



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

**“Propuesta de Reclutamiento y Selección de Personal para la
Empresa Areas México del Aeropuerto Internacional de la
Ciudad de México”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

PRESENTA

Dulce María Hernández Rodríguez

Director:

Dr. Marco Eduardo Murueta Reyes

Dictaminadores:

Lic. Bertha Esther Gallegos Ortega

Lic. José Esteban Vaquero Cazares



Los Reyes Iztacala, Edo. De México, 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1. HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	7
1.1. DEFINICIÓN DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	7
1.2. ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL.	8
1.3. LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL EN MÉXICO.	13
1.4. ACTIVIDADES DEL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES.	15
CAPÍTULO 2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	18
2.1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	18
2.1.1. RECLUTAMIENTO INTERNO	19
2.1.1.1. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO INTERNO	19
2.1.1.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS	20
2.1.2. RECLUTAMIENTO EXTERNO	21
2.1.2.1. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO	21
2.1.2.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS	23
2.1.3. RECLUTAMIENTO MIXTO	24
2.2. SELECCIÓN DE PERSONAL	24
2.2.1. TÉCNICAS PARA LA SELECCIÓN	25
2.2.1.1. ANÁLISIS DEL CURRÍCULUM	25
2.2.1.2. ENTREVISTA INICIAL	26
2.2.2. PRUEBAS	27
2.2.2.1. PRUEBAS DE INTELIGENCIA	27
2.2.2.2. PRUEBAS DE COMPORTAMIENTO	29
2.2.2.3. PRUEBAS DE PERSONALIDAD	30
2.2.2.4. PRUEBAS SITUACIONALES	33
2.2.2. VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES OTROS MÉTODOS DE SELECCIÓN	34
2.2.3. DECISIÓN FINAL E INCORPORACIÓN	36
CAPÍTULO 3. HISTORIA DE LA EMPRESA AREAS MÉXICO	38
3.1. ANTECEDENTES	38
3.2. AREAS EN EL MUNDO	38
3.2.1. MERCADOS	38
3.2.2. LÍNEAS DE NEGOCIO	39
3.2.3. EL CLIENTE Y EL EMPLEADO	39
3.3. AREAS EN MÉXICO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.3.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE AREAS MÉXICO	41

CAPÍTULO 4. PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA AREAS MÉXICO DEL AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO.	44
4.1. PERFIL DEL PERSONAL	44
4.2. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	48
4.2.1. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	48
4.3. SELECCIÓN DE PERSONAL	50
4.3.1. TÉCNICAS DE SELECCIÓN	50
4.3.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN PARA CADA PUESTO	52
4.3.3. Decisión Final	61
CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA AREAS MÉXICO EN EL AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO.	63
5.1. TIPO DE RECLUTAMIENTO PARA AREAS MÉXICO	63
5.2. SELECCIÓN DE PERSONAL PARA AREAS MÉXICO	67
5.2.1. TÉCNICAS PARA LA SELECCIÓN DE AREAS MÉXICO	67
5.2.1.1. ANÁLISIS DE CURRICULUM	67
5.2.1.2. ENTREVISTA	68
5.2.1.3. PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	70
5.2.1.4. ESTUDIO SOCIOECONÓMICO	73
5.2.1.5. DECISIÓN FINAL E INCORPORACIÓN	74
CONCLUSIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	78

INTRODUCCIÓN

Como en cualquier disciplina, la historia de la psicología Industrial u Organizacional (I/O) es rica y variada. Esta disciplina nació con la unión de varias fuerzas, se desarrolló y creció durante conflictos globales, y se entrelazó en el tejido social. Es así que lo que ahora se conoce como Psicología I/O, ni si quiera tenía un nombre, pues era la influencia de distintas investigaciones psicológicas básicas que habían ido tomando impulso y que poco tiempo después las dos guerras mundiales fueron grandes catalizadores para el cambio en esta disciplina.

En general, se piensa que la psicología I/O, empezó con tres individuos que se destacan como los padres fundadores de esta disciplina: el psicólogo Walter Dill Scott en 1903, el ingeniero Frederick W. Taylor en 1911 y el psicólogo Hugo Münsterberg en 1919, los cuales trabajaron de forma independiente, de hecho sus trabajos apenas si se traslapan. Además de los autores mencionados entre los pioneros de este campo de la psicología, se encuentran Frank y Lillian Gilbreth, una pareja muy conocida por sus investigaciones sobre elementos del movimiento humano; a James Cattell, Walter Bingham, John Watson y Marion Bill.

Por otro lado, cada una de las dos guerras tuvo un gran efecto en la psicología I/O, pero de una manera algo diferente. La Primera Guerra Mundial contribuyó a formar la profesión y le otorgó aceptación social. La Segunda Guerra Mundial, ayudó a desarrollarla y a refinarla. La siguiente época en la historia de la Psicología I/O fue testigo de la evolución de la disciplina en subespecialidades, y del logro de niveles elevados de rigor científico y académico. Es así que para el 2010, Aamoat cita a Rucci (2008) dándonos una definición de la Psicología I/O, menciona que es una rama de la Psicología que aplica los principios de ésta en el lugar de trabajo, y que su propósito es aumentar la dignidad y el desempeño de los seres humanos así como de las organizaciones para las que trabajan al avanzar en la ciencia y conocimiento del comportamiento humano. Por lo tanto la Psicología I/O se centra en las relaciones entre las personas y la organización.

Con respecto a la Psicología I/O en México, uno de los pioneros de la psicología en nuestro país, fue Ezequiel Chávez con la fundación de la primera cátedra de psicología

en la Escuela Nacional Preparatoria. Ahora bien dentro de la Psicología I/O hay dos figuras representativas de esta disciplina en México. El Dr. Carlos Gómez Robleda, con su Departamento de Selección de Personal, y el uso de instrumentos psicológicos, y Border el cual publicó un Boletín Psicotécnico, la que es probablemente la primera revista científica de psicología en México. La historia es relativamente corta y nuestros miembros no son muy numerosos, pero los psicólogos han hecho grandes contribuciones al bienestar tanto personal como económico, ya que el psicólogo organizacional o industrial, tiene que ocuparse de todos los problemas relativos a la persona dentro de la organización, de hecho, el psicólogo organizacional ocupa diversas áreas dentro de la empresa como: seleccionador, capacitador, encargado de personal o auxiliar de personal, analista de puestos, determinador de niveles de salarios, evaluador de: desempeño y satisfacción laboral, motivador del empleado, manejo de conflicto, cambio organizacional y procesos de grupo dentro de una organización, diseñador del área de trabajo, la interacción humano-máquina, ergonomía y estrés, y fatiga física.

México se ha caracterizado como unos de los países con mayor crecimiento de la actividad empresarial, lo que indica claramente que la calidad que poseen los bienes y servicios de muchas de las empresas mexicanas están a la altura de las mejores del mundo. Ante este panorama, sin embargo, nos encontramos con varios factores que afectan el crecimiento organizacional, tales como el que una buena cantidad de empresas se encuentra muy rezagada tecnológicamente, o que sus dueños no cuentan con la visión necesaria para conducir a sus compañías hasta ámbitos de competitividad internacional, o bien que no han sabido conducir los procesos productivos en la forma requerida para proveer a quienes son exportadores. Independientemente de cuál sea el motivo, éste es un indicador claro de que en la mente de la mayoría de los empresarios mexicanos no existe la preocupación por crear en sus empresas las condiciones propicias para competir mundialmente.

Así, uno de los principales objetivos de la psicología organizacional es ayudar a las empresas a funcionar de manera más efectiva. Las organizaciones son modelos explícitos de actividades humanas, pero no comienzan a funcionar hasta que se han llenado los puestos correspondientes con personas que tienen que cumplir los roles específicos y las actividades concretas que se les encomiendan. Por tanto, el problema psicológico que ocupa el primer plano, y que es quizá el más importante en cualquier organización, consiste en cómo reclutar empleados, cómo seleccionarlos y formarlos y

cómo clasificarlos en función de los puestos de trabajo, de tal manera que cumplan su papel con la máxima eficacia. Sin embargo, uno de los problemas más importante de la psicología organizacional procede del hecho de que las estrategias y prácticas que aseguran la eficiencia de la organización dejan sin satisfacer las necesidades de la empresa. Por lo que se necesita una planificación cuidadosa, para un buen trabajo de la contratación de personas que requiere la organización, pues el reclutamiento y la selección de empleados constituyen dos de las más importantes funciones de cualquier organización. La salud y el bienestar de la organización dependen en gran medida de un flujo constante de elementos nuevos. Los empleados deben contratarse tanto para ocupar puestos recién creados como para remplazar a las personas que no trabajan más para la organización.

La adquisición de nuevos empleados, puede resultar una tarea costosa y difícil, por lo que las organizaciones deben involucrarse en estos cambios adecuando y reorientando sus recursos de forma que se llegue a los objetivos marcados. Es muy importante destacar al factor humano, a las personas, por encima de cualquier otro elemento, pues son las personas las que poseen la capacidad de desarrollar, implantar e influir sobre los demás factores. Y esta es, precisamente, la clave de contar con una buena gestión de dirección de personal en la empresa, que se encargara, entre otras funciones, de supervisar y planificar la plantilla, llevando a cabo una serie de procedimientos de selección y control de las personas que forman la organización. Ahora bien, considerando lo anterior, el propósito de este trabajo es diseñar una táctica de reclutamiento y selección de personal, confiable y eficaz, elaborada con el fin de alcanzar el máximo rendimiento por parte de las personas empleadas para la empresa Areas México del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México. En el presente trabajo se utilizará una metodología cualitativa. La cual estará integrada por diversas fuentes bibliográficas así como de observaciones.

CAPÍTULO 1. HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

1.1. Definición de la psicología organizacional

Si queremos entender a la Psicología Organizacional, debemos saber primero que significa la psicología y a que nos referimos con la palabra organización.

Comencemos hablando de la Organización. Gibson, Avancevich y Donnelly (2001) la definen como las “entidades que le permiten a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos”. Años más tarde Franklin y Krieger (2011) nos mencionan que “todas las organizaciones son entidades sociales coordinadas, que operan de manera deliberada para alcanzar metas específicas a través de una estructura determinada”

Por otro lado Myers (2011) define a la Psicología como “la ciencia de la conducta y los procesos mentales”. Mientras Spector (2002) menciona, que “la psicología es la ciencia del comportamiento, cognición, emoción y motivación humanas”; la cual se puede dividir en varias especialidades diferentes, algunas de las cuales tienen que ver principalmente con la ciencia de la psicología (experimental) y otras tienen que ver con las aplicaciones de principios científicos. Una de las áreas de la especialización es la Psicología Industrial u Organizacional (I/O), representada por la División 14 de la APA, la Society for Industrial-Organizational Psychology, o SIOP (Organización Profesional primaria de los Psicólogos Industriales u Organizacionales) (Rodríguez, 2004). Así la Psicología Organizacional se refiere a una especialidad que incluye el trabajo y la investigación relativa al comportamiento humano en el contexto laboral y organizacional.

Furnham (2001) define a la Psicología I/O como “el estudio de la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones; de forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente, en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y conforman los líderes”. Es decir, es el estudio del individuo en la organización. Aamoat (2010) cita a Rucci (2008) el cual menciona que la Psicología I/O es una rama de la Psicología que aplica los principios de ésta en el lugar de trabajo. Su propósito es aumentar la dignidad y el desempeño de los seres

humanos así como las organizaciones para las que trabajan al avanzar en la ciencia y conocimiento humano. Por lo tanto la Psicología I/O se centra en las relaciones entre las personas y la organización. Las personas son consideradas miembros de dicha organización y entre sus temas centrales se encuentran las condiciones en las que se establecen tales relaciones. Es decir la selección de personal, ajuste persona-puesto, la satisfacción de necesidades, el compromiso con la organización, los sistemas de evaluación de rendimiento y desempeño, planes de salario e incentivos, la formación, la comunicación, el poder, el liderazgo, la participación, la cooperación, el conflicto, el cambio de organización, etc.

1.2. Antecedentes de la psicología industrial/organizacional.

Siempre es difícil escribir la historia de algo, y aun más de la psicología I/O pues se vuelve abstracta al saber que existen perspectivas diferentes ante el surgimiento y desarrollo de la disciplina.

Así, en sus inicios, lo que ahora conocemos como Psicología Organizacional, ni siquiera tenía un nombre, pues era la influencia de la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas básicas que habían ido tomando impulso en 1900 y que poco tiempo después las dos guerras mundiales fueron grandes catalizadores para el cambio en esta disciplina.

Una de las fuerzas importantes en la evolución de la psicología I/O provino de los ingenieros industriales, de mejorar la economía de la producción y el rendimiento de los empleados industriales, y es aquí donde dos personajes surgen: Frank y Lillian Gilbreth, una pareja muy conocida por sus investigaciones sobre elementos del movimiento humano. Muchinsky (2002) señala que Lillian Gilbreth en 1908 fue una de las psicólogas que hizo contribuciones sustanciales a la primera época de la psicología I/O, pues para ella, el elemento más importante de la industria era el ser humano, a diferencia de los ingenieros que solo mostraban interés en la manipulación de los objetos inanimados. (Aamond, 2010).

Así el ingrediente para el surgimiento de la Psicología I/O son los intereses aplicados de esta disciplina y la preocupación por incrementar la diferencia industrial. Es así que entre 1900 y 1916 surgen tres individuos que son considerados como los fundadores de la psicología I/O. En primera instancia hablaremos de Walter Dill Scott un psicólogo

incitado a dar una plática a varios dirigentes de negocios de Chicago, sobre la necesidad de aplicar la psicología a la publicidad de la cual surgió la publicación de dos libros; el primero llamado *The Theory of Advertising* en 1903 (*La Teoría de la Publicidad*) el cual se dirigía hacia el incremento de la eficiencia humana con tácticas tales como la imitación, la competencia, la lealtad y la concentración. El segundo, *The Psychology of Advertising* en 1908 (*La Psicología de la Publicidad*) donde trata de la sugestión y la argumentación como métodos para influir sobre la gente. Scott influyó en el aumento de la conciencia pública hacia la psicología Industrial y su credibilidad (Spector, 2002).

Posteriormente nos encontramos con Frederick W. Taylor un ingeniero que trabajo como obrero, supervisor y finalmente obtuvo el cargo de director en una compañía, por lo que su trayectoria laboral dio pie a que se percatara del valor que tenía rediseñar la situación laboral para alcanzar una mayor producción, para la compañía y así obtener salarios más altos para los trabajadores. Su obra más conocida es el libro *The Principles of Scientific Management* en 1911 (*Los Principios de la Administración Científica*); estos principios eran: 1) la ciencia por encima de la regla del pulgar; 2) selección científica y capacitación; 3) la cooperación por encima del individualismo, y 4) división equitativa del trabajo más adecuado entre jefes y empleados. Así Taylor mostró que capacitar a los empleados sobre cuando trabajar y cuando descansar incrementa la productividad promedio por trabajador (con menos fatiga), lo que aumenta los salarios (Muchinski, 2002).

Finalmente Hugo Münsterberg, psicólogo alemán al que le interesaban los problemas industriales prácticos. En su libro *Psychology and Industrial Efficiency* (*Psicología y Eficiencia Industrial*) publicado en 1913, hablaba de diversos campos de la aplicación de la psicología al ámbito industrial, entre los que se encuentran selección, la formación, los efectos psicológicos de la monotonía y la motivación laboral. (Rodríguez, 2004)

La 1ª Guerra Mundial dio un gran impulso a la psicología en general, pues algunos psicólogos vieron la guerra como un medio para acelerar en proceso de la profesión. Por un lado la APA hizo propuestas y métodos para seleccionar y reconocer a los reclutas con deficiencia mental, así como métodos de asignación de reclutas a puestos en el ejército. A su vez el ejército aprobó un número modesto de pruebas, solo aquellas que implicaban la evaluación de reclutas. Por lo que Robert Yerkes y otros psicólogos desarrollaron un test que denominaron Army Alpha. Cuando descubrieron que 30% de

los reclutas eran analfabetos desarrollaron el test Army Beta para los que no podían leer. Fueron utilizados ambos test de inteligencia, así como algunos test individuales. En 1918 la 1ª Guerra Mundial quedo atrás, y la realización de los test concluyo en el momento en que termino la primera guerra mundial (Rodríguez, 2004).

Aunque el impacto de la psicología en la guerra no fue sustancial, el proceso mismo de otorgar tal reconocimiento y autoridad a los psicólogos, dio un gran impulso a la profesión. Los psicólogos fueron considerados profesionales capaces de hacer valiosas aportaciones a la sociedad y contribuir a la prosperidad de una compañía. No cabe duda, que los éxitos conseguidos por los psicólogos durante la 1ª Guerra Mundial, consagraron el desarrollo de la Psicología I/O hecho que se reflejo en acontecimientos como: la formación del primer departamento de la psicología aplicada en el Carnegie Institute of Technology (Instituto de Tecnología Carnegie) en 1915 por Walter Bingham, el nacimiento de la Revista más antigua y representativa en el campo de la psicología I/O, la *Journal of Applied Psychology* (Revista de Psicología Aplicada) en 1917 (Muchinsky, 2002); la aparición de la consultora psicológica Scott Company en 1919 (Rodríguez, 2004) y finalmente Aamodt (2010) nos menciona que Thomas A. Edison sin ser psicólogo, entendió la importancia de seleccionar a los empleados correctos, pues en 1920 creó una prueba de conocimiento de 150 preguntas que aplico a más de 900 solicitantes, las pruebas y las calificaciones fueron tan difíciles que solo 5% de los solicitantes aprobó. La psicología aplicada emergió de la guerra como una disciplina reconocida, pues la sociedad comenzaba a darse cuenta de que la psicología industrial podía resolver problemas prácticos.

En 1924 comenzaron una serie de experimentos en la fabrica Hawthorne, de la Western Electric Company, estos experimentos se convirtieron en clásicos de la psicología industrial y constituyen en el programa de investigaciones más significativo que se ha emprendido para mostrar la enorme complejidad del problema de la producción relacionado con la eficiencia. El estudio original intentaba hallar la relación entre la iluminación y la eficiencia, horarios de trabajo, salarios, temperatura y descensos en el desempeño del empleado (Aamodt, 2010).

Es así que la Psicología I/O se alejo de las pruebas mentales y de laboratorio, y se centro en la elaboración de los trabajadores industriales, siguiendo una identidad propia, pues los trabajos de los primeros psicólogos industriales se desarrollaron de manera

paralela a la elaboración teórica realizada por los ingenieros industriales, los administradores de empresas y los sociólogos. Destacar este hecho es de suma importancia, pues estos psicólogos y los que desarrollaron sus actividades antes y durante la primera guerra mundial al enfatizar los aspectos individuales, no pusieron en entre dicho el modelo de organización científica del trabajo propuesto por sus colegas de otras disciplinas.

