

31921  
20



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
IZTACALA

EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN EL AREA DE RECLUTAMIENTO  
Y SELECCION DENTRO DE UNA EMPRESA DE VENTA  
DIRECTA

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A :  
LETICIA BERMEO CUELLAR

ASESOR:

LIC. ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN  
DICTAMINADORES:

LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES  
LIC. EDY AVILA RAMOS



IZTACALA

TLALNEPANTLA, ESTADO DE MEXICO

2003

A

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

**DEDICO ESTE TRABAJO:**

**A DIOS:**

Por todo lo que me ha dado y por permitirme llegar a éste momento.

**A MIS PADRES:**

Por darme la vida y enseñarme con su ejemplo que con lucha, esfuerzo y perseverancia se puede alcanzar lo que uno quiere.

**A MI ESPOSO:**

Por su compañía, amor y comprensión en los buenos y malos momentos.

**A MIS HERMANOS...**

Pero en especial a ti Silvia, porque has sido un gran ejemplo en mi vida personal y profesional. Te quiero

**A FANY Y LUISITO:**

Por que se que ustedes llegarán más lejos.

**A MIS ASESORES:**

Porque sin su apoyo y conocimientos no hubiera sido posible la realización de este trabajo.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## INDICE

	PAG.
<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>INTRODUCCION</b> .....	4
<b>1 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL</b> .....	6
1.1. Antecedentes de la psicología organizacional .....	6
1.2. La psicología organizacional en México .....	11
1.3. El papel del psicólogo en el ámbito laboral .....	13
<b>2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b> .....	20
2.1. Planeación de recursos humanos .....	20
2.2. Proceso de reclutamiento .....	21
2.2.1. Requisición de personal .....	22
2.2.2. Alternativas de reclutamiento .....	22
2.3. Proceso de selección de personal .....	25
2.3.1. Solicitud de trabajo .....	25
2.3.2. Entrevista .....	26
2.3.3. Evaluación psicométrica .....	29
2.3.4. Entrevista con jefe solicitante .....	30
2.3.5. Investigación de referencias laborales .....	31
2.3.6. Examen médico .....	31
2.3.7. Contratación .....	32
<b>3 LA FUNCION DEL PSICOLOGO EN EL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA BELCORP MEXICO</b> .....	33
3.1. Antecedentes de la empresa .....	33
3.2. Visión, propósito y valores de la empresa .....	35
3.3. Estructura organizacional .....	36
3.4. Función del jefe de reclutamiento y selección .....	38
<b>RESULTADOS</b> .....	62
<b>ANALISIS Y CONCLUSIONES</b> .....	67
<b>REFERENCIAS</b> .....	73
<b>ANEXOS</b> .....	77

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo describir las funciones realizadas por un psicólogo egresado de la FES Iztacala, en el área de Reclutamiento y Selección dentro de una empresa de venta directa, resaltando la importancia que tiene su labor dentro de la organización, al ser el encargado de proveer el recurso humano idóneo y necesario para el cumplimiento de las metas empresariales.

Se hace una descripción sobre la historia y formación de lo que hoy se conoce como psicología organizacional, destacando las funciones que tradicionalmente realiza el psicólogo dentro del área laboral, particularmente dentro del área de reclutamiento y selección de personal.

Comprende la especificación de las actividades realizadas por el psicólogo en el área de reclutamiento y selección dentro de la Empresa Belcorp México, la cual se dedica a la venta directa de productos de belleza.

Por último se hace un análisis de la situación real que enfrenta hoy en día el psicólogo organizacional en el ejercicio de su función, así como la importancia de mantenerse actualizado para destacar y hacer valer su labor dentro de la organización.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día uno de los objetivos primordiales de las organizaciones es alcanzar un alto nivel de productividad que le permita enfrentar adecuadamente a la competencia y los cambios que este nuevo siglo demanda (Kinsey, 1988). Parte esencial para que este objetivo se cumpla es el proveer del recurso humano necesario y capaz de trabajar con eficiencia; y es precisamente la actividad de reclutamiento y selección de personal a la que le corresponde encontrar al elemento ideal para cada puesto requerido.

La Selección de Personal es el proceso de predicción en la que los encargados de la función, a través de métodos y procedimientos, tratan de pronosticar las posibilidades que tiene una persona para desempeñar de manera eficiente una actividad en particular (Guillen y Guil, 2000). Este proceso es crucial dentro del área de Recursos Humanos, puesto que el tener una plantilla bien elegida y equilibrada en comparación con una plantilla mal elegida y poco específica, pueden ser la gran diferencia entre una empresa altamente competitiva y rentable, y una empresa obsoleta y con pérdidas.

La predicción de si un individuo es capaz de realizar determinada función, ha evolucionado de un análisis meramente empírico a un procedimiento científico. De acuerdo con Espinosa (1997), la intuición fue en un primer momento el único instrumento de evaluación para decidir la elección entre un candidato y otro, pero el margen de error originó la búsqueda de instrumentos más certeros de predicción, como los son: el análisis de puestos, la entrevista de selección, los exámenes psicométricos, entre otros.

En este sentido la Psicología Organizacional, adquiere una enorme importancia si se contempla que su campo de estudio es el ser humano en sus dimensiones individual y social, en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y solucionar los problemas que se presentan en tal contexto (Gilmer, 1976; Schein, 1982); y al respecto el Psicólogo con su formación académica y sus conocimientos puede contribuir de manera importante en este campo de acción.

La Selección de personal no es una novedad; constituye una de las áreas que presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados.

Este proceso de Reclutamiento y Selección comprende varias etapas. No obstante se puede encontrar que cada empresa sigue un proceso de reclutamiento y selección particular y casi siempre está determinado por sus políticas internas, el giro de la empresa, el perfil buscado, entre otros.

A fin de ilustrar más a detalle las fases que comprende este proceso y su comparación con la práctica real, el presente trabajo tiene como objetivo describir las funciones realizadas por un psicólogo egresado de la FES Iztacala, en el área de Reclutamiento y Selección dentro de la empresa Belcorp México, la cual se dedica a la venta y distribución de productos de belleza.

En el primer capítulo se realizará un esbozo histórico sobre el desarrollo de la psicología organizacional de manera general y posteriormente se enfatizará su introducción en México.

En el segundo capítulo se describirá el campo profesional del psicólogo organizacional particularmente dentro del área de Reclutamiento y Selección.

En el tercer capítulo se abordarán los antecedentes de la Empresa Belcorp México, resaltando su historia, su visión, su propósito, su organigrama y funciones de cada una de las áreas que la conforman. Asimismo se especificarán las funciones que realiza el psicólogo en el departamento de Reclutamiento y Selección.

Finalmente, se analizará la función realizada por el psicólogo dentro de la organización, comparándola con el marco teórico que se ha diseñado para abordar el tema y la formación profesional que se recibe de la FES Iztacala, a fin de evaluar su viabilidad en la práctica.

## CAPÍTULO 1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### 1.1 Antecedentes de la Psicología Organizacional.

En los últimos años la psicología ha adquirido mayor importancia y madurez, debido a la confianza que se le ha dado a la aplicación de métodos científicos y al estudio cada vez más minucioso de la conducta. Esto ha dado lugar a la diversificación de las áreas de investigación y aplicación de la psicología. Una de estas aplicaciones la constituye la Psicología Organizacional definida por Rodríguez (1988) como el estudio del ser humano en sus dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto.

La incursión de la Psicología en este campo de estudio no ha sido fácil. En principio lo que se conoce como la moderna Psicología Organizacional tuvo que esperar hasta que la Psicología General llegara a ser ciencia experimental, suceso que ocurrió en 1870 cuando Wundt fundó el primer laboratorio dedicado al estudio de la conducta humana (Dunette y Kirchner, 1986).

Dos grandes acontecimientos impulsaron el desarrollo de la Psicología Organizacional. Por un lado las investigaciones de psicólogos e instituciones de prestigio que sugerían el estudio de los problemas que acontecían en la vida cotidiana, entre los que el contexto laboral era esencial. Por otro lado, el esfuerzo de algunos científicos por incrementar los niveles de eficiencia, rediseñando puestos de trabajo y nuevas herramientas que favorecieran la productividad; y fue precisamente este hecho el que dio la pauta para que la Psicología Industrial, como era denominada en aquel entonces, se constituyera como una rama de la Psicología.

Parte fundamental de este desarrollo se inició en los primeros años del siglo XX, a través de los trabajos de: Walter Dill Scott, Frederik W. Taylor y Hugo Musterberg, a quienes se les denomina como "Padres de la Disciplina" y cuyas aportaciones se describen a continuación.

Walter Dill Scott inició sus estudios en 1901. Fue considerado como el pionero de la Psicología Industrial y reconocido por sus trabajos iniciales sobre la selección de vendedores y por su obra clásica de Administración de Personal; a esto se le agrega su actividad realizada en el ejército elaborando y aplicando instrumentos de evaluación psicológica del personal militar, así como sus contribuciones sobre las teorías de la publicidad, en donde resaltaba la importancia de aplicar la psicología en los anuncios publicitarios. Dentro de sus obras destacan dos libros: Teoría de la publicidad (1903) y la Psicología en la Publicidad (1908) (Muchinsky, 1995).

En los primeros años del siglo XX se hicieron los primeros intentos de aplicar la nueva psicología experimental a los problemas de la industria, uno de los pioneros fue Frederik W. Taylor, quien destacó por la importancia que le dio a la reestructuración de la situación de trabajo para lograr rendimientos más altos en la compañía y un mejor salario para los trabajadores. Se pueden considerar dos periodos en la obra de Taylor, el primero corresponde a la época en que publicó su libro Shop Management en 1903, donde su principal preocupación se centraba en la dirección científica del trabajo para orientar a los trabajadores a la eficiencia y así elevar la productividad; y el segundo comprende la época en que se publicó su libro Principios de Administración Científica en 1911, en el que destacó la importancia de que el trabajo dirigido científicamente debería ser lógicamente acompañado de una estructura general dentro de las empresas que la volviese congruente con la aplicación de sus principios. De ahí que ideara su famoso sistemas de Administración científica del trabajo con los siguientes postulados: "Ciencia en lugar de empirismo; armonía en vez de discordia; cooperación, no individualismo; rendimiento máximo en lugar de producción reducida; y desarrollo de cada hombre en el sentido de alcanzar mayor eficiencia y prosperidad" (Chiavenato, 1981).

Más tarde en 1913, Hugo Musterberg aplicó el método experimental a una variedad de problemas, entre ellos los relacionados con el contexto industrial. Inició estudios sobre las aptitudes individuales en los conductores de tranvías, en el que frecuentemente se presentaban accidentes; a raíz de esto llegó a determinar qué factores físicos y psicológicos en los empleados eran los

causantes de los accidentes, por lo que implantó una serie de pruebas que apoyaran la selección de personal (Rivera, 1986).

Otro aspecto que también fue predominante para el desarrollo de la Psicología en el ámbito laboral fue la Primera Guerra Mundial (1914-1918), ya que ante la necesidad de seleccionar y reclutar soldados, el ejército encomendó a un grupo de psicólogos para que generaran test de inteligencia general, que les permitiera identificar a las personas más capaces de enfrentar los conflictos venideros (Hoell, 1989). Fue así como surgieron el Army Alfa, para alfabetos y el Army Beta para analfabetos, a raíz de los cuales se logró el reconocimiento social de la disciplina, así como la necesidad de desarrollar otras pruebas que permitieran detectar las habilidades del personal que se reclutaba (Shultz, 1985).

Durante la década de los años 20's, el énfasis de la Psicología se centraba en la selección de personal y los test para tal efecto (Rodríguez, 1998). Diferentes compañías empezaron a interesarse en las aplicaciones prácticas de la disciplina y un ejemplo de ello lo constituyen empresas como Procter & Gamble, Philadelphia Company y la Hawthorne de la Western Electric (Espinosa, 1997), y fue precisamente en esta última donde se llevaron a cabo una serie de experimentos que dieron pauta a un mayor desarrollo de la Psicología Organizacional.

Los experimentos iniciaron en 1924 y se prolongaron hasta la siguiente década. Fueron dirigidos por Elton Mayo y en términos generales pretendían encontrar la relación entre las condiciones de trabajo y la eficiencia. Para ello se solicitó a un grupo de personas que trabajaran en un salón experimental de producción, a fin de observar y medir la productividad, manipulando las condiciones de trabajo tales como los períodos de descanso, la duración de la jornada de trabajo, la iluminación, entre otros. De estos estudios se derivaron importantes conclusiones que diferían de las demás investigaciones, ya que se le empezó a dar un mayor énfasis a los aspectos humanos y emocionales del trabajador y su influencia en la productividad. Todo esto abrió una nueva era en las investigaciones dentro de las organizaciones. Temas como la

motivación, la moral, las relaciones interpersonales, comenzaban a ser cada vez más estudiados y esto proporcionó las bases y el impulso para que la psicología organizacional se expandiera más allá del campo de la selección de personal y los test (Blum y Naylor, 1985).

Durante la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), los Psicólogos ya habían reafirmado sus técnicas de selección considerablemente. Miles de ellos fueron contratados para aplicar pruebas, seleccionar y clasificar reclutas y asignarlos a varias ramas del servicio militar, en función de su capacidad para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado (Schultz, 1985).

En los años 50's los psicólogos empezaron a interesarse por el estudio de las organizaciones, el cual hasta ese momento era un campo reservado para los sociólogos; de ahí comenzaron a surgir otros temas que contribuyeron aún más al desarrollo de la disciplina y más tarde en 1970, la American Psychology Association (APA) cambio el nombre de la División de Psicología Industrial, por el de División de Psicología Organizacional e Industrial. Posteriormente aparece el Handbook of Industrial and Organizational Psychology de Dunnette, la cual muestra con claridad la diversidad hasta ese momento lograda por la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones y que vale la pena mencionar a través de las subespecialidades en las que quedó definida (Rodríguez, 1988).

- A) Psicología del Personal: La cual se encarga de la selección, la formación y la evaluación del personal en función de sus habilidades, necesidades, niveles de desempeño, etc.
- B) Conducta Organizacional: Que se ocupa de la influencia de las organizaciones sobre las actitudes y el comportamiento de quienes trabajan en ellas.
- C) Psicología de la Ingeniería: La cual está relacionada con el conocimiento del desempeño humano en los sistemas hombre-máquina, incluyendo el diseño de equipos y de maquinaria, a fin de mejorar la productividad y la seguridad de los trabajadores.

- D) Asesoramiento Vocacional y de Carreras: Que presta apoyo y orienta a los trabajadores para la elección profesional, cambios en las condiciones de trabajo, jubilación, etc.
- E) Desarrollo Organizacional: Que pretende diagnosticar los problemas de las organizaciones para introducir los cambios necesarios y evaluar la efectividad de los mismos. Implica un cambio planificado para intentar resolver los problemas concretos de la organización.
- F) Relaciones Laborales: La cual pretende mediar los problemas derivados de la relación obrero-patronal, a través de la negociación y solución del conflicto.

Por lo anterior, puede decirse que la diferencia entre el psicólogo industrial de los años 20's, 30's y 40's y el psicólogo organizacional de hoy, tiene dos manifestaciones. Primero, los problemas tradicionales relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, etc. los maneja el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo; y segundo, los psicólogos organizacionales han empezado a preocuparse por estudiar los problemas no de cada individuo en particular, sino como comportamiento de grupos, subsistemas, y aún el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos (Tiffin y Mc Cormick, 1981).

De esta manera los psicólogos han mostrado tener las habilidades necesarias para desempeñarse en el área organizacional. Su campo de acción es cada vez más grande y con mayor relevancia, ya que ahora se tocan temas como el ausentismo, la administración del personal, el análisis de puestos, la capacitación, el reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, entre muchos otros. Incluso, estas aplicaciones de la psicología han generado su introducción como temas de estudio dentro de las Universidades; y gracias a su formación, el psicólogo ha tenido mayor aceptación dentro de las empresas, ya que sus conocimientos y experiencia constituyen una utilidad económica para la efectividad y funcionamiento adecuado del ser humano en el trabajo, puesto que pueden apoyar la mejora de las condiciones físicas, humanas y tecnológicas del mismo. En México no ha sido la excepción, sin embargo para

conocer a fondo el desarrollo que la Psicología Organizacional ha tenido en este país, se describen a continuación algunos sucesos importantes.

## 1.2 La Psicología Organizacional en México.

Uno de los hechos que apoyaron la incursión de la Psicología Organizacional en México, fue en 1929 cuando se creó un área de Psicotécnica dentro del Departamento del Distrito Federal, la cual tenía como finalidad evaluar y seleccionar al personal idóneo para ocupar puestos de policía y tránsito, para ello se apoyaban del test de Binet, que fue una muy buena herramienta para la selección de personal en general (Smith, 1984).

Pero fue sin lugar a dudas, la apertura hacia el desarrollo económico durante el período de 1938 a 1940 y bajo gobierno de Lázaro Cárdenas, que numerosas empresas transnacionales y del sector privado empezaron a invertir en México, dando paso así a la creación de varias plantas productivas que requerían de recursos humanos calificados para desempeñarse en los cargos ofrecidos; de ahí que se generara la necesidad imperante de encontrar más y mejores elementos que permitieran realizar una buena selección (Jiménez, 1976). No obstante la atención fue dirigida también hacia la relación entre trabajadores y jefes, por lo que se creó la Confederación Patronal, cuyo objetivo principal era la de mediar las relaciones obrero-patronales y hallar la solución a sus problemas.

En 1942 el Banco de México inició la selección de personal como un medio preventivo de hechos antisociales y para asegurar una mayor eficiencia en el desempeño de sus trabajadores. Este proceso de selección comprendía el examen médico, el examen psicotécnico y una encuesta social, lo cual fue dirigido en aquel entonces por el Dr. Alfonso Quiroz Quarón.

En 1943 y bajo la dirección del Dr. Guzmán Herrera el Banco de Comercio, inicia la selección técnica de sus trabajadores con procedimientos similares a los del Banco de México.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En 1944 también Teléfonos de México comienza a aplicar exámenes de admisión de personal. La batería comprendía test de criterios, percepción visual y auditiva, concentración de números y nombres, etc. ; esta información permitía detectar los conocimientos mínimos y las aptitudes necesarias para un buen desempeño en los puestos ofrecidos (Nuñez, 1985).

A partir de 1950 comenzaron a surgir varias instituciones que ofrecían servicios psicológicos a empresas, tanto de selección, evaluación, investigaciones sociolaborales, entre otros. Entre ellos surge el Instituto de Personal, A.C. una institución privada, cuyo objetivo primordial fue el de incrementar la aplicación de técnicas de administración de personal, a través del análisis y valuación de puestos, investigaciones especiales, conferencias, asesorías, etc. También surge la OTI, una organización que promovía el progreso social, como condición para el desarrollo laboral y socioeconómico. Para ello abordaba temas como la formación de recursos humanos para la industria, seguridad social, productividad, cooperación, higiene, legislación laboral, entre otros; Otros despachos de psicología laboral fueron Dando, S.A. y CEIR de México, cuya función principal fue la de transferir técnicas psicolaborales y efectuar grupos de trabajo con profesionistas mexicanos (Martínez y Moreno).

De acuerdo con Grai (1991), la década de los 70's se caracteriza por el movimiento de tecnificación en las grandes empresas; de esta manera se vuelve indispensable la planificación empresarial, con nuevas técnicas administrativas, procedimientos de investigación, de operación, así como de cómputo para la planeación de la producción; y es en 1972 cuando se oficializa el reconocimiento de la Psicología Organizacional como especialidad, durante el primer congreso internacional de Psicología del Trabajo en Acapulco, Gro.

