

93381



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**CAMPUS IZTACALA**

ACTIVIDAD DEL PSICOLOGO EN EL  
DEPARTAMENTO DE SELECCION Y DESARROLLO  
DE PERSONAL DE UNA EMPRESA QUIMICA



U.N.A.M. CAMPUS  
IZTACALA

**REPORTE DE TRABAJO  
P R O F E S I O N A L**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

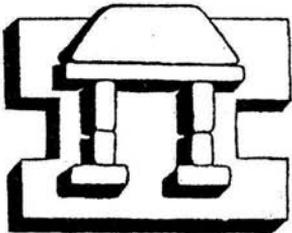
**P R E S E N T A :**

**LUCIANO JULIO HUERTA VELOZ**

**DIRECTOR: MTR. SALVADOR SAPIEN LOPEZ**

**SINODALES: MTRA DIANA ISELA CORDOBA BASULTO**

**LIC. GERARDO WILLIAMS HERNANDEZ**



**IZTACALA TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO**

**1998**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

A mis Padres

*Por todo el amor, comprensión, apoyo y dedicación que tienen hacia mí y porque difícilmente podré llegar a pagarles. Sirva este trabajo como resultado a todo su esfuerzo.*

*Los quiero mucho.*

A Ana Luisa y Diego

*Por que son lo más importante en mi vida y porque sin ustedes no hubiera logrado la culminación de este trabajo.*

*Los amo.*

A Raúl, Mary, Gabriel y Rubén

*Por que son sangre de mi sangre y siempre me han brindado su apoyo en los momentos dulces y amargos.*

*Ustedes cuentan conmigo.*

A mis Asesores

*Por la atención y tiempo dedicado a mi persona y mi trabajo.*

*Gracias.*

En memoria de mi hermano Miguel Ángel.

*Siempre te llevo en mi corazón.*

*" No importa el dolor que sientas por alcanzar tus metas, por que la satisfacción al conseguirlas siempre será infinitamente mayor. "*

## Indice



	Pag.
☛ Resumen	1
☛ Introducción	3
☛ Capítulo 1. La Psicología Industrial	6
1.1 Historia de la Psicología Industrial	6
1.2 Reclutamiento de personal	9
1.3 Selección de personal	14
1.4 Contratación de personal	28
☛ Capítulo 2. El centro de trabajo del psicólogo (una alternativa: BASF Mexicana)	31
2.1 Historia de la empresa	31
2.2 Misión y Visión de la empresa	35
2.3 Estructura general de la empresa	36
2.4 Estructura de Recursos Humanos	38
☛ Capítulo 3. Las funciones del Departamento de Selección y Desarrollo	40
3.1 El Departamento de Selección y Desarrollo	40
3.2 Integración de Selección y Desarrollo a la Misión y Visión	49
☛ Capítulo 4. Contribución del psicólogo a la empresa	51
4.1 El trabajo realizado	51
☛ Propuestas y conclusiones	58
☛ Bibliografía	63
☛ Anexos	

## RESUMEN

El presente Reporte de Trabajo se refiere al área de la Psicología Industrial y tiene como objetivo el describir la actividad desempeñada por el psicólogo durante doce meses de labor en la empresa BASF Mexicana, S.A. de C.V., siendo el Reclutamiento y Selección de personal el tema básico a desarrollar. En él, la importancia de la labor del psicólogo está sumamente involucrada con la Misión y Visión de la empresa y de sus recursos humanos. Su principal logro es suministrar de personal adecuado, que cumpla con el perfil del puesto vacante.

La labor del psicólogo dentro de muchas organizaciones está considerada como de suma importancia haciéndose necesario analizarla, evaluarla, reestructurarla, actualizarla y volverla práctica para enfrentar y satisfacer los cambios que se generan, tanto a nivel nacional como mundial.

En base a esto, abordo el tema de la Psicología Industrial desde sus orígenes, allá por los inicios de la primera Guerra Mundial en donde se requería a los psicólogos para seleccionar a los mejores hombres para ir a la guerra, hecho que contribuyó en gran medida para que tomara aceptación la Psicología en la industria. El psicólogo dentro del área laboral tiene un sin fin de alternativas de acción, por ejemplo incursionar en Capacitación, Desarrollo de personal, Relaciones Laborales, Reclutamiento y Selección. Es en este último rubro donde describo desde sus fuentes y medios de reclutamiento, hasta las herramientas para la selección de personal, tales como la entrevista, el Human Side, las pruebas psicométricas y el Assessment Center. Como marco de este trabajo de

pruebas psicométricas y el Assessment Center. Como marco de este trabajo de práctica profesional, presento la historia, misión y visión de una empresa química y en específico las actividades que realiza un psicólogo en el área de Recursos Humanos en el Departamento de Selección y Desarrollo, evidenciando dichas actividades con los resultados de doce meses de labor en el reclutamiento, selección y contratación de personal. Por último concluyo y presento algunas alternativas de mejora dentro de la actividad revisada en la empresa química, tales como la elaboración de un perfil general y la elaboración de una base de datos para el mejor manejo de información de candidatos.