Los psicólogos industriales se encontraban preparados para cuando la 2ª Guerra Mundial (1939-1945) entro a Estados Unidos, pues ya se había estudiado los problemas de selección y colocación de empleados, y habían refinado sus técnicas considerablemente. Es en esta época cuando Walter Bingham dirigía el comité asesor de clasificación de personal militar. Una de las primeras misiones del comité, fue desarrollar una prueba que pudiera clasificar a los nuevos reclutas en categorías, basándose en sus habilidades para aprender sus deberes y responsabilidades de un soldado. La prueba desarrollada fue Army General Classification Test AGCT (Prueba General de Clasificación del Ejército). El Comité también trabajo en selección de personal para entrenamiento de oficiales, pruebas sobre habilidades de negociación y pruebas suplementarias de aptitud. Trabajaron en el desarrollo y utilización de una prueba de estrés situacional, un proyecto empleado por la U.S. Office of Strategies Services, OSS (Oficina de Servicios Estratégicos). El propósito de este programa de pruebas era evaluar candidatos para asignarlos a unidades de inteligencia militar. Otra tarea de trabajo del comité era la selección y entrenamiento de pilotos para volar aviones de guerra. Este comité estaba integrado por psicólogos, personal militar y pilotos civiles. Durante la guerra, la Psicología I/O se utilizó también en la vida civil. El uso de pruebas de empleo en la industria aumento considerablemente (Caro, 2001).

La industria descubrió que muchas de las técnicas de los psicólogos industriales eran útiles, sobre todo en el área de la selección y capacitación, como en el diseño de maquinas; así los líderes de la industria se interesaron en la aplicación de la psicología I/O.

La Psicología I/O evolucionó a un campo de investigación científica después de establecerse como una práctica profesional aceptada. Es decir, los colegios y universidades comenzaron a ofrecer cursos de “Psicología I/O” y pronto se otorgaron grados científicos en la especialidad (maestrías y doctorados). La División de la

psicología industrial de la APA fue creada en 1946. Como cualquier disciplina en desarrollo, comenzaron a crearse subespecialidades interesantes. Esta psicología aplicada a la ingeniería entro en un explosivo periodo de crecimiento de 1950 a 1960. En este último año la parte de la Psicología I/O especializada en selección, clasificación y capacitación de personal también obtuvo su propia identidad, “Psicología del personal”, pues la investigación obtuvo un sabor organizativo más marcado, ya que los investigadores presentaban atención a las influencias sociales que afectaban la conducta dentro de las organizaciones haciendo uso de términos tales como “cambio organizacional” y “desarrollo de la organización” (Muchinsky, 2002).

Más tarde en 1978, el gobierno había esbozado un conjunto uniforme de las líneas directivas obligatorias para los empleadores; se ordenó legalmente a las compañías demostrar que sus test de empleo no discriminaban de manera uniforme a grupos minoritarios (Aamondt, 2010). Ahora la Psicología I/O tenía que servir a dos autoridades. La primera es aquella a la que sirven todas las disciplinas: la relación de trabajo de alta calidad mediante la investigación científica, y la segunda era la vigilancia y la evaluación del gobierno.

Para mediados de la década de 1980 los tribunales se volvieron menos estrictos y se desarrollo y utilizó una amplia variedad de instrumentos de selección. Algunos ejemplos incluyen pruebas de capacidades cognitivas, de personalidad, biodata y entrevistas estructurales.

Guillen (2003) nos menciona que en el año 2000 quizá la mayor influencia de la Psicología I/O fue el rápido avance de la tecnología. Varias pruebas y encuestas son administradas ahora por computadoras e internet, los empleadores reclutan y examinan a los solicitantes en línea, los empleadores están siendo capacitados con educación a distancia; y los gerentes tienen más reuniones en el ciberespacio que en persona.

La psicología I/O, no tiene todavía en nuestro medio el nivel de desarrollo profesional que tienen otras especialidades, por limitaciones en la formación, la investigación y la aplicación, pero es obvio que existe un camino recorrido por profesionales destacados con trabajos importantes que fue necesario reconocer y alentar.

1.3. La Psicología industrial/organizacional en México.

Ahora bien el hablar de Psicología I/O nos hace irnos hasta cuando la psicología comenzó, algunas razones que nos han guiado en la investigación histórica de la psicología en México es que la psicología es un espectro que se compone de categorías estudiables y reconstruibles, así pues los tiempos y espacios son una ubicación necesaria para la vida de la ciencia.

La investigación en psicología se considera formalmente iniciada con la fundación del primer laboratorio de psicología experimental en 1916 tarea que se encomendó a Enrique O. Aragón en el edificio de Mascarones, y fue diseñado a semejanza del laboratorio de Wilhelm Wundt en Leipzig. La psicología no se encontraba como una disciplina independiente, pues se encontraba en el campo de la filosofía, donde era una materia de apoyo formativo de las universidades estatales de Tamaulipas y Zacatecas. En Tamaulipas, la psicología se incorporo a partir de un decreto del gobernador en 1858 y en Zacatecas la psicología se enseñaba como materia desde 1843. Mientras en el Distrito Federal, José Balmes realizaba una serie de obras que se ocupan del psiquismo humano (López, 2005). Es decir, la psicología no era más que una palabra que apoyaba algún discurso pero que no formaba parte de una temática o problemática social.

En 1868 un año después de la derrota y fusilamiento de Maximiliano nació en Aguascalientes Ezequiel A. Chávez Lavista, que pasaría a ser hombre oficial de la psicología en México. Ezequiel A. Chávez Lavista había encontrado el lado flaco de la sociedad porfiriana: alcoholismo, prostitución y crimen. Y su objetivo era claro cambiar el plan de estudios de la ENEP para poder elevar a la modernidad la preparación de los jóvenes. Chávez concluyó su propuesta y se aprobó legalmente el 19 de diciembre de 1896. La aceptación de la propuesta de Chávez fue indudablemente un logro excepcional. Marco el inicio de la psicología en México. Chaves impartía las cátedras de psicología y moral. La psicología va con paso firme ante un Chávez sin duda fue el iniciador de la psicología contemporánea en México (López, 2005).

Uno de los pioneros de la psicología laboral en nuestro medio, fue el Dr Carlos Gómez Robleda, que desde 1942 con el uso de instrumentos psicológicos comenzó exploraciones en su Departamento de Selección de Personal; y en 1944, en Teléfonos de México se comenzaron a aplicar exámenes psicométricos en selección de personal. Otra Institución pionera, en el uso de técnicas psicológicas en el país, fue el Banco de

Comercio (Myers, 2011). Dentro de los datos anteriores podemos concluir que la Psicología I/O se inicio en nuestro medio, cuando menos hace 33 años, con el uso de instrumentos psicométricos en la selección de personal. Eso aconteció en el ejercicio profesional, en empresas públicas y privadas pero en aquellos años no había todavía formación profesional universitaria de Psicólogos I/O en nuestro país.

Desde la fecha en que se inicia la aplicación de instrumentos psicométricos para selección y ubicación de personal constituyen una de las más frecuente actividades de los psicólogos industriales. Dentro de esta área se puede mencionar el trabajo desarrollado por Arias Galicia quien llevo un estudio acerca de las actividades e intereses laborales de un grupo de trabajadores en la Ciudad de México en 1964 y más tarde en 1982 reporto los resultados de la aplicación de un instrumento que desarrollo para la medición de los factores organizacionales (Myers, 2011).

Por otro lado Aguilar y Vargas, (2010) mencionan los principales antecedentes históricos de la investigación científica psicológica en México, entre estos señalan a Border el cual publicó un Boletín Psicotécnico por el Departamento Psicotécnica y Probación del Gobierno del Distrito Federal (la que es probablemente la primera revista científica de psicología en México), Border fue director de investigaciones psicológicas en el Colegio Militar y en la Escuela Nacional de Agricultura y en la Escuela Científica de Policía, en cuyo departamento de tránsito aplicaban pruebas psicológicas a los agentes, convirtiéndose esté, en uno de los primeros momentos de la Psicología I/O en México.

Así, el inicio de la psicología moderna en nuestro país se da con la fundación de la primera cátedra de psicología por parte de Ezequiel Chávez en la Escuela Nacional Preparatoria. Mientras que los primeros antecedentes de la Psicología I/O encuentran apenas iniciando el siglo con el trabajo realizado por Border en la selección de personal y en la publicación del Boletín Psicotécnico.

1.4. Actividades del Psicólogo en las Organizaciones.

Hoy en día, son muchos los psicólogos que trabajan en la industria, y reciben el nombre de Psicólogo Organizacional o Industrial.

Nos podemos dar cuenta que los psicólogos I/O participan en diferentes puestos en una amplia variedad de escenarios, pero no trabajan de manera directa con los problemas

emocionales o personales de los empleados, esta actividad cae en el dominio de la psicología clínica.

Para darnos otra idea de las actividades de los Psicólogos I/O, Spector, (2002) nos muestra la siguiente lista de actividades que hacen los psicólogos I/O en la práctica:

- ✓ Análisis de la naturaleza de un puesto (análisis de puestos)
- ✓ Manejo de un análisis para determinar la solución de un problema organizacional
- ✓ Diseño de sistemas de evaluación de desempeño
- ✓ Diseño de sistemas de selección de personal
- ✓ Diseño de programas de capacitación
- ✓ Desarrollo de pruebas psicológicas
- ✓ Evaluación de la efectividad de una actividad o práctica, (programa de capacitación)
- ✓ Implementación de un cambio organizacional.

Más tarde Rodríguez y Posada (2005), mencionan que la labor del profesional en psicología I/O ha sido integrarse a este campo, desempeñando por lo general tres tipos de funciones:

- ✓ La elección de miembros nuevos y reubicación de existentes. Proceso que corresponde a lo administrativo, denominado reclutamiento y selección de personal
- ✓ La solución de problemas originados en la administración y relaciones sociales entre individuos. Proceso que corresponde al desarrollo organizacional y la iniciación.
- ✓ El perfeccionamiento del sujeto en sus labores. Que corresponde al proceso de inducción y capacitación.

Es así como el psicólogo ha incurrido en el desempeño de otras funciones tales como la administración de Recursos Humanos incluyendo desde el diseño hasta la aprobación de programas de seguridad e higiene, haciéndose cargo de las relaciones laborales. De hecho, el psicólogo organizacional ocupa puestos como: seleccionador, capacitador, encargado de personal o auxiliar de personal, entre otros.

Cinco años después Franklin y Krieger (2011) menciona tres tipos de labores que realiza el psicólogo I/O:

- ✓ Los psicólogos I/O en la Administración de Recursos Humanos están involucrados en áreas como análisis de puestos, reclutamiento, selección de empleados, determinación de niveles de salarios, capacitación y evaluación de desempeño. Eligen pruebas existentes o crean nuevas que se puedan utilizar para seleccionar y ascender a los empleados. Analizan los trabajos para obtener una imagen completa de lo que cada empleado hace y a menudo designan valores monetarios a cada posición; y examinan varios métodos que se pueden utilizar para capacitar y desarrollar empleados.
- ✓ Los psicólogos involucrados en la psicología I/O se preocupan por los temas de liderazgo. Satisfacción laboral, motivación del empleado, comunicación, manejo de conflicto, cambio organizacional y procesos de grupo dentro de una organización. Constantemente desempeña la función de consultor y llevan a cabo recomendaciones en áreas problemáticas que pueden ser mejoradas. Implementan programas designados para mejorar el desempeño del empleado. Tales programas pueden incluir construcción de equipos, reconstrucción y empowerment o facultamiento a los empleados
- ✓ Los psicólogos también se puede encontrar en el área de factores en el diseño del área de trabajo, la interacción humano-maquina, ergonomía y estrés, y fatiga física. Trabajan frecuentemente con ingenieros y otros profesionales técnicos para hacer el lugar de trabajo más seguro y eficiente.

Al revisar las diferentes perspectivas de la labor de un psicólogo I/O, podemos concluir que éste aborda respuestas a demandas concretas y específicas. Por ejemplo, si tiene como responsabilidad el desarrollo de un individuo, elabora criterios para evaluar el desempeño del trabajador; si su labor es la selección de personal, entonces aplicará pruebas psicológicas o estudios de personalidad individual y grupal; si es responsable de la capacitación de personal realizará entrenamiento de empleados y diseñará situaciones para promover el aprendizaje; si se le demanda la creación de un mejor ambiente de trabajo dará cursos de motivación y modificará actitudes que conlleven a la satisfacción en el trabajo; si le solicitan la creación de equipos de trabajo, dará cursos de liderazgo y supervisión, comunicación y modificación del comportamiento en las

organizaciones; si se le solicita investigar los efectos del ambiente de trabajo abordará temas diversos, entre ellos: fatiga, accidentes, estrés y condiciones de trabajo.

CAPÍTULO 2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Una de las claves de éxito de cualquier empresa es disponer del personal adecuado, en el momento preciso y con la motivación suficiente para poder desarrollar su función de la mejor manera posible. En el presente capítulo se abordarán los procesos para cubrir una vacante dentro de una empresa: “El Reclutamiento” y “La Selección de Personal”.

2.1. Reclutamiento de personal

Una vez que la empresa ha determinado sus necesidades de personal, tiene que contratar a los mejores empleados para ocupar los puestos disponibles. Por lo que una identificación adecuada de reclutamiento, permite a la organización aumentar el rendimiento de este proceso, y elevar así la proporción de candidatos elegidos para la selección, así como la proporción de candidatos admitidos, y en consecuencia reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz.

Antes de mencionar los diferentes métodos para la obtención de recursos humanos se definirá a que nos referimos con la palabra reclutamiento:

García-Tenorio (2005) define el reclutamiento como “el conjunto de procedimientos que tienen como objetivo atraer candidatos potencialmente competentes y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. Mientras que Bohlander y Snell (2008) lo definen como “el proceso para localizar a las personas que podrían unirse a una organización y animarlos a solicitar las vacantes de trabajo disponibles o esperadas”.

Por lo que al hablar de reclutamiento nos referiremos al proceso para atraer a candidatos potencialmente competentes para solicitar la vacante disponible dentro de la empresa en el momento oportuno.

Harris, J. (2002) establecen que el reclutamiento tiene su importancia porque permite, determinar las necesidades actuales y futuras del recurso humano, suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.

La primera decisión de este proceso, consiste en analizar si la persona que se necesita se encuentra en la organización o es necesario recurrir al exterior. (García-Tenorio, 2005) Es decir los candidatos pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, pueden ser tanto reales (que buscan empleo o deseen cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleos). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en las propias. A esto se deben las dos formas de reclutamiento: interno y externo (Chiavetano, 2011).

Es importante mencionar que el proceso de reclutamiento varía de acuerdo con la organización y el puesto que se desea cubrir.

2.1.1. Reclutamiento interno

Aunque por lo general se piensa que el reclutamiento se enfoca en atraer empleados potenciales de fuera de la organización, la mayoría de las organizaciones trata de cubrir las vacantes mediante promociones y transferencias. El proceso de reclutamiento interno consiste en que las personas pertenecientes a la propia empresa sean objeto de reclutamiento, pudiéndose producir un ascenso o promoción (movimiento vertical), o rotación o transferencias desde otro departamento (movimiento horizontal), o transferencia con ascensos (movimiento diagonal) (García-Tenorio, 2005; Chiavetano, 2011).

Para realizar un reclutamiento interno hay diferentes caminos a seguir. Bohlander y Snell (2008) mencionan que los candidatos calificados dentro de la organización se pueden localizar de diferentes formas:

- *Sistemas de información de recursos humanos.* Es decir el historial completo y las calificaciones de cada uno de sus empleados.
- *Identificación del talento gerencial.* Esto proporciona una indicación de las habilidades que tienen los empleados, así como de sus intereses y experiencias.
- *Uso de los assessment centers o centro de evaluación.* Es un proceso por el cual se evalúan a las personas, participando en una serie de situaciones que se asemejan a las que podrían tener que manejar en un puesto.

2.1.1.1. Medios de reclutamiento interno

Bohlander y Snell (2008) dicen que la promoción interna requiere del uso de anuncios internos de puesto, registros de personal y bancos de datos de habilidades. Los anuncios

internos de puestos avisan a los empleados de una vacante, enumerando características como las habilidades, el supervisor, el horario de trabajo, y el salario. Las organizaciones pueden comunicar la información acerca de las vacantes por medio de un proceso denominado “publicación y oferta de puestos”.

Se puede recurrir a la colocación de anuncios en los pizarrones de boletines electrónicos o en pizarrones comunes que se sitúan en los lugares donde se reúnen los empleados. También pueden anunciarse en las publicaciones de los empleados, en folletos especiales y por correo directo. (García-Tenorio, 2005).

Los medios de reclutamiento interno son aquellos, que sin necesidad de reunir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno:

- Sindicatos. Por el reglamento del contrato colectivo de trabajo, funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante que entran en el dominio del sindicato (Delgado, 2005).
- Archivo o cartera de personal. Son los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados ya que la vacante en cuestión se cubrió (Granados, 2003).
- Familiares y recomendados. Se hace uso de esta cuando se boletin las vacantes entre los propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto, si es que la política de la empresa lo permite (Granados 2003 y García-Tenorio, 2005).
- Promoción o transferencia interna de personal. Es cuando se estudia la planilla y/o el historial del personal de la empresa a fin de determinar si existe o no un candidato viable para ser proporcionado o transferido (Granados 2003 y García, 2005).

2.1.1.2. Ventajas y desventajas

Granados, (2003) y García-Tenorio (2005) nos mencionan las ventajas y desventajas del reclutamiento interno:

Ventajas

- ✓ Es más económico
- ✓ Es más rápido
- ✓ Presenta un índice mayor de validez y de seguridad
- ✓ Fuente poderosa de motivación para los empleados
- ✓ Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal
- ✓ Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal.

Desventajas

- ✓ Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior
- ✓ Puede generar conflicto de intereses
- ✓ La empresa puede promover continuamente a los empleados hasta en el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia, ha este se le denomina “principio de Peter”.
- ✓ El ascenso o la transferencia no se pueden hacer en términos globales en toda la organización.

2.1.2. Reclutamiento externo

No siempre las empresas logran conseguir de su propio personal a todos los empleados que se necesitan, pues en ocasiones la persona no cuenta con la competitividad requerida, o en ocasiones no desean hacerlo, pues quieren acudir al exterior como una manera de introducir variedad o nuevas expectativas.

Es así como el reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Chiavetano (2011) menciona que cuando hay una vacante, la organización trata de cubrir con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante los medios de reclutamiento.

2.1.2.1. Medios de reclutamiento externo

Son aquellos a los que el psicólogo puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico que son totalmente ajenas a la empresa (Granados, 2003). Existen multitud de fuentes externas entre las que la organización debe elegir los que considera más adecuados para cubrir la vacante.