Como puede verse la Psicología Organizacional ha adquirido mayor importancia a lo largo de los últimos años; y si bien es cierto que la disciplina aún no tiene en nuestro país el nivel de desarrollo que ha tenido en Estados Unidos, ya se tiene un buen camino recorrido que ha permitido valorar el potencial humano y su reconocimiento no sólo en función de sus capacidades físicas para realizar un trabajo, sino también en virtud de sus conocimientos,

aptitudes, actitudes, valores, ideas, creencias y habilidades para producir y realizar en forma más eficiente su trabajo.

Sin embargo, el hecho de que la Psicología Organizacional, esté más desarrollada en otros países, reta a los psicólogos a mantenerse a la vanguardia de los cambios que en ámbito laboral se van dando, particularmente dentro de las áreas de Recursos Humanos. Ya que actualmente se observa que además del Psicólogo, las actividades relacionadas con el área son realizadas por otros profesionistas, incluso en una mayor proporción, lo que limita el campo de acción de los psicólogos. Por lo tanto, en la medida en que se cuente con una mejor preparación y se tenga un mayor interés sistemático por corroborar e investigar nuevas técnicas para controlar, observar, explicar y predecir el comportamiento humano en el ámbito laboral, mejores serán las oportunidades de destacar y defender su posición dentro del área, ya que el Psicólogo puede intervenir y de manera exitosa en varias actividades en pro del desarrollo empresarial.

### **1.3 El papel del psicólogo en el ámbito laboral.**

La psicología organizacional es una disciplina cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales; comprende la aplicación de los conocimientos y prácticas psicológicas al terreno organizacional para entender científicamente el comportamiento del hombre que trabaja, así como para utilizar el potencial humano con mayor eficacia. Asimismo pretende, al encontrar respuestas a los numerosos problemas generados en el ambiente laboral, activar el potencial de realización del factor humano, propiciar el bienestar y satisfacción de los trabajadores y contribuir así al desarrollo de las organizaciones (Schermerhorn, Hunt y Osborn, 1987).

Sin embargo, para comprender mejor el área de la Psicología Organizacional, será necesario dar a conocer la diversidad de actividades en que puede incurrir el psicólogo con sus conocimientos y habilidades.

Sobre este aspecto, existen diversas funciones que el psicólogo tradicionalmente ha realizado en el área organizacional.

Para autores como Blum (1985), la selección y desarrollo de personal, la ingeniería humana, el estudio de la productividad, la administración y la seguridad e higiene, son las principales funciones de un psicólogo organizacional.

Para Rivera (1986), el psicólogo organizacional, debe ocuparse de: a) las investigaciones del mercado del trabajo, la selección y la orientación de los empleados; b) las técnicas de análisis, descripción y valuación de puestos, así como los estudios de salarios e incentivos, reparto de utilidades y valoración de méritos; c) desarrollo de programas de capacitación y adiestramiento de personal; d) seguridad e Higiene; e) relaciones laborales; y f) servicios especiales, que incluye todos los esfuerzos dirigidos al bienestar de los empleados.

Grados (1988) por su parte menciona que el psicólogo organizacional incursiona en el estudio del "Trabajo" estudiando la correspondencia entre satisfacción y niveles de eficiencia, la influencia de los factores ambientales y la tecnología del trabajo en la calidad de vida laboral, incluyendo los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad humana. Considera que dentro de las funciones que debe desempeñar el psicólogo se encuentran las siguientes: identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal y crear estrategias de intervención acordes con las necesidades del país; la evaluación de los instrumentos de selección de tal forma que permitan definir las habilidades, intereses y rasgos de la personalidad del individuo; planeación de programas y manejo de diferentes técnicas de desarrollo organizacional enfocadas a promover el crecimiento de los miembros de la organización.

Se podrían enumerar mucho más autores y probablemente coincidan o quizá mencionen algunas otras actividades diferentes a las descritas anteriormente,

sin embargo y con base a la experiencia cotidiana a continuación, se describirán algunas áreas que son comunes en el ejercicio profesional del psicólogo dentro del ámbito laboral (Ciego, 2000; Cruz, 2000; Guillen y Gull, 2000; Vejrup, 1999):

**Reclutamiento y selección de personal:** Esta actividad es quizá una de las actividades más antiguas, desempeñadas por el psicólogo organizacional, pues se recordará que desde la Primera Guerra Mundial, se le tomó en cuenta para la selección de soldados y personal que apoyara el conflicto de aquel entonces.

Esta área consiste en la búsqueda y selección del personal ideal para que ocupe los puestos de una organización y es sin lugar a dudas, uno de los principales retos de las empresas en todos los tiempos.

El Reclutamiento consiste en la búsqueda del personal que deberá ocupar los puestos vacantes, a través de varias fuentes como son los anuncios de periódico, las bolsas de trabajo, las escuelas, grupos de intercambio, televisión, outsourcing, internet, e incluso la cartera interna de las mismas instituciones para fines de promoción de los empleados (Grados, 1988).

La Selección por su parte, es un proceso de predicción a través de métodos y procedimientos que tienen como finalidad pronosticar las posibilidades que tiene un individuo para desempeñar de manera eficiente una actividad en particular. Para ello el psicólogo se apoya de varias herramientas como son: La entrevista de trabajo que permite conocer aspectos importantes como la personalidad, forma de expresión, grado de escolaridad, experiencia laboral, entre otros; la evaluación psicométrica que ofrece información específica acerca del potencial intelectual, habilidades y aptitudes de las personas para desempeñar alguna actividad; el estudio socioeconómico, cuya finalidad es proporcionar información de la actividad socio-familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajador, comprende también la investigación de los antecedentes laborales del candidato, como una base para pronosticar su desempeño; el examen

médico, que permite descartar alguna enfermedad que pudiera afectar el desempeño laboral.

**Capacitación:** La capacitación consiste en el adiestramiento que se proporciona a los empleados, para que éstos adquieran mayores conocimientos y habilidades para el mejor desarrollo de sus funciones. Es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores (Arias, 1986 y Siliceo, 1992).

De acuerdo con Ardila y Ardila (1985) el proceso de Capacitación comprende las siguientes fases: a) la presentación del proyecto, que consiste en la exposición del planteamiento general del problema y las acciones a seguir para resolverlo; b) la presentación del programa, que se inicia con la identificación de necesidades de capacitación y termina con la presentación sistemática de las actividades a realizar para subsanar dichas necesidades; c) la operación de los programas que incluye las actividades que permiten el logro de objetivos establecidos; d) el control del programa, que contiene una serie de acciones evaluatorias que ayudan a eliminar, al máximo posible, los problemas de la operación de los programas;. e) la evaluación que es la fase en la que se diseñan los medios idóneos para establecer hasta qué punto los capacitados alcanzan los objetivos preestablecidos; f) el seguimiento que permite evaluar el grado de eficiencia de la capacitación e incluye la presentación de los resultados.

**Seguridad e higiene:** Se refiere al conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud del trabajador.

Corresponde al psicólogo organizacional, implementar todas aquellas mediadas encaminadas a la prevención de accidentes de trabajo. Uno de los medios de educación y prevención es a través de cursos de capacitación que deriven en la concientización del personal acerca de los posibles riesgos en la

empresa y la forma de evitarlos. Asimismo, tienen como responsabilidad el procurar que las condiciones físicas de los inmuebles mantengan una seguridad e higiene que propicie que los trabajadores cuiden su salud, generando así el bienestar del trabajador y un mejor rendimiento.

**Inducción:** Esta actividad consiste en proporcionar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo integrante y la organización y desarrollar su sentido de pertenencia (Arias, 1989). Por lo general las empresas tienen un programa de inducción diseñado de acuerdo a sus políticas e intereses particulares, no obstante la gran mayoría proporciona información acerca de la visión, misión y valores propios de la organización; reseña histórica de la empresa; las áreas que conforman la empresa y la presentación con los representantes de cada una de ellas; los reglamentos de trabajo; os beneficios para el empleado; así como la especificación de las actividades a realizar.

**Desarrollo Organizacional:** Consiste en un cambio planificado que intenta resolver problemas concretos de la organización, de esta manera se puede diagnosticar el problema, introducir los cambios necesarios y evaluar el grado de efectividad conseguido después de las introducción de los mismos (Colotta y Gallegos, 1985 en Ardila y Ardila, 1985).

El desarrollo organizacional funciona como un proceso de cambio que requiere continuidad y complementación con otras acciones relacionadas con el desarrollo continuo de los recursos humanos, como son la reingeniería, calidad total, trabajo en equipo, empowerment, outosourcing, etc., ya que parte de la base de que es posible el esfuerzo por conseguir que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización, siempre que el trabajo sea estimulante y gratificante para su desarrollo personal.

Para llevar a cabo un D.O. en cualquier empresa, es necesario contar con el auxilio de agentes de cambio o consultores. Estos son especialistas, internos y

externos, en procesos humanos e informativos que trabajan en la empresa directamente con la administración, desarrollan un equipo que impulsa el proceso de cambio hacia delante guiando a la organización en la adecuada utilización de recursos humanos para alcanzar los objetivos empresariales.

**Relaciones Laborales:** En esta área se abordan los problemas derivados de las relaciones entre empresarios, trabajadores y sindicatos, por lo que el área se orienta hacia la búsqueda de cooperación, solución del conflicto y negociación.

Hasta aquí se han descrito algunas de las actividades tradicionales del psicólogo organizacional, pero debido a la existencia de múltiples opiniones y con el propósito de conformar el perfil profesional del psicólogo en México, el Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación (CNEIP), plantea las siguientes actividades a desempeñar por parte del psicólogo dentro del ámbito laboral (Borda, 2002; Loo, 1988)

- a) Evaluación, definiéndose ésta como el proceso sistemático y científico de determinación del grado en que una estructura, una acción, unos resultados, etc., se realizarán.
- b) Planeación, que se define como la solución y relación de hechos, así como la formulación y usos de suposiciones con respecto al futuro, en la visualización y desarrollo de las actividades propuestas que se crean necesarias para alcanzar los resultados deseados.
- c) Intervención para modificar un problema, que se refiere al establecimiento de los procedimientos que deben seguirse, el orden de las observaciones, los estudios a realizar, razonamientos y a quiénes debe aplicarse.
- d) Prevención, que es preparar con anticipación algún acontecimiento, puede considerarse como una etapa de la fase de planeación y su fundamento radica en la investigación, incluye los recursos necesarios y los posibles cursos de acción de lo que puede hacerse para prevenir algún problema.
- e) Investigación, que se define como la serie de pasos que dan respuesta lógica a una pregunta específica, utiliza el estudio crítico del método, a través de técnicas que lo llevan a logro de una meta específica.

Hasta el momento se han revisado varias de las funciones que tradicionalmente el psicólogo realiza dentro del ámbito laboral, ahora bien, si se toman como base las funciones que expone el CNEIP, se vislumbra un campo de acción mucho mayor, ya que provee al psicólogo de las bases necesarias para diseñar y ejecutar planes de acción que apoyen el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, dentro del área de Recursos Humanos.

Particularmente en el área de reclutamiento y selección se pueden ver muchos beneficios, ya que el proveer del recurso humano idóneo es la base fundamental para el desarrollo de toda empresa y para ello es necesario evaluar, planear, intervenir, prevenir e investigar para realizar un buen trabajo.

Pero para conocer más acerca del área de reclutamiento y selección, en el siguiente capítulo se describirán las diferentes actividades que se realizan dentro del área, así como la utilidad e importancia que éstas tienen para la organización.

## **CAPITULO 2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **2.1 Planeación de recursos humanos.**

Las empresas continuamente están en busca de más y mejores estrategias que les permitan estar a la vanguardia dentro de un ambiente tan cambiante como lo es el actual, ya que tienen que enfrentar el rápido cambio tecnológico y la creciente globalización; es por ello que una óptima utilización de los recursos humanos se ha convertido en parte fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales.

Una organización debe tener individuos aptos en puestos específicos, en lugares y momentos apropiados con el fin de alcanzar sus metas, pero para ello es necesario realizar una correcta planeación de recursos humanos.

Se dice que la planeación de recursos humanos es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos para asegurar que la cantidad necesaria de empleados, con las características apropiadas, esté disponible cuando se necesite (Mondy y Noe, 1997). Dentro de este proceso se incluye también la planeación estratégica, la cual permite determinar los propósitos y objetivos globales de la organización, así como la forma en que deben alcanzarse.

Los planes estratégicos influyen en cada uno de los departamentos que conforman la organización, no obstante estudios recientes coinciden en que los mejores métodos para mejorar la calidad y la productividad, están directamente relacionados con los asuntos de recursos humanos, de ahí que esta área esté cobrando cada vez más importancia dentro de las empresas (Davis y Weter, 1990).

La planeación de recursos humanos tiene dos componentes: La proyección de requerimientos y La proyección de disponibilidad. La proyección de requerimientos es una estimación del número y clase de empleados que la

organización necesitará en el futuro para alcanzar las metas establecidas. Por su parte, la proyección de disponibilidad consiste en evaluar cuántos y quiénes de los empleados actuales estarán disponibles en el futuro; de esta manera, al considerar datos del pasado acerca del tamaño, la organización y composición de la fuerza de trabajo en función de su rotación, envejecimiento, contratación, etc. se puede calcular su disponibilidad en una fecha futura (Guillen y Guil, 2000).

El análisis de estos dos componentes es de suma importancia ya que permite a las empresas determinar si tendrá exceso o escasez de personal y tomar las medidas de acción correspondientes. Para los casos de exceso de personal, las organizaciones deben evaluar formas de reducir su plantilla; entre ellas destacan las contrataciones temporales, los recortes de personal, jubilaciones tempranas, etc. Por el contrario, si se detecta o prevé escasez de personal será necesario buscar ese recurso humano fuera de la organización, interviniendo así el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para garantizar la cobertura de la vacantes requeridas, y por ser éste el principal tema de estudio dentro del presente trabajo, a continuación se abordará con mayor detenimiento.

## **2.2 Proceso de reclutamiento.**

Cuando la planeación de Recursos Humanos indica la necesidad de contratar mayor personal, es importante encontrar los medios de atraer individuos oportunamente, en número suficiente, y con los atributos deseables, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes de la organización. Este proceso se denomina Reclutamiento de Personal y consiste de acuerdo con Amaro (1981), en un despliegue publicitario en busca del empleado más capacitado.

Guth (1994) por su parte indica que a las organizaciones no les interesa incorporar "cualquier persona", por ello el objetivo principal del Reclutamiento es localizar las fuentes y medios necesarios para captar con oportunidad el

elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo.

### **2.2.1 Requisición de personal.**

Generalmente el proceso de Reclutamiento inicia cuando se genera una vacante, es decir cuando existe un faltante humano. Algunas vacantes pueden ser originadas por la creación de nuevos puestos, por crecimiento de la empresa, por renuncia voluntaria del empleado anterior, por despidos, etc. Este nuevo requerimiento se solicita a través de una requisición de personal, en la cual se especifica el título del puesto, el departamento que lo requiere, la fecha en que se requiere, el horario a cubrir, el sueldo, así como las características deseables del candidato (Grados, 1988).

Recibida la requisición de personal, el siguiente paso consiste en verificar La descripción del puesto, con la finalidad de obtener una idea más clara del objetivo del puesto, las funciones a realizar, así como las áreas con las que se relacionará la persona que ocupe el cargo. Asimismo, es necesario revisar El perfil del puesto, ya que en el se especifican las características necesarias a cubrir por la persona que deseé ocupar el puesto, tales como edad, sexo, escolaridad, conocimientos específicos, experiencia, habilidades y actitudes.

Esta revisión del perfil y descripción del puesto es de suma importancia, pues además de especificar las características y atributos necesarios del cargo y la persona que se desea para ocuparlo, permite al encargado del área, elegir las fuentes y medios de reclutamiento más apropiadas para captar el personal idóneo.

### **2.2.2 Alternativas de reclutamiento.**

Las fuentes de reclutamiento son los lugares donde se puede encontrar el personal apropiado para cubrir las vacantes. Los métodos de reclutamiento, por su parte, son los medios específicos por los cuales se pueden atraer a los

empleados potenciales a la empresa. De esta manera, cuando se han identificado las fuentes idóneas, se emplean métodos efectivos de reclutamiento que permitan alcanzar los objetivos deseados (Arthur, 1987; Hoell, 1989).

Lo más importante es lograr encontrar verdaderos talentos, y para ello se necesita un plan sólido de reclutamiento, así diversas fuentes traen candidatos a la puerta de la empresa, pero un buen reclutamiento hace que se queden por mucho tiempo. Por tanto las fuentes y herramientas para reclutar son el eslabón más importante en la cadena de reclutamiento, y pueden ser de dos tipos: Internas y Externas.

**a) Internas:**

Una vez analizados el perfil y descripción del puesto, el reclutador debe verificar si dentro de la empresa hay empleados calificados para ocupar el cargo; a éste tipo de reclutamiento se le denomina interno y en él no hay necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, más bien se aprovechan todos los recursos disponibles al interior de la misma .

Existen diversas formas de reclutamiento interno, entre ellas destacan:

- ◆ Los sindicatos
- ◆ Archivos o cartera de personal, integrado con las solicitudes de candidatos de anteriores procesos de reclutamiento.
- ◆ Recomendaciones del personal de la empresa.
- ◆ Promociones y transferencias del personal de la empresa

**b) Externas:**

Son aquellas fuentes que proporcionan a los candidatos y que son totalmente ajenas a la empresa, podrían enumerarse un sin fin de alternativas como son las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo,

etc. Sin embargo según la Asociación Mexicana de Bolsas de Trabajo, en México las fuentes de reclutamiento más recomendables son las siguientes:

- ◆ **Anuncios** en las bolsas de trabajo de Escuelas o instituciones que lo permitan.
- ◆ **Anuncios** en periódicos especializados, como el Esto, Universal, Employer, o Reforma, de acuerdo al nivel que se requiera.
- ◆ **Eventos** como ferias de reclutamiento, que organizan continuamente las diferentes delegaciones y /o Universidades privadas o públicas.
- ◆ **Networking**, en el que se toma en cuenta a conocidos de proveedores, clientes, amigos, Asociaciones, cámaras o juntas de intercambio con otras empresas.
- ◆ **Internet y Bancos Curriculares**, los cuales permiten identificar con rapidez y de forma sencilla, a través de la red, numerosos candidatos al puesto ofrecido. Entre ellos se encuentran sitios como Employer, OCC, Bumeran, On Line Career Center, etc.
- ◆ **Agencias de Colocación o Head Hunter**, son empresas y servicios de outsourcing que apoyan el reclutamiento de la empresa, sobre todo cuando se trata de contrataciones masivas o temporales.
- ◆ **Direct Marketing**, que consiste en el envío de cartas y mails a candidatos interesantes de empresas del mismo giro, con el fin de atraerlos.

El proceso de reclutamiento parece sencillo, sin embargo es una tarea difícil, ya que puede darse el caso de que la gente que llegue a solicitar el empleo no cubra el perfil solicitado, por lo tanto es importante agotar todas las fuentes necesarias ya sea internas o externas, así como los medios apropiados para atraer el personal que realmente se está buscando; de esta manera varios candidatos presentarán su solicitud de trabajo y será tarea del reclutador elegir entre los mejores postulantes, dando así inicio al proceso de Selección de Personal.

### 2.3 Proceso de selección de personal.

Como ya se mencionó, la selección de personal da inicio con la presentación de la solicitud de trabajo por parte del postulante; y se define como un proceso de predicción (Blum, 1985 y Smith, 1984), en el que a través de métodos y procedimientos se trata de pronosticar las posibilidades que tiene un individuo para desempeñar de manera eficiente una actividad particular.

Cada empresa sigue un proceso de selección particular dependiendo de sus políticas internas, giro de la empresa, perfil buscado, etc. No obstante, es común que gran número de empresas utilicen el siguiente proceso selectivo que se describe a continuación (Reyes, 1982; Amaro, 1981):

#### 2.3.1 Solicitud de trabajo.

La solicitud de trabajo impresa o Curriculum Vitae, es el primer documento impreso que se tiene del solicitante, es un instrumento administrativo que consiste en registrar información fundamental, como detalles biográficos, familiares, escolares, laborales, etc. (Davis y Sackleton, 1982).