## Introducción

La función del psicólogo está inmersa en todos los ámbitos donde se encuentra el ser humano. El estudio del comportamiento, dentro de las organizaciones, ha generado un sin fin de investigaciones y herramientas capaces de contribuir al mejoramiento de la vida dentro de ella.

Las organizaciones en el mundo, principalmente las industriales, han reconocido y otorgado al psicólogo la responsabilidad en la estructuración y dirección de sus Recursos Humanos: reclutamiento y selección, contratación, inducción, capacitación, adiestramiento y solución de conflictos, etc.

Así pues, todas las organizaciones creadas por el hombre requieren del máximo aprovechamiento de sus recursos humanos. Llámense organizaciones culturales, deportivas, sociales, institucionales, educativas o industriales donde el elemento humano es la base principal de su funcionamiento.

El tipo de comportamiento generado en estas organizaciones contribuye sustancialmente al correcto desempeño de las actividades para las que fueron creadas. Es aquí donde la labor del psicólogo es fundamental para consolidar las metas planteadas.

Dentro de este campo e incluso dentro de todos los campos de acción de la psicología, sus profesionistas han aportado, diseñado o aplicado innumerables técnicas y conocimientos, principalmente prácticos, que se desconocen.

Por lo tanto, es importante el detallar y compartir las experiencias obtenidas ya que esto generaría un sin fin de posibilidades de desarrollo y conocimientos para,

por ejemplo, nuevos profesionistas o de estudiantes próximos a egresar en cuanto al desempeño de futuras actividades; así mismo ayudaría a profesionistas ya empleados en la solución y prevención de problemas reales, y generaría un acervo de conducta y conocimientos que demostrarían realmente las capacidades y logros del psicólogo mexicano.

En la empresa BASF Mexicana, S.A. de C.V. el trabajo del psicólogo está inmerso en su Visión y Misión, ubicándose en el área de Recursos Humanos.

De tal modo el objetivo del presente reporte de trabajo profesional es describir los resultados de las actividades realizadas por el psicólogo durante doce meses dentro BASF Mexicana, S.A. de C.V.

El trabajo del psicólogo, dentro de cualquier empresa está inmerso en varios campos de acción, principalmente en reclutamiento, selección y contratación de personal. Siendo estas las que el psicólogo desarrolla con mayor relevancia y en las que pone en práctica sus conocimientos y su formación académica.

Por lo tanto, primeramente, se expondrán los aspectos teóricos relevantes dentro de la Psicología Industrial, principalmente en el reclutamiento, selección y contratación de personal.

Posteriormente mencionaré los antecedentes y la descripción de la empresa, también se incluye un organigrama general y otro del área de Recursos Humanos en el que está inmerso el psicólogo, así como sus funciones en la descripción de puesto y su enlace con la Misión y Visión de la empresa.

Por otra parte, se presentan las actividades y resultados obtenidos durante doce meses de trabajo, omitiéndose nombres y sueldos de contratación por considerarse información confidencial de la empresa.

Finalmente a modo de conclusión, se presentarán propuestas de cambio en la labor desempeñada por el psicólogo dentro de esta empresa y que pueden servir también a otras empresas y colegas.

## **Capítulo I. La Psicología Industrial**

En este capítulo describiré los antecedentes de la Psicología Industrial enfocando el reclutamiento, selección y contratación de personal a través de la historia.

### **1.1 Historia de la Psicología Industrial**

El trabajo en la fábrica reemplazó al trabajo de manufactura hogareña. La principal causa de ésta fue la velocidad con la que trabajan las máquinas y la eficiencia obtenida por medio de una mayor subdivisión del trabajo y una especialización de las tareas. Con esta nueva situación, las personas se vieron obligadas a trasladarse a las fabricas para realizar ahí su trabajo, a regirse por un horario, por un jefe y a trabajar por jornada, no por producto (Sikula y Mackena, 1989).