Un factor fundamental que ayuda a tomar la decisión es el tipo de puesto, es decir, el nivel jerárquico es un elemento básico (García-Tenorio, 2005). Las fuentes de reclutamiento externo son las siguientes:

- Universidades, escuelas, ferias de empleo, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresarial-escuela. La finalidad es divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. (Chiavetano, 2011).
- Bolsas de trabajo. Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes con diversas empresas o centros de trabajo. A ellas puede recurrir la empresa y solicitar candidatos (Delgado, 2005).
- Agencias de colocación o empleos. Estas agencias se dividen en tres. Las primeras son *agencias de empleo públicas*. Aquí las personas que se quedan sin empleo deben registrarse en una de estas agencias y estar disponibles para un empleo. A demás de colocar a los solicitantes en las vacantes, las agencias de empleo pueden ayudar a las empresas con las pruebas de empleo, los análisis de puestos y los programas de evaluación. Las segundas son las *agencias de empleo privadas* y *agencias temporales*. Las agencias se especializan en atender áreas ocupacionales o campos profesionales específicos. Estas empresas tienen una tarifa por colocar al empleado en la empresa de 25 a 30% con base al salario anual de la posición que ocupara esta persona que fue encontrada por la agencia. Por último tenemos a *las agencias de empleo temporales*, estas agencias son privadas, contratan y colocan a trabajadores en posiciones temporales. Esta práctica se utiliza cada vez más porque a los empleados temporales se les puede despedir con más rapidez y a menor costo cuando el trabajo disminuye. Los empleados temporales pueden cubrir una vacante que se encuentra disponible por una incapacidad, despido o jubilación, por lo que solo cubrirá el puesto por el tiempo necesario (Bohlander y Snell 2008)
- La puerta de la calle. Candidatos que se presentan por iniciativa propia y dejan en la empresa solicitudes o curriculum no requeridos. Aunque el porcentaje de solicitudes no sea alto, es una fuente que no puede ignorarse (Granados, 2003 y Dessler, 2009).

- Anuncios en la prensa, T.V., radio, revistas, carteles. Los anuncios se utilizan en base al puesto que la organización este buscando. Se puede utilizar radio, T.V., anuncios en vía pública, o carteles. Con respecto a utilizar periódicos y revistas es importante dirigir los anuncios a un público en específico (García-Tenorio, 2005).
- Anuncios en internet. Las empresas están acudiendo a la red como herramienta de contratación por que los anuncios son relativamente baratos, más dinámicos y a menudo pueden dar resultado más rápido que los anuncios de periódicos. La red no solo es un medio de reclutamiento económico y eficiente, si no que, a demás es una herramienta útil para los que buscan empleo. Existen miles de páginas web especializadas en búsqueda de empleo y la mayoría son gratis (Gómez Mejía, Balkin David, y Cardy Robert, 2008): LinkedIn, Facebook, Monster, Bumeran, Zonajobs, Portal del Empleo, OCC, computrabajo, etc.
- Intercambio de Cratera. Convenios con otras empresas que actúan en el mismo giro o mercado en términos de cooperación mutua. Es decir la comunicación entre empresas con el mismo giro puede crear un intercambio de curruculums, pues los candidatos que pudieron ser no viables para una empresa lo pueden ser para otra.(Chiavetano, 2011).

2.1.2.2. Ventajas y desventajas

Gómez Mejía et al (2008) mencionan algunas ventajas y desventajas de este del reclutamiento externo

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:

- ✓ Lleva experiencia fresca a la organización.
- ✓ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización
- ✓ Aprovecha las inversiones en capacitaciones y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismo candidatos

De igual forma este tipo de reclutamiento muestra algunas desventajas

- ✓ Por lo general es mas tardado que el reclutamiento interno
- ✓ Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos
- ✓ En principio es menos seguro que el reclutamiento interno

- ✓ Puede provocar barreras internas
- ✓ Suele afectar a la política salarial de la empresa.

2.1.3. Reclutamiento mixto

En la práctica las empresas no hacen solo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una nueva vacante, cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización sugiere siempre una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo a menos que se cancele.

Dessler y Valera (2011) señalan que la mayoría de las empresas prefiere el reclutamiento mixto. Es decir, el que emplea fuentes tanto internas como externas. El reclutamiento mixto se aborda con 3 procesos:

- a) Al principio reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados.
- b) Reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo en caso de no obtener los resultados deseados, pues la empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes.
- c) Reclutamiento externo e interno simultáneos. Es el caso en que la empresa le preocupa llenar la vacante y sea por medio de entradas o mediante transformaciones de recursos humanos.

Así el departamento de reclutamiento es el que elige los medios, el reclutamiento interno, externo o mixto, con objeto de tener mayores ventajas, en el proceso y los mejores candidatos.

2.2. Selección de personal

Como paso previo a este proceso, resulta necesario conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como sus objetivos departamentales generales.

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento, la empresa dispone o debe disponer de un posible conjunto de candidatos que satisfacen los requerimientos del puesto de trabajo que se pretende cubrir, con lo que finaliza el proceso de reclutamiento e inicia el de selección.

Bohlander y Snell (2008) definen la selección como el proceso mediante el cual se elige a las personas que tiene las calificaciones pertinentes para cubrir vacantes de puestos existentes o planeados. Es decir, en la selección la tarea básica es escoger entre los candidatos reclutados a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien.

Así el objetivo básico del reclutamiento es abastecer el proceso de selección de su materia prima: candidatos. Y el propósito principal de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización.

2.2.1. Técnicas para la selección

Una vez que se tiene la información de los puestos vacantes, los pasos siguientes son las técnicas de selección.

2.2.1.1. Análisis del curriculum

La primera fase dentro del proceso de selección es lo que se llama análisis de curriculum o preselección, la cual se realiza con el estudio del curriculum o solicitud de empleo. Se trata de comprobar en un primer lugar que los candidatos que se presentan reúnen las condiciones que se han exigido en el anuncio de selección (García-Tenorio, 2005). Así los candidatos que más se aproximan a él, son enviados para el chequeo técnico a fin de continuar con aquellos que reúnen con los conocimientos y las destrezas indispensables.

La solicitud de empleo o curriculum deben contener (Bohlander y Snell, 2008 y Richino, 2000):

- ✓ Datos personales: Nombre completo, fecha y lugar de nacimiento, estado civil, dirección actual, dirección de correo electrónico y teléfonos.
- ✓ Interés Profesional: Tipo de actividades que son de gusto por desarrollar profesionalmente, áreas de preferencia, que tipo de trabajo se esta buscando.
- ✓ Experiencia Profesional: (Se empieza por el último trabajo y debes incluir) Fechas de inicio y de término, nombre de la empresa, giro de la empresa (restaurante de especialidad, hotel de cadena internacional, banquetes, etc.), localidad en que se encuentra la empresa (DF, Aguascalientes, etc), título del puesto, título de la persona a quien se reportaba, breve descripción de las funciones del puesto, breve explicación de la razón de su salida.

- ✓ Preparación académica: Se empieza por los últimos estudios. Es muy importante mencionar las fechas en que se han cursado.
- ✓ Otros estudios: Cursos de corta duración, seminarios, diplomados, etc.,
- ✓ Resumen de Habilidades: Resumen de las áreas en las que se considera con habilidades y con intereses.
- ✓ Otros conocimientos: Conocimientos informáticos, prácticos y cualquier otro que ayude a diferenciarse de otros candidatos.
- ✓ Idiomas: idiomas adicionales al español.

2.2.1.2. Entrevista inicial

Dessler (2009) define una entrevista de selección como un “procedimiento de elección diseñado para predecir el desempeño laboral futuro a partir de las respuestas orales de los aspirantes a preguntas orales”.

Es así como la entrevista inicial tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de su conducta. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, horarios, prestaciones, etc. Así mismo esta es la fase indicada para saber si cuenta con los documentos que se le piden (Granados, 2003).

Indudablemente este es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

Existen tres clases de entrevista: Entrevista libre o no estructurada, entrevista semiestructurada y entrevistas estructurada. Las tres difieren en cuanto al grado de estructuración de sus preguntas. Una *entrevista estructurada*, es aquella cuyas preguntas están fijadas ya de antemano y no hay ninguna improvisación. Una *entrevista libre o no estructurada* será la que tenga lugar sin que el entrevistador haya elaborado de antemano las preguntas que se van hacer al entrevistado. Ambas entrevistas tienen sus ventajas e inconvenientes. La estructuración es positiva, en tanto nos ayuda a no olvidar aspectos relevantes para nuestro propósito (obtener una información determinada) pero puede ser negativa, en el sentido de que no da la oportunidad al entrevistado de que espontáneamente nos cuente los sucesos. La entrevista libre crea ese ambiente de espontaneidad, pero al no haber ninguna estructuración, tiene el inconveniente de que

Muchas cuestiones, importantes para la obtención de información, sean olvidadas. Mientras tanto en la *entrevista semiestructurada*, las preguntas ya están elaboradas pero permiten respuestas abiertas, es decir, libres. El entrevistado recibe una lista de asuntos que tiene que preguntar y recibe las respuestas del candidato. La solicitud de empleo funciona como lista de puntos sobre los cuales entrevistar al candidato. (Chiavenato, 2004)

2.2.2. Pruebas

Existe una diversa gama de clasificación respecto a los tipos de pruebas, aquí se clasificaran según midan inteligencia (habilidades cognitivas), personalidad, aptitudes y simulaciones.

2.2.2.1. Pruebas de inteligencia

A menudo las organizaciones desean evaluar las habilidades cognitivas o mentales de un candidato. Así, la etapa más importante de selección es la evaluación psicológica, pues constituye uno de los recursos más ricos en este proceso. Landy y Conte (2005) mencionan que las pruebas de capacidad cognitiva permiten a los individuos demostrar lo que saben, perciben, recuerda, entiende o pueden trabajar mentalmente; incluye la identificación de problemas, las tareas de solución de problemas, las habilidades perceptuales, el desarrollo o evaluación específica. En la actualidad la inteligencia se suele medir con exámenes de aplicación individual. A continuación se presentan algunos test para medir el coeficiente intelectual:

- Wonderlic: Esta es una prueba de agilidad mental en la cual se pretende que los individuos contesten correctamente el mayor número de preguntas, utilizando la lógica y la razón. La prueba psicométrica Wonderlic consta de 50 preguntas presentadas en orden de dificultad creciente. La duración de la aplicación es de aproximadamente 12 minutos. Prueba para mandos técnicos
- Raver: Test de Inteligencia no verbal. Mediante matrices progresivas, constituido por 60 tareas en 5 sub-test con el nivel ascendente de complejidad. Puede utilizarse como una prueba psicométrica independiente, pero más conveniente es utilizarlo como parte de una batería de pruebas. Se conocen factores como: Observación, Comparación y Pensamiento racional. La duración aproximadamente de 30 a 40 minutos. Prueba para mandos técnicos.

- Beta II: Test que mide la inteligencia del individuo mediante 5 subtest, cada tarea pretende medir diferentes aspectos de la capacidad intelectual no verbal del individuo. Factores que se obtienen en esta prueba son: Capacidad de aprendizaje, Lógica, Nivel de aprendizaje, Observación y Nivel de atención. Duración: Aproximadamente 30 minutos. Se recomienda para individuos con Nivel de escolaridad Primaria y Secundaria, test muy efectivo para personal operativo.
- Beta III: Test semiautomatizado diseñado para medir las capacidades intelectuales de las personas mediante 5 subtest. Se conocen factores como: Capacidad de aprendizaje, Lógica, Nivel de aprendizaje, Observación y Nivel de atención. Duración aproximada de 30 minutos. Prueba de inteligencia para niveles operativos.
- Terman: Test que evalúa el coeficiente mental del individuo (CI), manejando 10 sub- tests que conforman las siguientes áreas: Cultura y Conocimientos generales; Juicio y Sentido común; Capacidad de razonamiento; Aritmética; Juicio practico; Habilidad para razonar, Abstractar, Generalizar, y Pensar en forma organizada; Planeación, Comprensión y Organización de conceptos verbales; y Análisis y Síntesis en el manejo de aspectos cuantitativos. Duración aproximada de 40 minutos. Prueba para mandos Ejecutivos, Administrativos, Supervisores, Jefaturas y Gerencias.
- Barsit: Determina rápidamente el nivel de inteligencia o aptitud para aprender y adaptabilidad del sujeto. Evalúa: Conocimientos Generales, Comprensión de vocabulario, Razonamiento Lógico, Razonamiento Verbal y Razonamiento Numérico. Duración aproximada de la prueba: 10 minutos. Prueba para niveles Operativos.
- Dominós: Test para medir la inteligencia del individuo, aptitudes y explorar diversas áreas psicológicas como reconocimiento de semejanzas y diferencias, noción de número y rapidez visual. Dominós puede observar la capacidad de una persona: La rapidez visual, atención a detalles pequeños, memoria visual, capacidad de descubrir equivalencias y otros aspectos importantes. Duración: 30 minutos. Prueba de inteligencia para niveles Operativos.
- Wais: es un test construido para evaluar la inteligencia global, entendida como concepto de CI, de individuos entre 16 y 64 años, de cualquier raza

nivel intelectual, educación, orígenes socioeconómicos y culturales y nivel de lectura.

Costa de 2 escalas: verbal y de ejecución. Duración: El tiempo que demora la aplicación depende de la capacidad y personalidad del examinado y de la destreza y práctica del examinador. Prueba para mandos Ejecutivos, Administrativos, Supervisores, Jefaturas y Gerencias.

- Otis: Está formada por una serie de elementos de diversas características y proporciona una apreciación del desarrollo mental del sujeto y de su capacidad para adaptar conscientemente su pensamiento a nuevas exigencias. Tiempo de aplicación 30 minutos. Prueba para niveles Operativos

2.2.2.2. Pruebas de comportamiento

Chiavenato (2004) menciona que este tipo de pruebas psicométricas evalúan una serie de factores de los individuos para poder determinar el grado de adaptabilidad social de los individuos en su entorno. Son test especializados en determinar las capacidades concretas para desarrollar un puesto de trabajo. A continuación mencionaremos algunos test para medir las aptitudes de los individuos:

- Kostick: Es un instrumento diseñado para comprender los estilos administrativos, proporcionando información rápida y confiable sobre 20 dimensiones de comportamiento relacionadas con el desempeño en el trabajo. Se obtiene una interpretación cualitativa que permita el pronóstico del comportamiento que el individuo tendrá en su vida laboral; mediante preguntas de tipo alternativa simple. Tiempo: 20 minutos. Prueba de Liderazgo para mandos Gerenciales y Directivos
- Zavic: Test que evalúa valores e intereses, consta de 20 preguntas con cuatro posibles respuestas cada una. El test Zavic se divide en dos áreas: Valores: Moral, Legalidad, Indiferencia y Corrupción. E Intereses: Económico, Político, Social y Religioso. Tiempo: 20 minutos aproximadamente. Prueba para mandos Administrativos, Ejecutivos, Gerenciales y Directivos.
- Lifo: Una característica esencial es la conexión directa que uno puede hacer entre su función, tarea, situación de trabajo, problemas de trabajo y cooperación con los colegas y los supervisores. La teoría de LIFO distingue cuatro

orientaciones básicas: Da y Apoya (Soporte), Toma y Controla (Control), Mantiene y Conserva (Análisis), Adapta y Negocia (Adaptabilidad). LIFO muestra sus preferencias y orientaciones (la más y la menos probable), al ocuparse de situaciones de rutina y frente a stress. Tiempo aproximado de aplicación: 10 minutos. Prueba para mandos Administrativos, Ejecutivos, Gerenciales y Directivos.

- Moss: Prueba de adaptabilidad social de 30 preguntas, esta prueba psicométrica evalúa el grado en que una persona se adapta a distintas situaciones sociales. Se obtienen las actitudes del evaluado como: Habilidad en supervisión, Capacidad de decisión en las relaciones humanas, Capacidad de evaluación de problemas interpersonales, Habilidad para establecer relaciones interpersonales, Sentido común y Tacto en las relaciones interpersonales. Tiempo de aplicación: de 20 a 30 minutos. Prueba de Adaptabilidad Social para mandos Gerenciales y Directivos.

2.2.2.3. Pruebas de personalidad

A diferencia de los test citados anteriormente, que tienen respuestas objetivas, los inventarios de personalidad no tienen respuestas acertadas o equivocadas. En los inventarios de personalidad, los tipos de preguntas similares forman una escala, que refleja la introversión, autoridad, confianza, etc. A diferencia de los test de inteligencia y de aptitudes, no suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación se requiere con base en preguntas o situaciones a las que el sujeto evaluado responderá de forma personal o sincera.

Sastre y Aguilar (2003) menciona que el termino personalidad representa la integración única de características medibles relacionadas con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Estas pruebas sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (Rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de los demás.

Dessler (2009) señala que la mayor parte de la gente es contratada a partir de calificaciones, pero la mayoría es despedida por un mal desempeño. Un mal desempeño generalmente es el resultado de características personales. Las pruebas de personalidad miden aspectos básicos de la personalidad de un candidato como la introversión, la

estabilidad y la motivación. Las pruebas de personalidad miden la disposición y el temperamento.

A continuación se describen algunos de los test más utilizados en la psicología organizacional:

- Cleaver: Realiza un pronóstico de la forma en que este individuo reacciona ante determinadas circunstancias y también de sus reacciones y actitudes típicas bajo situaciones de presión. Se sugiere que tipo de actividad realizaría con más eficiencia y qué cosas motivan al individuo, orientando sus necesidades y preferencias. Para realizar esta valoración se basa en cuatro escalas: Empuje, Influencia, Constancia y Apego. Tiempo: 10 minutos. Prueba para mandos Administrativos, Ejecutivos, Gerenciales y Directivos.
- Allport: El estudio de valores pretende medir la importancia relativa de seis intereses o motivos básicos en la personalidad: Teórico, económico, estético, social, político y religioso. Una brillante prueba que defiende la perspectiva de que las personalidades de los hombres se pueden conocer mejor por medio de un estudio de sus valores o actitudes valorativas. Tiempo: 20 minutos aproximadamente. Prueba para mandos Administrativos, Ejecutivos, Gerenciales y Directivos.
- Color Luscher: Evalúa la personalidad proyectiva del individuo utilizando 8 tarjetas de colores. El color es parte del ambiente que rodea al hombre. Se obtienen determinados factores como habilidad para mantener eficiencia máxima en largos periodos, determinando si la persona pertenece al llamado grupo laboral que evalúa la constancia, fuerza de voluntad y espontaneidad esta última para medir el rendimiento en el trabajo u objetivos. Duración: 10 minutos. Prueba para todo tipo de puestos.
- 16 PF: Prueba de 187 preguntas diseñada para obtener, información acerca de la posición de un individuo en la mayoría de los factores primarios de la personalidad. La prueba psicométrica 16 PF se construyó para utilizarse con individuos de 16 años de edad y mayores. Se obtiene los factores primarios de la personalidad, siendo estos: Calidez, Inteligencia, Fortaleza de si mismo, Dominio, Impulsividad, Conformidad con el grupo, Audacia, Idealismo, Susplicacia, Imaginación, Astucia, Propensión a la culpa, Rebeldía, Autosuficiencia, Compulsividad y Ansiedad. Duración: aproximadamente 30

minutos. Para mandos Ejecutivos, Administrativos, Supervisores, Jefaturas y Gerencias

- IPV: El test IPV es una prueba psicométrica de 87 preguntas para determinar la personalidad del vendedor mediante sus tres parámetros fundamentales: DGV (Disposición general para la venta) receptividad, agresividad; además de nueve factores adicionales, entre ellos, tolerancia a la frustración, empatía, control de sí mismo, combatividad, dominancia y seguridad. Tiempo aproximado: 40 minutos. Prueba para Vendedores.
- MMPI-2: El MMPI-2 (El Inventario Multifásico de la Personalidad Minnesota-2), Prueba constituida por 567 preguntas, diseñada para evaluar un número importante de tipos de personalidad y de trastornos emocionales. Requiere que los sujetos tengan un nivel de lectura de 2do de secundaria. La prueba en sí misma proporciona la manera de verificar si estos requisitos no se han cumplido. Algunos de los factores que se pueden detectar: Depresión, Histeria, Mentira, Problemas familiares, Alcoholismo, Drogadicción. Tiempo aproximado de aplicación: 60 minutos. Prueba Clínica orientada a las organizaciones para todo tipo de puestos.
- Machover: El dibujo de la figura humana no sólo expresará ciertos pensamientos, ciertos sentimientos, ciertas aptitudes prácticas, sino que proyectará una imagen total de sí mismo, sus reacciones emocionales, sus actitudes afectivas. El dibujo de la figura humana puede ser una proyección de: la imagen corporal, las cualidades que pertenecen al propio sujeto, las actitudes hacia otra persona en el medio, efectos de circunstancias exteriores, las actitudes hacia la vida y la sociedad en general. Tensiones emocionales–conflictos, Experiencia o modo organizativo. Duración: de 5 a 10 minutos. Prueba para todo tipo de puestos
- Figura humana bajo la lluvia: Es una prueba proyectiva, ya que el sujeto se manifiesta en su acción: él debe hacer el trabajo, no se le ofrece copia. El test de persona bajo la lluvia permite evaluar aspectos de la personalidad del examinado su imagen corporal y su reacción frente a un elemento amenazante como lo es la lluvia que puede ser indicador de presiones ambientales En síntesis, deja la huella de su vida interior. Duración: de 5 a 10 minutos. Prueba para todo tipo de puestos.