El formato de la solicitud es diferente según la empresa que lo utiliza, pero en general se mantienen los siguientes rubros:

- ◆ **Datos Generales**, que proporcionan información como la edad, sexo, domicilio, teléfono, etc. del candidato.
- ◆ **Datos Familiares**, son aquellos que muestran la situación del candidato en su núcleo familiar.
- ◆ **Datos escolares**, que son los relacionados con la preparación escolar del candidato desde su inicio hasta el fin, así como el tipo de instituciones en que recibió su formación profesional.
- ◆ **Experiencia Laboral**, que proporciona una visión global de la trayectoria ocupacional del candidato, los empleos que ha tenido, el tiempo que ha permanecido, los motivos de salida, los sueldos que ha obtenido, etc.

- ♦ **Datos Generales**, que pueden ser de utilidad para la empresa, como los hobbies, religión, disponibilidad de horario, etc.

El curriculum vitae, por su parte, es elaborado por el propio candidato de acuerdo a su propio criterio, pero en general contiene la misma información que se obtiene de la solicitud de trabajo.

Ya sea la solicitud de trabajo o el curriculum vitae, permitirá al encargado del área de selección ir filtrando aquellos candidatos que se acerquen más al perfil requerido; así los candidatos que no cubran con el perfil, podrán ser archivados en la cartera de personal interna o boletinados en juntas de intercambio, mientras que los candidatos que potencialmente cubran más con el perfil requerido, se considerarán para el siguiente proceso de selección que es la entrevista.

### **2.3.2 Entrevista**

La entrevista es una de las técnicas que goza de más prestigio dentro de la selección de personal (Guillen y Guil, 2000), y puede definirse como un contacto verbal entre dos o más personas, con una finalidad determinada. Dicha finalidad, en selección de personal, es el intercambio de información laboral.

La entrevista de selección de acuerdo con Smith (1984), es casi universal, ya que el 99% de las empresas entrevistan a los solicitantes antes de contratarlos.

Las entrevistas de selección pueden ser no estructuradas o dirigidas, estructuradas o dirigidas; o bien de eventos conductuales.

En las entrevistas no estructuradas o no dirigidas, las preguntas que realiza el entrevistador son amplias y se da libertad al candidato para que exponga su respuesta de la forma en que considera oportuna. Este tipo de entrevista requiere menor preparación previa, pero suele ser más larga en su realización, es más difícil sistematizar la información obtenida, pero en ella pueden tratarse

fácilmente temas que el candidato no había previsto y eso permite ir evaluando sus capacidades.

La entrevista estructurada o dirigida, consta de varias preguntas puntuales a las que el candidato debe responder en forma concreta. Su preparación es más laboriosa, pero puede ser más breve y focalizada en la información que se quiere recoger. En este caso es más fácil sistematizar los resultados, pero difícilmente se trataran aspectos no previstos, aún cuando éstos sean relevantes para el puesto (Arias, 1986; Luthans y Kreitner, 1980).

La entrevista de eventos conductuales, utiliza preguntas orientadas a investigar el comportamiento pasado de los candidatos, en situaciones específicas; aquí se evita emitir juicios acerca de la personalidad del solicitante, así como realizar preguntas hipotéticas y autoevaluadoras. Las conductas situacionales se seleccionan cuidadosamente por su relevancia para el éxito en el puesto, se formulan las preguntas de comportamiento al pedirle al solicitante que describa cómo se desempeñó en tal o cual situación, y sus respuestas se evalúan en función de las respuestas típicas derivadas del comportamiento de empleados exitosos. Este tipo de entrevista parte del lema de que "conducta pasada predice conducta futura", y en la actualidad han demostrado tener mucho mayor validez que las entrevistas tradicionales, ya que son más objetivas y orientadas a buscar lo que el puesto y la empresa realmente necesita (Mondy y Noe, 1997).

Naturalmente, entre estos tipos de entrevista caben otros tipos mixtos, con combinaciones de preguntas estructuradas y no estructuradas, dependiendo de la empresa y el criterio del entrevistador, pues como se ha mencionado con anterioridad, hay que agotar todos los recursos que garanticen una selección efectiva.

La entrevista proporciona datos de diversa índole acerca del sujeto, como son: comportamiento, actitudes, intereses, etc., siempre y cuando se maneje en forma adecuada. Apoya igualmente en la decisión para elegir el candidato más apropiado para ocupar el cargo. Por tal motivo el entrevistador debe ser una persona altamente calificada, debe determinar el objetivo de la entrevista,

conducirla con dinamismo y amplio conocimiento de la técnica para obtener resultados satisfactorios.

El proceso y curso de la entrevista varían de acuerdo al cargo que se está buscando, las políticas internas de la organización, el tipo de persona que se va a entrevistar, la habilidad y experiencia del entrevistador, etc. Sin embargo la gran mayoría se desarrolla a través de diferentes fases, entre las que podemos distinguir las siguientes (Ciego, 2000, Gamez, 2000, Guillen y Guil, 2000):

- ◆ **Preparación:** En esta fase, el entrevistador (antes de iniciar con la entrevista), revisa la documentación del candidato y hace un esquema de los aspectos más importantes a indagar durante la entrevista.
- ◆ **Inicio:** Aquí el entrevistador recibe al candidato, se presenta y se interesa en él. Es una fase neutra, de corta duración, encaminada a reducir la posible tensión y fomentar la confianza mutua, ya que se considera que si el candidato se siente bien con el entrevistador y percibe un ambiente amigable en la entrevista, podrá ser más colaborador y aportará mayor información.
- ◆ **Cuerpo de la Entrevista:** Es la fase central del proceso, en la que el entrevistador deberá realizar las preguntas y recoger toda la información que pueda ser útil para la valoración del candidato.
- ◆ **Cierre:** Es nuevamente una fase corta, de despedida, en la que se dará opción al candidato de que pueda preguntar sobre el trabajo y en el que se le expliquen brevemente los pasos del proceso de selección.
- ◆ **Valoración:** Una vez finalizada la entrevista, el entrevistador deberá tomarse tiempo para anotar sus observaciones y hacer la valoración correspondiente para decidir si el candidato continúa o no dentro del proceso de selección, de no ser así se recomienda informar al candidato acerca de los motivos por los cuáles ya no se le tomó en cuenta para ocupar el puesto, así como agradecerle su participación dentro del proceso. Para ello existen diferentes métodos como una simple llamada telefónica,

un e-mail, o una carta de la empresa enviada a su domicilio. En los casos en que se considera que el candidato presenta cualidades favorables para el puesto se contempla su participación en la siguiente fase del proceso de selección, que es la evaluación psicométrica.

### 2.3.3 Evaluación psicométrica.

Los seres humanos son diferentes unos de otros en cuanto a características físicas, intereses, capacidades, habilidades, conocimientos, etc., y tales diferencias influyen en su forma de realizar un determinado trabajo. En este sentido, y con la finalidad de ayudar a distinguir en los candidatos las características que más se adecuen a las requeridas por el puesto, es que se aplican las pruebas psicológicas, las cuales evalúan la capacidad humana señalando la idoneidad de una persona para desempeñar una función determinada y su posible conducta futura

El propósito de aplicar las pruebas es el proporcionar información objetiva sobre diversas características psicológicas del candidato, como son la inteligencia, personalidad, aptitud, conocimiento, entre otros (Siegel, 1975).

Las evaluaciones psicológicas permiten realizar una comparación estadística, respecto a otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativamente o cualitativamente (Pichot, 1960).

Existen diferentes tipos de test, Graham (1984), los clasifican de la siguiente manera:

- **Test objetivos:** En donde el sujeto debe escribir respuestas a diferentes preguntas. Generalmente se asignan puntuaciones numéricas, lo que facilita el análisis matemático o estadístico. Ejemplo de este tipo de exámenes, son los que miden la inteligencia, ya que reflejan la posición de un candidato en relación con sus pares generacionales, midiendo un número de habilidades diferentes.

- **Test proyectivos:** En donde se presentan estímulos que son ambiguos, lo cual fuerza al sujeto a proyectar sus propias necesidades en la situación de prueba. Por lo general este tipo de pruebas no tienen respuestas correctas o incorrectas, más bien evalúan la personalidad y forma de responder a diferentes situaciones según sus impulsos, capacidades y defensas.
- **Test individuales y grupales:** Estos suelen permitir que se evalúen los aspectos emocionales, de comprensión, y observar el comportamiento del individuo durante la toma.
- **Batería de test:** Está conformada por un conjunto de test psicológicos de diferentes tipos a fin de proporcionar mayor información sobre el candidato. Ofrece también mayor confiabilidad ya que un mismo comportamiento puede repetirse en varias pruebas, lo que pronostica su existencia.

#### **2.3.4. Entrevista con jefe solicitante.**

Esta fase consiste en enviar al candidato a una entrevista con el que será su Jefe inmediato, a fin de que éste último evalúe sus cualidades para el puesto.

La realización de esta entrevista se debe a que cada jefe de área domina las funciones que tendrá que realizar el nuevo empleado, por lo que está más capacitado para hacer las preguntas técnicas que le permitirán identificar si el candidato realmente cuenta con el perfil solicitado. Es importante aclarar que si el jefe de área rechaza al candidato, ya no puede hacerse nada por él, a menos que exista en la empresa alguna otra vacante con un perfil similar al que presenta el candidato (Blanco, 1987).

Esta fase dentro del Proceso de selección puede darse después de la entrevista y antes de la evaluación psicológica, pues aún cuando se cuente con un candidato cuya entrevista arrojó resultados favorables, así como una excelente evaluación, es posible que para el Jefe Solicitante, no sea de su agrado o no cumpla con sus expectativas. Por tanto existen empresas que a fin

de no generar falsas expectativas a los candidatos y de evitar evaluaciones innecesarias, prefieren realizar la entrevista con el jefe antes, y sólo hasta que éste considere apto al candidato, se le programa su evaluación. No obstante, existen también los casos en que el Jefe acepta a un solicitante y al momento de ser evaluado, no obtiene buenos resultados, por lo que se tienen que buscar más prospectos. Lo ideal lo determina la propia empresa y el encargado de selección, lo importante es presentar candidatos con oportunidad para cubrir los puestos vacantes.

### **2.3.5 Investigación de referencias laborales.**

Una vez que el candidato ha sido aceptado por el Jefe Solicitante y además ha obtenido buenos resultados en su evaluación psicométrica, se recomienda investigar cómo ha sido su desempeño en trabajos anteriores, con el fin de descartar conductas indeseables que pudieran interferir negativamente en la realización de su trabajo. Para ello se realiza un Estudio Socio-Económico, el cual por lo menos debe arrojar información sobre la actividad socio-familiar a efectos de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el candidato; así como ofrecer detalles sobre la actividad, responsabilidad y eficacia en trabajos anteriores (Arthur, 1987).

Si este estudio proporciona datos positivos para el candidato se prepara su examen médico.

### **2.3.6 Exámen médico**

Este examen es de gran importancia ya que se ha visto que aspectos tales como la productividad, la calidad en el trabajo, los índices de ausentismo o la puntualidad, se relacionan en una parte importante con la naturaleza y condición física del candidato. Existen por ejemplo puestos cuyas actividades son muy pesadas físicamente y por tanto requieren de personal con buenas condiciones físicas para evitar cansancio o daños colaterales. De esta manera es importante identificar las posibles exposiciones a los agentes nocivos para la

salud a fin de determinar si las condiciones físicas permitirán al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo (Erwin, 1985).

Este tipo de exámenes son realizados por médicos especializados y por lo general comprenden un chequeo completo de su estado de salud, incluyendo algunos análisis de laboratorio.

Si tras éste examen el candidato presenta condiciones favorables para desempeñarse en el cargo, se le considera aceptado en la organización y se le prepara para su contratación.

### **2.3.7. Contratación.**

Esta es la fase final del proceso de selección, en la que tras una larga evaluación se pronosticó que el candidato tendría un desempeño exitoso en el cargo ofrecido. Aquí se le solicitan al candidato una serie de documentos para conformar su expediente y posteriormente se le da a firmar su contrato. A partir de ese momento el empleado ya es un miembro más de la Empresa y con esto culmina la función del área de Selección de Personal.

Hasta el momento se ha visto sólo aspectos teóricos acerca de las actividades que se realizan dentro del área de reclutamiento y selección y la importancia que tiene cada una de ellas para finalizar eficazmente el proceso, sin embargo ya en la práctica es posible que se realicen algunas modificaciones y adaptaciones dependiendo el tipo de empresa, los procedimientos y políticas, los recursos disponibles, etc.

En el siguiente capítulo se expondrá la función del psicólogo en el área de reclutamiento y selección, dentro de una empresa de venta directa, así como los resultados que ha tenido y el impacto de éstos dentro de la organización.

### CAPITULO 3. LA FUNCIÓN DE PSICÓLOGO EN EL AREA DE RELCUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA BELCORP MEXICO

#### 3.1. Antecedentes de la empresa.

BELCORP MEXICO, es una empresa transnacional dedicada a la venta y distribución de productos de belleza. Surgió hace más de 30 años, en Febrero de 1967, en Lima Perú con el objeto de abrir un nuevo mundo de progreso a miles de mujeres, estableciendo un revolucionario sistema de ventas y creando una alternativa de vanguardia en el mercado de los cosméticos, a través de la venta directa.

A partir de 1984, comienza la internalización de la marca, con la apertura de Colombia, posteriormente seguiría Chile y México en 1995.

El crecimiento sigue en marcha, dando lugar en 1997 al inicio de operaciones en Venezuela, Puerto Rico y Bolivia.

En este año se abrió Guatemala y de igual forma se está expandiendo hacia el Salvador, país que se estima estará iniciando operaciones para principios del 2003.

En 1997 se inauguró el Ebel Technological Institute, un completo Laboratorio de investigación en cosmética y que en conjunto con el L' Institut de Biodermatologie de France, se encargan del desarrollo y control de calidad de todas las fórmulas.

Las fuentes de abastecimiento que Belcorp tiene a nivel internacional se encuentran estratégicamente ubicadas en Francia, Colombia, Chile y Perú, para atender con eficiencia a los distintos mercados.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Actualmente la corporación cuenta con más de 300,000 consultoras de belleza y se ofrecen más de 2,000 productos para damas, caballeros y niños.

Belcorp, es una corporación multimarcas que abarca las siguientes:

#### EBEL.

Ebel International es la marca principal de la Corporación. Es una marca exclusiva de productos especializados en tratamientos faciales, con la última tecnología francesa, incluye también una línea de maquillaje tratante para un cuidado integral de la piel, y fragancias de esencias.

#### CYBER ZONE.

La cual incluye una línea de productos cosméticos, así como accesorios dirigidos hacia un sector juvenil y poco convencional.

#### FINART

Finart es bijouterie, fantasía fina inspirada en alta joyería internacional (collares, anillo, pulseras, aretes, etc.), además de accesorios como relojes.

#### HOME COLLECCTION

Que incluye un portafolio que va desde productos de cocina y decoración, hasta juguetes y accesorios de cuidado personal.

#### STYLOS Y MODA

Su portafolio incluye ropa casual de damas, caballeros y niños, ropa deportiva, moda juvenil y accesorios como carteras y bolsos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En México sólo se manejan las Marcas Ebel, Cyber Zone y Finart, Todos los productos se concentran en un Centro de Distribución ubicado al Norte del la Ciudad de México a donde llegan mediante un proceso de importación que se hace de Colombia y Chile; y desde ahí se realiza toda la distribución hacia los diferentes estados de la República.

Actualmente se tienen operaciones en gran parte del Norte y Centro de la República; éste año se abrió el Sureste y se estima que para finales del 2003, Belcorp tenga presencia en toda el país.

La plantilla de personal se divide en Personal de Ventas y Personal Administrativo. En Ventas se cuenta con 300 representantes de ventas, las cuales atienden a más de 3000 vendedoras activas; y el Departamento Administrativo cuenta con 250 empleados, los cuales mediante sus actividades dan soporte gran parte de la operación de ventas ya que diariamente se surten más de 2000 productos alrededor de la República.

### **3.2. Visión, propósito y valores Belcorp.**

Una de las características de BELCORP, es que tiene bien clara cuál es su visión, propósito y valores corporativos, que forman su identidad. Estos elementos clave constituyen el núcleo que mantiene a su gente respondiendo y renovándose ante las situaciones nuevas. A continuación se especifican cada uno de ellos.

#### ***Visión***

Ser reconocidos como líderes por la mujer, al brindarle belleza y bienestar mediante un equipo de gente comprometida en satisfacer sus deseos a través de productos y servicios de calidad mundial.

#### ***Propósito***

Acercar a la mujer a su ideal de belleza, bienestar y realización personal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Valores

- Trabajo en equipo
- Compromiso Organizacional
- Espíritu Competitivo
- Sentido de Urgencia
- Integridad

### 3.3 Estructura organizacional.

Las áreas de Trabajo que conforman Belcorp-México son las siguientes (Figura1):

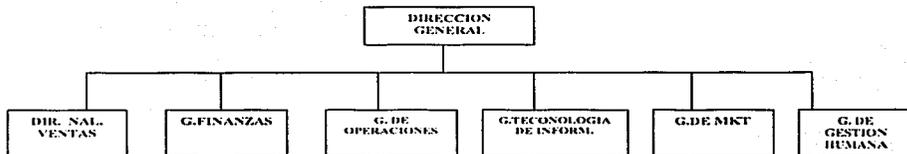


FIGURA 1. ORGANIGRAMA BELCORP

**Dirección General.** Representa a la Empresa a nivel Internacional y es la encargada de direccionar a cada una de las áreas para el logro de los objetivos corporativos.

**Dirección Nacional de Ventas.** Es la punta de lanza del negocio. Constituye la esencia del giro como empresa, ya que en esta área es donde se concentran los esfuerzos de promoción y venta de los productos. El incremento constante en las ventas, el mantenimiento de una óptima calidad y productividad en el trabajo en equipo, apegados a la metodología corporativa, son las premisas básicas que soportan la actividad de ésta área.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Gerencia de Finanzas.** Es el área que administra los recursos financieros de la empresa para 1) cumplir con los ordenamientos fiscales y legales, 2) llevar controles contables, 3) presupuestar partidas para la óptima planeación de recursos financieros, 4) llevar el control de costos, 5) recuperar cartera vencida y 6) administrar los flujos de efectivo.

**Gerencia de Operaciones.** Es el área que tiene la responsabilidad del manejo de los almacenes e inventario, atendiendo el surtido de los pedidos así como planeando y programando las adquisiciones de producto, materiales e insumos necesarios. Sus procesos incluyen la captura de pedidos, la facturación, la supervisión de la distribución de pedidos, y el aseguramiento de la calidad del producto. Finalmente, provee el soporte administrativo que permite mantener un control preciso de las vendedoras del productos, su adecuada atención y servicio.

**Gerencia de Tecnología de Información.** Es el área encargada de allegar la tecnología necesaria para eficientar los procesos internos y contar con la información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

**Gerencia de Mercadotecnia.** Es el área de impulsar la promoción de las marcas BELCORP, a través de medios y campañas publicitarias. Sus procesos incluyen la creación de promociones e incentivos que apoyen la venta del producto, el análisis de cada campaña, la investigación de mercados y la coordinación de eventos para el lanzamiento de nuevos productos.

**Gerencia de Gestión Humana.** Es el área de servicio que se encarga de proveer el recurso humano necesario y en forma oportuna a la organización, mediante un completo proceso de Reclutamiento y Selección. Se preocupa por mantener motivado al elemento humano mediante el debido pago de su sueldo y el continuo estudio de beneficios y compensaciones adicionales como son las prestaciones. Asimismo, se enfoca a la capacitación de los empleados, mediante la elaboración de planes que propicien el desarrollo profesional y una sana integración del personal.