Así entramos al mundo de la industria, del trabajo en serie, de la automatización, etc. Es difícil poder identificar una fecha exacta del surgimiento de la Psicología Industrial, sin embargo, existen datos que la ubican durante la Primera Guerra Mundial, donde los psicólogos americanos se abocaron a los problemas de la selección y colocación de personal. El uso de pruebas psicológicas para la clasificación y colocación de los militares contribuyó en gran medida a que diferentes sectores del público se familiarizaran con la eficiencia de las pruebas. Pocos años después de terminar la guerra, se fundó la Psychological Corporation con el objeto de desarrollar y distribuir pruebas psicológicas, así como

también proporcionar servicios de consultoría a organizaciones industriales (Smith, 1986).

La gran necesidad de los militares durante la Segunda Guerra Mundial de un asesoramiento más avanzado para el control de personal y los procedimientos para su preparación, dieron mayor ímpetu al desarrollo de la Psicología Industrial, presentándose enormes adelantos metodológicos en dichas áreas, inclusive refinamiento de los procedimientos para la clasificación y valoración del desempeño personal. Además, el ritmo acelerado de los cambios tecnológicos ocurridos durante la guerra, desembocaron en la formulación de una nueva área de especialización dentro de la Psicología Industrial, la Psicología de la Ingeniería. Dicha área se dedica al diseño de los equipos de acuerdo con las capacidades y limitaciones de los operarios humanos potenciales (Siegel, 1980).

En el período de la posguerra continuó el desarrollo de la Psicología Industrial, en la selección y clasificación de personal, evaluación del desempeño, condiciones de trabajo, entrenamiento, etc. (Russell, 1976).

En el ámbito laboral el quehacer del psicólogo a través del tiempo se ha venido diversificando. En algún tiempo se le veía como un predicador y evaluador de la conducta que exhibían los integrantes de la organización, para verse reflejado en el incremento de la productividad.

Al respecto dice Mc Callon (1959) que los psicólogos pueden aplicar sus conocimientos sobre los siguientes aspectos de la organización:

- \* Selección de personal

- \* Desarrollo de personal.
- \* Ingeniería humana.
- \* Estudios de productividad.
- \* Seguridad e higiene.
- \* Relaciones laborales.
- \* Asesor o consejero de la dirección.

Hoy en día existen más posibilidades de desarrollo para el psicólogo en la industria, tales como la detección de necesidades, incursión en análisis de mercado y estrategias de la organización, elaboración de métodos y procedimientos que optimicen las actividades de los empleados reduciendo costos y tiempo.

Cada vez más el recurso humano constituye uno de los factores más importantes de toda empresa, ya que es el elemento transformador y de cambio. Orozco (1980), considera al respecto que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución primordialmente del elemento humano con el que cuentan.

El hombre tiene un papel muy importante en toda organización, ya que representa uno de los recursos indispensables para las empresas industriales o de negocios. A pesar de todos los avances tecnológicos, el funcionamiento de una compañía requiere del potencial humano (Blum, 1985).

Así pues, podríamos partir de que la Psicología Industrial se define según Shultz (1985) como la aplicación de métodos, procedimientos y principios de la

conducta humana a las personas en el trabajo, y que Blum (op.cit.) la considera como " la aplicación o extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria " ( pag.17).

La Psicología Industrial a través de los años se ha venido diversificando y en la actualidad ha tomado relevancia y aceptación por parte de los industriales.

## **1.2 Reclutamiento de Personal**

El reclutamiento es un proceso primordial en el área de recursos humanos y es un conjunto de procedimientos que tienen como finalidad proveer a una organización de los recursos humanos potencialmente aptos para cubrir sus vacantes en el momento oportuno, en otras palabras hacerse de personas que cumplan con el perfil del puesto vacante.

Arias Galicia (1983) lo define como " buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir la vacante que se presenta " (pag. 25).

Así mismo, Grados (1988) lo define como la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la organización en el momento oportuno.

El reclutamiento se vale de " fuentes " para allegarse de candidatos. Las fuentes de reclutamiento son aquellos lugares donde se puede localizar a candidatos para cubrir una vacante.

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento, el interno y el externo.

El reclutamiento interno, es aquel donde se obtienen candidatos a través de la misma empresa.

Entre las fuentes internas más conocidas para llevar a cabo el reclutamiento interno se encuentran las siguientes:

A. Archivo o cartera de personal. Se va formando con las solicitudes de candidatos que se presentan a la empresa buscando trabajo y con la curricula que llega, ya sea por carta, fax o que dejan directamente en recepción de la empresa.