- HTP: Proporciona información que una vez relacionada con otros instrumentos de valoración y de entrevista, puede revelar los conflictos y preocupaciones generales del individuo, así como aspectos específicos del ambiente que encuentra problemáticos. Duración: de 30 a 90 minutos. Prueba para todo tipo de puestos.

Los test de personalidad deben utilizarse junto con otra información, especialmente las habilidades técnicas, la experiencia laboral y la capacidad de aprendizaje del solicitante. Las capacidades, los intereses y la personalidad se desarrollan uno tras otro de tal forma que el nivel de capacidad de éxito en el ámbito de una tarea concreta y de los intereses determinan la motivación para intentar la tarea (Muchinsky, 2002).

2.2.2.4. Pruebas situacionales

Landy y Conte (2005) mencionan que los ejercicios situacionales se utilizan principalmente para la selección de personas para puestos profesionales y de dirección. Miden las habilidades para el empleo tomando muestras de conducta laboral en condiciones lo más similares posibles a las reales. También sugieren que las muestras de trabajo son las más útiles para predecir el éxito en los empleados de operarios, que incluyen habilidades motoras, que en los trabajos en los que se establecen relaciones con otras personas.

De Cenzo y Robbins (2001) nos dice que las muestras de trabajo consisten en presentar a los candidatos situaciones representativas del puesto en que desean trabajar para después evaluar sus respuestas. Estas pruebas difieren de la mayoría de las pruebas, por que miden el desempeño laboral de manera directa. Por ejemplo las muestras de trabajo para un cajero incluirían la operación de una caja registradora y el conteo de dinero, para un puesto administrativo, las muestras de trabajo incluirían pruebas de mecanografía y de lectura.

Las técnicas de simulación pasan de estudio individual y aislado al estudio en grupo, y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. A su punto de partida de las técnicas de simulación, es el reconstruir en un escenario en el momento presente en el aquí y en el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la misma manera más cercana a la realidad. El candidato asume un papel y

permanece en un escenario rodeado de otras personas que presencian su actuación y pueden o no participar en la escena.

2.2.2. Verificación de antecedentes otros métodos de selección

Por lo general la aplicación de pruebas es solo una parte del proceso de selección de un patrón. Otras herramientas son la verificación de antecedentes y referencias, las pruebas de honestidad, la grafología y los exámenes de abuso de sustancias y/o examen médico.

Sastre y Aguilar (2003) mencionan la llama evaluación socioeconómica, pues señalan que permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial. Es de suma importancia conocer el nivel económico del solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo. La información socioeconómica generalmente se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por una trabajadora social, por el personal de recursos humanos de la empresa, o bien como se hace en la mayor parte de los casos, a través de despachos u organizaciones especializados en esta actividad.

La profundidad de la investigación depende del puesto que se desea cubrir. A continuación se mencionaran los elementos más importantes que representa el estudio socioeconómico:

- *Comprobación de referencias.* Consiste en investigar los antecedentes del aspirante, con la finalidad de constatar si el candidato trabajo realmente en las empresas que mencionó, desempeño el puesto anotado, y recibió el sueldo señalado en la solicitud. Se investiga la honestidad, puntualidad, responsabilidad, capacidad para supervisar o, en su caso, recibir órdenes. (De Cenzo y Robbins, 2001). Es la mejor táctica que puede utilizar un empresario para evitar demandas por negligencia en la contratación.
- *Comprobación del historial.* Estas son distintas a las anteriores pues pueden incluir comprobación del historial criminal, verificación de logros académicos, comprobación de antecedentes en la conducción, comprobación de situaciones de inmigración y comprobación de la seguridad social. (Gómez Mejía et al, 2008). La necesidad de llevar a cabo este tipo de comprobaciones viene

determinada por la frecuencia con la que se encuentra desinformación en las solicitudes.

- *Visita domiciliaria.* A través de la visita domiciliaria se detecta el entorno familiar y se recaba la información sobre su situación económica, propiedades, inversiones y deudas. Incluso se pueden tomar fotografías de la casa en que habita el candidato, con el fin de ilustrar la fachada y apreciar si esta en mal estado o en perfectas condiciones de mantenimiento. De igual manera es importante conocer la dinámica familiar que se presenta alrededor del candidato, verificando su integración y apoyo por parte de los miembros de la familia (Granados, 2003).
- *Grafología.* Es la técnica que presume que los rasgos pueden evaluarse a partir de las características de la escritura de una persona; también se conoce como análisis de escritura (Landy y Conte 2005). Es decir la grafología se refiere al uso de un análisis de la caligrafía para determinar los rasgos básicos de la personalidad de quien escribe. Así pues la grafología es parecida a las pruebas proyectivas de la personalidad. En la grafología, el analista estudia la escritura, y la firma de un aspirante para descubrir sus necesidades, deseos y características psicológicas (Dessler, 2009).
- *Polígrafo.* Landy y Conte (2005) nos dicen que es una maquina que mide las reacciones fisiológicas de una persona, como un aumento en la transpiración. La aproximación dice que cuando una persona está siendo deshonesto, sus reacciones fisiológicas señala, que está mintiendo, se conoce como prueba de detector de mentiras.
- *Exámenes médicos.* Hay varias razones para llevar a cabo este examen previo al empleo. Una es verificar que el aspirante cumple los requisitos físicos del puesto, otra es para descubrir cualquier limitación médica que sea necesario tomar en cuenta al colocar al candidato. El examen también establece un registro y una línea base de la salud del aspirante para seguros médicos o reclamos de indemnización futuros (Sastre y Aguilar, 2003).
- *Detección de abuso de sustancias.* El análisis previo al empleo normalmente consiste en pedir a los candidatos que pasen un análisis de orina como parte de los procedimientos rutinarios de selección. (Gómez Mejía et al, 2008). Otras empresas consideran que este tipo de pruebas son demasiado personales, por lo que utilizan el folículo de la cabella. El método llamado radioinmunoanálisis de

cabello (RIC), requiere de una pequeña muestra de cabello, que el laboratorio analiza para detectar el consumo previo de drogas ilícitas (Dessler, 2009). El objetivo de estos análisis de drogas es evitar la contratación de personas que pueden convertirse en trabajadores problemáticos.

2.2.3. Decisión final e incorporación

Después de que se ha hecho una selección preliminar en el departamento de empleo, los solicitantes que parecen más prometedores, son remitidos a departamentos con vacantes. Ahí son entrevistados por gerentes y supervisores, que son los que suelen tomar la decisión final y comunicarla al departamento de empleo. En organizaciones grandes, notificar a los solicitantes de la decisión y hacer las ofertas de trabajo es a menudo responsabilidad del departamento de recursos humanos. Este departamento debe confiar los detalles del puesto, acuerdos de trabajo, salarios, etc. (Bohlander y Snell, 2008)

Así llega la etapa final en donde se acepta al candidato como parte de la empresa. Las formas de contratación están registradas por la ley federal del trabajo y dependiendo de las necesidades específicas de la empresa, pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos (Granados, 2003):

- ✓ Contrato por obra determinada
- ✓ Contrato por tiempo determinado
- ✓ Contrato por tiempo indeterminado

El proceso de selección debe proporcionar cuanta información confiable y válida sea posible de los solicitantes, de tal forma que sus calificaciones serán equiparadas con cuidado con las especificaciones del puesto. La información que se obtiene debe de estar claramente relacionada con el puesto o con el pronóstico de éxito en el mismo.

Es muy común pensar y/o actuar como si la contratación fuese el punto final del proceso de selección. No hay que olvidar que la selección implica un problema de predicción; el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo.

Delgado y Ena (2005) nos mencionan que una vez que la empresa ha seleccionado a un trabajador para un determinado puesto de trabajo, comienza su incorporación en la empresa. Esta incorporación lleva consigo una serie de trámites administrativos relativos a la contratación pero además conlleva la necesidad de la existencia en la

empresa de un plan de acogida e incorporación del nuevo personal con la finalidad de que dicho proceso resulte lo menos complejo y lo más satisfactorio posible tanto para la empresa como para el trabajador.

Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

CAPÍTULO 3. HISTORIA DE LA EMPRESA AREAS MÉXICO

3.1. Antecedentes

Areas nace con el objetivo principal de ofrecer un servicio integral, profesional y de calidad a todas aquellas personas que se desplazan, con servicios de hostelería y distribución comercial. Actualmente gestiona 1,260 establecimientos entre los cuales encontramos: restaurantes, cafeterías, tiendas, hoteles y gasolineras en España, México, Estados Unidos, Portugal, Chile, Marruecos, Argentina, República Dominicana y St. Martin. El equipo humano está formado por cerca de 12,000 empleados, para ofrecer el mejor servicio en establecimientos ubicados en los principales núcleos y vías de comunicación: aeropuertos, autopistas, estaciones de ferrocarril, centros comerciales y recintos feriales en los nueve países.

3.2. Areas en el mundo

La evolución constante de la compañía, tanto en oferta de productos, como en calidad de servicios, ha permitido que la empresa se pueda expandir en 9 países y posicionarse como una empresa internacional que ofrece un servicio integral al viajero (Véase Anexo 1).

3.2.1. Mercados

Areas está en los principales núcleos de comunicación y zonas turísticas:

N° establecimientos por mercados	
Aeropuertos	483
Autopistas, autovías y carreteras	439
Estaciones y otros	338
TOTAL	1.260

Aeropuertos: Inician actividad en 1999 y ahora están en los primeros puestos a nivel mundial de restauración. Cuenta con un total de 483 establecimientos.

Autopistas: Son líderes en el mercado después de 40 años, cuando se abrió la primera área de servicio en España. Ofrecen servicios adicionales para los diferentes usuarios de

las autopistas para que hagan una pausa en el camino de la forma más placentera. Cuenta con un total de 439 establecimientos.

Estaciones: Estando siempre preparados para ofrecer servicio en cualquier nueva infraestructura que se ponga en marcha. Acompañan a aquellos viajeros que se desplazan con alta velocidad, con cercanías, en trayectos regionales, o de largo recorrido.

Centro ciudad y recintos feriales: Estando cerca del cliente en los lugares más emblemáticos de la ciudad. Gestionan servicios de hostelería y distribución en los recintos feriales más importantes.

3.2.2. Líneas de negocio

Areas ofrece una gran diversidad de servicios y conceptos en sus cuatro líneas de negocio: Restauración, Distribución, Hoteles y Gasolineras.

Restauración. Areas cuenta con una gran variedad de conceptos y temáticas de restauración para adaptarse al mercado, la ubicación, y a las necesidades del público objetivo al que va destinado cada local.

Distribución. Las tiendas en Areas van desde la multitiendas hasta los conceptos más especializados, utilizando marcas propias y franquicias tanto nacionales como internacionales de gran prestigio y notoriedad. Estos establecimientos ofrecen todo tipo de productos: Alimentación, Joyería, complementos de viaje, libros, vinos, juguetes, dulce y productos regionales.

Hoteles. Son puntos de conexión gracias a sus ubicaciones estratégicas

Gasolineras. Las estaciones de servicio permiten al viajero repostar durante el trayecto

En los nueve países en los que se encuentra Areas, cuenta con las siguientes líneas de negocio. Se muestran tanto las marcas propias de distribución y de hotelería, como las franquicias.

3.2.3. El Cliente y el empleado

Areas cuenta con más de 150 millones de clientes anuales en sus diversos establecimientos de todo el mundo. La prioridad de la compañía es establecer sus necesidades ofreciendo un servicio de calidad e innovador, basado en la excelencia.

Para alcanzar estos altos estándares en el servicio, Areas se esfuerza por conocer minuciosamente a sus clientes y sus diferentes perfiles que los integran. De esta manera, consigue anticiparse a sus exigencias y darles respuesta de manera óptima:

- Los clientes que viajan por ocio o por motivos personales
- Los clientes que realizan desplazamientos diarios o muy frecuentes desde el hogar hasta el centro del trabajo/actividad o viceversa
- Los clientes que realizan desplazamientos dentro de la jornada laboral

El objetivo de Areas en relación a sus clientes es que en sus establecimientos se sientan como en casa. Para ello hace especial hincapié no solo en la calidad de los productos y servicios que ofrece sino en aspectos complementarios que faciliten el entretenimiento y el descanso, con el fin de proporcionarles una experiencia global satisfactoria.

Dos son las claves en las que se sustenta el éxito de la compañía:

Aprender del cliente. El cliente es el centro de la actividad en Areas, el destinatario de todos sus productos y servicios y el protagonista indiscutible de la compañía.

Pasión por el servicio. Si algún sentimiento acompaña a todos y cada uno de los colaboradores que integran Areas, es su pasión por el servicio. Esta vocación es la que ha permitido a la empresa crecer y consolidarse como una de las grandes compañías en su sector y ser reconocida por su innovación y liderazgo.

Ofrecen la oportunidad de mejorar las habilidades y desarrollar una carrera profesional gracias a la formación y a los planes de desarrollo.

3.3. Areas en México

Areas es el operador líder en tiendas de conveniencia y restauración en este país. Desde el año 2001 se operan la mayoría de las tiendas Duty Free de los principales aeropuertos mexicanos así como la gastronomía de muchos de ellos. Así mismo gestionan un centenar de tiendas en los hoteles más turísticos de este país.

Areas México es líder en el mercado de ventas a viajeros en México desarrollando actividades tanto para turistas como para visitantes de negocios en 22 ciudades de la Republica Mexicana. Contando con los siguientes mercados: Aeropuertos, Autopistas y Hoteles (Vease Anexo 2).

Actualmente en México, Areas está presente en autopistas de la zona occidente de la republica mexicana y hotelería (Centro de la Ciudad y zonas Turísticas). Areas cubre 19 estados de la republica mexicana (Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Coahuila, Toluca, Guerrero, Jalisco, Michoacán, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Sinaloa, Sonora, Tamaulipas, Querétaro, Guanajuato, Distrito Federal y Yucatán.) dando servicio a 28 aeropuertos (Mexicali, Tijuana, La Paz, Los Cabos, Chihuahua, Cd. Juárez, Torreón, Estado de México, Distrito Federal, Acapulco, Ixtapa/Zihuatanejo, Guadalajara, Puerto Vallarta, Morelia, Monterrey, Oaxaca, Puebla, Cancún, Cozumel, Culiacán, Mazatlán, Hermosillo, Tampico Reynosa, Mérida, Querétaro, y León).

3.3.1. Misión, visión y valores de Areas México

Misión. Áreas es una sociedad privada formada por personas de gran valía profesional, cuya misión es prestar servicios integrales y de excelente calidad a todas aquellas personas que se desplazan, al tiempo que crea valor para el accionista y para la sociedad.

Visión. Ser reconocidos globalmente como los operadores de referencia en restauración y distribución comercial, en régimen de concesión, en las infraestructuras de transporte de viajeros.

Valores. Para alcanzar de manera eficiente el objetivo definido en nuestra misión, hemos establecido una serie de valores para ayudarnos a crear una cultura corporativa que nos permita actuar de manera coordinada buscando la superación continua de nuestra empresa y prestando servicios de mayor calidad a nuestros clientes:

Orientación al cliente (externo / interno). La orientación al cliente es la vocación y al mismo tiempo la actitud de toda la organización y sus componentes, que tiene como objetivo facilitar y favorecer aquellos servicios solicitados y/o necesarios, interna o externamente, relacionados con nuestro ámbito de competencia y misión, manteniendo en todo momento el emblema de la calidad, excelencia en el trato y diligencia.

Integridad. Es el concepto que identifica, califica y acompaña de forma indisoluble todas y cada una de las prácticas que se llevan a cabo en el seno de la organización, que estarán enmarcadas en los principios éticos comúnmente aceptados, manteniendo la coherencia siempre entre nuestro discurso y nuestros hechos.

Trabajo en equipo. Es la actitud positiva de colaboración interdepartamental e intradepartamental. Se basa en el intercambio y aportación de experiencias, conocimientos y esfuerzos en nuestra actividad diaria cada vez que las circunstancias lo requieran, todo ello para la consecución de un objetivo común.

Aportación de valor a los colaboradores. La organización potencia los conocimientos, habilidades y actitudes inherentes al puesto en un plano de igualdad de oportunidades, mediante políticas definidas de formación y planes de carrera, así como prácticas de promoción.

Capacidad y voluntad de integración. Es querer y tener capacidad de acoger de forma plena a todos los colaboradores de Areas sea cual fuere su procedencia, condición y cultura, favoreciendo su implicación y compromiso con el proyecto de empresa.

Comunicación abierta. Es aquella práctica permanente en nuestra organización y llevada a cabo por todos y cada uno de los componentes de la misma, que favorece el intercambio de ideas, opiniones e información o mensajes relacionados con nuestro trabajo a través de los medios establecidos a tal efecto.

Eficiencia y eficacia. Son los resultados de la actitud positiva de todos y cada uno de los componentes de la empresa en su esfuerzo por realizar y conseguir en tiempo y forma los cometidos de cada uno de los puestos de trabajo, así como los objetivos establecidos oportunamente.

Innovación. Es la búsqueda proactiva y la capacidad de implementación de prácticas, procesos, productos, maquinaria y tecnología que permitan la consecución de crecimiento, perfeccionamiento, optimización y mejora continua en todos los ámbitos de la organización y también de nuevas oportunidades de desarrollo al efecto de favorecer la competitividad de nuestra empresa.

Vocación de liderazgo. Es la firme voluntad de todos los integrantes de la organización de conducir el proyecto empresarial al éxito, frente a nuestros competidores o sin ellos, emprendiendo las acciones necesarias para que la excelencia sea la constante en nuestro quehacer profesional individual y colectivo.