El área de Gestión Humana está conformada por 8 personas (Figura 2)

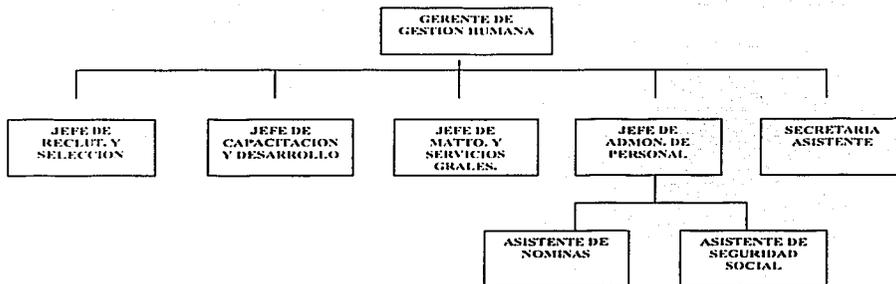


FIGURA 2. ORGANIGRAMA DEL AREA DE GESTION HUMANA

Todas y cada una de las funciones que realizan los integrantes de la Gerencia de Gestión humana son muy importantes para atraer, mantener y administrar el personal de la Organización, sin embargo para los fines del presente trabajo solamente se comentarán las funciones del Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal.

### 3.4. Función del jefe de reclutamiento y selección de personal.

Dentro de Belcorp-México, el propósito general del puesto de Jefe de Reclutamiento y Selección, es el proveer del recurso humano adecuado a las necesidades de la organización en el tiempo oportuno.

Las principales funciones que se asignan a este cargo son las siguientes:

- Realizar el reclutamiento masivo a través de diversas fuentes internas y externas para presentar candidatos viables.
- Asistir a juntas de intercambio y ferias de reclutamiento.
- Realizar entrevistas para seleccionar al personal de acuerdo al perfil y descripción de puestos.
- Realizar entrevistas de salida a los empleados que dejan la Empresa
- Aplicar, calificar e interpretar exámenes psicométricos (locales y foráneos)

- Coordinar la publicación de anuncios en radio, periódico, boletines, etc. para el reclutamiento de personal.
- Coordinar la realización de estudios socioeconómicos y análisis clínicos (locales y foráneos).
- Apoyar al área de Capacitación y Desarrollo en la impartición del curso de Inducción a personal de nuevo ingreso.

En función de lo anterior se expondrán a continuación las actividades realizadas a lo largo de un año de trabajo (2001), por parte del Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal.

Antes de iniciar es importante mencionar que el trabajo del Jefe de Reclutamiento y Selección dentro de Belcorp-México funciona de manera diferente en dos principales áreas: Ventas y Personal Administrativo.

#### Área de ventas.

Para comprender más a fondo la función del Jefe de Reclutamiento y Selección en el área de Ventas es necesario observar cómo está conformada el área, a través del organigrama del área (Figura 3)

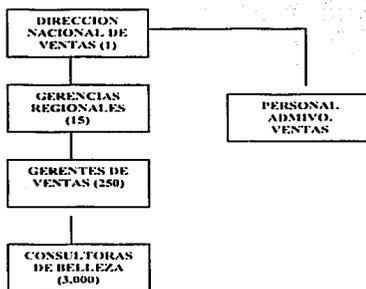


FIGURA 3. ORGANIGRAMA DEL AREA DE VENTAS.

De acuerdo con lo anterior, hay que mencionar que el único apoyo que se requería por parte del Jefe de Reclutamiento y Selección, se limitaba únicamente a la publicación de anuncios de periódico con el fin de atraer personal para la posición de Gerentes de Ventas. Esta actividad sólo se realizaba cada que se programaba un curso y, debido a la premura y cantidad que se buscaba de personal, lo más fácil era colocar un anuncio en el periódico para captar fácil y rápido prospectos que cubrieran las plazas vacantes.

Además de la coordinación de los anuncios en diario, correspondía la aplicación de exámenes psicométricos y la interpretación de los mismos. Sin embargo no se le permitía al Jefe de Reclutamiento y Selección participar en las entrevistas de selección, por lo que el resultado de la evaluación se derivaba exclusivamente de los exámenes aplicados.

En general el proceso de reclutamiento y selección en ventas era el siguiente:

- 1.- El proceso iniciaba cuando el área de ventas requería nuevas gerentes de ventas, primero para cubrir zonas de venta vacías y segundo para la apertura de nuevas zonas locales y foráneas. No existía un cronograma de cursos, estos se daban cuantas veces fueran necesarios y cuando era así se les comunicaba al jefe de reclutamiento y selección para la publicación de Anuncios de Periódico.
- 2.- Una vez colocados los anuncios en diario, la Directora de ventas junto con su secretaria seleccionaban aquella currícula que consideraban interesantes para cubrir las plazas vacantes. No existía como tal un perfil de Gerente de Ventas, el filtro curricular se realizaba en función de la intuición y experiencia de la Directora de ventas.
- 3.- La Directora de ventas entrevistaba a las candidatas y las que consideraba aptas para el puesto las canalizaba con el jefe de reclutamiento y selección para la aplicación de los exámenes psicométricos.

4.- Una vez que se contaba con los resultados de la evaluación psicométrica, se le proporcionaba la información a la Directora de ventas, sin embargo aún cuando éstos no eran aprobatorios, si la candidata había sido de su agrado, se le incorporaba a la empresa y posteriormente eran canalizadas con su respectiva Gerente Regional, quien las conocía hasta ese momento, ya que no participaban en el proceso de selección.

Como puede observarse la selección de gerentes de ventas era prácticamente responsabilidad de la Directora de Ventas y difícilmente se permitía no sólo al jefe de reclutamiento y selección, sino a toda el área de Recursos Humanos, el intervenir para eficientar el proceso.

Hasta ese momento parecía que el área de ventas era totalmente independiente de la empresa en general, ya que el proceso de reclutamiento de gerentes de ventas, difería del llevado a cabo en el área administrativa, el cual se verá en su momento.

Para finales del año 2000, se observó que el índice de rotación de Gerentes de Zona era demasiado alto (60%). Las consecuencias en un inicio no se veían claramente porque el objetivo de Ventas finalmente se cumplía (que era el de vender más y contar con mayor número de vendedores), sin embargo poco a poco empezaron a surgir varios problemas, como la falta de compromiso por parte de las consultoras de belleza al tener una y otra Gerente de Venta que las descontrolaba, ya que apenas se estaban familiarizando con una, cuando de repente les presentaban otra diferente para atender sus necesidades. Esto paulatinamente empezó a repercutir en las ventas y fue entonces que el área de reclutamiento y selección con el apoyo del Gerente de Recursos Humanos intervino para proponer un nuevo proceso de selección que apoyara la disminución de la rotación de Gerentes de Ventas.

Derivado de este nuevo proceso de selección, la función del Jefe de Reclutamiento y Selección adquirió mayor importancia y su participación fue también más amplia.

En principio se estableció que los Cursos para Reclutar Gerentes de Ventas se realizarían sólo cuatro veces por año y no cada mes, o cada que se requería como anteriormente se hacía. El objetivo de reducir el número de cursos al año fue para trabajar más en la retención de la Gerente de Zona y no tanto en su ingreso.

Asimismo, en colaboración con el área de Métodos y Procedimientos, se elaboró el perfil y descripción del puesto de Gerente de Zona para orientar la selección de personal. Esto ha beneficiado en gran parte el proceso, ya que anteriormente era la intuición de quien entrevistaba la que determinaba si una candidata era viable o no. Actualmente el proceso es más objetivo y quien hace las entrevistas tiene más claro el perfil y descripción del puesto.

Para el reclutamiento se ofrecieron más alternativas. Ahora no sólo el anuncio de periódico sirve para captar personal, sino que también se dió oportunidad a anuncios gratuitos en radio, televisión, boletines informativos, bolsas de trabajo, etc. las cuales boletinan de manera permanente la vacante, a fin de que poco a poco se vaya conformando una cartera interna de personal de ventas.

El reclutamiento del personal de ventas no sólo se realiza en el área metropolitana, también se hace a nivel foráneo. Sin embargo debido a que en área de Reclutamiento y Selección sólo se cuenta con una persona, resulta imposible involucrarse al 100% en las entrevistas de selección, sobre todo por el trabajo que se tiene que cumplir en el área administrativa. Por lo tanto la responsabilidad de elegir al personal idóneo para ocupar las plazas de Gerentes de Zona se extendió también a las Gerentes Regionales, quienes coordinan directamente al personal de ventas.

En base a esto el Jefe de reclutamiento y selección realizó una serie de actividades que constituyeron uno de sus objetivos de trabajo durante el año 2001: Implementar un nuevo proceso de Selección en el área de Ventas que apoye la disminución de la rotación de Gerentes de Zona.

A continuación se describen las actividades que el Jefe de reclutamiento y selección realizó para lograr su objetivo.

1.- En primer lugar se tuvieron que capacitar a todas las Gerentes Regionales, para realizar una buena selección de Gerentes de Zona. Para ello el Jefe de Reclutamiento y Selección les impartió un curso de Capacitación de una semana cuyo objetivo fue la enseñanza de técnicas y habilidades de entrevista de selección, contemplando los siguientes aspectos:

- ♦ **Perfil y descripción de puesto.** En este aspecto se destacó la importancia de elegir al personal con las características y experiencia requeridas y así favorecer un proceso más rápido de adaptación hacia las funciones del cargo asignado. Se les enseñó el perfil y descripción elaboradas del puesto y se complementó en función de su experiencia.
- ♦ **Importancia de la preselección de currícula.** Consistió en entrenar a las Gerentes Regionales para realizar una revisión previa de la currícula recibida, a fin de filtrar sólo a las candidatas que cumplieran con el perfil (sexo, edad, escolaridad, años de experiencia, características personales, etc.).
- ♦ **Capacitación a Gerentes Regionales para realizar una buena entrevista de selección.** Aquí se les explicó de manera teórica y práctica cómo debían realizar sus entrevistas de selección. La técnica que se les enseñó fue la de Entrevista de Eventos Conductuales, en donde ellas en función de las características del puesto, tenían que realizar preguntas a las candidatas sobre eventos del pasado y la forma en como reaccionaron ante ellos, para identificar si realmente contaban con las habilidades, conocimientos y actitudes para desempeñar el cargo de Gerentes de Zona.

2.- Se coordinó la publicación de las vacantes en periódicos y algunas otras fuentes de reclutamiento locales y foráneas. Para ello se buscaron fuentes de mayor difusión para captar personal, en los diferentes estados de la República, en donde Belcorp tiene presencia. En todos ellos se contactaron periódicos de mayor circulación y en algunos otros, emisiones de radio y T.V , así como escuelas con bolsas de trabajo. También correspondió al Jefe de

Reclutamiento y Selección, la elaboración de los diseños de los anuncios y la negociación y trámites de pagos con los proveedores de servicio.

3.- Se conformó una batería de exámenes psicológicos (Anexo 1) y se realizó la aplicación de los mismos a nivel local y foráneo. Asimismo se elaboró el reporte de evaluación de cada una de las candidatas. Durante el año 2001 se realizaron 252 evaluaciones.

4.- Se implementó la realización de estudios socioeconómicos y estudios médicos. Esta etapa contempló la búsqueda de proveedores de los servicios tanto locales como foráneos, negociaciones de precios, trámites de pago, coordinación del personal para su realización y la revisión tanto del estudio socioeconómico y el examen médico para identificar y reportar aquellos factores que pudieran interferir con el buen ejercicio de la labor de cada una de las candidatas.

5.- Se diseñó una sesión de evaluación final a las candidatas una vez aprobado cada una de las fases anteriores. A esta última evaluación se le denominó "Día de la Orientación". El objetivo de esta sesión fue la de exponer a las Candidatas a situaciones simuladas, muy similares a las que enfrentarían en el ejercicio de su labor, para evaluar la forma en que reaccionaban ante ellas y confirmar con esto lo reportado en la evaluación psicológica.

Se consideró importante que en el Día de la Orientación, no sólo estuviera el Jefe de Reclutamiento y Selección, sino también la Gerente de Educación, el Director de Ventas, dos Gerentes Regionales (diferentes en cada sesión) y el Gerente de Recursos Humanos, a fin de que todos en su conjunto eligieran a las candidatas a contratar.

6.- Finalmente, todo lo anterior se estableció por escrito, quedando conformado así el proceso de Reclutamiento y Selección que fue presentado al Director General para su aprobación. Cabe decir que la elaboración de este procedimiento lo realizó el área de Métodos y Procedimientos con la

información que el Jefe de Reclutamiento y Selección proporcionó, quedando secuenciado de la siguiente manera.

- **Programación del curso.** El área de ventas realiza esta programación desde el inicio de año, contemplando únicamente 4 cursos al año : En febrero, mayo, agosto y noviembre.
- **Colocación de anuncios en diario y boletín de vacantes.** Un mes antes de cada curso el Jefe de Reclutamiento y Selección publica los anuncios de periódico o radio en las localidades en donde se requiera personal. Para ello coordina con las Gerentes Regionales el lugar, fecha y horario en el que recibirán la currícula, para iniciar con el proceso. Los medios de reclutamiento gratuitos mantienen vigente la vacante todo el año.
- **Preselección de currícula y entrevistas de Gerentes de Zona.** Una vez recibida la currícula, la Gerente Regional de cada localidad con asesoría del Jefe de Reclutamiento y Selección, hace un filtro de todas las candidatas y entrevista solo aquellas que cubren el perfil.
- **Salida a Campo.** Una vez que la Gerente Regional realiza la entrevista y considera apta a la candidata para continuar el proceso, la invita un día a realizar actividades de campo, para que tenga una idea más clara de las actividades que va a realizar.
- **Exámenes Psicométricos.** Ya que la candidata fue entrevistada por la Gerente Regional y salió a campo con buenos resultados, el Jefe de Reclutamiento y Selección aplica los exámenes psicométricos, tanto a nivel local como foráneo, y aprovecha también para realizar una pequeña entrevista a cada una de las candidatas. En ocasiones excepcionales la Gerente Regional también tiene la facultad de aplicar los exámenes, no así la interpretación, ya que ésta es responsabilidad del encargado del área de Selección.
- **Elaboración del reporte de evaluación.** El Jefe de Reclutamiento y Selección emite sus conclusiones a través de una Reporte que hace de la Evaluación Psicométrica (Anexo 2), para ello toma en cuenta los comentarios de entrevista de la Gerente Regional, los resultados de los

exámenes y las observaciones que realizó durante la evaluación y sus pequeñas entrevistas.

- **Elaboración del estudio socioeconómico y examen médico.** El encargado de Reclutamiento y Selección programa los estudios de las candidatas que al momento continúan en el proceso de selección, y analiza los resultados para determinar qué personas viajan a la Ciudad de México, ya que ahí se realiza el Día de la Orientación.
- **Coordinación de viaje de candidatas.** El Jefe de reclutamiento y selección proporciona el nombre de las candidatas hasta el momento aptas, al área de ventas, para que ésta realice la logística de viajes (boletos de avión, hospedaje, alimentación, etc.).
- **Evaluación final.** Una vez que las candidatas ya están en México se les hace una última evaluación denominada "Día de la Orientación, la cual consiste en exponer a cada una de las candidatas a situaciones que seguramente enfrentarán en el ejercicio de su labor, para observar cómo reaccionan y que soluciones ofrecen. En esta el Jefe de Selección sólo participa como observador ya que la sesión la coordina la Gerente de Educación, quien a partir de ese momento se hace cargo de la capacitación y formación de las futuras candidatas. De esta última evaluación se determina quién será contratada al día siguiente.
- **Contratación.** Para la contratación, el Jefe de Reclutamiento y Selección recopila la documentación de cada una de las candidatas (Acta de Nacimiento, comprobante de estudios, comprobante de domicilio, identificación oficial, hoja de IMSS, dos cartas de recomendación, dos fotografías tamaño infantil a color), la cual proporciona al Departamento de Personal y es éste quien se encarga de la contratación, concluyendo así la actividad del área de selección.

#### **Área Administrativa.**

Dentro de esta área es mayor la responsabilidad del Jefe de Reclutamiento y Selección, ya que es el encargado de reclutar, entrevistar, evaluar y proponer a

los candidatos para ocupar los puestos vacantes, además de participar , junto con el jefe de cada área, en la decisión para la elección final.

Durante el 2001, se realizaron 57 contrataciones de personal administrativo. Para ello fue necesario realizar todo un proceso de reclutamiento y selección, el cual se expondrá a continuación considerando las funciones asignadas al Jefe de Reclutamiento y Selección en la descripción del puesto correspondiente.

◆ **Actualización de Formatos.**

En primer lugar se modificaron los formatos de Requisición , Perfil y Descripción de puestos para orientar mejor la selección (Anexo 3), ya que los anteriores eran muy generales y dejaban de lado detalles importantes a considerar en el reclutamiento y selección.

◆ **Reclutamiento de Personal.**

Para reclutar candidatos y cubrir los puestos vacantes se utilizaron en su gran mayoría fuentes externas, ya que al interior de la empresa los empleados aún no contaban con el perfil requerido para ser promovidos o transferidos a otros cargos; y de la cartera y recomendaciones internas se consideraron algunos candidatos que participaron en el proceso de selección junto con otros candidatos procedentes de fuentes externas.

Se utilizaron diversos medios externos para captar el personal requerido:

1.- Bolsas de trabajo gratuitas: Este fue uno de los medios más utilizados dentro de la empresa, ya que además de ahorrar costos, permitió captar rápidamente personal. Dentro de las más utilizadas se encuentran las siguientes:

a) Escuelas públicas y privadas, a nivel técnico, comercial y profesional. Esta fuente fue de gran utilidad para boletinar las vacantes, sobre todo aquellas que requerían de candidatos especializados en un área en particular. En algunas se elaboraron formatos en computadora con todos los

requerimiento del cargo ofrecido (Anexo 4), los cuales fueron enviados por fax o por e-mail, para ser boletínados; en otros casos, sobre todo en las universidades privadas, ya cuentan con su propia página de internet, en las cuales hubo que acceder para publicar las vacantes y consultar los bancos de datos de candidatos disponibles.

- b) Delegaciones y Municipios, que además de apoyar a los miembros de la comunidad a colocarse en un trabajo, ofrecieron a la empresa la posibilidad de consultar su cartera de candidatos y participar en las ferias de reclutamiento que continuamente organizan. Durante el año se asistió a tres Ferias de Reclutamiento, en donde el Jefe de Reclutamiento y Selección colocó un mostrador para reclutar personal y contar con candidatos para conformar su cartera interna.
- c) Radio y televisión. Este medio se utilizó en menor proporción que los dos anteriores y fue mucho más útil en provincia, que en el área metropolitana. Para ello también el Jefe de reclutamiento y selección, fue el encargado de preparar el anuncio, considerando características esenciales del cargo ofrecido, pues como es bien sabido, en este tipo de medios solo se cuenta con escasos uno o dos minutos para publicar un anuncio.

2.- Grupos de Intercambio. En la empresa se cuenta con un Grupo de Intercambio, de aproximadamente 35 empresas, las cuales tienen la característica de contratar personal con características similares entre una y otra empresa. Las reuniones fueron una vez al mes y el Jefe de Reclutamiento y Selección, fue el responsable de asistir y elaborar los formatos correspondientes para publicar cada una de sus vacantes. Asimismo, se realizó en cada junta una Relación de candidatos con un buen potencial, para otras empresas y que por alguna razón no fueron aceptados en Belcorp (Ver Anexo 5). Asimismo, en el mes de Marzo, Belcorp México, junto con el Jefe de Reclutamiento y Selección fueron anfitriones de la junta de intercambio, para lo cual se tuvo que preparar dentro de la compañía la recepción de las empresas participantes. Se contacto un proveedor para ofrecer un desayuno a los

invitados y se solicitó al Gerente de Operaciones, algunas fragancias y productos de la compañía para darlos como obsequios.