B. Familiares o recomendados. Se lleva a cabo boletinando las vacantes entre los empleados de la misma empresa o en los tableros de comunicación, a fin de que reúnan las características del puesto vacante.

C. Promoción o transferencia. Consiste en hacer una revisión de la historia laboral del personal para determinar si existe o no un candidato viable de ser promovido (ascendido en forma vertical o transferencia en forma horizontal), según el puesto vacante.

Chiavenato (1988) comenta que para poder llevar a cabo el reclutamiento interno por promoción o transferencia de puesto, se deben tomar en cuenta:

1. Conocimientos de los resultados obtenidos por el candidato en las pruebas de selección al ingresar a la empresa.

2. Conocimiento de los resultados de las evaluaciones del desempeño de la persona en su puesto actual y anteriores.

3. Conocimiento de los resultados de los programas de entrenamiento y perfeccionamiento en los cuales participó el candidato.

4. Examen de los análisis y descripciones del cargo actual que se está considerando, con el objetivo de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que se harán necesarios.

5. Examen de los planes de carrera o planes de profesionalización o aún, planeación de los movimientos del personal con miras a verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado, antes y después de asumirlo.

6. Verificación de las condiciones de promoción del candidato interno y de sustitución.

Normalmente, las empresas antes de buscar candidatos fuera de la empresa voltean sus ojos hacia su personal indagando quién podría ocupar ese puesto vacante, enlazándose este proceso con el desarrollo de personal.

El reclutamiento externo, es la búsqueda de candidatos ajenos a la organización, éste se hace sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados trabajando en otras organizaciones.

Grados (op.cit.) contempla dos modalidades de reclutamiento externo: foráneo e internacional.

a) Reclutamiento foráneo. Lo encontramos a nivel estatal y a nivel municipal. El primero de ellos se realiza en la capital o principales ciudades de un Estado. Antes de llevar a cabo este tipo de reclutamiento, se debe tener información acerca de los periódicos de mayor circulación (para colocar anuncios) y contratar el hotel o salón más conocido de esa entidad para citar a los candidatos. De igual forma, para realizarlo es necesario recabar información acerca de los salarios vigentes en la zona, al igual, tener conocimientos de las instituciones educativas

de ese Estado para determinar qué características generales tienen los estudiantes y egresados de esos planteles o zona.

El reclutamiento municipal se realiza en un municipio o poblado y es aquí donde se consignan candidatos que llenen los requisitos establecidos por la empresa. Este reclutamiento normalmente se hace para puestos operativos.

Para llevar a cabo cualquiera de los dos tipos de reclutamiento anteriormente mencionados, es necesario conocer las fuentes de trabajo que existen en relación con el número de habitantes, para de esta manera asegurar la existencia de candidatos suficientes. Así mismo, indagar si alguna otra empresa ha realizado reclutamiento en esa zona y saber qué impresión dejó éste.

b) Reclutamiento internacional. Se realiza cuando las necesidades de personal de una empresa no pueden ser cubiertas por las fuentes que proporciona el país, lo cual puede suceder por no existir esa actividad tecnológica o mano de obra en el mismo. Esto ocurre con poca frecuencia.

El reclutamiento externo se vale de las siguientes fuentes:

1. Anuncios en los diferentes medios de comunicación, tales como: la radio, televisión, revistas especializadas o periódico, siendo este último, quizá el de mayor empleo, ya que tiene la ventaja de ser económico, llegar fácilmente a muchas personas y ser muy rápido.

2. Grupos de intercambio. Están formados por personal encargado del reclutamiento de diversas empresas, las cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones, así como boletín de las vacantes existentes en cada empresa. Los grupos de intercambio están formados

normalmente por empresas del mismo giro, localidad y se reúnen una vez por mes.

3. Boletines. Consiste en informar acerca de las vacantes en medios impresos en los cuales se señala el puesto, características, prestaciones, etc. y se envían a domicilios cercanos a la empresa.

4. Entidades profesionales y educativas. Aquí se encuentran todas aquellas instituciones que se dedican a preparar profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas (escuelas comerciales, universidades, tecnológicos, institutos, etc.).

5. Asociaciones Profesionales. En ellas se puede localizar personal de experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional.

6. Ferias de reclutamiento. Estas son organizadas por las instituciones educativas y promueven que las empresas por medio de un stand informen a sus alumnos o egresados a lo que se dedican y qué vacantes existen en las empresas.