Areas México entiende que su responsabilidad va más allá de generar beneficios económicos y que implica la creación de valor para todos sus grupos de interés. Así, la

compañía seguirá trabajando bajo la filosofía de mejora continua y desde el punto de la innovación para ofrecer la mejor experiencia al cliente con ayuda del personal que integra la planilla de la empresa. (http://www.areas.es/informe_anual.php)

CAPÍTULO 4. PROCESO ACTUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA AREAS MÉXICO DEL AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO.

Dentro de Areas México el trabajo de Reclutamiento y Selección de Personal se divide para dos personas, el Asistente y el Gerente de esta área. El Asistente se enfoca en los puestos operativos de restaurantes y tiendas de conveniencia, en los supervisores o administradores de cada una de estas líneas, en puestos de becarios para el apoyo administrativo, y en los asistentes de oficina. La segunda persona se encarga de todos los puestos gerenciales. Por lo que la información aquí mencionada será enfocada solo al reclutamiento y selección que lleva a cabo el Asistente en esta área.

4.1. Perfil del personal

Antes de pasar de lleno al proceso que ocupa Areas México para el reclutamiento y la selección del personal es importante mencionar de una manera breve y concisa la descripción y el perfil de cada uno de los puestos que el Asistente de esta área maneja.

A continuación se describen los puestos operativos tanto de Tiendas de Conveniencia como los puestos restauranteros, seguidos de los puestos administrativos:

Cajera- Vendedora.

Actividades a realizar: Atención a clientes, labor de venta, cobro en caja, cortes de caja, inventario de mercancía, mantener limpio y en orden el espacio de trabajo.

Perfil requerido: Edad: 20-35 años; Sexo: Femenino; Escolaridad: Preparatoria o Carrera Técnica; Experiencia: 6 meses a 1 año; disponibilidad de rolar turnos cada 15 días.

Las Cajeras Vendedoras que se encuentran en tiendas de conveniencia en hoteles deben tener de un 60 a 70 % de ingles hablado.

Supervisor o administrador de Tiendas de conveniencia

Actividades a realizar: Manejo de personal, coordinación del rol de turnos y días de descanso; capacitación de personal (cobros en caja, cortes de caja, atención y labor de venta con clientes), arqueos de caja, depósitos bancarios, control de incidencias, faltantes de caja, inventarios en tienda.

Perfil requerido: Sexo: Indistinto; Edad: 30 a 45 años; Escolaridad: Licenciatura en Administración de Empresas o afín; Experiencia de 1 a 2 años en puesto similar; Contar con disponibilidad de horario para rolar turnos; Manejo de paquetería office en 50%; capaz de establecer conversaciones de negocios en ingles.

Mesero

Actividades a realizar: Atender al cliente, montar y desmontar el equipo de trabajo, uso y registro de comandas, manejo adecuado de charola, desarrollar labor que incremente las ventas y satisfacción del cliente.

Perfil requerido: Edad: 19 a 35 años; Sexo: Indistinto; Escolaridad: Secundaria; Experiencia: 6 meses a 1 año; disponibilidad de rolar turnos cada 15 días.

Garrotero

Actividades a realizar: Limpieza de mesas, colocación de servicios, encargado de servir las bebidas, y asistir al mesero.

Perfil requerido: Edad: 19 a 35 años; Sexo: Indistinto; Escolaridad: Secundaria; Experiencia: 6 meses a 1 año; disponibilidad de rolar turnos cada 15 días.

Ayudante de cocina

Actividades a realizar: Apoyo en la elaboración de platillos de acuerdo a las normas de calidad e higiene que establece el restaurante.

Perfil requerido: Edad: 19 a 35 años; Sexo: Indistinto; Escolaridad: Preparatoria ó estudiante de Licenciatura; Experiencia: 6 meses a 1 año; disponibilidad de rolar turnos cada 15 días.

Dependiente

Actividades a realizar: Atención a clientes, entrega de órdenes en mesa, mantener limpio y en orden el área de piso. Elaboración de las distintas gamas de alimentos de acuerdo a las normas de calidad e higiene que establece el restaurante, mantener limpio y en orden el área de cocina.

Perfil requerido: Edad: 20 a 30 años; Sexo: Indistinto; Escolaridad: Preparatoria ó estudiante de Licenciatura; Experiencia: no necesaria, la empresa los capacita.

Cocinero

Actividades a realizar: Preparación de alimentos, ensaladas y platillos propios del restaurante, cuidando siempre los estándares de higiene, calidad, costos y preparación de los mismos. Toma de inventarios.

Perfil requerido: Edad: 27 a 40 años; Sexo: Indistinto; Escolaridad: Secundaria; Experiencia: de 1 a 2 años en puesto similar; disponibilidad de rolar turnos cada 15 días.

Capitán

Actividades a Realizar: Coordinación de meseros y cajeros (rol de turnos y descansos) apoyo en la toma y captura de comandas, montar y desmontar equipo, control y custodia de dinero en efectivo, emisión de notas de consumo con requisitos fiscales, cortes y arqueos de caja.

Perfil requerido: Edad: 27 a 40 años; Sexo: Indistinto; Escolaridad: Secundaria; Experiencia: 1 a 2 año; disponibilidad de rolar turnos cada 15 días.

Lava loza

Actividades realizar: mantener limpia toda la loza y el plaque (platos, tazas, cuchillos, cucharas tenedores) así como mantener el área de la cocina limpia.

Perfil requerido: Edad: 19 a 35 años; Sexo: Indistinto; Escolaridad: Primaria; Experiencia: 6 meses a 1 año; disponibilidad de rolar turnos cada 15 días.

Hostess

Actividades a realizar: Atención a clientes, asignación y distribución de mesas, labor de venta, mantener limpio y en orden su espacio de trabajo.

Perfil requerido: Edad: 18 a 30 años; Sexo: Femenino; Escolaridad: Preparatoria o Carrera Técnica; Experiencia: 6 meses a 1 año; disponibilidad de rolar turnos cada 15 días.

Barista

Actividades a realizar: Atención a clientes, cobro en caja, elaboración de distintas gamas de café de acuerdo a las normas de calidad y servicio, mantener limpio y en orden tu área de trabajo.

Requisitos: Edad: 22-25 años; Sexo: Indistinto; Escolaridad: Estudiantes Universitarios o recién egresados; Experiencia: No necesaria.

Supervisor o Administrador de Restaurante

Actividades a realizar: Manejo de restaurante, servicio al cliente, toma de decisiones, solución de problemas, manejo de personal, elaboración de reportes de ventas, inventarios, control de costos, manejo de Distintivo H, arqueos de caja, cortes, liquidaciones, trato con promovedores, manejo de facturas.

Perfil requerido: Edad: 24 a 45 años; Sexo: indistinto; Escolaridad: Licenciatura en Administración de Empresas o afín; Experiencia: De 1 a 2 año en administración de restaurantes; disponibilidad para rolar turnos cada 15 días.

Ahora se describen los puestos Administrativo o de Oficina:

Becario de oficina

Las actividades que comúnmente realizan los becarios son las siguientes: apoyo en el área relacionada con su Licenciatura (Nomina, Seguridad Social, Contratación, Mercadotecnia, Sistemas, Compras Retail, Reclutamiento y Selección de Personal, Logística, etc.), realizan actividades dentro y fuera de las oficinas centrales, tales actividades dependerán del desarrollo que presente la persona dentro de Areas, poner en

práctica los conocimientos adquiridos durante su formación académica, contribuir e implementar procesos de mejora continua dentro del departamento.

Perfil requerido: Sexo: Indistinto; Edad: 20 a 25 años; Escolaridad: Estudiantes o recién egresados de Licenciatura (afín al departamento que se requiera el becario); Experiencia: Ninguna; Contar con disponibilidad de horario para laborar 4 horas de Lunes a Viernes; Manejo de paquetería office de 50% a 70%.

Asistente o Auxiliar de Oficina

Las actividades varían de acuerdo al departamento en que se labore (Nomina, Seguridad social, Contabilidad, Mercadotecnia, Compras, Tesorería, etc.)

Perfil requerido: Sexo: Indistinto; Edad: 25 a 30 años; Escolaridad: Licenciatura, Pasante o titulado; Experiencia: De 1 año (aplica para servicio social y prácticas profesionales); disponibilidad para laborar de Lunes a Viernes, en horario de oficina.

4.2. Reclutamiento de personal

Areas México lleva a cabo un reclutamiento mixto, pues los empleados pueden promoverse si cubren el perfil requerido para la vacante existente, esto da pie a que surja el reclutamiento interno. Es así que al existir una vacante ya sea tanto en tiendas de conveniencia, restaurantes o en oficinas se brinda al personal ya existente la oportunidad de tener un crecimiento laboral. Por ejemplo una persona que ocupa el puesto de cajera vendedora (después de un año) puede promoverse y ocupar el puesto de supervisora de la tienda. Otro ejemplo sería que un Supervisor de restaurante, puede ocupar el puesto de auxiliar de proveedor o auxiliar contable en oficinas.

El reclutamiento externo es la forma en que una vez que las personas se promueven es necesario cubrir la plaza que sea generado. Pero no siempre se logra conseguir del propio personal a todos los empleados que se necesitan, pues en ocasiones la persona no cuenta con el perfil requerido.

4.2.1. Medios de reclutamiento

Los medios que Areas México utiliza para el reclutamiento interno son anuncios por correo electrónico y la divulgación de esta vacante de un empleado a otro.

Los medios de reclutamiento externo que son utilizados son:

- *Bolsas de Trabajo*: La empresa cuenta con apoyo de la delegación Netzahualcóyotl en su bolsa de trabajo. A esta organización se le brinda información respecto a las vacantes que se tienen y esta a su vez proporciona datos a las personas interesadas (Puestos Operativos).
- *Feria de empleos*: Areas México acude esporádicamente a este tipo de ferias, una de las ferias de empleo a las que ha asistido en el último año, es en la delegación Netzahualcóyotl. En estas ferias se brinda información limitada de la vacante, se reparten solicitudes en blanco para que las personas interesadas en algún puesto llene en ese momento la solicitud con sus datos, así mismo se acopian curriculums o solicitudes de empleo que la gente proporciona (Puestos Operativos).
- *La puerta de la calle*: Este medio es uno de los más utilizados por la empresa, pues constantemente se presentan personas por iniciativa propia y dejan en la empresa solicitudes o curriculums (Puestos Operativos y Administrativos).
- *Anuncios en periódicos*: Medio no muy común en la empresa, pero en los últimos 6 meses ha sido una fuente muy importante de reclutamiento, pues el número de solicitudes y/ o curriculums a nivel operativo a decaído. Los periódicos más utilizados son: El Universal y Solo Ofertas (Puestos Operativos).
- *Anuncios en internet*: El principal y más importante medio de reclutamiento, pues este medio no solo se utiliza para publicar vacantes del Distrito Federal, sino para los diferentes estados de la Republica Mexicana donde se encuentra Areas México. Las paginas utilizadas son:
 - OCCMundial-Bolsa de trabajo en México (<http://www.occ.com.mx/>). Publicándose las siguientes vacantes: Puestos, restauranteros y de tiendas de conveniencia, así como administrativos de Oficina y Becarios.
 - Portal del Empleo (<http://www.empleo.gob.mx/>). Únicamente se publican vacantes de restaurantes y cajeras vendedoras.
 - Bolsa de trabajo - Computrabajo (<http://www.computrabajo.com.mx/>). Las vacantes publicadas son de nivel operativo y nivel administrativo.
 - Bolsa de trabajo UNAM (<http://bolsa.trabajo.unam.mx/>).
 - Bolsa de trabajo UNITEC (http://bolsadetrabajo.unitec.mx/GCC/gccUnitec_v2/).

- SIBOLTRA (<http://www.bolsadetrabajo.ipn.mx/btrabajo/>). En las últimas tres páginas únicamente se publican Becarios y Auxiliares o Asistentes de Oficina.

4.3. Selección de Personal

Se ha realizado una descripción de los puestos y se ha hecho saber el tipo de reclutamiento que se utiliza en esta empresa. Ahora se describirán las técnicas que de selección que Areas México utiliza para elegir a su personal.

4.3.1. Técnicas de Selección

Preselección

En la preselección, revisan los curriculums y eligen los más viables o los más apegados al perfil requerido, a continuación llaman a la persona para concertar una primera entrevista.

Entrevista Inicial

En este primer contacto corroboran los datos del curriculum, indagan respecto a los datos personales (domicilio, edad, estado civil, quien lleva los gastos de la casa, si tiene hijos, con quien vive etc.), datos escolares (último grado de escolaridad y si cuenta o no con certificado), experiencia laboral (si cuenta con experiencia respecto a la vacante, en que a trabajo, si cuenta con cartas de recomendación, motivos de salida, salario, etc.), y referencias personales (Cartas de recomendación laborales y personales).

Segunda Entrevista

Una vez que han detectado que el solicitante cubre con el perfil y los requisitos solicitados, pasan a un segundo filtro de este proceso de selección, el cual consiste en tener una entrevista con la persona encargada del área en donde se encuentra la vacante. Por ejemplo si la vacante es una cajera-vendedora el responsable de realizar la segunda entrevista es el Gerente de tienda, es decir esta última es con la que el solicitante trabajaría en caso de ser aceptado o seleccionado.

Pruebas Psicométricas

Una vez pasado el filtro anterior, el tercer paso es la aplicación de la psicometría. Está es diferente respecto al puesto:

Cajera-Vendedora:

- Cleaver
- Wonderlic
- IPV

Supervisor de Tiendas de Conveniencia:

- Cleaver
- Terman
- IPV

A los puestos de oficina como Asistentes o Auxiliares les aplica la siguiente batería:

- Cleaver
- Cuestionario de Valores Allport
- Lifo
- Terman
- Machover

Supervisor de Restaurante:

- Cleaver
- Terman
- Machover

A los puestos de becarios, restaurantes y comida rápida como mesero, capitán, hostess, cocinero, garrotero, etc.; no aplican psicometría.

Estudio Socioeconómico

Una vez que el solicitante ha pasado los filtros anteriores se efectúa un estudio socioeconómico el cual es realizado por una empresa contratada por Areas México.

4.3.2. Descripción del proceso de selección para cada puesto

A continuación se presenta en forma más detallada como realizan el proceso de selección para cada uno de los puestos restauranteros, tiendas de conveniencia y administrativos.

Cajera- Vendedora

Preselección: En cada puesto es importante apearse al perfil requerido, por lo que en este caso lo primero que revisan en un curriculum y/o solicitud de empleo para el puesto de cajera-vendedora son los siguientes puntos:

- Sexo: ya que únicamente contratan mujeres.
- Identifican, en que Delegación o Municipio viven, pues es importante saber el tiempo de trayectoria que realizaría al lugar de trabajo
- Edad, a partir de 20 y que no rebase los 35 años de edad.
- Escolaridad: Preparatoria (No son viables aquellas que cuentan con universidad, ya que la expectativa económica es más elevada).
- Experiencia, es indispensable que haya laborado en un puesto similar por lo menos 6 meses, realizando actividades de labor de venta, corte de caja, inventario de mercancía y atención a clientes
- Idioma: 70% de ingles hablado: este es un requisito únicamente para las cajeras-vendedoras que se encuentras laborando en hoteles.

Cuando un curriculum y/o solicitud de empleo ha cubierto al 100% cada uno de estos requisitos, el paso siguiente es realizar una llamada telefónica en donde corroboran cada uno de los datos anteriores, así como la disponibilidad de horario para laborar en turnos rolados de lunes a domingo, con un día de descanso entre semana, siendo este uno de los principales requisitos para la empresa. Si todos los datos proporcionados por el candidato cubren el perfil formalizan una cita para el día siguiente.

Entrevista Inicial. Este es el proceso en donde tienen el primer contacto con el candidato, esta entrevista se lleva a cabo en una sala, donde solo se encuentra el candidato y el psicólogo encargado de la entrevista, uno de los primeros rasgos a observar en primera instancia en las candidatas, es la imagen y la presentación, pues son personas que se dedicaran a tener contacto con el cliente en las diversas tiendas de conveniencia ubicadas ya sea en el Aeropuerto u Hoteles. Ahora bien para comenzar

realizar la entrevista el psicólogo hace un report, para amenizar este primer contacto (preguntas como: ¿Cómo estás?, ¿Te costo trabajo ubicar nuestras oficinas? Etc.), enseguida le pregunta el tiempo de trayecto y cuál fue el medio de transporte que utilizo para llegar a las oficinas, (en caso de que el trabajo sea en el Aeropuerto, y en caso de que la vacante se ubique en un hotel, la cuestión sería respecto a este lugar). Las primeras preguntas giran alrededor de sus datos personales (Domicilio, edad, estado civil, con quien vive, gastos de casa, si tiene hijos etc.), enseguida indaga en los datos escolares, (únicamente contratan personas que cuentan con el certificado de la preparatoria para laborar en aeropuerto), y nivel de inglés (únicamente para las vacantes de hoteles), posteriormente la entrevista se centra en su trayecto laboral (los últimos empleos, que actividades realizaba, tiempo que duro en el empleo, motivo de salida, salario, prestaciones, etc.), pues es esencial que hayan tenido como mínimo 6 meses en un puesto similar antes de finalizar, es importante que el psicólogo sepa la expectativa económica de la candidata, para saber si la empresa lo cubre o no. Finalmente se da una breve explicación de lo que la empresa ofrece (sueldo base, prestaciones, forma de pago, etc.) Una vez que la entrevista termino decide si es candidata para seguir en ese proceso de selección y así pasar a una segunda entrevista.

Segunda entrevista: La candidata pasa a entrevista con el Gerente de las tiendas de conveniencia, una vez que la candidata pasa este segundo filtro, esto es informado al psicólogo, para que continúe el proceso de selección.

Estudio Psicométrico: Este es el tercer filtro, aquí la candidata es llevada a una sala sin distractores. El psicólogo encargado de la aplicación de la psicometría, explica que, se le aplicaran 3 test, y que durara aproximadamente una hora y media, le entrega lápiz, goma y sacapuntas. A continuación se explica se explica la forma de aplicación de cada una de las pruebas:

- Cleaver: El aplicador entrega una impresión del test, dice que no hay respuestas buenas ni malas, por lo que trate de contestar de la forma más sincera posible, y le informa que para este test solo cuenta con 15 minutos para responderlo. El aplicador sale de la sala y regresa una vez que el tiempo termino, para entregarle el siguiente test.
- Wonderlic: Entrega una fotocopia del test. Le explica las instrucciones y señala que para este test solo tiene un tiempo de 30 minutos, por lo que es conveniente

que al atorarse en una pregunta continúe y regrese al final para ahorrar tiempo, le pregunta si hay alguna duda y si no es así, puede comenzar. El aplicador sale de la sala. Al terminar el tiempo el aplicador regresa para retirar el test.

- IPV: este test cuenta con una hoja de respuestas y un formato de preguntas, el aplicador entrega una fotocopia de la hoja de respuestas y el formato original de la parte de las preguntas. Le explica la dinámica de este test, y le señala que tiene un tiempo de 40 min para responder este último test, pregunta si no hay dudas y sale de la sala. En realidad el aplicador deja que termine de responder el test asiendo caso omiso del tiempo que le dijo a la candidata.