3.- Boletines de Personal. Éste medio fue también de los más utilizados, sólo que éstos generaron un costo anual. Consiste en un boletín de personal en el cual se anuncian varios candidatos dentro de la categoría o área en la que tienen experiencia. El personal que se puede captar de estos boletines, va desde el nivel de mandos medios, hasta niveles ejecutivos. En Belcorp se utilizaron 4 boletines de personal: American Chamber, Amedirh, Boletín del Colegio de Contadores, Boletín de AMVD (Asociación Mexicana de Venta Directa).

4.- Mantas Rotuladas. Dentro de Belcorp, hay un cargo denominado Auxiliar de Almacén, el nivel es muy operativo y cada que se requiere este tipo de puesto se buscan 10 o 15 candidatos en un período corto de tiempo (una semana aproximadamente). Por lo tanto el Jefe de Reclutamiento y Selección mandó a hacer una manta rotulada con el cargo y los requisitos del mismo, la cual se colocó a las afueras del Centro de Distribución, para que personal de la zona interesado en la vacante asistiera a las entrevistas.

5.- Servicios de outsourcing: el cual consistió en contactar tres agencias de colocación que apoyaran el reclutamiento del personal: Kelly Services México, S.A de C.V. , Extensión Corporativa, S.A de C.V y Servitemporal, S.A de C.V. Este tipo de agencias se utilizó para administrar la nómina de los Auxiliares de Almacén, y para cubrir las vacantes eventuales. El Jefe de reclutamiento y selección, fue el encargado de solicitar los ingresos, bajas, modificaciones de sueldo de los empleados, así como de tramitar el pago de los servicios que cada agencia brindó.

6.- Anuncios en Periódico: Se realizaron 4 publicaciones en el año, debido a que el costo es muy elevado y sólo se utilizó en casos en los que se requirieron varias vacantes para un mismo cargo. El Jefe de Reclutamiento y Selección fue el encargado de elaborar el contenido de los anuncios y de contactar dos agencias de publicidad, las cuales hacían el diseño con la información

proporcionada. Los periódicos utilizados en el año fueron el Universal y el Reforma.

Asimismo, mensualmente se boletinaron las vacantes en el periódico Employer, la diferencia con éste, es que tuvo un costo anual mucho menor que los anteriores, además no existió límite de vacantes a publicar por mes. Este periódico también ofreció la posibilidad de publicar la vacante por Internet, lo cual fue muy benéfico, pues una gran cantidad de personal fue captado por este medio.

Con todos estos medios de reclutamiento los candidatos interesados en las vacantes ofrecidas se contactaban con el Jefe de Reclutamiento y Selección a través de Internet o vía telefónica, enviaban su curriculum vitae o solicitud por fax o de manera personal en la empresa; en todos los casos el jefe de área fue el responsable de atender a los llamados, revisar la curricula y los boletines de personal para hacer un filtro inicial y realizar las llamadas telefónicas para concertar citas de entrevista. De esta manera se solicitaba a los candidatos que asistieran a la Empresa para llenar una Solicitud de Trabajo (Anexo 6), dando inicio formal al proceso de selección.

#### **Selección de Personal.**

TESIS COM  
FALLA DE ORIGEN

La selección comenzaba desde que Jefe de reclutamiento y selección, revisaba la curricula y los boletines de personal, en búsqueda de aquellos candidatos que se acercaran al perfil solicitado, los contactaba vía telefónica y concertaba citas con ellos para que asistieran a llenar su solicitud de trabajo, aclarando que no necesariamente se iban a entrevistar.

Este primer contacto de los candidatos no lleva más de 10 minutos, el Jefe de selección rápidamente revisa los datos que el candidato ha puesto en su solicitud, su arreglo e imagen personal, sí como su actitud en ese primer contacto; para evaluar si pasa o no a la siguiente fase que es la entrevista profunda. A los candidatos que desde ese primer filtro se les considera no

aptos para los cargos ofrecidos, se les ofrece la posibilidad de boletinarlos en juntas de intercambio y mantenerlos en la cartera interna de la empresa.

### **Entrevista.**

Todos los candidatos a puestos administrativos, desde niveles operativos hasta ejecutivos, son entrevistados inicialmente por el Jefe de reclutamiento y selección. Estas entrevistas se realizan en un cubículo privado y la duración de cada una de ellas es de aproximadamente 30 a 45 minutos: Los pasos a seguir son los siguientes:

- a) Saludo y Rapport. Todas las entrevistas inician con un saludo al candidato y el establecimiento del rapport para generarle confianza al expresarse. El entrevistador explica brevemente que el objetivo de la entrevista es platicar acerca de los antecedentes, intereses y experiencias del candidato, para evaluar si en la organización existe alguna oportunidad para él .
- b) Verificación de Datos: En esta fase el Jefe de Reclutamiento verifica que los datos generales del candidato sean correctos (Nombre, domicilio, teléfono, edad, estado civil, etc.). Aquí también se aprovecha para preguntarle cómo se enteró de la vacante, por qué le interesó, cuánto tiempo de traslado hace de su casa a la empresa y qué medio de transporte utiliza para llegar. Este aspecto es muy importante, ya que algunos candidatos viven muy lejos y esto puede influir en su puntualidad y asistencia, así como en la disponibilidad que tienen para quedarse después del horario de salida cuando es necesario hacerlo.
- c) Datos Familiares. En este rubro se indaga con quien vive el candidato, cómo está conformada su familia, a qué se dedican, cómo fueron sus primeros años de vida, etc. Esta información es importante si consideramos que una buena parte de la personalidad y los hábitos de conducta se van perfilando por la influencia de la familia, los amigos, vecinos y sucesos que se van experimentando a lo largo del desarrollo de cada persona.

- d) Estudios. En este rubro se hace una revisión de los estudios alcanzados por el candidato; lo motivos de elección de carrera, si no terminó sus estudios se le pregunta por qué; se indaga también sobre sus experiencias escolares, qué materias le gustaron más, qué profesores le parecieron mejor y por qué, etc. Si el candidato está estudiando actualmente, se le pregunta sobre su horario y la escuela en la que está estudiando, para evaluar también su disponibilidad de tiempo.
- e) Experiencia Laboral: Aquí se hacen preguntas relacionadas con la trayectoria laboral y profesional del candidato: Cuántos trabajos ha tenido, cargos ocupados, sueldos obtenidos, logros alcanzados, funciones y responsabilidades, tiempo de permanencia, así como los motivos de salida. Esto con el fin de evaluar su estabilidad laboral, preferencias e intereses, adaptabilidad a diferentes condiciones de trabajo, relación con jefes y compañeros, etc.
- f) Actividades e Intereses. Aquí se indaga sobre las actividades que el candidato realiza en su tiempo libre, con quién las realiza, quién las organiza, la importancia que les da, el impacto que tienen para su vida personal, etc. Esto puede permitir conocer acerca de sus intereses, valores, metas, manejo de su tiempo y energía, grado de madurez y juicio, liderazgo, etc.
- g) Personalidad. Aquí se abordan temas como el autoconcepto del candidato, cuáles son sus principales méritos logrados hasta el momento, cuáles sus cualidades, sus áreas de oportunidad, qué ha hecho para superarlas, cuál es su proyecto de vida, qué metas tiene a corto y largo plazo, etc. Esto con el fin de evaluar si el puesto vacante, cubriría con sus expectativas personales .
- h) Cierre de la entrevista. En este punto se le explica al candidato, las características del puesto vacante, sueldo, condiciones de trabajo, prestaciones, etc., se observan sus reacciones y se da espacio para algunas preguntas por parte del candidato, posteriormente se le agradece

su asistencia explicándole brevemente cómo será el proceso de selección y el tiempo que se llevará aproximadamente para que evalúe la conveniencia de continuar participando en la terna de candidatos para ocupar el puesto. Se le acompaña a la salida y se le despide de una manera cortés.

#### **Conclusiones de la entrevista.**

Al finalizar cada entrevista, el Jefe de reclutamiento y selección evalúa la viabilidad de cada candidato para continuar o no en el proceso. Para ello escribe sus conclusiones en el Formato de entrevista de Gestión Humana (Anexo 7). Cuando ya cuenta con al menos 3 candidatos viables al puesto vacante, le presenta al jefe solicitante la currícula y sus conclusiones para que éste último le de citas para entrevistar a los candidatos.

El jefe de reclutamiento y selección contacta a los candidatos nuevamente para asignarles nuevas citas de entrevista con el jefe que está requiriendo la vacante, le entrega a éste el curriculum y un formato de entrevista Jefe Solicitante (Anexo 8), el cual debe ser llenado para que el jefe de reclutamiento y selección considere o no a los candidatos en el siguiente proceso de la selección que es la investigación laboral. En caso de que el jefe solicitante no esté de acuerdo con los candidatos presentados, se deberán buscar nuevos prospectos, repitiéndose así los pasos anteriores.

#### **Investigación laboral.**

En cuanto el jefe solicitante da el visto bueno para continuar el proceso de algún candidato, se inicia la investigación de sus referencias laborales, a fin de conocer el desempeño que ha mostrado a lo largo de su trayectoria laboral. En algunos casos esta investigación es muy rápida, y tan solo basta con que el Jefe de Reclutamiento y Selección haga una llamada telefónica a los trabajos anteriores para que le proporcionen la información solicitada, sin embargo en la gran mayoría de los casos, es necesario esperar más tiempo y hacer una serie de trámites, dependiendo de las políticas de la empresa a la que se llame.

Algunas no proporcionan información a menos de que se les envíe una carta de la empresa por fax o por e-mail solicitando las referencias, otras por su parte requieren que esta misma información sea solicitada de manera personal y no mediante formatos. Por lo tanto este tipo de trabajo se le encomienda a un despacho externo, el cual es coordinado por el jefe de reclutamiento y selección, ya que éste es quien le solicita la información, establece tiempos de entrega y tramita el pago de los servicios.

Simultáneamente a este proceso de investigación de referencias, el Jefe de Reclutamiento y Selección cita a los candidatos a una evaluación psicométrica para dar continuidad al proceso. Cabe aclarar que si el candidato presenta malas referencias laborales, independientemente de si ya lleva o no avanzada su participación en el proceso de selección, se le descarta de inmediato, manteniendo en confidencialidad los datos proporcionados por el investigador laboral.

#### **Evaluación psicométrica.**

Si el jefe solicitante acepta los candidatos presentados, a éstos se les realiza una evaluación psicométrica, la cual varía de acuerdo al nivel de puesto al que estén postulando. Cabe decir que en 2001, se conformó una batería psicológica para una mejor predicción del desempeño de los candidatos y con esto brindar mayores elementos que apoyaran la decisión final de los jefes solicitantes (Anexo 9).

En todos los casos, independientemente del nivel de puesto a evaluar, se consideraron los siguientes aspectos:

a) **Inteligencia.** En este aspecto se evalúa la capacidad del candidato para resolver problemas. Los exámenes aplicados son:

Army-Beta 2R, que evalúa: Nivel de planeación y organización, capacidad de aprendizaje, razonamiento abstracto, percepción, atención a detalles y juicio práctico.

Terman Merrill, que evalúa: Nivel de conocimientos y cultura general; nivel de aprendizaje; juicio práctico y sentido común; vocabulario; capacidad de análisis; capacidad de síntesis; manejo de aspectos numéricos; razonamiento lógico; planeación y organización.

Test de Weschler (WAIS), que evalúa los mismos aspectos que el Terman Merrill, pero en un marco de mayor complejidad.

b) **Estilo de Trabajo.** Aquí se evalúa la respuesta del candidato ante diferentes situaciones y condiciones de trabajo. Para ello se aplica:

Cleaver, el cual permite identificar el estilo de comportamiento del candidato considerando tres instancias: Comportamiento diario, motivaciones personales y posibles limitaciones bajo situaciones de presión, en torno a las siguientes características: Empuje, Influencia, Constancia y Apego a Normas.

Kostic, el cual arroja información acerca del nivel de energía del candidato, liderazgo (en caso necesario), adaptabilidad, naturaleza social, subordinación y forma de enfrentar los conflictos.

c) **Valores Personales e inteligencia cualitativa.** Este examen permite conocer los valores del candidato y sus preferencias intelectuales. Para ello se aplica:

Human Side Valores, que da información sobre la preferencia que la persona asigna a los siguientes valores personales: Teórico, económico, artístico, político, social y regulatorio

Human Side Inteligencia, que analiza tres estilos de pensamiento y preferencias intelectuales: Pensamiento abstracto para la creatividad y la resolución de problemas complejos, pensamiento práctico o funcional para aplicar las ideas y sistemas de trabajo existentes, y pensamiento concreto para manejar trabajos rutinarios o especializados.

d) Personalidad.

Este tipo de exámenes evalúan variables, como autocontrol, estabilidad emocional, introversión, extroversión, apego a normas, etc. Para ello se utilizan varios tipos de test:

Cuestionario de personalidad situacional (CPS), que arroja información sobre la personalidad del sujeto en su estado normal o natural, así como en condiciones de selección laboral, en donde por lo general los sujetos tratan de dar una virtuosa imagen de sí mismos.

MMPI, el cual evalúa la personalidad bajo el marco de tres áreas: Clínica, Laboral y Forense. Entre los aspectos evaluados se encuentran: Sinceridad, hipocondriasis, depresión, histeria, esquizofrenia, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, capacidad de autocrítica, relación con figuras de autoridad, etc.

Machover, este es un test proyectivo, el cual como su nombre lo indica, proyecta al individuo tal cual es y como es, sus relaciones interpersonales, familiares y su autoconcepto.

Test de Colores, el cual ofrece rasgos de la personalidad al seleccionar entre varios colores que se presentan al candidato, poniendo especial énfasis en la interpretación de ansiedades, compensaciones y conflictos que tiene la persona.

Grafología, este tipo de test permite analizar el carácter humano mediante la escritura manual, considerando la forma de la letra, su inclinación, su dirección, posición en la hoja, etc.

e) Estilo de Liderazgo, este tipo de test permite identificar si el candidato cuenta o no con un estilo de liderazgo definido, así como su estilo de mando para dirigir al su personal hacia la consecución de metas comunes. Para ello se aplica:

Lifo, el cual permite evaluar la forma en que la persona dirige a su personal tomando como referencia los siguientes estilos de mando: Adapta y Negocia, Toma y Controla, Da y Apoya y Mantiene y Conserva.

Una vez aplicadas las pruebas, es responsabilidad del Jefe de Reclutamiento y Selección hacer la interpretación de las mismas, las cuales se presentan como conclusiones a través de un Reporte de Evaluación que se les entrega a los jefes solicitantes (Anexo 10). Este reporte contiene un lenguaje claro y explicativo, acerca del potencial que presenta el candidato y de su viabilidad para ocupar el puesto vacante.

#### **Decisión final y elección del candidato.**

Ya que se cuenta con las conclusiones del reporte de evaluación y de las investigaciones laborales, y ambas indican que el candidato es recomendable al puesto, es momento de tomar una decisión; ésta es tomada por el jefe solicitante y solo el jefe de reclutamiento y selección da su opinión al respecto, sin generar ningún tipo de influencia.

Cabe aclarar que en la mayoría de los casos se lleva así el procedimiento de Reclutamiento y Selección, sin embargo a lo largo del año se realizaron 6 contrataciones de personal ejecutivo, que el Director General solicitó entrevistar. En estos casos el Gerente de R.H. apoyo la labor de selección , entrevistando a los candidatos una vez que ya se contaba con su evaluación psicométrica y sus antecedentes laborales.

Al ser elegida la persona que cubrirá la plaza vacante, el jefe de reclutamiento y selección informa al candidato que ha sido aceptado para incorporarse a la empresa y le da una cita posterior para afinar los detalles del puesto (sueldo, horario, funciones, etc.) y se dice afinar porque durante la entrevista el jefe de reclutamiento ya le informó acerca de dichas condiciones. Asimismo, se le solicita al candidato que presente la siguiente documentación para elaborar su contrato y conformar su expediente:

- Acta de Nacimiento

- Comprobante de Domicilio
- Comprobante de Estudio
- Identificación oficial con fotografía
- Hoja Rosa IMSS
- Comprobante de Afore
- Dos cartas de recomendación
- Dos fotografías tamaño infantil a color

### **Contratación.**

En el momento en que el jefe de reclutamiento y selección cuenta con la documentación del candidato y éste ha aceptado la oferta salarial y las condiciones de trabajo, se le entregan al área de Personal, los documentos, el reporte de evaluación y una Forma de Contrato (Anexo 11) que el mismo jefe llena para que sea elaborado el contrato. Cabe aclarar que la contratación la lleva a cabo el Jefe de Personal.

Todo el personal administrativo es contratado de manera eventual por un período de tres meses, al final de los cuales si su desempeño es adecuado, se le otorga su contratación definitiva.

Simultáneamente, a la firma del contrato el jefe de reclutamiento y selección, coordina la inducción del candidato para el primer día de ingreso, con el jefe de Capacitación, quien la lleva a cabo.

### **Inducción.**

El primer día de ingreso del trabajador el jefe de reclutamiento y selección envía un correo electrónico a todos los miembros de Belcorp-México, para anunciar la llegada de un nuevo compañero y se le presenta con cada una de las personas que laboran en el corporativo. Este recorrido dura

aproximadamente una hora, ya que el número de empleados que labora en el corporativo son 90 aproximadamente. Al finalizar este primer recorrido, el candidato es canalizado con el Jefe de Capacitación quien se encarga de hacerle una breve explicación de la empresa, sus antecedentes, su mercado, etc. a través del curso de inducción. Por la tarde, el jefe de reclutamiento y selección lleva al candidato al centro de distribución para presentarle al resto del personal administrativo.

Al día siguiente el jefe de reclutamiento y selección lleva al candidato al que será su lugar de trabajo para que empiece a ejercer sus funciones.

Aquí todavía no concluye la labor del jefe de reclutamiento y selección ya que tendrá que esperar al vencimiento del contrato eventual para enviar al candidato a realizarse un examen médico.

#### **Examen médico.**

Dos semanas antes del vencimiento del contrato eventual del candidato y una vez autorizado el contrato de planta por parte de su jefe inmediato, el jefe de reclutamiento y selección coordina la realización de un análisis clínico, en un Laboratorio que se tiene contratado para tal efecto. Una vez hecho esto, el jefe de reclutamiento y selección proporciona al área de personal los resultados del análisis, y si no existe ningún problema, se le otorga al candidato el contrato de planta. En caso de que el análisis refleje algún problema, se evalúa el caso con el jefe inmediato, y si éste autoriza la contratación definitiva, se lleva a cabo, de lo contrario se da por terminada la relación laboral.

Es aquí donde termina la función del jefe de reclutamiento y selección, no obstante siempre hay actividades que complementan la función, así como los objetivos organizacionales que se plantean año con año.

### **Actividades complementarias.**

Como se mencionó anteriormente cada departamento se establece por año uno o varios objetivos de trabajo, adicional a las funciones que realiza. En el caso del área de reclutamiento y selección se estableció la implementación de un plan de becarios que apoyara a todas las áreas administrativas.

Por lo tanto se elaboró un procedimiento y políticas de contratación (Ver anexo 12), dando un seguimiento mensual del desempeño de los becarios.

Adicional al objetivo cumplido durante el 2001, existen otras actividades, que realizó el jefe de reclutamiento y selección y, que sin venir especificadas en su descripción de puesto, complementaron su función y le permitieron llevar un mejor control de su trabajo. A continuación se enumeran cada una de ellas.