7. Bolsas de trabajo. Son organizaciones que se dedican a proporcionar información acerca de las vacantes existentes en las diversas empresas o centros de trabajo a las personas que están en busca de empleo. Las bolsas de trabajo prestan un servicio en forma gratuita, normalmente son patrocinadas por el gobierno.

8. Agencias de colocación o Head Hunter. Aquí se mantienen registros tanto de los interesados en empleo como de las organizaciones que buscan personal nuevo. Las agencias sirven de intermediario entre los recursos humanos y la empresa y normalmente cobran una cuota por la contratación de sus candidatos.

Cada empresa es distinta y según sus necesidades de personal son las fuentes de reclutamiento que les podrían funcionar mejor.

### **1.3 Selección de personal**

En lo que respecta a la selección de personal, el hombre, desde hace miles de años, ha sido seleccionado y/o clasificado para desempeñar diversas actividades, para las que es necesario contar con características y habilidades específicas que le faciliten la realización de las mismas. Esta selección iba desde la elección de los hombres más fuertes para la caza, como de las mujeres para la agricultura, hasta llegar a la selección que se hace en nuestros días para el ingreso a instituciones educativas, deportivas, y a la selección de personal calificado en las empresas.

A lo largo del tiempo, la selección de personal ha experimentado muchos cambios, para hacerla cada vez más efectiva.

La selección es un área básica de la Psicología Industrial. Une el énfasis sobre el problema práctico de conseguir gente que trabaje en la organización, con el

énfasis sobre el problema científico de cómo medir las habilidades, destrezas, personalidad y desempeño de la gente. Es un proceso que trata de distinguir entre quienes pueden hacer el trabajo y quienes no pueden, entre quienes pueden aprenderlo y quienes no pueden, entre quienes tendrán integración moral y productividad en el trabajo y quienes no la tendrán (Smith, 1984).

Lucien (1981) define cómo seleccionar al encontrar al mejor candidato para cubrir un puesto de trabajo vacante, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y del trabajador.

Para Chiavenato (1988) la selección de recursos humanos es "la elección de la persona adecuada para el puesto adecuado, es decir, entre los candidatos reclutados, escoger a aquellos más adecuados para los puestos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal" (pag. 230).

Arias (1983) define la selección como la elección de las personas más adecuadas para un puesto adecuado y al costo adecuado, que permita la realización del trabajo en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Asimismo, Grados (1988) define a la selección como una serie de técnicas que se dirigen a encontrar una persona adecuada para un puesto adecuado, teniendo

por objeto, escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto, sean los más aptos.

De acuerdo a las diferentes definiciones de la selección de personal, se puede decir que el objetivo principal de ésta, es el escoger del grupo de candidatos disponibles para un puesto vacante, aquel susceptible de una mejor adaptación al mismo y, en consecuencia, de una mayor eficiencia. Siendo de esta manera la principal importancia de la selección, el mejorar la toma de decisiones, tanto en la etapa de contratación como cada vez que el empleado sea promovido, transferido o devuelto a un puesto que tuvo con anterioridad (Gilmer, 1976).

Uno de los principales puntos que dieron origen a la selección de personal fue el de las diferencias individuales. Debido a que éstas existen en el trabajo y en la conducta de los individuos, surge en cuanto a las características personales, como son las desigualdades en la complejión física, la apariencia, la inteligencia, las aptitudes, la personalidad, los intereses, motivaciones, destreza física, y otros valores.

Además, la gente se diferencia en su preparación, en su educación, en los conocimientos adquiridos y en la habilidad para el trabajo. Por tanto las diferencias individuales en la ejecución y categoría del trabajo realizado son los factores generalmente importantes a tomarse en cuenta en el proceso de selección (Tiffin, 1984).

Precisamente al hablar de estas diferencias individuales, nos lleva a conocer el papel que desempeña el psicólogo industrial en lo que se refiere a selección de

personal. El seleccionador intenta hacer coincidir las diferencias individuales con los requisitos de puesto particulares. La propiedad con que puede hacerlo depende de sus conocimientos, de cómo evaluar las diferencias individuales pertinentes y de la exactitud de la información relativa a los requisitos de los puestos y de la persona evaluada, así como de la validez de los instrumentos de evaluación utilizados.

Chruden y Sherman (1981), consideran que la selección es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto; en general, se intenta hacer coincidir las diferencias individuales con las diferencias en los requisitos de los puestos.