Una vez que la candidata termino, el aplicador recoge el último test y le informa que la psicometría finalizo. El psicólogo solo califica cada test, pero no lleva a cabo una interpretación de estos.

Estudio socioeconómico: Le indica que el paso siguiente y el ultimo filtro del proceso de selección, es el estudio socioeconómico, le entrega una hoja en donde se especifica los datos de la empresa que realiza estos estudios, los documentos que tiene que llevar, un croquis de la ubicación de la empresa y números de teléfono para que ella se ponga en contacto con la empresa lo antes posible para realizar un cita y así se continúe con este proceso de selección.

Mesero, Garrotero, Dependiente, Cocinero, Ayudante de cocina, Capitán, Lava Loza, Hostess y Barista.

El proceso de selección para los puestos restauranteros es similar para todos, lo único que cambia en algunos es la edad, la escolaridad, y/o la experiencia, y es este punto en que el entrevistador indaga de forma diferente:

Preselección para los puestos de Mesera/Mesero, Garrotero y Ayudante de Cocina: Lo primero que revisan en un curriculum y/o solicitud de empleo para estos puestos, son los siguientes puntos:

- ✓ Identifican en que Delegación o Municipio vive, pues es importante saber el tiempo de trayectoria que realizaría al lugar de trabajo
- ✓ Edad: A partir de los 19 años y que no rebase los 35.
- ✓ Escolaridad:Secundaria

- ✓ Experiencia: Indispensable que haya laborado en un puesto similar por lo menos 6 meses.

Preselección para el puesto de Dependiente: Lo primero que revisan en un curriculum y/o solicitud en este puesto es:

- ✓ Identifica en que Delegación o Municipio vive, pues es importante saber el tiempo de trayectoria que realizaría al lugar de trabajo
- ✓ Edad: A partir de los 20 años y que no rebase los 30.
- ✓ Escolaridad: Preparatoria y/o ser estudiante de Licenciatura.

Preselección para el puesto de Barista: Las partes esenciales que exploran en estos curriculum son:

- ✓ Identifica en que Delegación o Municipio vive, pues es importante saber el tiempo de trayectoria que realizaría al lugar de trabajo
- ✓ Edad: A partir de los 22 años y que no rebase los 35.
- ✓ Escolaridad: Estudiantes Universitarios o recién egresados.

Preselección para el puesto de Cocinero y Capitán: Los puntos que examinan en una solicitud son:

- ✓ Identifica en que Delegación o Municipio vive, pues es importante saber el tiempo de trayectoria que realizaría al lugar de trabajo
- ✓ Edad: a partir de los 27 y que no rebase los 40 años de edad.
- ✓ escolaridad: Secundaria
- ✓ Experiencia: Es indispensable que haya laborado en un puesto similar de 1 a 2 años.

Preselección para el puesto de Hostess: Lo primero que revisan en un curriculum y/o solicitud de empleo para este puesto, son los siguientes puntos:

- ✓ Sexo: Femenino.
- ✓ Identifica en que Delegación o Municipio vive, pues es importante saber el tiempo de trayectoria que realizaría al lugar de trabajo
- ✓ Edad: a partir de los 18 años y que no rebase los 30.
- ✓ Escolaridad:Preparatoria

- ✓ Experiencia: es indispensable que haya laborado en un puesto similar por lo menos 6 meses.

Preselección para el puesto de Lava loza: los puntos importantes a explorar en un curriculum es:

- ✓ Identifica en que Delegación o Municipio vive, pues es importante saber el tiempo de trayectoria que realizaría al lugar de trabajo
- ✓ Edad: A partir de los 19 años y que no rebase los 35.
- ✓ Escolaridad: Primaria
- ✓ Experiencia: es indispensable que haya laborado en un puesto similar por lo menos 6 meses.

El paso siguiente es realizar una llamada telefónica en donde corroboran cada uno de los datos anteriores, así como la disponibilidad de horario para laborar en turnos rolados de lunes a domingo, con un día de descanso entre semana. En el puesto de Barista, este punto no aplica, pues el turno es fijo. Si todos los datos proporcionados por el candidato cubren el perfil se formaliza una cita para el día siguiente.

Entrevista Inicial. Este proceso es igual para todos los puestos y es similar al que se menciono anteriormente, la diferencia está en el tipo de experiencia que se busca, pues es básico que hayan tenido como mínimo 6 meses en un puesto similar (Excepto puesto de Barista y Dependiente). Es importante que el psicólogo conozca la expectativa económica del candidato. A continuación se da a conocer al candidato lo que la empresa ofrece (sueldo base, prestaciones, propinas, forma de pago, etc.) Una vez que la entrevista termino decide si pasa a la segunda entrevista.

Segunda entrevista: El candidato es entrevistado por el Gerente del restaurante, una vez que el candidato pasa este segundo filtro, esto es informado al psicólogo, para que continúe el proceso de selección.

Estudio Psicométrico: La empresa no aplica estudios psicométrico a ningún puesto restaurantero.

Estudio socioeconómico: Le indica que el paso siguiente y el ultimo filtro del proceso de selección, es el estudio socioeconómico, le entregan una hoja en donde se especifica los datos de la empresa que realiza estos estudios, los documentos que tiene que llevar,

un croquis de la ubicación de la empresa y números de teléfono para que ella se ponga en contacto con la empresa lo antes posible para realizar una cita y así se continúe con este proceso de selección.

Supervisor o Administrador de Restaurante y Supervisor o administrador de Tiendas de conveniencia

Preselección: Revisan los siguientes puntos:

- Identifica en que Delegación o Municipio vive, pues es importante saber el tiempo de trayectoria que realizaría al lugar de trabajo
- Edad, de 24 a 45 años para Supervisor o Administrador de Restaurante y de 30 a 45 años para Supervisor o Administrador de Tiendas de Conveniencia
- Escolaridad: Licenciatura en Administración de Empresas a fin.
- Experiencia, es indispensable que haya laborado en un puesto similar de 1 a 2 años.

A continuación efectúan una llamada telefónica en donde corroboran cada uno de los datos anteriores. Si todos los datos proporcionados por el candidato cubren el perfil se formaliza una cita para el día siguiente.

Entrevista Inicial. La entrevista lleva el mismo orden antes mencionado, la diferencia radica en el tipo de información, respecto a los trabajos anteriores o más recientes. Finalmente explica lo que la empresa ofrece (sueldo base, prestaciones, forma de pago, etc.) Una vez que la entrevista terminó deciden si es candidato para seguir en ese proceso de selección y si es así pasar al siguiente filtro.

Segunda entrevista: el candidato pasa a entrevista con el Gerente regional ya sea de las tiendas de conveniencia o de los restaurantes, una vez que el candidato pasa este segundo filtro, le informan al psicólogo, para que continúe el proceso de selección.

Estudio Psicométrico: El candidato es llevado a una sala sin distractores. El psicólogo, explica que se le aplicarán x número de test, y que durará aproximadamente una hora y media, le entrega lápiz, goma y sacapuntas.

Psicometría para Supervisor o Administrador de Restaurante

- Cleaver: El aplicador entrega una impresión del test, le dice que no hay respuestas buenas ni malas, por lo que trate de contestar de la forma más sincera posible, y le informa que para este test solo cuenta con 15 minutos para responderlo. El aplicador sale de la sala y regresa una vez que el tiempo termino, para entregarle el siguiente test.
- Terman: Le explica las instrucciones y le señala que para este test solo tiene un tiempo de 30 minutos, por lo sugiere que al tener dificultad con una pregunta, continúe y regrese al final para ahorrar tiempo, le pregunta si hay alguna duda y si no es así, puede comenzar. El aplicador sale de la sala. Al terminar el tiempo el aplicador regresa para retirar el test.
- Machover: Finalmente el aplicador entrega una hoja en blanco y le señala, que realice una figura humana y al reverso redacte una historia de la figura que dibujo. Le explica que no tiene un tiempo límite para realizar esta prueba y sale de la sala.

Psicometría para Supervisor o administrador de Tiendas de conveniencia. A este puesto se le aplican las mismas pruebas que al puesto anterior, únicamente se aumenta un test llamado IPV

- IPV: este test cuanta con una hoja de respuestas y un formato de preguntas, el aplicador entrega una fotocopia de la hoja de respuestas y el formato original de la parte de las preguntas. Le explica la dinámica de este test, y le señala que tiene un tiempo de 40 min para responder este último test, pregunta si no hay dudas y sale de la sala. En realidad el aplicador deja que termine de responder el test asiendo caso omiso del tiempo que le dijo al candidato.

Una vez que el candidato termino, el aplicador recoge el último test y le informa que la psicometría finalizo. El aplicador califica cada test y realiza la interpretación de estos, la cual es enviada vía electrónica a la persona que apoya con los estudios socioeconómicos.

Estudio socioeconómico: El paso siguiente y el ultimo filtro del proceso de selección, el estudio socioeconómico, le entrega una hoja en donde se especifica los datos de la empresa que realiza estos estudios, los documentos que tiene que llevar, un croquis de

la ubicación de la empresa y números de teléfono para que ella se ponga en contacto con la empresa lo antes posible para realizar un cita y así se continúe con este proceso de selección.

Becario de oficina

Preselección: Lo primero que revisan en un curriculum y/o solicitud de empleo para el puesto de becario son los siguientes puntos:

- Identifica en que Delegación o Municipio vive, pues es importante saber el tiempo de trayectoria que realizaría al lugar de trabajo
- Edad: 20-25 años de edad.
- Escolaridad: Alumno universitario o recién egresado, y que la carrera sea a fin al área en donde se apoyara.
- Experiencia: es un requisito que el candidato no cuente con experiencia.

En el paso siguiente, realizan una llamada telefónica en donde corroboran cada uno de los datos anteriores. Si todos los datos proporcionados por el candidato cubren el perfil, formalizan una cita para el día siguiente.

Entrevista Inicial. Este filtro es similar al de los procesos anteriores, la diferencia está en que aquí no indagan en la experiencia, pues en este puesto no es necesaria. Es importante que el psicólogo sepa la expectativa económica del candidato, para saber si la empresa lo cubre o no. A continuación se explica lo que la empresa ofrece (ayuda económica y carta de recomendación.) Una vez que la entrevista termino decide si pasa a la segunda entrevista.

Segunda entrevista: el candidato es entrevistado por el responsable del área en donde se laborara (Nomina, Finanzas, Mercadotecnia, etc.), una vez que el candidato pasa este segundo filtro, esto es informado al psicólogo, para que continúe el proceso de selección.

Estudio Psicométrico: La empresa no aplica estudios psicométrico.

Estudio socioeconómico: No realizan este estudio.

Asistente o Auxiliar de Oficina

Preselección: Lo primero que revisan en un curriculum y/o solicitud de empleo para el puesto de asistente de Oficina son los siguientes puntos:

- Identifica, en que Delegación o Municipio vive, pues es importante saber el tiempo de trayectoria que realizaría al lugar de trabajo
- Edad, de 25 a 30 años.
- Escolaridad: Licenciatura a fin al área en que laborara (Nomina, Seguridad social, Contabilidad, Mercadotecnia, Compras, Tesorería, etc.).
- Experiencia, es indispensable que haya laborado en un puesto similar de 1 año (aplica servicio social).

El paso siguiente es realizar una llamada telefónica en donde corroboran cada uno de los datos anteriores, así como la disponibilidad de horario para laborar en horario de oficina. Si todos los datos proporcionados por el candidato cubren el perfil se formaliza una cita para el día siguiente.

Entrevista Inicial. Datos personales, escolares, Laborales y para finalizar dan una explicación de lo que la empresa ofrece (sueldo base, prestaciones, forma de pago, etc.) Una vez que la entrevista termino deciden si es candidato pasa a una segunda entrevista.

Segunda entrevista: el candidato pasa a entrevista con el Gerente del área en la que laborara, una vez que el candidato pasa este segundo filtro, esto es informado al psicólogo, para que continúe el proceso de selección.

Estudio Psicométrico: El candidato es llevado a una sala sin distractores. El psicólogo encargado de la aplicación de la psicometría, explica que se le aplicaran 5 test, y que durara aproximadamente una hora y media, se le entrega lápiz, goma y sacapuntas.

- ✓ Cleaver: El aplicador entrega una impresión del test, y le da las instrucciones de cómo llenarlo, le informa que para este test solo cuenta con 15 minutos para responderlo. El aplicador sale de la sala y regresa una vez que el tiempo termino, para entregarle el siguiente test.

- ✓ Cuestionario de Valores Allport: Le entrega una fotocopia de este test, se le exponen las instrucción del siguiente test, el cual tiene un tiempo aproximado de 20 min. El psicólogo sale de la sala y regresa una vez que ha pasado el tiempo.
- ✓ Lifo: Se le entrega fotocopia del test al candidato, explican las instrucciones correspondientes, con un tiempo aproximado de 10 min.
- ✓ Terman: Le entregan una fotocopia de la hoja de respuestas y una fotocopia del manual, se le dan las instrucciones al candidato, esta prueba tiene una duración de aproximadamente 40 minutos, en esta prueba, e aplicador no sale de la sala, pues cada serie cuenta con instrucciones precisas y un tiempo límite para resolver el ejercicio.
- ✓ Machover: Finalmente el aplicador entrega una hoja en blanco y le señala las instrucciones, le explica que no tiene un tiempo límite para realizar esta prueba, y sale de la sala.

Una vez que el candidato termino, el aplicador recoge el último test y le informa que la psicometría finalizo. El aplicador califica cada test y realiza la interpretación de estos, la cual es enviada vía electrónica a la persona que apoya con los estudios socioeconómicos.

Estudio socioeconómico: Le indica que el paso siguiente y el ultimo filtro del proceso de selección, es el estudio socioeconómico, le entrega una hoja en donde se especifica los datos de la empresa que realiza estos estudios, los documentos que tiene que llevar, un croquis de la ubicación de la empresa y números de teléfono para que él se ponga en contacto con la empresa lo antes posible para realizar un cita y así continúen con este proceso de selección.

4.3.3. Decisión Final

Finalmente surge la decisión final, la cual es escoger a una de las personas que han pasado todos estos filtros; la decisión es tomada por la persona con la que laborará él o la candidata, dependiendo del puesto. Una vez seleccionada la persona que trabajara para la empresa llevan a cabo la contratación la cual se da por un periodo de prueba de 3 meses, si la persona tiene un desempeño favorable, realizan la contratación de planta. Este tipo de contratación no aplica para los becarios, pues la estancia de estos puestos solo es por un periodo de 6 meses.

Finalmente es importante añadir, que la empresa no incluye una inducción y una capacitación para sus empleados una vez contratados, a pesar de que para algunos puestos no es necesario tener experiencia, no existe un entrenamiento para las actividades que el recién empleado tiene como cargo; las tareas son deducidas o bien son aprendidas por otros compañeros de trabajo.

CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA AREAS MÉXICO EN EL AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO.

Entre los psicólogos aun no existe un acuerdo claro sobre cuál es el procedimiento idóneo para llevar un proceso de reclutamiento y selección de personal, pues algunas organizaciones no realizan todos los procedimientos; unas veces por conveniencia, otras por ignorancia. En algunos casos más, el orden varía, a fin de hacerlos acordes a otros ciclos de trabajo de la organización.

Tal es el caso de la empresa Areas México, pues en el capítulo anterior se realizó una descripción de la forma de reclutar y seleccionar a su personal tanto operativo como administrativo, y se encontró que el proceso no era el más idóneo, pues a muchos empleados, no se les realiza la fase de psicometría, y es por ello que en este capítulo se realizará una propuesta de reclutamiento y selección de personal para la empresa Areas México, con el fin de alcanzar el máximo rendimiento por parte de las personas empleadas.

5.1. Tipo de reclutamiento para Areas México

El proceso de desarrollo del personal de una empresa está constituido por la atracción del personal para que llegue a formar parte de esta. Este es un punto simple pero vital en la consideración del tipo de personas que pretenden sentirse atraídas a colaborar con Areas México, pues se pretende que se haga de los mejores trabajadores, a nivel operativo y administrativo.

Se recomienda trabajar con el reclutamiento mixto ya que se tiene más ventajas, en el proceso para los mejores candidatos. La principal tarea consistirá en determinar cuáles de los empleados están calificados para los puestos proyectados, y para esto será necesario conocer las habilidades del personal. ¿Cómo localizar a los candidatos calificados? Esta información regularmente se encuentra en los expedientes, pero

también puede un candidato, ser reconocido por sus habilidades que ha desarrollado y desempeñado dentro de la empresa. Finalmente el uso de los assesment centers o centro de evaluación en donde los posibles candidatos pueden ser evaluados respecto al puesto disponible.

¿Qué medios de reclutamiento usar para los candidatos internos? La promoción interna requiere de anuncios internos del puesto, se recomienda exista un tablero de noticias el cual pueda ser ubicado rápidamente por el personal interno, un boletín interno de vacantes, los anuncios vía internet son una forma rápida de promocionar una vacante, pues crear una página en donde se publiquen todo tipo de información relevante sobre la empresa, sería una opción para publicar las vacantes internas, enumerando atributos como habilidades, el supervisor, el horario de trabajo y el salario. Es importante mencionar que no todos los puestos pueden ser ocupados por personal interno. Las vacantes que tal vez tengan mayor éxito con candidatos internos serán los puestos administrativos tanto de restaurantes, tiendas de conveniencia y de oficina.

Si no hay suficientes candidatos internos para cubrir los puestos, o si se desea recurrir al exterior por otra razón será conveniente buscar candidatos externos (será difícil encontrar candidatos internos para ocupar puestos como mesera, garrotero, ayudante de cocina, cajera-vendedora, etc.). Existe una gran cantidad de medios para reclutar a personal externo. A continuación se mencionaran las fuentes más importantes, así como algunas páginas de internet que pueden ser útiles para la empresa:

- ✓ Ferias de empleo: La finalidad es divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa, aunque no haya vacantes por el momento. Este medio es muy útil para puestos operativos de Restaurantes y Tiendas de conveniencia.
<http://feriasdeempleo.stps.gob.mx/fe/evento/proxeventos.aspx>
http://www.feriaejecutivadeempleo.com/front_content.php?idcat=2352
- ✓ Bolsa de Trabajo: La empresa puede recurrir y proporcionar información sobre la vacante y a su vez solicitar candidatos. Medio muy utilizado para los puestos a nivel operativo.
 - http://www.cdneza.gob.mx/index.php?id=tb&liga=213_05
- ✓ La puesta a la calle: son candidatos que se presentan por iniciativa propia y dejan en la empresa solicitudes o curriculum. Fuente por la que llegan todo tipo de curriculum y solicitudes, tanto para puestos operativos como administrativos.