- I) Mantener actualizada una base de datos diseñada por el propio jefe de reclutamiento y selección, del personal que se tiene contratado por outsourcing; y del personal que se evalúa para cubrir los puestos vacantes.
- II) Elaborar reportes de estadísticos (semestrales) sobre evaluaciones, investigaciones laborales, anuncios de periódico y análisis clínicos que se realizan.
- III) Realizar el trámite de pago de servicios de las agencias de publicidad, laboratorios de análisis clínicos, investigaciones laborales y agencias de colocación, así como buscar proveedores de estos servicios cuando sea necesario.
- IV) Impartir el curso de inducción cuando el Jefe de Capacitación está ausente.
- V) Coordinar las incidencias del personal de outsourcing y enviarlo a la agencia para que se les pague oportunamente.
- VI) Apoyar la entrega de cheques y recibos de nómina al personal de outsourcing, así como atender sus inquietudes y sugerencias.
- VII) Solicitar los ingresos y bajas del personal de outsourcing, con la agencia de colocación, manteniendo una comunicación constante

- VIII) Atender las llamadas telefónicas de todos los candidato que solicitan información sobre los puestos vacantes.
- IX) Apoyar al resto del área de Recursos Humanos, cuando se requiere (por ejemplo en la envoltura de regalos del día del niño, día de la madre, día del padre, fiesta de fin de año, aniversario de la compañía, etc.).
- X) Mantener una constante comunicación con las demás áreas del corporativo para atender sus necesidades de personal cuando lo requieran.
- XI) Mantener actualizada la cartera de candidatos
- XII) Elaborar entrevistas de salida de los candidatos que dejan la empresa y mantener al día la información sobre el porcentaje de rotación del personal administrativo y de ventas, incluyendo un reporte con las causas de salida.

**RESULTADOS.**

Para que alguna área o departamento tenga el reconocimiento y apoyo por parte de la organización, es necesario demostrar que las actividades que se vienen desempeñando están generando buenos resultados.

En Belcorp no es la excepción y es por ello que cada área se establece año con año uno o dos objetivos que complementen su función y que ofrezcan beneficios para la organización.

En el caso del área de Reclutamiento y Selección el año 2001, se trabajaron dos objetivos empresariales: Uno para el área de ventas que fue el de implementar un nuevo proceso de reclutamiento y selección que apoyará la disminución de la rotación en Gerentes de Zona; y otro para el área administrativa que fue la implementación de un plan de becarios que apoyara a cada una de las áreas que conforman a la organización. De ambos objetivos se derivaron los siguientes resultados:

**Area de Ventas.**

Tras el nuevo proceso de reclutamiento y selección se logró una reducción en la rotación de G.Z. de un 60% (que se tenía a finales del 2000) a un 45% (logrado a finales del 2001); y aún cuando sigue siendo elevado, constituyó un importante avance, considerando que el área de selección todavía no se involucraba al 100% en la selección de candidatas, debido a que en el departamento solo se contaba con una persona para realizar todas las actividades, por lo que se tenía que delegar la función en la Gerente Regional.

Como ya se mencionó anteriormente, fue a raíz del nuevo proceso de selección de Gerentes de Zona, que la Gerente Regional empezó a involucrarse en la elección de la gente que trabajaría a su cargo. Antes solo se le asignaba, independientemente de si estaba o no de acuerdo. Esto ha sido muy benéfico, pues anteriormente había despidos y renunciaciones voluntarias, debido a la falta de entendimiento entre jefe y subordinada, y ahora cuando la Gerente regional

elige alguna candidata ya toma en cuenta factores importantes como la empatía, personalidad y estilo de trabajo de cada una de ellas, lo que le da la oportunidad de evaluar si es o no recomendable su incorporación en su equipo de trabajo.

Al haber elaborado el perfil y descripción del puesto de Gerente de Zona, el personal involucrado en la selección de candidatas, tiene más claro lo que debe buscar. Además el hecho de que las candidatas conozcan la función antes de ser contratadas es de gran ayuda, pues a ellas les queda también más claro cual será el rol a desempeñar y, si éste no es de su agrado, lo manifiestan antes de ser contratadas y no después como antes ocurría.

Al optar por nuevas fuentes y medios de reclutamiento, adicionales al anuncio de periódico, se redujo considerablemente el costo de estos últimos. A finales de 2000, el gasto total de anuncios fue de \$252,000, durante todo el año; y a finales del 2001 el costo total fue de \$180,000 ya que se utilizaron otros medios alternos para conformar la cartera de candidatas.

La batería psicométrica que se conformó para evaluar a las candidatas a gerentes de zona, así como la investigación de las referencias laborales ha permitido hacer una mejor predicción del comportamiento y desempeño de las candidatas. Actualmente los reportes de evaluación aportan información importante sobre sus capacidades intelectuales, estilo de trabajo y aspectos generales de su personalidad. Se dan a conocer también áreas de oportunidad y sugerencias para el desarrollo de las mismas, a fin de que la Gerente Regional les de seguimiento y apoyo, junto con el área de capacitación.

La implementación del Día de Orientación ha permitido que el personal responsable del área de ventas y el de recursos humanos, conozcan a detalle a todas las candidatas antes de su contratación, sobre todo aquellas que son entrevistadas y evaluadas directamente por la Gerente Regional. Los ejercicios y actividades de eventos conductuales que las personas deben realizar, permiten evaluar sus habilidades, conocimientos y aptitudes para desempeñar el cargo y complementan bastante bien la evaluación psicométrica.

Parte del objetivo del Jefe de reclutamiento y selección para el año 2002 es continuar con la reducción de rotación en Gerentes de Zona a un 30%, para ello se ha establecido que su participación dentro del proceso será del 100%, es decir que será el encargado de realizar el reclutamiento, preselección, selección y evaluación de las candidatas al cargo de G.Z., a nivel local y foráneo, tal y como se lleva a cabo en el área administrativa. Para ello, obviamente se requiere de incrementar la plantilla del personal dentro de ésta área, lo cual está en evaluación por parte de Corporativo, ya que se han visto buenos resultados a lo largo de un año de trabajo. Asimismo, se ha visto que dentro de las "Consultoras de Belleza", existen personas con perfil para Gerente de Zona, por lo tanto se realizará un programa piloto para contratar por out sourcing y con un sueldo menor, a éste tipo de personas para cubrir las zonas vacías, vacaciones o incapacidades de G.Z. para evaluar su desempeño y contemplar su contratación. Se pretende que éste plan reduzca aún más el gasto por concepto de anuncios de periódico, al contar con una cartera de personal obtenida de otras fuentes; y lo principal es que las contrataciones que se realicen de este grupo de personas se apegarán mucho más al perfil solicitado, pues ellas ya conocen la función de la Gerente de Zona, así como las actividades y ritmo de trabajo al que estarán expuestas en caso de ser aceptadas.

#### **Area Administrativa.**

La implementación del plan de becarios dentro de las áreas administrativas ha apoyado el cumplimiento de objetivos más estratégicos por parte del personal ejecutivo de la Compañía. Anteriormente perdían demasiado tiempo realizando trabajos rutinarios y operativos (capturar información, sacar copias, enviar faxes, etc.) que son importantes para mantener el control de sus actividades, en vez de concentrar su tiempo en trabajos de mayor trascendencia e impacto para la organización.

Ahora son los becarios quienes realizan las actividades administrativas y de control, las cuales generalmente son rutinarias y tan solo requieren de un buen seguimiento y actualización. Esto no solo beneficia a los jefes de área, sino

también da la oportunidad a estudiantes de los últimos semestres de la carrera, de aplicar sus conocimientos y conocer el funcionamiento de sus áreas de interés, lo que amplía su perspectiva académica y profesional, con tan solo 4 hrs. de trabajo diarios.

Los becarios constituyen también una fuente permanente de reclutamiento, ya que con su participación dentro de la organización se persigue formar cuadros de profesionales listos para su contratación cuando así se requiera, con la rapidez y experiencia requerida.

El costo por estos beneficios es muy bajo, lo cual es extraordinario, ya que el mantenimiento de este programa se reduce a una beca o remuneración económica que se le brinda al estudiante que es de dos salarios mínimos y medio, además de ofrecerles una cobertura contra accidentes. En cambio si se tuviera que contratar personal de tiempo completo para realizar las mismas funciones, como antes se hacía, el costo de personal se elevaría considerablemente.

Con relación a los beneficios obtenidos de las actividades propias del cargo del Jefe de Reclutamiento y Selección, podrían destacarse los siguientes:

Mantenimiento continuo de una baja rotación del personal administrativo: A finales del 2000 se encontraba en un 25% de rotación, y al concluir el 2001 ya había decrementado a un 20%, lo cual se considera bastante aceptable. Esto refleja que el personal que se contrata está más apegado al perfil requerido y por tanto se siente más identificado con las funciones y responsabilidades del cargo.

La búsqueda continúa de diferentes fuentes y medios de reclutamiento ha reducido considerablemente los costos empleados para tal efecto: A finales del 2000 se realizaron 20 publicaciones en el periódico y en el 2001 solo se publicaron 4 anuncios, y solo para casos excepcionales, en donde el perfil era muy específico o bien se requerían varias personas para un mismo puesto. Ahora la mayor parte del personal se capta de medios que generalmente son

gratuitos o cuyo costo anual es insignificante comparado con lo que cuesta colocar un anuncio en el diario.

El cambio de los formatos para elaborar los perfiles y descripciones del puesto, y la constante complementación que se ha hecho en las baterías psicométricas que se aplican a los candidatos, han permitido realizar una mejor predicción del desempeño de éstos, dando así mayores y más confiables elementos a las áreas solicitantes para que elijan a los mejores prospectos.

Debido a que la Compañía está llegando a una etapa de estabilidad y dado que el porcentaje de rotación no es elevado, se estima que para el siguiente año el número de vacantes va a disminuir, por lo tanto como objetivo del 2002, se pretende elaborar planes de carrera para el personal que se encuentra ya en la organización; para ello se realizarán evaluaciones de potencial, para identificar fortalezas y áreas de oportunidad, las cuales serán canalizadas al área de Capacitación, para que mediante cursos y programas de desarrollo se trabaje en un mejoramiento continuo del personal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ANALISIS Y CONCLUSIONES.

A lo largo del presente trabajo se ha podido ver la labor tan importante que el psicólogo es capaz de desempeñar dentro de las organizaciones, también se puso de manifiesto lo amplio que puede ser el campo profesional para quien egresa de la carrera de Psicología, siempre que cuente con las habilidades para desarrollarse y defender su posición dentro del área organizacional.

El campo de estudio de la Psicología es la conducta, y si se tiene en cuenta que tanto hombres como mujeres gastan casi la mitad de sus horas de vigilia en el mundo del trabajo, entonces los profesionistas de ésta carrera encuentran en las organizaciones, un campo propicio para el estudio de la conducta.

Lo curioso es que a pesar de que el psicólogo cuenta con la formación para intervenir y solucionar los problemas humanos que se presentan en las organizaciones, existen otros profesionistas que están realizando la misma labor, incluso en mayor proporción. Lo anterior es haciendo referencia al estudio realizado por Espinosa (1997), en el que refleja el porcentaje de participación de los profesionistas que incursionan en el área laboral y en el cual se observa lo siguiente: Administradores 49%; Ingenieros 13%, Relaciones Industriales 11%, Psicólogos 8%, Contadores Públicos 7%, Abogados 4%, Sociólogos 4% y Otros profesionistas 4%.

Como puede observarse, es realmente poco el porcentaje de participación de los psicólogos en el campo laboral, por lo tanto en la medida en que se cuente con una mejor preparación y habilidades para desempeñarse eficientemente en el área organizacional, mayor será la participación y reconocimiento de la profesión para su incorporación dentro del área de trabajo.

El hablar de una mejor preparación por parte del psicólogo indiscutiblemente nos remite a la formación escolar que recibe durante la carrera, y dado que el objetivo de este trabajo fue exponer la función realizada por un psicólogo egresado de la FES Iztacala, dentro de una empresa de venta directa, surge la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

pregunta de si realmente 4 años de estudio, ofrecen una buena preparación para desempeñarse con efectividad al salir de la carrera.

La formación profesional que se le da al psicólogo en la FES Iztacala consta de tres módulos: "Teórico (investigación, revisión y análisis de bibliografía, integración y discusión de textos, etc.); Experimental (se implementan habilidades par la investigación bibliográfica, integración teórica y redacción de investigaciones metodológicas ); y Aplicada (en donde se adiestra al psicólogo a la solución de problemas en el área educativa, clínica y educación especial). En el primer módulo se desarrolla un sistema informativo de apoyo para el módulo experimental y aplicado" (Sanchez, 2000).

Dentro de este plan de estudios no están contempladas materias relacionadas con la administración de personal o psicología organizacional, solo en algunas ocasiones se transmiten conocimientos teóricos y prácticos del área; sin embargo al salir de la carrera los egresados cuentan con los elementos teóricos y metodológicos para realizar labores de detección, prevención, aplicación, evaluación y desarrollo de planes y programas de trabajo (Espinosa, 1997), lo cual proporciona una base firme para desempeñarse en cualquier área: clínica, laboral, educativa, etc.

La investigación también es parte fundamental de esta formación y es en gran medida la que permite que el psicólogo interesado en incorporarse en el área laboral se desempeñe adecuadamente, ya que aún cuando no se reciban los conocimientos en la escuela, cada persona es responsable de ampliar la información que aportan los profesores, así como de analizar los términos que se exponen para evaluar su viabilidad en la práctica y el contexto sociocultural en el que se desarrollen.

Hoy en día la mayoría de las empresas buscan personal bien capacitado y competente, ya que en este mundo tan cambiante es necesario estar a la vanguardia y bien actualizado. Si bien es cierto que con capacitación y desarrollo se puede adiestrar al personal para que adquiera nuevos conocimientos y habilidades, la realidad es que este proceso lleva tiempo, y en

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SALIÓ  
DE LA BIBLIOTECA 69

las empresas se demanda rapidez y eficiencia, para una mejor adaptación al ambiente laboral.

En el caso del área de Reclutamiento y Selección, es necesario que el egresado ya cuente con conocimientos, al menos teóricos, sobre Test psicométricos, entrevistas de selección, integración de baterías psicométricas, y procesos en general del área de recursos humanos, ya que esto le facilitará mucho su labor. Este tipo de conocimientos los puede adquirir a través de cursos extra-escolares, que además de ampliar los conocimientos, ofrecen un valor agregado al curriculum profesional.

Otro aspecto que en mi opinión es vital para un buen desarrollo, es la seriedad y compromiso, no sólo del psicólogo, sino de todo profesionista, para desempeñar su labor. En el caso específico el área de reclutamiento y selección, es necesario que el psicólogo esté bien conciente de su responsabilidad, ya que el proveer a las organizaciones de un buen recurso humano es básico para el funcionamiento de toda la organización.

Considero que una característica importante con la que también deben contar los psicólogos que desean laborar en el área de selección de personal, es que sean adaptables y que sepan vender bien la importancia de su puesto frente a los directivos de la organización, ya que hay muchos libros en donde se explica cómo hay que reclutar y seleccionar personal, pero ya en la realidad, el psicólogo se enfrenta varios obstáculos que tiene que superar para cumplir eficientemente con su labor; pero para comprender mejor esto último es importante exponer algunas de mis experiencias en Belcorp.

Belcorp-México, es una empresa relativamente joven en México, esto de alguna manera ofrece la ventaja de que las personas que van ingresando tienen la posibilidad de ir creciendo profesionalmente junto con la Compañía. Los objetivos corporativos y de áreas están bien delimitados y su crecimiento es cada vez mayor, así como las vacantes que se van generando. El área de Reclutamiento y Selección es parte estratégica en este crecimiento, ya que se debe seleccionar en tiempo y forma al personal idóneo que sea productivo.

La compañía está creciendo a un paso muy acelerado y esto implica que todos los procesos sean más ágiles, incluyendo el de reclutamiento y selección de personal, sin embargo resulta curioso que aún cuando en México hay un gran número de personas desempleadas, desafortunadamente no todas cubren el perfil que se requiere; y si a esto se le agrega que la empresa aún no es muy conocida, el resultado es que en ocasiones no se cuenta con el número suficiente de candidatos para realizar la selección, ya que mucha gente busca colocarse en empresas conocidas y de "cierto prestigio", por lo que no acuden a nuestros llamados.

Este ha sido uno de los problemas más fuertes que se ha tenido en Belcorp, sobre todo en el reclutamiento del área de ventas, ya que casi siempre se requiere el personal con urgencia, de ahí que el medio más utilizado para captar gente sea el anuncio de periódico; no obstante en varias ocasiones ha ocurrido que ni aún con este medio, se cuente oportunamente con buenas candidatas para cubrir las vacantes, y como el área de ventas no puede esperar más tiempo, no queda otra opción que elegir de ese personal que se tiene, aún cuando no cubra el perfil totalmente, lo que trae como consecuencia la rotación de personal.

Al respecto, como ya se mencionó a lo largo del trabajo, se ha elaborado un nuevo proceso de selección para el área de ventas, en el que de manera primordial se enfatiza la planeación de los cursos y la posibilidad de mantener un reclutamiento permanente de personal, para apoyar la disminución de rotación; el problema ha sido que aún cuando es una buena idea y se han visto algunos beneficios, las metas de ventas tienen que cumplirse y para ello es necesario tener cubiertas todas las plazas, no importando si está o no planeado; y es como un círculo vicioso, ya que la rotación continúa y realmente no hay crecimiento, debido a que la mayor parte del personal que se contrata es solo para cubrir a la gente que deja la compañía.

En el área administrativa también ha llegado a presentarse el problema de que no se cuenta con suficiente currícula, o cuando la hay, los candidatos no cubren el perfil. Esto generalmente ocurre cuando las vacantes son muy

especializadas. La diferencia con el área de ventas, es que a nivel administrativo, no se contrata al personal hasta no estar totalmente seguros de que es el candidato idóneo, el inconveniente es que a veces se invierte demasiado tiempo y esto genera molestia en las áreas solicitantes. En un principio, llegaban incluso a cuestionar mi capacidad para desempeñar el puesto, afortunadamente la poca rotación del personal y el apoyo por parte del Gerente de mi área han contribuido a que sea cada vez mayor la credibilidad que se le da a mi trabajo, ya que se ha inculcado el lema tanto en el área de selección, como en las áreas solicitantes de que "Ante la menor duda, no se contrate al candidato".

Es bastante frecuente también que el área solicitante elabore un perfil de puesto, y que en la medida en que se le van presentando candidatos, lo cambie por así convenir a sus intereses, aún cuando el personal ya está evaluado; esto por su puesto implica volver a buscar candidatos con el nuevo perfil y repetir todo el proceso. Y lo mismo sucede cuando al momento de contratar a la persona no se le respetan las condiciones de trabajo, el sueldo, prestaciones y horarios, etc. establecidas al inicio, lo cual genera molestia en ellos, así como su rechazo al cargo ofrecido.

De igual forma es muy común que no se cuente con candidatos suficientes para cubrir el puesto, y cuando al fin lo encuentras y es del agrado del jefe solicitante, no aprueba los psicométricos, por lo que hay que continuar con la búsqueda; y es que el contar con suficientes candidatos también depende del presupuesto que se tenga para utilizar medios de reclutamiento. Con los medios gratuitos no hay ningún problema, pero hay alguno otros que son muy efectivos, pero con un costo elevado, y que la empresa rechaza contratar por falta de presupuesto.