- ✓ Anuncios en periódicos: Los anuncios en periódicos son muy comunes, el reto en este tipo de medios es que puede existir mucha competencia entre empresas. Los puestos más publicados son operativos. Algunos periódicos que publican ofertas de empleo son los siguientes:
 - El universal
 - Solo Ofertas
 - El Grafico
 - Reforma
- ✓ Anuncios en la vía pública: Es importante dirigir estos anuncios a un público en específico. Es una fuente utilizada comúnmente para puestos operativos.
- ✓ Anuncios por Internet: Estos anuncios son baratos, dinámicos y a menudo dan resultados más rápidos. A continuación se mencionan algunas páginas donde la empresa puede registrarse para publicar sus vacantes operativas y administrativas.
 - OCC Mundial: <http://www.occ.com.mx/>
 - Servichamba: http://servichamba.net/?page_id=33
 - Computrabajo: <http://www.computrabajo.com.mx/em-preguntas.htm>
 - Portal del empleo: <http://www.empleo.gob.mx/>
 - Bolsa de trabajo UNAM: <http://www.dgosever.unam.mx/portaldgose/bolsa-trabajo/htmls/index.html>
 - Bolsa de Trabajo UNITEC: <http://bolsadetrabajo.unitec.mx/Default.aspx>
 - SIBOLTRA: <http://www.bolsadetrabajo.ipn.mx/btrabajo/>
 - Bolsa de Trabajo Anahuac: <http://ols.uas.mx/infoweb/xVacPas.asp?id=162&apart=Bolsa%20de%20Trabajo&seccion=Vinculacion>
 - Bolsa de Trabajo Ibero: <http://www.uia.mx/web/site/tpl-Nivel2.php?menu=adEmpresas&seccion=eoBolsa>
 - Bolsa de Trabajo ITESM: <http://www2.ccm.itesm.mx/dae/cvc/bolsa>
 - ZonaJobs: <http://www.zonajobs.com.mx/postulante/welcome.do>
 - Monster <http://curriculum.monster.com.mx/about/>
 - Empleado: www.empleolisto.com.mx/companyWelcome.jsp?src=GA_MX_Company_Search_PublicarVacante2

- Vivastreet: www.vivastreet.com.mx/publica_anuncios_gratis-s00?gclid=COKF6cy7_q8CFQdeTAod0To_GQ
- Jobomas: http://mx.jobomas.com/ZonaEmpresas.html?gclid=CITlgNG7_q8CFaJgTAod7SubGA
- Accióntrabajo: <http://acciontrabajo.com.mx/>
- Bumeran: <http://www.bumeran.com.mx/empleos-en-ciudad-de-mexico-distrito-federal.html>
- Facebook: <http://www.facebook.com/>
- LinkedIn: <http://www.linkedin.com/>
- Yoaplico: <http://www.yoaplico.com/>
- ✓ Intercambio de cartera: Convenio con otras empresas que actúan en el mismo mercado que la empresa.

El que se elija un tipo determinado de reclutamiento, o ambos, va a depender de muchos factores:

- ✓ Tipo de puesto de trabajo a cubrir
- ✓ Posibilidad de promoción o rotación en la empresa
- ✓ La existencia de posibles candidatos dentro de la empresa
- ✓ La necesidad de renovación e innovación de la empresa
- ✓ El presupuesto para realizar el proceso.

Para finalizar es importante hacer atractiva la organización a los ojos de las personas para que los candidatos deseen ingresar en ella ¿Pero cómo hacerla atractiva? Hacer atractiva a la empresa es dar información relevante y sobresaliente de la misma. Como anteriormente se describió, Areas es un empresa que se encuentra en nueve países, siendo México uno de estos. Areas México es líder en el mercado de ventas a viajeros en 22 ciudades de la Republica Mexicana, con dos líneas de negocio: Tiendas de Conveniencia y Restaurantes, ubicados en Aeropuertos, Hoteles y Autopistas, Contando con marcas propias y franquicias, siendo alrededor de 1,200 empleados a nivel nacional.

5.2. Selección de personal para Areas México

Resulta necesario conocer el propósito de Areas México antes de comenzar con la selección del personal. Su misión consiste en presentar servicios integrales y de excelente calidad a todas aquellas personas que se desplazan. Su visión es ser reconocidos globalmente como los operadores en restauración y distribución comercial, todo esto aunado al establecimiento de valores para crear una cultura corporativa, para presentar servicios de mayor calidad a sus clientes.

Ahora bien una vez conocido el propósito de Areas México y finalizado el proceso de reclutamiento Areas México dispondrá de un posible conjunto de candidatos que satisficieron los requerimientos del puesto de trabajo que se pretende cubrir, por lo que en esta etapa nuestro propósito será escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de Areas México.

5.2.1. Técnicas para la selección de Areas México

Una vez realizado el reclutamiento de los candidatos que potencialmente pueden adecuarse al puesto, queda la parte que con más objetividad se debe de realizar.

Se trata de aplicar una serie de técnicas que ayuden a establecer comparaciones entre los candidatos y a su vez ayuden en una elección final.

Las técnicas a utilizar dentro de este proceso van a ser las siguientes.

1. Análisis del curriculum
2. Entrevista
3. Pruebas (Inteligencia, Personalidad y Aptitudes)
4. Estudio Socioeconómico
5. Contratación o Decisión Final.

5.2.1.1. Análisis de Curriculum

Es conveniente que antes de someter a los candidatos a pruebas y entrevistas se realice una primera “selección” analizando y estudiando los curriculum que los aspirantes al puesto han presentado. Este primer análisis ayudará a rechazar a algunos candidatos que no se ajustan al puesto.

Para realizar este estudio, será importante elaborar una guía, donde se deje bien claro los aspectos más importantes y valorables de aquéllos exigidos para el puesto.

Por ejemplo:

Puesto: Dependiente

Puntos importantes a analizar: Edad de 20 a 30 años, Constancia de preparatoria, Tiempo de trayecto de casa al lugar de trabajo, Disponibilidad de horario para rolar turnos cada 15 días.

La aprobación que se le dé a cada factor dependerá del tipo de puesto (Restaurantero, Tienda de Conveniencia ó Administrativo). Habrá puestos donde los conocimientos de informática e inglés no sean relevantes y por lo tanto su importancia sea menor, otros, en cambio valoraran de forma prioritaria este tipo de conocimientos. Pasará lo mismo con la disponibilidad de horarios ya que será decisivo en un puesto de trabajo operativo, como ventas o restaurantero, pero no para un auxiliar administrativo.

Por ejemplo:

Puesto: Cajera-Vendedora para Hotel

Puntos importantes a analizar: Edad de 20 a 35 años, Constancia de preparatoria, Tiempo de trayecto de casa al lugar de trabajo, Disponibilidad de horario para rolar turnos cada 15 días, Ingles en un 60% hablado, capaz de establecer conversaciones de negocio

Lo que sí será altamente significativo en todos los puestos es el nivel de formación pues el candidato deberá poseer el nivel requerido para desempeñar el puesto, el tiempo de disponibilidad para laborar, así como será importante la experiencia que él aspirante tiene en un puesto similar al publicado.

Una vez que los curriculum cubran al 100% el perfil requerido de la vacante en puerta, será conveniente que se concerté una cita para tener una entrevista de manera personal con el interesado.

5.2.1.2. Entrevista

Cuando se habla de “entrevista de selección” nos estamos refiriendo a una entrevista cuya finalidad es obtener información sobre aspectos determinados de los aspirantes al puesto de trabajo.

Para tratar de obtener la mejor y mayor información acerca de los candidatos se utilizará la entrevista semiestructurada que, dejando un lugar para la improvisación tiene cierto grado de estructuración, necesario para la buena obtención de información.

Aunque se trata de una entrevista semiestructurada, se debe preparar siguiendo un guión básico que ayude a no olvidar datos de interés.

1ª Fase: Se debe de familiarizar con el candidato a entrevistar, al mismo tiempo se determinara el lugar donde se va a desarrollar la entrevista. Conviene que sea un lugar cómodo, con un mobiliario sobrio y sin extravagancias que incomoden al entrevistado. La idea es que el ambiente de la entrevista sea tranquilizador, y cómodo para que el entrevistado se sienta relajado y reciba una buena impresión de la empresa, aunque no llegue a la fase final del proceso, y no sea el elegido.

2ª Fase: Es conveniente tratar de recibir de forma agradable y amable al entrevistado, intentando que se sienta acogido. Comience con una breve presentación y con preguntas generales para facilitar que el entrevistado empiece a hablar sin tensiones, y comunicándole la finalidad de la entrevista (Raport).

3ª Fase: una vez realizadas las presentaciones pertinentes se puede pasar a profundizar sobre los aspectos que considere más importantes:

Estos datos serán relativos a:

- ✓ Datos personales
- ✓ Situación Familiar
- ✓ Formación Escolar
- ✓ Trayectoria Laboral (Puestos, Actividades, Sueldo y Motivo de salida)
- ✓ Intereses y aspiraciones
- ✓ Otros conocimientos (idiomas, informática)
- ✓ Referencias

Al mismo tiempo trate de recoger otros datos de interés, los aspectos referidos a la persona serán importantes, pero estos estarán en función del trabajo a realizar. Por ejemplo, el aspecto, forma de vestir, será valorable en un puesto de atención al público (como en una cajera-vendedora) y no tendrán tanto valor en un puesto de operación en cocina (ayudante de cocina)

4ª Fase: Una vez profundizados los aspectos que son de mayor interés, se pasara a describir el puesto de trabajo, ofreciéndole también una breve descripción de la empresa. Es importante que el candidato conozca bien el puesto y el tipo de empresa a la que pertenece, para que el entrevistado también reciba información y sepa si le interesa o no el puesto.

5ª Fases: La despedida será breve y cordial tratando de que el candidato aclare las dudas finales y resumiéndole la continuidad del proceso y cuándo y cómo se le comunicara el resultado. Es importante que se lleve una buena impresión de la empresa y del proceso.

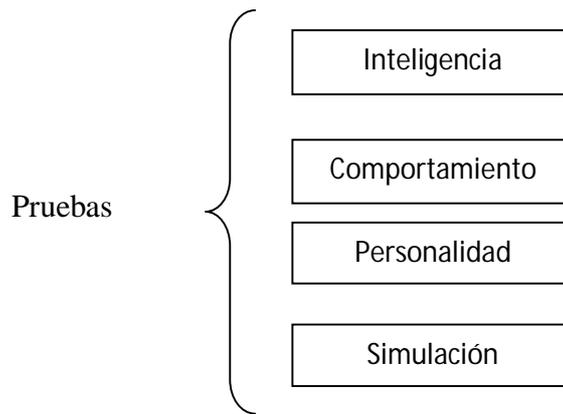
6ª Fase: La fase final de la entrevista consistirá en interpretar y valorar los resultados obtenidos, con el fin de determinar la competitividad del candidato. Es decir, Valorar si es viable o no para el puesto

5.2.1.3. Pruebas psicométricas

Las pruebas a las que se someten a los solicitantes constituyen una de los servicios más eficaces de los que se pueden disponer para aceptarlos en el empleo. Dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual muchas veces es difícil averiguar por otros medios. No quiere decir con esto, que las pruebas constituyen la solución definitiva de los problemas relacionados con la admisión en la empresa. Ciertas características del solicitante, que pueden ser importantes para determinar su éxito o su fracaso posible en el empleo, no siempre pueden valorarse del todo en las pruebas de personal que hasta ahora se han inventado. El objetivo de las pruebas es valorar el grado de ajuste de la persona al puesto de trabajo, con base en una serie de factores evaluados en cada una de las pruebas aplicadas.

Dependiendo del puesto de trabajo a cubrir y en función de los perfiles se utilizarán unas u otras.

Los test que utilizaremos serán tanto proyectivos como psicométricos. Consideramos que debemos dividir las pruebas en 4 grandes bloques:



En el capítulo II revisamos los diferentes test que podemos utilizar en cada una de las pruebas, por lo que a continuación se plasmara cada uno de los puestos tanto operativos como administrativos y la batería psicometría más viable para cada candidato que se interese en la vacante. Es conveniente mencionar que no todos los puestos deben de contar con una batería que contenga una prueba de algún bloque, pues las actividades de los puestos con variantes.

Cajera-Vendedora

- Beta II
- IPV
- Machover

Mesero

- Beta III
- Machover
- Prueba de simulación: Manejo adecuado de charola

Garrotero

- Beta III
- Machover
- Prueba de simulación: Servicio de algunas bebidas

Dependiente

- Beta III
- Machover

Cocinero

- Beta III
- Machover
- Prueba de simulación: Preparación de algún alimento

Ayudante de cocina

- Beta III
- Machover
- Prueba de simulación: Ayudar al cocinero en la preparación de algún alimento

Capitán

- Beta III
- Machover
- Prueba de simulación: Coordinación de meseros, hostess y garroteros

Hostess

- Beta III
- Machover

Lava loza

- Beta II
- Machover

Barista

- Beta III ó Barsit
- Machover

Administrativo de Restaurante

- Terman
- Zavic
- Machover

Administrativo de Tienda de Conveniencia

- Terman
- Zavic
- Machover
- IPV

Auxiliar de Oficina

- Terman
- Zavic
- Machover

Becario

- Terman
- Allport
- Machover

Como se ha notado cada cargo, exige determinadas aptitudes al ocupante, de este modo es común que se encuentren diferentes series de pruebas para cada puesto.

Cabe señalar que toda presentación de test en pruebas de selección, debe de realizarse por personal calificado (psicólogos), pues la interpretación de estas baterías son una parte importante para dar el siguiente pasó.

Luego del reporte, el psicólogo elaborara una terna con los que considera los mejores candidatos, agregando un completo y claro informe respecto de las cualidades positivas así como de las áreas de oportunidad que estos tienen para el desempeño del cargo.

5.2.1.4. Estudio socioeconómico

Este es el último proceso de selección. Una vez que el candidato a pasado los filtros anteriores y el psicólogo cuanta con una terna de candidatos para la vacante, se lleva a cabo el estudio socioeconómico, el cual por lo generar es realizado por empresas únicamente dedicadas a la elaboración de estos estudios, por lo que en este caso la empresa Areas México tendrá que verificar que empresa le conviene más, en cuanto a los tipos de estudio que realiza, el tiempo que tarda en ellos, la calidad y la

confiabilidad de la empresa, por lo que a continuación se mencionaran algunas empresas dedicadas a los estudios socioeconómicos: Recluexpress, EFAC, S.A. DE C.V., Benchmarking Especialidades Organizacionales, Mampower, Job Posting, Ors Servicios Especializados, S.a. De C.v., Estudios Socieconómicos Vaiperh, Velázquez Torres Consultores Sc.

5.2.1.5. Decisión final e incorporación

Cabe destacar que no es función del psicólogo elegir al candidato que será contratado. Su función es solamente la de asesorar a la organización, utilizando (como se ha visto) sus amplios conocimientos acerca de las personas para determinar si poseen o no los requisitos necesarios para ocupar las vacantes.

Por lo que a continuación se procede a contrastar y valorar los resultados obtenidos en las distintas pruebas, tanto de las pruebas psicológicas como del estudio socioeconómico. Una vez que el Psicólogo tiene su terna y la presenta ante las personas correspondientes, puede generar una disyuntiva de por cual candidato decidirse, es decir quién es el candidato idóneo. Esto suele suceder cuando los candidatos al proceso han demostrado un nivel muy alto; en estos casos la decisión se complica, pero se tendrá que escoger al candidato cuyo perfil se ajuste más al puesto del trabajo.

Una vez escogida la persona apropiada, se procede a comunicarle una propuesta firme de trabajo, cuya aceptación producirá la incorporación al puesto de trabajo. Al resto de los participantes se les informará, preferentemente por escrito, que han sido eliminados del proceso de selección.

Los últimos pasos del proceso con el nuevo empleado de la organización, son la contratación, inducción y capacitación. La contratación se da para formar la vinculación del trabajador con la empresa; la Inducción, ayuda a la adecuación de la persona al puesto de trabajo y a la cultura organizativa, la Capacitación por su parte ayuda al trabajador para realizar las tareas ya sean operativas o administrativas con la metodología que viene siguiendo la organización.

Conclusiones

Después de haber recolectado y analizado la información relacionada con los procesos de reclutamiento y selección de personal aplicados a los empleados de la empresa Areas México del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México se ha elaborado el cuerpo de conclusiones que a continuación se presenta.

El tipo de reclutamiento de Areas México es mixto, pero al hablar de los medios de reclutamiento, tanto para el personal interno como para los candidatos externos se puede notar claramente que pueden ser aun mejor. El reclutamiento es importante porque de él dependerá el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. El reclutamiento tiene su importancia porque permite, determinar las necesidades actuales y futuras del recurso humano; suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo costo para la organización; aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva calificación; reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.

En lo que respecta la selección de personal de Areas México cuenta con diversas áreas de oportunidad, comenzando desde hacer un buen rapport dentro del primer contacto con el candidato, pasando por la elección de pruebas psicométricas para las vacantes que necesita la empresa, hasta la parte de contratación e incorporación del nuevo personal que ingresa.

Hacer una buena selección de personal es vital para cualquier organización, incorporar un miembro nuevo es decisivo, debido a que todo el esfuerzo de la empresa estará reflejado en el servicio del mismo, con todos los riesgos que ello significa, pues el recurso humano será en gran parte el soporte que le permitirá a la empresa, alcanzar los objetivos a través de la fuerza laboral. En tal sentido, la selección de personal es importante porque los empleados que no tengan las características pertinentes no se desempeñaran con eficiencia y, por lo tanto, el trabajo del gerente se verá afectado. Una selección eficiente es importante debido al costo que tenga el reclutar y contratar empleados.

Si bien este trabajo no se centra en la inducción y capacitación del personal en una organización, es esencial hacer mención de estos temas, pues son temas con grandes áreas de oportunidad dentro de Areas México. La empresa no cuenta con estas áreas dentro de su proceso de contratación, y es quizá debido a esto que su nivel de rotación de personal sea muy alto.

La selección no es el paso final de la contratación, pues una vez que se ha elegido a la persona que ocupará la vacante, las personas que ingresan a la organización deben sentirse confiadas y cómodas dentro del lugar de trabajo, y esto se logra a partir de la inducción, la cual establece las bases sobre las cuales se cimentará el futuro del trabajador, contribuyendo a la organización y sobre todo al cargo que va a desempeñar. La inducción, permite reducir la ansiedad al proceso de ingreso o de adquisición de nuevas responsabilidades y acelera el proceso de integración. Aumentar la inducción del personal constituye una fase necesaria en toda organización pública y privada que desee desarrollarse y mantenerse, pues ayuda a los nuevos empleados a sentirse en su propia casa.

Las capacitaciones, son una parte esencial para obtener con más prontitud los beneficios de su puesto en el trabajo, también proporciona información precisa y útil respecto a la organización. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Finalmente, una forma muy eficaz de saber cuáles son las áreas de oportunidad más representativas no solo de esta empresa, si no de cualquier otra, son los llamados, cuestionarios de salida o de adaptación, estos últimos son aplicados a los empleados una vez que entran a la empresa y han pasado algunos meses desde su ingreso, funcionales para ampliar temas de inducción y capacitación. Los cuestionarios de salida son aplicados a los empleados que dejan la empresa, prácticos para acopiar información sobre los motivos de salida más comunes; y así poder la empresa podrá trabajar en los temas más mencionados por sus propios empleados.