Se podrían enumerar muchas situaciones más que el psicólogo tiene que enfrentar y superar continuamente en el ejercicio de su labor, sin embargo considero que lo más importante es mantener una buena comunicación con cada una de las áreas de la empresa, mantener siempre una actitud de servicio y cooperación para el buen funcionamiento de la organización y agotar

todas las fuentes de reclutamiento posibles para allegarnos de más candidatos. Asimismo hay que participar activamente en la elaboración del perfil de los puestos vacantes; que en función de nuestra experiencia opinemos acerca de la viabilidad del perfil, condiciones del puesto, salario, etc. y que no sólo se limite nuestra función a reclutar y seleccionar porque sí al personal; sino que además de cubrir las vacantes, le demos seguimiento a los candidatos una vez que estos hayan ingresado para ver si realmente se identifican con el puesto y brindarles el apoyo necesario para el buen ejercicio de sus funciones. Así en la medida en que nuestras opiniones y sugerencias, basadas en nuestra experiencia y formación profesional, vayan generando mejores resultados, será mayor el reconocimiento y la credibilidad que se le dé a nuestra función.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

REFERENCIAS

Amaro, G. R. (1981). *Administración de personal*. México: Limusa.

Ardila, L y Ardila, R. (1985). *La profesión del psicólogo*. México: Trillas.

Arias, G. F. (1986). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.

Arthur, D. (1987). *Selección Efectiva de Personal*. Colombia: Norma.

Blanco, C. (1987). *Cómo seleccionar nuestro personal*. México: Limusa.

Blum, M.I. y Naylor, C. J. (1985). *Psicología Industrial*. México: Trillas.

Borda, G. P. (2002). "*Las funciones del psicólogo en el proceso de reclutamiento y selección de personal del puesto de cajero universal en una institución bancaria*". Reporte de Trabajo Profesional no publicado, Universidad Nacional Autónoma de México, FES Iztacala, Edo. Mex. México.

Ciego, P. (2000). Selección de Personal (64 párrafos). Monografía en Línea (En Red) Disponible en : [www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml](http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml)

Chiavenato, I. (1981). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.

Davis, D y Shackleton, V. (1982). *La psicología y el trabajo*. México: Editorial C.E.C.S.A.

Davis, K. y Weter, J. (1990). *Administración del personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.

Dunette, M y Kirchner, K. (1986). *Psicología Industrial*. México: Trillas.

Erwin, S. (1985). *Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal*. México: Limusa.

Espinosa, L. O. (1997). ***"El reclutamiento y Selección de Personal en una empresa dedicada a la distribución de alimentos"***. Reporte de Trabajo Profesional no publicado, Universidad Nacional Autónoma de México. FES Iztacala, Edo. Mex. México.

Gamez, V. F. (2000). Seleccionando el personal de sus empresa (16 párrafos). ***Monografías en línea*** (En Red). Disponible en:  
[www.itsom.mx/itsom2000/publicaciones/cultadm/febmar/seleccindp.htm](http://www.itsom.mx/itsom2000/publicaciones/cultadm/febmar/seleccindp.htm)

Gilmer, H. (1976). ***Tratado de psicología empresarial***. España: Martínez Roca.

Grados, E. J. (1988). ***Inducción, Reclutamiento y Selección***. México: Manual Moderno.

Grados, J. (1985). ***Las funciones del psicólogo del trabajo. Investigación curricular***. Ciudad Universitaria: UNAM-Facultad de Psicología.

Graham, M. (1984). Concepto de test psicométrico. (9 párrafos). Monografías en Línea (En Red). Disponible en : <http://webpages.ull.es/users/ppricio/material/tema4.html>

Grai, M. D. (1991). ***Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal***. México: Diana.

Guillen, C. y Guil, R. (2000). ***Psicología del trabajo para relaciones laborales***. España: Mc Graw Hill.

Guth, A. (1994). ***Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos***. México: Trillas.

Hoell, W. C. (1989). ***Psicología Industrial y Organizacional, sus elementos esenciales***. México: Manual Moderno.

- Jiménez, A. (1976). *El análisis experimental de la conducta aplicado al escenario industrial*. México: Trillas.
- Loo, M. I. (1988). *“El campo laboral del psicólogo industrial desde la perspectiva de la psicología del trabajo”*. Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México. FES Iztacala, Edo. Mex. México.
- Luthans, F. y Kreitner, G. (1988). *Modificación de la conducta organizacional*. México: Trillas.
- Martínez, B. M. y Moreno, G. P. (1999). *“La participación del psicólogo conductual en la elaboración de perfiles de puesto en las organizaciones industriales”*. Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México. FES Iztacala, Edo. Mex. México.
- Mondy, R y Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.
- Muchinsku, P. (1995). *Psicología Aplicada al Trabajo: Una Introducción a la Psicología industrial y organizacional*. Bilbao: Desclée de Brouwe, S. A.
- Núñez, M. (1985). *La capacitación práctica en las organizaciones*. México: Trillas.
- Pichot, P. (1960). *Los test mentales*. Buenos Aires: Paidós.
- Reyes, P. A. (1982). *Administración de personal. Primera parte*. México: Limusa.
- Rivera, R. (1986). *Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal*. México: Limusa.
- Rodríguez, F. A. (1988). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Sánchez, M. A. (2000). ***“Reclutamiento y Selección. La principal labor del psicólogo en la organización Sanborn’s Hermanos”***. Reporte de Experiencia Laboral no publicado, Universidad Nacional Autónoma de México. FES Iztacala, Edo. Mex. México.

Schermerhorn, J. Hunt, J y Osborn, R. (1987). ***Comportamiento en las organizaciones***. México: Interamericana.

Shein, F. (1982). ***Psicología de la organización***. México: Prentice Hall Internacional

Shultz, P. (1985). ***Psicología Industrial***. México: Mc Graw Hill.

Siegel, L. (1975). ***Psicología Industrial***. México: Editorial C.E.C.S.A.

Siliceo, A. A. (1992). ***Capacitación y desarrollo de personal***. México: Limusa.

Smith, C. H. (1984). ***Psicología de la conducta industrial***. México: Mc Graw Hill.

Tiffin, J y Mc. Cormick, J. (1981). ***Psicología Industrial***. México: Trillas

Vejrup, E. (1999). El Rol del Psicólogo (31 párrafos). ***Monografías en Línea*** (En Red). Disponible en: [www.monografias.com/trabajos/rolpsicologo.shtml](http://www.monografias.com/trabajos/rolpsicologo.shtml)

**ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**BATERIA PSICOMETRICAS PARA GERENTES DE VENTAS**

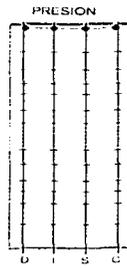
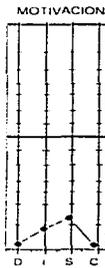
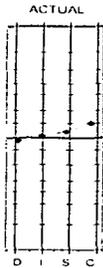
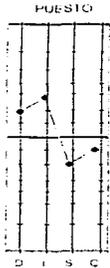
## BATERIA PARA GERENTES DE ZONA.

NOMBRE DEL TEST	QUE MIDE	TIEMPO DE APLICACIÓN										
WONDERLIC	Inteligencia y habilidades de sentido común, vocabulario, razonamiento cálculo aritmético y percepción Trabajo bajo presión	12 Minutos										
SISTEMA GERENCIAL DE COMPORTAMIENTO HUMANO	<p>Análiza tres áreas básicas de la persona</p> <p>*Preferencias de Pensamiento (inteligencia cualitativa).</p> <p>-Pensamiento abstracto para la creatividad y la resolución de problemas complejos.</p> <p>-Pensamiento práctico o funcional para aplicar las ideas y sistemas del trabajo existente</p> <p>-Pensamiento concreto para manejar trabajos rutinarios o especializados.</p>	15 Minutos										
	<p>*Escala de valores personales y organizacionales.</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Teórico</td> <td style="width: 50%;">Social</td> </tr> <tr> <td>Económico</td> <td>Político</td> </tr> <tr> <td>Artístico</td> <td>Regulatorio</td> </tr> </table>	Teórico	Social	Económico	Político	Artístico	Regulatorio	15 Minutos				
Teórico	Social											
Económico	Político											
Artístico	Regulatorio											
	<p>*Estilos de comportamiento en el ámbito laboral (CLEAVER) considerando tres instancias:</p> <p>Comportamiento Diario</p> <p>Motivaciones personales</p> <p>Posibles limitaciones bajo presión</p>	15 Minutos										
IPV INVENTARIO DE PERSONALIDAD PARA VENDEDORES	<p>Permite evaluar la disposición general para la venta tomando en cuenta los aspectos de empatía y "agresividad" comercial, a través de las siguientes dimensiones</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Comprensión</td> <td style="width: 50%;">Dominancia</td> </tr> <tr> <td>Adaptabilidad</td> <td>Seguridad</td> </tr> <tr> <td>Control de si mismo</td> <td>Actividad</td> </tr> <tr> <td>Tolerancia a la Frustración</td> <td>Sociabilidad</td> </tr> <tr> <td>Combatividad</td> <td></td> </tr> </table>	Comprensión	Dominancia	Adaptabilidad	Seguridad	Control de si mismo	Actividad	Tolerancia a la Frustración	Sociabilidad	Combatividad		30-45 Minutos.
Comprensión	Dominancia											
Adaptabilidad	Seguridad											
Control de si mismo	Actividad											
Tolerancia a la Frustración	Sociabilidad											
Combatividad												

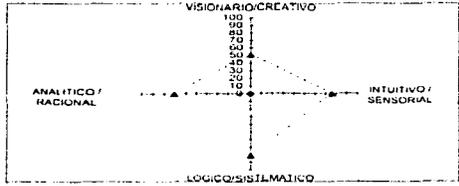
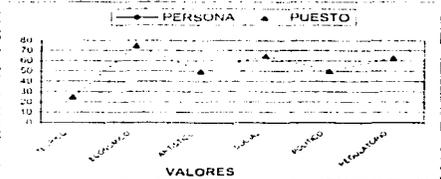
TESIS CON  
FALLA DE CUMPLIR

**ANEXO 2**  
**FORMATO DE EVALUACION PSICOMETRICA**  
**EN GERENTES DE ZONA**

NOMBRE: \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_ FECHA: Enero 28, 2003  
 PUESTO: \_\_\_\_\_ O \_\_\_\_\_ C I: Enero 0, 1900  
 ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_ O \_\_\_\_\_ EDAD: 25 AÑOS



D= EMPUJE / INICIATIVA  
 I= NIVEL DE INFLUENCIA  
 S= CONSTANCIA  
 C= APEGO A NORMAS



HABILIDADES EN VENTAS	D	R	B	E
ORIENTACION A LAS VENTAS			●	●
RECEPTIVIDAD / EMPATIA			●	●
AGRESIVIDAD EN LA VENTA			●	●
SOCIABILIDAD			●	●

POTENCIAL GERENCIAL	D	R	B	E
INICIATIVA/EMPUJE			●	●
ORIENTACION A RESULTADOS			●	●
ESTILO DE LIDERAZGO			●	●
PLANEACION			●	●
TOMA DE DECISIONES Y CRITERIO			●	●

D= DEFICIENTE  
 R= REGULAR  
 B= BIEN  
 E= EXCELENTE

CONCLUSION

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

EL CANDIDATO SE CONSIDERA RECOMENDABLE

SI  NO  CON RESERVA

**ANEXO 3**  
**REQUISICIÓN Y PERFIL DE PUESTO**

# REQUISICIÓN DE PERSONAL

PUESTO SOLICITADO \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

JEFE DE AREA \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

ESTUDIOS REQUERIDOS      SECUNDARIA       PREPARATORIA       LICENCIATURA

CARRERA \_\_\_\_\_ INGLES  N/N \_\_\_\_\_

EDAD \_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_ ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_

MOTIVO DE CONTRATACIÓN: \_\_\_\_\_ FECHA DE INGRESO DESEABLE: \_\_\_\_\_

EVENTUAL       TIEMPO DE TRABAJO \_\_\_\_\_

HONORARIOS       TIEMPO APROXIMADO \_\_\_\_\_

DEFINITIVO       TIEMPO DE PRUEBA \_\_\_\_\_

JUSTIFICACIÓN DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

EXPERIENCIA EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: \_\_\_\_\_

OTRAS CARACTERISTICAS DESEABLES \_\_\_\_\_

MANEJO DE EQUIPO \_\_\_\_\_

HORARIO DE TRABAJO \_\_\_\_\_ SUELDO PROPUESTO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
GERENTE DE AREA

\_\_\_\_\_  
DIRECCION GENERAL

\_\_\_\_\_  
RECURSOS HUMANOS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# PERFIL DE PUESTOS

## 1- IDENTIFICACION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
PUESTO AL QUE REPORTA: \_\_\_\_\_  
EXPERIENCIA MINIMA-MAXIMA EN EL PUESTO \_\_\_\_\_

## 2- DESCRIPCION GENERAL

ESPECIFIQUE EL OBJETIVO Y LAS FUNCIONES DEL PUESTO EN FORMA CLARA Y CONCISA

OBJETIVO DEL PUESTO (PARA QUE Y PORQUE LO HACE)

---

---

---

---

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES (EN ORDEN DE IMPORTANCIA PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS)

---

---

---

---

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS: (INTERNAS= PUESTOS CON LOS QUE INTERACCIONA; EXTERNAS= PROVEEDORES, CLIENTES, DEPENDENCIAS, ETC.)

---

---

---

---

## 3- REQUISITOS MINIMOS A CUBRIR POR EL OCUPANTE

NIVEL DE ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_ INGLES: \_\_\_\_\_  
ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_

TEJIS CON  
FALLA DE ORIGEN

4 - EXPERIENCIA

ESPECIFIQUE EL TIEMPO Y LA EXPERIENCIA PREVIA QUE SE REQUIERE PARA CUBRIR ESTA POSICIÓN.

ACTIVIDAD	AREA/DEPTO	TIEMPO
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

5 - HABILIDADES Y APTITUDES ESPECIFICAS

INDIQUE LAS HABILIDADES Y APTITUDES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR LAS FUNCIONES DE ESTE PUESTO, EN ORDEN DE IMPORTANCIA.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

CARACTERISTICAS ESENCIALES PARA UN BUEN DESEMPEÑO.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

CARACTERISTICAS INCOMPATIBLES PARA EL BUEN DESEMPEÑO.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

\_\_\_\_\_ ELABORO \_\_\_\_\_ APROBO \_\_\_\_\_ AUTORIZO \_\_\_\_\_

**ANEXO 4**  
**FORMATOS PARA BOLETINAR VACANTES**

# VACANTE

Fecha: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

**ESCOLARIDAD** \_\_\_\_\_

Secundaria <input type="checkbox"/>	Preparatoria <input type="checkbox"/>	Comercio <input type="checkbox"/>	Profesional <input type="checkbox"/>
Pasante <input type="checkbox"/>	Titulado <input type="checkbox"/>	Trunco <input type="checkbox"/>	Estudiante <input type="checkbox"/>
Maestría <input type="checkbox"/>	Post / Dipl. <input type="checkbox"/>	Técnico <input type="checkbox"/>	En _____

**EXPERIENCIA**

Años en el puesto: \_\_\_\_\_ En el área de: \_\_\_\_\_

Conocimientos requeridos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**IDIOMAS**

Inglés \_\_\_\_\_ %    Francés \_\_\_\_\_ %    Alemán \_\_\_\_\_ %    Otros \_\_\_\_\_ %

Edad \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_ Indistinto \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_

Sueldo \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Empresa:** **EBEL International**  
 La empresa líder en la venta y distribución de cosméticos

**Teléfono:** \_\_\_\_\_

**E-mail:** \_\_\_\_\_

**Dirección:** \_\_\_\_\_

**TESIS CON  
FALLA DE CUBREN**

Comunicarse con:  
**Presentarse con Curriculum Vitae y Fotografía (indispensable).**  
**De Lunes a Jueves de 9:00 a 13:00 hrs.**

**ANEXO 5**  
**FORMATOS DE JUNTA DE INTERCAMBIO**

**TESIS CON**  
**FALLA DE ORIGEN**



# RELACION DE VACANTES

Mayo, 2001

BELCORP

No. DE PLAZAS	NOMBRE DEL PUESTO	ESCOLARIDAD	EDAD	SEXO / EDO CIVIL	EXPERIENCIA	SUELDO	OBSERVACIONES (Inglés, P.C., Horario, Presentación, Zona, etc.)
1	COMPRADOR	LIC. REL. INTERNACIONALES O AFIN	25 A 32	INDISTINTO / INDISTINTO	2 AÑOS EN EL PUESTO DE COMPRADOR		BUEN NEGOCIADOR, HONESTO, CON ALTO EMPUJE Y DINAMISMO
1	ANALISTA DE RECUPERACION DE CARTERA	IA E O C P	25 A 32	MASCULINO / INDISTINTO	2 AÑOS EN EL AREA DE RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA, TRATO CON CLIENTES MOROSOS		EXC. PRESENTACION, ANALITICO, DINAMICO, CON INICIATIVA Y ACOSTUMBRADO A TRABAJAR POR OBJETIVOS
1	INSTRUCTORAS DE BELLEZA	CARRERA COMERCIAL O PREPARATORIA	25 A 30	FEMININO / INDISTINTO	1 AÑO PRESENTA IMPARTICION DE CURSOS		EXCELENTE PRESENCIA E IMAGEN, DELGADA, CON FACILIDAD DE PALABRA Y PARA RELACIONARSE QUE VIVA EN ZONA NORTE

RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA: EBEL INTERNATIONAL

DIRECCIÓN:

TELEFONOS:

RESPONSABLE: LIC. LETICIA BERMEO CUELLAR

HORARIO DE ENTREVISTAS: LUNES A JUEVES DE 9:00 A 13:00 HRS.

FALLA DE  
 TESIS  
 EN



Scannia

RELACION DE CANDIDATOS

TELEFONO	ESCOLARIDAD	EDAD	EXPERENCIA O AREA DE INTERES	SUELDO DESEADO	OBSERVACIONES (Inglés, P. C., Horario, Presentación Zona, etc.)
JOSE DE JESUS PEDRO CAMPOS CARBAJAL	LIC. EN DERECHO TRUNCA	52	EN EL AREA DE VENTAS, COMO REPRESENTANTE Y GERENTE	NEGOCIABLE	EXC. CANDIDATO
MA. GUADALUPE CAMACHO REYES	BACHILLERATO Y CARRERA TEC. CONTABLE	39	SECRETARIA-ASISTENTE, CAPTURISTA, NOMINAS	\$5,000 A NEGOCIAR	EXC. CANDIDATO, RESPONSABLE, BUENA ACTITUD DE SERVICIO, RECOMENDABLE.
LIZETTE DE LA LANZA RDZ.	TRUNCA L.A.E.	28	EXP. EN AREA DE ATENCION Y SERVICIO A CLIENTES	6000 A 7000	EXC. CANDIDATA. MUY BUENA PRESENTACION
NATALIA JIMENEZ SALCEDO	ARQUITECTA	27	SUPERVISION DE OBRA, DISEÑO Y REMODELACION	10000	BUENA CANDIDATA
YISELA ELYDETH OLIVER LOMELIN	LIC. INFORMATICA ADMINISTRATIVA	30	ANALISTA Y ENCARGADA DE SISTEMAS, ADMON. DE REDES	ABIERTO	MANEJO DE REDES NOVEL, WINDOWS NT, COBOL, PASCAL, DBASE, FOXPRO. SOLO CURRICULUM
MARCO POLO AZUARA GONZALEZ	ACTUARIO	26	ASESOR EJECUTIVO, ANALISTA DE INFORMACION	NEGOCIABLE	SOLO CURRICULUM
KEYNA MARTINEZ OLIVARES	L.A.E.	28	GTE. ADMIVO Y DE LOGISTICA, COMPRAS	ULTIMO SUELDO 20,000 (NEG)	RECOMENDABLE, 100% INGLES.
RENE JAVIER VELAZQUEZ CORDERO	LIC. CONTAUDURIA PUBLICA	37	ANALISTA FINANCIERO, CONTADOR	ABIERTO	EXC. CANDIDATO
AURA ROCIO CAMPOS BIBRIESCA	ODONTOLOGIA	31	RECEPCION, SECRETARIA. AT N. CLIENTES.	5000	EXC. CANDIDATO, BUENA ACTITUD DE SERVICIO, EXC. PRESENTACION

REPORTE DE EFICIENCIA

GRACIAS A CANACO Y CEDEPECA AZCAPOTZALCO QUE ME ENVIARON SECRETARIAS EN ESPAÑOL, PERO CAMBIARON EL PERFIL Y AHORA REQUERIMOS PERSONAL BILINGUE

TESTES CON FALLA DE ORIGEN

CONTAMOS TAMBIEN CON AMPLIA CARTERA DE EJECUTIVAS DE ATENCION A CLIENTES Y ACTUARIOS, LAS CUALES ESTÁN A SU DISPOSICIÓN.