No obstante es evidente la falta de diversidad de técnicas a aplicar, por ejemplo, en el caso de los puestos restauranteros no se aplican pruebas psicométricas y a ningún

trabajador en general se le entrega la capacitación necesaria para ejercer un cargo. En definitiva esto demostró que el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa Areas México se realiza con técnicas insuficientes y que no existen técnicas nuevas y adecuadas en el proceso de obtención del personal. Así mismo, para que los procesos arrojen excelente resultados debe de existir un compromiso de la gente con su trabajo y de los directivos en cuanto a las formas y profesionalización en que se debe de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal (Véase anexo 3, anexo 4 y anexo 5) .

“La mejores empresa quieren a los mejores talentos, y los mejores talentos quieren a las mejores empresas.”

Bibliografía

Aamodt, M. G. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional*. México: Cengage Learning

Aguilar, M. J. E y Vargas, M. J. E. (2010). La investigación en psicología organizacional en México: Una revisión histórica. *Boletín Electrónico de Investigación de la Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.* Vol. 6. Pág. 89-126 Recuperado de: http://www.conductitlan.net/notas_boletin_investigacion/78_la_investigacion_en_psicologia_organizacional_en_mexico.pdf

Areas México grupo empresarial. Recuperado de: <http://www.areasmexico.com/> México (2011)

Areas. Líder de restauración y distribución durante tu viaje. Recuperado de: <http://www.areas.es/> México (2011)

Información anual. Recuperado de: http://www.areas.es/informe_anual.php México (2011)

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage, Laerning

Blum M. L. y Naylor J. C. (1990). *Psicología Industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.

Caro, F.A. (2001). *Gestión Humana: La imagen del servicio*. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavetano, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

De Cenzo, D. A. y Robbins, S. P. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa Wiley.

Delgado, G. S. y Ena, U.B. (2005). *Recursos Humanos*. España: Thomson

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson

- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson
- Franklin, F. E. y Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. México: Alfaomega.
- García-Tenorio, R. J. y Sabater, S. R. (2005). *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Thomson.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, Jr. J. (2001). *Las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Gilmer, B. (1976). *Tratado de Psicología Empresarial*. Barcelona: Martínez Roca
- Gómez, M. L. R., Balkin, D. B. y Cardy, L. R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- Granados, J. A. (2003). *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal*. México: Manual Moderno.
- Gullen, G. C. (2003). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: Mc Graw Hill.
- Harris, J. (2002). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa
- Landy, F. J. y Conte, J. M. (2005). *Psicología Industrial*. México: Mc Graw Hill.
- López, R. S. (2005). *Historia de la Psicología en México*. México: Ceapac.
- Muchinsky, P. M. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo*. México: Thomson.
- Myers, D. G. (2011). *Psicología*. México: Panamericana.
- Richino, S. V. (2000). *Selección de Personal*. Argentina: Paidós.
- Rodríguez, A (ed) (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Rodríguez, C. y Posada, D. A. (2005). La psicología en el escenario del trabajo. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*. 8. pág. 60-80 Recuperado de: <http://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/vol8num2/art4vol8no2.pdf>

Sastre, C. M. A. y Aguilar, D. E. M. (2003). *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. España: Mc Graw Hill.

Shein, E. H. (1980). *Psicología de la Organización*. España: Dossat.

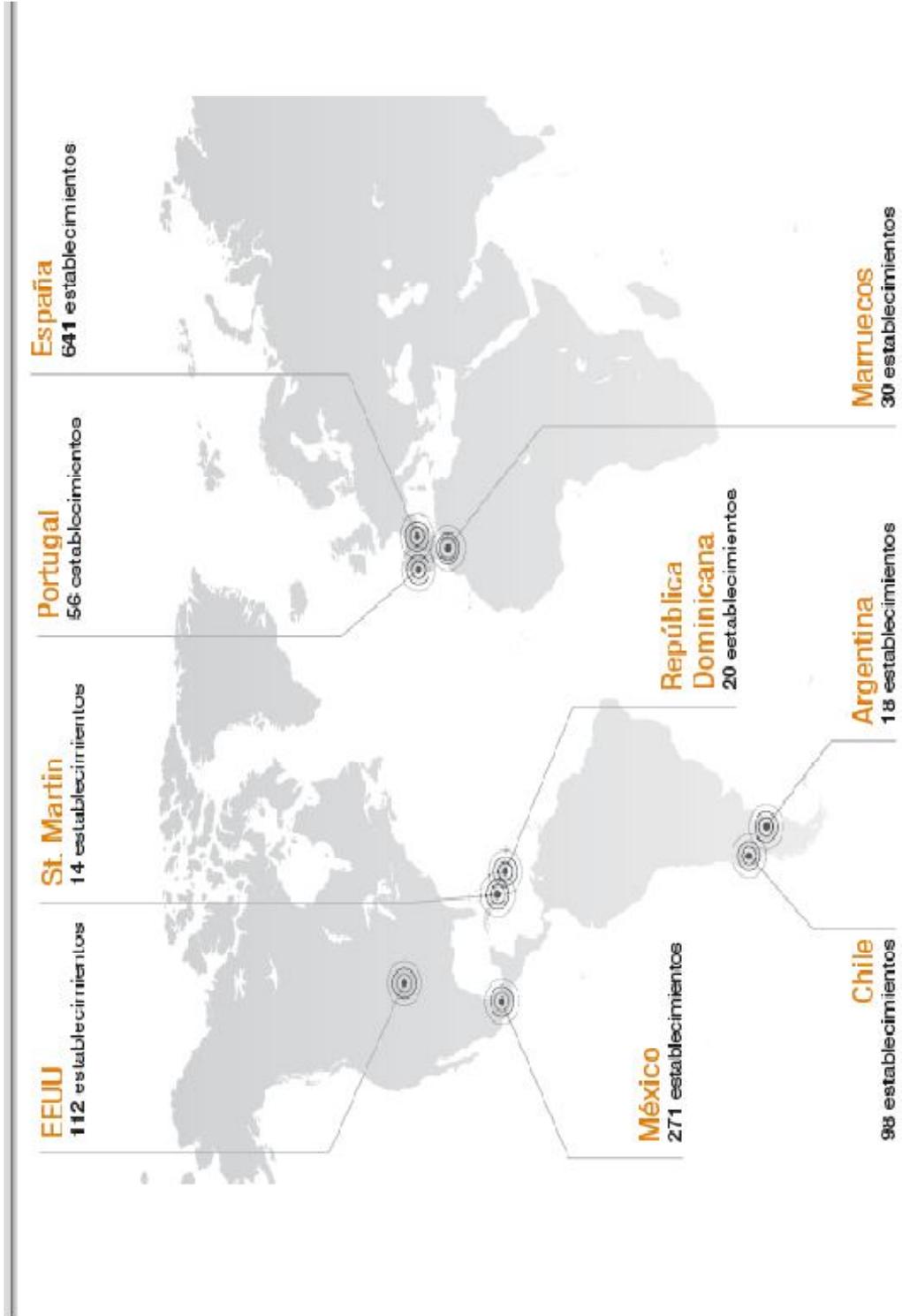
Spector, P. (2002). *Psicología industrial y Organizacional. Investigación y práctica*. México: El Manual Moderno.

Valderrama, P.V., Colotla, X., Gallegos y S. Jurado (1994). *Evolución de la Psicología en México*. México: El Manual Moderno.

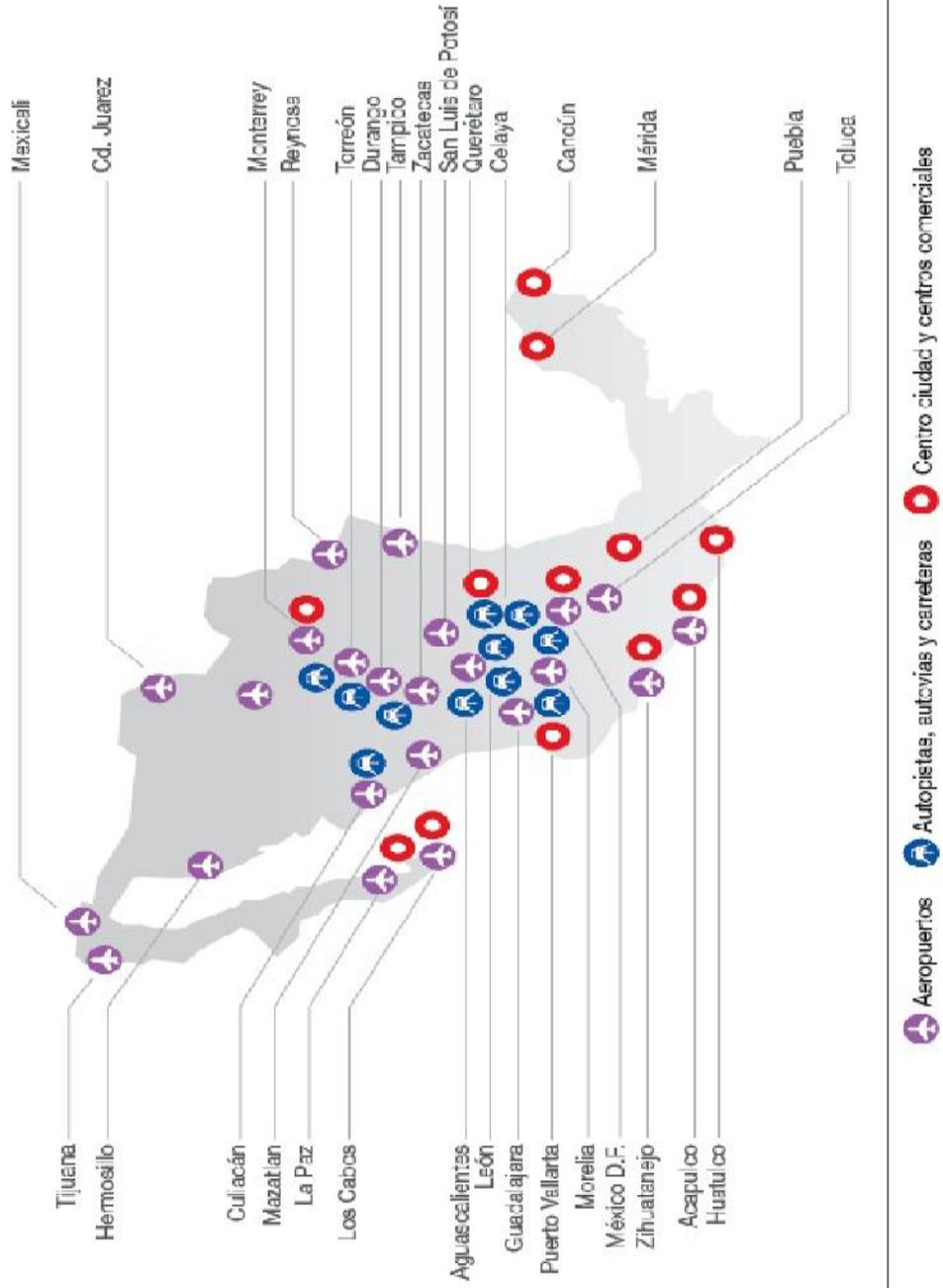
Zepeda, H. F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1



Localización México



Medios de Reclutamiento Mixto				
Puesto	ACTUAL		PROPUESTA	
	Reclutamiento Interno	Reclutamiento Externo	Reclutamiento Interno	Reclutamiento Externo
Cajera-Vendedora	Anuncios por correo electrónico y la divulgación de esta vacante de un empleado a otro.	Bolsa de Trabajo Netzahualcoyotl, Feria de empleo, Puerta a la calle, Anuncios en periodicos (Universal y Solo Ofertas), Anuncios en internet (Portal del empleo, OCC y Computrabajo)	La promoción interna requiere de anuncios internos del puesto, se recomienda exista un tablero de noticias el cual pueda ser ubicado rápidamente por el personal interno, un boletín interno de vacantes, los anuncios vía internet son una forma rápida de promocionar una vacante, pues crear una página en donde se publiquen todo tipo de información relevante sobre la empresa, sería una opción para publicar las vacantes internas, enumerando atributos como habilidades, el supervisor, el horario de trabajo y el salario.	Feria de empleo, Bolsa de trabajo, La puerta a la calle, Anuncios en periodicos (Universal, Solo Ofertas, El Grafico y Reforma); Anuncios en la vía publica, Anuncios por internet (OCC Mundial (solo para cajeras con idioma inglés), Servichamba, Computrabajo, Portal del empleo, ZonaJobs, Monster, Empleado, Vivastreet, Jobomas, AcciónTrabajo, Bumeran, Yoaplico, entre otras.
Administrador de Tiendas de conveniencia				
Mesero				
Garrotero				
Ayudante de cocina				
Dependiente				
Cocinero				
Capitán				
Lava loza				
Hostess				
Barista				
Supervisor o Administrador de Restaurante				
Becario de oficina				
Asistente o Auxiliar de Oficina				

Selección de Personal					
ACTUAL					
Puesto	Preselección	Entrevista Inicial	Segunda Entrevista	Pruebas Psicométricas	Estudio Socioeconómico
Cajera-Vendedora	Se revisan los curriculums y se eligen los más viables o los más apegados al perfil requerido, a continuación se llama a la persona para concertar una primera entrevista.	Se corroboran los datos del curriculum, indagan respecto a los datos personales, datos escolares, experiencia laboral y referencias personales.	Consiste en tener una entrevista con la persona encargada del área en donde se encuentra la vacante. Por ejemplo si la vacante es una cajera-vendedora el responsable de realizar la segunda entrevista es el o la Gerente de tienda, es decir esta última es con la que el solicitante trabajaría en caso de ser aceptado o seleccionado.	Cleaver, Wonderlic e IPV	Una vez que el solicitante ha pasado los filtros anteriores se efectúa un estudio socioeconómico el cual es realizado por una empresa contratada por Areas México
Administrador de Tiendas de conveniencia				Cleaver, Wonderlic e IPV	
Mesero				No se aplica psicometria	
Garrotero				No se aplica psicometria	
Ayudante de cocina				No se aplica psicometria	
Dependiente				No se aplica psicometria	
Cocinero				No se aplica psicometria	
Capitán				No se aplica psicometria	
Lava loza				No se aplica psicometria	
Hostess				No se aplica psicometria	
Barista				No se aplica psicometria	
Supervisor o Administrador de Restaurante				Cleaver, Wonderlic e IPV	
Becario de oficina				No se aplica psicometria	
Asistente o Auxiliar de Oficina	Cleaver, Cuestionario de Valores Allport, Lifo, Terman y Machover				

Selección de Personal

PROPUESTA

Análisis del curriculum	Entrevista	Pruebas (Inteligencia, Personalidad y Aptitudes)	Estudio Socioeconómico
<p>Es conveniente que antes de someter a los candidatos a pruebas y entrevistas se realice una primera “selección” analizando y estudiando los curriculum que los aspirantes al puesto han presentado. Este primer análisis ayudará a rechazar a algunos candidatos que no se ajustan al puesto.</p>	<p>Entrevista semiestructurada: 1ª Fase: Familiarizar con el candidato 2ª Fase: Recibir de forma agradable y amable al entrevistado (Raport). 3ª Fase: Profundizar sobre los aspectos relativos a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datos personales • Situación Familiar • Formación Escolar • Trayectoria Laboral (Puestos, Actividades, Sueldo y Motivo de salida) • Intereses y aspiraciones • Otros conocimientos (idiomas, informática) • Referencias <p>4ª Fase: Describir el puesto de trabajo, ofreciéndole también una breve descripción de la empresa. 5ª Fases: La despedida breve y cordial 6ª Fase: Interpretar y valorar los resultados obtenidos. Valorar si es viable o no para el puesto</p>	Beta II, IPV y Machover	<p>Por lo generar es realizado por empresas únicamente dedicadas a la elaboración de estos estudios, por lo que en este caso la empresa Areas México tendrá que verificar que empresa le conviene más, en cuanto a los tipos de estudio que realiza, el tiempo que tarda en ellos, la calidad y la confiabilidad de la empresa,</p>
		Terman, Zavic, Machover e IPV	
		Beta III, Machover y Prueba de simulación: Manejo adecuado de charola	
		Beta III, Machover y Prueba de simulación: Servicio de algunas bebidas.	
		Beta III, Machover y Prueba de simulación: Ayudar al cocinero en la preparación de algún alimento	
		Beta III, Machover	
		Beta III, Machover y Prueba de simulación: Preparación de algún alimento	
		Beta III, Machover y Coordinación de meseros, hostess y garroteros.	
		Beta III, Machover	
		Beta III, Machover	
		Beta III ó Barsit y Machover	
		Terman, Zavic y Machover	
		Terman, Zavic y Machover	
Terman, Zavic y Machover			

Contratación o Decisión Final

Se procede a contrastar y valorar los resultados obtenidos en las distintas pruebas, tanto de las pruebas psicológicas como del estudio socioeconómico.

Selección de Personal					
PROPUESTA					
Puesto	Análisis del curriculum	Entrevista	Pruebas (Inteligencia, Personalidad y Aptitudes)	Estudio Socioeconómico	Contratación o Decisión Final
Cajera-Vendedora	<p>Es conveniente que antes de someter a los candidatos a pruebas y entrevistas se realice una primera "selección" analizando y estudiando los curriculum que los aspirantes al puesto han presentado. Este primer análisis ayudará a rechazar a algunos candidatos que no se ajustan al puesto.</p>	<p>Entrevista semiestructurada: 1ª Fase: Familiarizar con el candidato 2ª Fase: Recibir de forma agradable y amable al entrevistado (Raport). 3ª Fase: Profundizar sobre los aspectos relativos a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datos personales • Situación Familiar • Formación Escolar • Trayectoria Laboral (Puestos, Actividades, Sueldo y Motivo de salida) • Intereses y aspiraciones • Otros conocimientos (idiomas, informática) • Referencias <p>4ª Fase: Describir el puesto de trabajo, ofreciéndole también una breve descripción de la empresa. 5ª Fases: La despedida breve y cordial 6ª Fase: Interpretar y valorar los resultados obtenidos. Valorar si es viable o no para el puesto</p>	Beta II, IPV y Machover	<p>Por lo general es realizado por empresas únicamente dedicadas a la elaboración de estos estudios, por lo que en este caso la empresa Areas México tendrá que verificar que empresa le conviene más, en cuanto a los tipos de estudio que realiza, el tiempo que tarda en ellos, la calidad y la confiabilidad de la empresa,</p>	<p>Se procede a contrastar y valorar los resultados obtenidos en las distintas pruebas, tanto de las pruebas psicológicas como del estudio socioeconómico.</p>
Administrador de Tiendas de conveniencia			Terman, Zavic, Machover e IPV		
Mesero			Beta III, Machover y Prueba de simulación: Manejo adecuado de charola		
Garrotero			Beta III, Machover y Prueba de simulación: Servicio de algunas bebidas.		
Ayudante de cocina			Beta III, Machover y Prueba de simulación: Ayudar al cocinero en la preparación de algún alimento		
Dependiente			Beta III, Machover		
Cocinero			Beta III, Machover y Prueba de simulación: Preparación de		
Capitán			Beta III, Machover y Coordinación de meseros, hostess y garroteros.		
Lava loza			Beta III, Machover		
Hostess			Beta III, Machover		
Barista Supervisor o Administrador de Restaurante			Beta III ó Barsit y Machover		
Becario de oficina			Terman, Zavic y Machover		
Asistente o Auxiliar de Oficina			Terman, Zavic y Machover		