**ANEXO 6**  
**SOLICITUD DE TRABAJO**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**BELCORP**

**SOLICITUD DE TRABAJO**

**DATOS PERSONALES:**

APELLIDO PATERNO, MATERNO, NOMBRE (S) \_\_\_\_\_

EDAD \_\_\_\_\_ EDO CIVIL \_\_\_\_\_ No. DE IMSS: \_\_\_\_\_

FECHA DE NACIMIENTO \_\_\_\_\_ LUGAR DE NACIMIENTO \_\_\_\_\_

TELEFONO PARTICULAR \_\_\_\_\_ TELEFONO DE REGADOS \_\_\_\_\_

DOMICILIO \_\_\_\_\_

CALLE Y No \_\_\_\_\_ COLONIA \_\_\_\_\_

DELEGACION O MUNICIPIO \_\_\_\_\_ ESTADO \_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_

**DATOS FAMILIARES:**

PERSONAS CON QUIEN VIVE

	NOMBRE	PARENTESCO	EDAD	OCUPACION
1	_____	_____	_____	_____
2	_____	_____	_____	_____
3	_____	_____	_____	_____
4	_____	_____	_____	_____
5	_____	_____	_____	_____
6	_____	_____	_____	_____
7	_____	_____	_____	_____

DEPENDIENTES ECONOMICOS \_\_\_\_\_

TIENE AUTOMOVIL SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ SABE MANEJAR \_\_\_\_\_

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**ESCOLARIDAD:**

	ESCUELA	PERIODO	DOCUMENTO PROBATORIO
PRIMARIA	_____	_____	_____
SECUNDARIA	_____	_____	_____
PREPARATORIA	_____	_____	_____
COMERCIO	_____	_____	_____
LICENCIATURA	_____	_____	_____
OTROS	_____	_____	_____

ACTUALMENTE ESTUDIA NO \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

**EXPERIENCIA LABORAL:**

ESTA DESEMPLEADO ACTUALMENTE NO \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_

CUANTO TIEMPO LLEVA BUSCANDO EMPLEO \_\_\_\_\_

TIENE DISPONIBILIDAD DE HORARIO TIEMPO COMPLETO \_\_\_\_\_

**ESPECIFIQUE LOS EMPLEOS QUE HA TENIDO, COMENZANDO POR EL MAS RECIENTE Y TERMINANDO CON EL PRIMERO**

NOMBRE DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_ GIRO \_\_\_\_\_

FECHA DE ENTRADA \_\_\_\_\_ FECHA DE SALIDA \_\_\_\_\_

TELEFONO \_\_\_\_\_ SUELDO INICIAL \_\_\_\_\_ SUELDO FINAL \_\_\_\_\_

PUESTO INICIAL \_\_\_\_\_ PUESTO FINAL \_\_\_\_\_

NOMBRE Y PUESTO DE JEFE INMEDIATO \_\_\_\_\_

PRINCIPALES FUNCIONES \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

MOTIVO DE SALIDA \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

NOMBRE DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_ GIRO \_\_\_\_\_

FECHA DE ENTRADA \_\_\_\_\_ FECHA DE SALIDA \_\_\_\_\_

TELEFONO \_\_\_\_\_ SUELDO INICIAL \_\_\_\_\_ SUELDO FINAL \_\_\_\_\_

PUESTO INICIAL \_\_\_\_\_ PUESTO FINAL \_\_\_\_\_

NOMBRE Y PUESTO DE JEFE INMEDIATO \_\_\_\_\_

PRINCIPALES FUNCIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

MOTIVO DE SALIDA: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_ GIRO \_\_\_\_\_

FECHA DE ENTRADA \_\_\_\_\_ FECHA DE SALIDA \_\_\_\_\_

TELEFONO \_\_\_\_\_ SUELDO INICIAL \_\_\_\_\_ SUELDO FINAL \_\_\_\_\_

PUESTO INICIAL \_\_\_\_\_ PUESTO FINAL \_\_\_\_\_

NOMBRE Y PUESTO DE JEFE INMEDIATO \_\_\_\_\_

PRINCIPALES FUNCIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

MOTIVO DE SALIDA: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**DATOS GENERALES**

¿COMO SE ENTERO DE ESTE EMPLEO? \_\_\_\_\_

¿TIENE ALGUN FAMILIAR EN EBEL?      SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿HA ESTADO AFILIADO A ALGUN SINDICATO?      SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿CUENTA CON DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR?      SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿ESTA DISPUESTO A CAMBIAR DE RESIDENCIA?      SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR**

**MARQUE CON UNA "X" LA OPCION QUE MAS SE ASEMEJE A LA CANDIDATA**

<b>PRESENTACION PERSONAL</b>	DESASEADO Y DESAGRADABLE	DESCUIDADO EN EL VESTIR	LIMPIEZA Y CUIDADO EN EL VESTIR	MUY CUIDADOSO EN SU PRESENTACION	IMPECABLE EN VESTIDO Y ASEO
<b>APARIENCIA FISICA</b>	DEFECTO FISICO NOTABLE	FISICO POCO AGRADABLE	COMUN AL MEDIO DE LA EMPRESA	FISICO AGRADABLE	ASPECTO FISICO MUY AGRADABLE
<b>ACTITUD</b>	GROSERA EN SU ACTITUD	DESATENTA	MODALES SOCIALES ACEPTABLES	ATENTO CUIDA DE SUS MODALES	REFINADO + CORTEZ EN SU ACTITUD
<b>COMUNICACION</b>	NO SE DA A ENTENDER	SE EXPRESA CON FACILIDAD	COMUN SIN GRAN FLUIDEZ	SE EXPRESA CON FACILIDAD	CONVINCENTE FLUIDO Y FINO
<b>INTELIGENCIA APARENTE</b>	POBRE	DEBAJO DE LO NORMAL	NORMAL	ARRIBA DE LO NORMAL	BRILLANTE
<b>COMPORTAMIENTO SOCIABILIDAD</b>	PASIVA	INTROVERTIDA	CENTRADA Y ESTABLE	EXTROVERTIDA	DINAMICA PROACTIVA
<b>MADUREZ EMOCIONAL</b>	INDECISA O INSEGURA	POCO FIRME	ADECUADA	MUESTRA FIRMEZA Y DECISION	MUY SEGURO DE SI MISMO
<b>OPINION DE TRABAJOS ANTERIORES (EN SU CASO)</b>	SE EXPRESA MAL DE SUS TRABAJOS	MUESTRA INSATISFACCION	NORMAL	MUESTRA SATISFACCION	SE EXPRESA MUY BIEN
<b>OBJETIVOS E INTERESES</b>	NO TIENE NINGUNO	TIENE INTERES POR ALGUNA ACTIVIDAD	DESEA UN PUESTO SEGUN SU EXPER	QUIERE APLICAR SUS CONOCIMIENTOS	BUSCA DESARROLLO PROFESIONAL

**CONCLUSIONES.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**LA CANDIDATA SE CONSIDERA:**

**APTA**     

**NO APTA**

**ANEXO 7**  
**FORMATO DE ENTREVISTA RECURSOS HUMANOS**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## BELCORP

## EVALUACION DE ENTREVISTA GESTION HUMANA

NOMBRE DEL CANDIDATO	FECHA DE ENTREVISTA
----------------------	---------------------

PRESENTACION PERSONAL	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	EMPLEO Y CIUDADANIA	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE
APARIENCIA FISICA	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	EMPLEO Y CIUDADANIA	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE
ACTITUD	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	EMPLEO Y CIUDADANIA	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE
COMUNICACION	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	EMPLEO Y CIUDADANIA	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE
INTELIGENCIA APARENTE	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	EMPLEO Y CIUDADANIA	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE
COMPORTAMIENTO SOCIABILIDAD	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	EMPLEO Y CIUDADANIA	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE
MADUREZ EMOCIONAL	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	EMPLEO Y CIUDADANIA	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE
OPINION DE TRABAJOS ANTERIORES (EN SU CASO)	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	EMPLEO Y CIUDADANIA	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE
OBJETIVOS INTERESES	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	EMPLEO Y CIUDADANIA	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE	DE SANEAMIENTO Y SAGRADABLE

## OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

APROVECHABLE	APROVECHABLE CON RESERVAS	NO APROVECHABLE	NOMBRE: FIRMA:
--------------	---------------------------	-----------------	-------------------

**ANEXO 8**  
**FORMATO DE ENTREVISTA JEFE SOLICITANTE**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

# BELCORP

## EVALUACION DE ENTREVISTA JEFE SOLICITANTE

FECHA: \_\_\_\_\_

SOLICITO EVALUAR A: \_\_\_\_\_

COMO CANDIDATO AL PUESTO DE: \_\_\_\_\_

	NO CUMPLE	CUMPLE CON RESERVAS	CUMPLE ADECUADAMENTE	CUMPLE SOBIRADAMENTE	INSTRUCCIONES
ESCOLARIDAD					1. DESPUES DE ENTREVISTAR AL CANDIDATO MARQUE CON UNA CRUZ EL CUMPLIMIENTO QUE CORRESPONDA A SU PERSONA EN CADA UNA DE LAS CATEGORIAS.
CONOCIMIENTOS BASICOS					2. ANOTE SI SE OBESECUYERON LAS REGLAS DEBIDAS.
CONOCIMIENTOS PARTICULARES					3. ASIGNE SU EVALUACION DEL CANDIDATO MARCANDO UN CIRCULO EN CADA UNA DE LAS CATEGORIAS QUE CORRESPONDA.
EXPERIENCIA DE TRABAJO REQUERIDA					4. EN CASO DE SU RECHAZAR AL CANDIDATO ASERNE LA PROCEDENCIA DE SU DESARROLLO.
HABILIDADES QUE EL PUESTO REQUIERE					5. ANOTE SU NOMBRE EN LA BREVA.
CARACTERISTICAS PERSONALES					6. REGISTRE LA LOGICIDAD DE LAS RESPUESTAS DEL CANDIDATO EN CADA UNA DE LAS CATEGORIAS DEBIDAS EN LA SELECCION DE LA RESPUESTA.
ACTITUDES					
INTERESES/OBJETIVOS					

OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR:

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

APROVECHABLE	APROVECHABLE CON RESERVAS	NO APROVECHABLE	NOMBRE FIRMA:
--------------	---------------------------	-----------------	------------------

**ANEXO 9**

**BATERIA PSICOMETRICA PUESTOS ADMINISTRATIVOS**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**BATERIAS PSICOMETRICAS POR NIVELES**

**PERSONAL ADMINISTRATIVO**

- AUXILIARES Y SECRETARIAS**
- BETTA
  - ODT
  - PIW (RAZONAMIENTO PERCEPCION FORMAS)
  - CLEAVER
  - MACHOVER
  - TECNICOS SECRETARIALES

- ANALISTAS Y ADMINISTRATIVOS EN GENERAL**
- BETA
  - CLEAVER
  - MACHOVER
  - 16 PF
  - FIGS

- MANDOS MEDIOS**
- TERMAN
  - WONDERLIC
  - CLEAVER
  - MOSS
  - MACHOVER
  - FIGS
  - 16 PF
  - LUSCHER
  - LIFO

- GERENTES Y DIRECTORES**
- WAIS
  - CLEAVER
  - MOSS
  - MACHOVER
  - LUSCHER
  - LIFO
  - KOSTIC
  - MMPI-2

\*Para todos los casos se efectúan entrevistas en el área de Gestion Humana, así como en el área solicitante.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**ANEXO 10**  
**FORMATO DE EVALUACION PSICOMETRICA**  
**EN PERSONAL ADMINISTRATIVO**

**TESIS CON**  
**FALLA DE ORIGEN**

NOMBRE \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_ ASISTENTE DE MSS \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

COEFICIENTE INTELECTUAL: \_\_\_\_\_

CAPACIDADES	D	R	B	E
CAPACIDAD ANALITICA			→	
CAPACIDAD SINIETICA			→	
RAZONAMIENTO PRACTICO			→	
RAZONAMIENTO CONCEPTUAL			→	
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE			→	

POTENCIAL GERENCIAL	D	R	B	E
EMPUJE / INICIATIVA			→	
TOMA DE DECISIONES			→	
PLANEACION / ORGANIZACION			→	
JUICIO / CRITERIO			→	
CREATIVIDAD			→	
ORIENTACION A RESULTADOS			→	

PERSONALIDAD		
EMPRENDEDOR	RESPONSABLE	PACIENTE
SOCIABLE	OBJETIVO	INTROVERTIDO
VERSATIL	ESTABLE	PERSISTENTE
AUTOSUF	PRECAVIDO	SISTEMATICO
MADURO	CONSISTENTE	INQUIETO

### CONCLUSION

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

D (DEFICIENTE) - R (REGULAR) - B (BIEN) - E (EXCELENTE)

EL CANDIDATO SE CONSIDERA RECOMENDABLE  
CON RESERVA

SI  NO  CON RESERVA

**ANEXO 11**  
**FORMA DE CONTRATO**

**TESIS CON**  
**FALLA DE ORIGEN**

**BELCORP**

**FORMA DE CONTRATO**

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_

FECHA DE NACIMIENTO: \_\_\_\_\_ IMSS: \_\_\_\_\_

LUGAR DE NACIMIENTO: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_ R.F.C.: \_\_\_\_\_

NACIONALIDAD: \_\_\_\_\_ ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_

DOMICILIO PARTICULAR: \_\_\_\_\_

CALLE

NUMERO

COLONIA

MUNICIPIO

ESTADO

CODIGO POSTAL

TELEFONO \_\_\_\_\_ TEL. RECADOS \_\_\_\_\_

NOMBRE COMPLETO DEL PADRE

NOMBRE COMPLETO DE LA MADRE

***PARA USO EXCLUSIVO DE GESTION HUMANA***

EMPRESA: \_\_\_\_\_ DEPTO: \_\_\_\_\_

TIPO DE CONTRATO: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_

FECHA DE INGRESO: \_\_\_\_\_ JORNADA: \_\_\_\_\_

SUELDO MENSUAL: \_\_\_\_\_ DIA DE DESCANSO: \_\_\_\_\_

SUELDO INTEGRADO: \_\_\_\_\_

JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**ANEXO 12**  
**POLITICAS DE CONTRATACIÓN DE BECARIOS**

**TESIS CON**  
**FALLA DE ORIGEN**

## PLAN DE BECARIOS

### OBJETIVO:

INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS DIVERSAS AREAS DE LA EMPRESA, A TRAVÉS DE LA INCORPORACION DE PROFESIONISTAS QUE APOYEN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEPARTAMENTALES Y ORGANIZACIONALES.

### BENEFICIOS:

AL CONTAR CON BECARIOS QUE APOYEN EN TAREAS RUTINARIAS Y OPERATIVAS DE CADA ÁREA, LOS LIDERES DE CADA UNA DE ELLAS PODRAN ENFOCARSE A PROYECTOS DE MAYOR TRASCENDENCIA.

FUENTE PERMANENTE DE RECLUTAMIENTO.- CON LA INCORPORACION DE LOS BECARIOS SE PERSIGUE FORMAR CUADROS DE PROFESIONALES LISTOS PARA INCORPORARSE EN NUESTRA INSTITUCION CUANDO ASI SE REQUIERA Y CON LA RAPIDEZ NECESARIA.

BAJO COSTO: EL COSTO DE MANTENIMIENTO DE ESTE PROGRAMA SE REDUCE A UNA BECA O REMUNERACION ECONOMICA QUE SE LE BRINDA AL BECARIO QUE ES DE DOS SALARIOS MINIMOS Y MEDIO, ADEMAS DE OFRECERLES UNA COBERTURA CONTRA ACCIDENTES.

### POLITICAS:

El presente proyecto operará de la siguiente forma:

- 1.- BELCORP-MEXICO convocara a estudiantes de los últimos semestres de su carrera o recién egresados de nivel superior, a través del área de Reclutamiento y Selección para incorporarse a nuestra empresa y desarrollar actividades de carácter práctico para la aplicación de sus conocimientos.
- 2.- El número máximo de becarios que se autorizarán por año en cada área, estará en función del número total de empleados administrativos que exista en cada una de ellas, tomando como referencia el 10% de la población por área y quedando de la siguiente manera:

VENTAS	2
OPERACIONES	2
SAC	2
CALIDAD	1
MARKETING	1
FINANZAS	1
T.I.	1
G.H.	1

- 3.- La duración del programa de becarios deberá tener como duración un mínimo de 3 meses y un máximo de 6 meses, de cuatro a seis horas de Lunes a Viernes.
- 4.- Cada área solicitante podrá requerir becarios adicionales o bien renovar la beca siempre que los programas anteriores sean cumplidos y sin exceder el número máximo permitido para cada área.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

5 - El horario en el que se presentarán los becarios podrá ser matutino, vespertino o mixto, cada uno de los cuales se adaptará a las posibilidades del becario y las áreas solicitantes.

6.- El monto de cada beca será de dos salarios mínimos y medio mensuales mas el beneficio de un seguro contra accidentes.

7.- Toda solicitud de becarios, deberá ser tramitada y gestionada mediante un formato de Requisición de Personal, debidamente autorizada por el Gerente de área, de acuerdo a los porcentajes establecidos por parte de Gestión Humana.

8 - Toda requisición deberá venir acompañada de un plan de trabajo que justifique la contratación del becario, duración del mismo, horarios de trabajo, así como los objetivos a alcanzar.

9 - Las actividades que se asignen al becario deben estar relacionadas con su carrera, con el fin de proporcionarle un beneficio profesional de aprendizaje.

10 - Será responsabilidad del área solicitante cumplir con lo siguiente:

\*Otorgar a cada becario la inducción, capacitación y herramientas necesarias para desempeñar su trabajo.

\*Enviar al área de Reclutamiento y Selección, durante el programa y en forma mensual un informe de los avances y el desempeño del becario.

\*En caso de ser necesario notificar la prolongación de la beca, a través de un comunicado al área de Reclutamiento y Selección.

\*Determinar a través del área de Reclutamiento y Selección, el horario de prácticas cumpliendo con las horas establecidas en el apartado 3 de este documento.

11 - Será responsabilidad de la Gerencia de Gestión Humana efectuar el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de los Becarios, así como verificar que la Asociación Nacional de la Industria Química, A.C. (ANIQ) efectúe el pago mensual a los becario de acuerdo a lo establecido en el convenio firmado.

**REGLAMENTO DEL BECARIO**

1.- Los postulantes que deseen ingresar al Plan de Becarios deberán estar cursando los últimos semestres de la carrera profesional o técnica, o haber egresado recientemente.

2.- Deberán tener un promedio mínimo de 8.5.

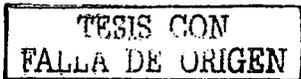
3.- Aprobar el proceso de Reclutamiento y Selección de la Empresa.

4.- Deberá cumplir puntualmente con el horario y políticas acordadas.

5 - Cada becario deberá hacer buen uso de las herramientas e información que se le proporcione.

6.- Al término del programa el becario deberá entregar todo el material que le haya sido otorgado para el desempeño de sus funciones.

7 - El becario será dado de baja cuando:



- 7.1. No cumpla con lo anterior o muestre un mal desempeño.
- 7.2. El becario presente cinco inasistencias injustificadas dentro del período acordado.
- 7.3. El becario no cumpla el presente reglamento o reporte mala conducta.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**