Sikula y Mackena (1989) consideran que la selección de personal es lo más importante en todo el proceso de personal. Es en este punto donde la empresa toma decisiones muy importantes acerca de sus recursos humanos. Una decisión mala o tomada a la carrera, puede significar un gasto incalculable y un problema emocional tanto para el individuo como para la organización.

Dentro del proceso de selección de personal se utilizan instrumentos de medición que permiten una mejor toma de decisión. Estos son la entrevista, las pruebas psicológicas y el assessment center.

## 1. La entrevista

Es uno de los instrumentos más utilizados dentro de la evaluación de personal. Es una forma de recabar información para la toma de decisiones con respecto a la contratación de personal.

Entrevistar no es nada sencillo, exige práctica y algunas cualidades que deben desarrollarse en un entrevistador, tales como un gran conocimiento de sí mismo para partir de un principio de realidad; además de una autoaceptación, que permita superar en forma óptima nuestras potencialidades y limitaciones, así como autorrealizaciones, que permitan la canalización y desarrollo de nuestra personalidad, pues dependiendo del ejercicio de estos tres elementos, dependerá el éxito de la entrevista como un instrumento controlado y una verdadera técnica de investigación (Morgan y Cogger 1975).

Según Grados (op cit.), la entrevista es una conversación entre dos o más personas y cuya finalidad es determinar las características de un individuo.

Arias (1983) considera que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar información o modificar actitudes y, en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

El desarrollo de la entrevista tiene varias etapas, Stanton (1989) considera que son las siguientes:

1. Apertura: Aquí se establece el primer contacto que hay entre entrevistador y entrevistado, dándose una presentación formal y depende de esta primera impresión el transcurso de la entrevista.

2. Rapport: Es una etapa que tiene como propósito establecer un clima de confianza con el fin de disminuir posibles tensiones del solicitante y esta situación debe darse durante toda la entrevista, con actitudes que provoquen un comportamiento natural.

3. Desarrollo: Es la etapa que mayor cantidad de información cuantitativa provee sobre las diferentes áreas y respecto a la situación misma de la entrevista, caracterizándose por una constante participación del entrevistado; esta etapa implica una gran capacidad de percepción por parte del entrevistador para registrar todas y cada una de las conductas y actitudes que emite el entrevistado.

4. Cima: En esta etapa se buscará la obtención de información cualitativa y más significativa profundizando en los aspectos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos, considerando de antemano que existe un clima de confianza, espontaneidad y seguridad en el desarrollo de la entrevista.

5. Cierre: Básicamente se refiere a la terminación de la entrevista; es conveniente que cinco minutos antes de finalizar esta, se indique que se acerca el final de la misma, para así dar oportunidad al entrevistado de agregar o cuestionar sobre algún punto importante.

La duración de la entrevista es variado, depende de qué tanta información se requiere y qué tan dispuesto está el entrevistado para darla.

Grados (1988), clasifica a la entrevista en:

A) Entrevista Directa o Dirigida. Es una entrevista estructurada en un interrogatorio previamente diseñado, el cual se aboca hacia uno o varios

objetivos en donde el entrevistado deberá responder y proporcionar la información requerida.

B) Entrevista Indirecta o no Dirigida. Ésta es orientada por el entrevistado, por lo cual es notoria la libre participación de éste a lo largo de la misma. De este modo el entrevistador formula preguntas que lo lleven a obtener información sobre un área específica, permitiendo que el entrevistado hable en forma espontánea sobre ésta. Para ello el entrevistador recurre a preguntas abiertas, no previstas hacia cierto punto, indefinidas, delimitando siempre un espacio de interés.

C) Entrevista Mixta. Es una combinación de las dos anteriores y se caracteriza por una gran flexibilidad y facilidad al obtener información. Esta es la más usada en la selección de personal.

La entrevista suele ser un instrumento muy valioso para seleccionar personal, ya que contempla y aclara los datos de la hoja de solicitud y permite obtener más información, así como reafirmar y analizar la misma (Reyes, 1980).

Dentro de la entrevista de selección se deben tener en cuenta antes de su aplicación, las áreas a investigar en ella, entre otras, Grados (op. cit.) señala como las más importantes las siguientes:

- a) Área General. La finalidad es la de confirmar los datos anotados en la solicitud y por otro lado, en los que existe contradicción.
- b) Área Escolar. Es para detectar el potencial de desarrollo del entrevistado, determinar qué calidad de enseñanza recibió, sus niveles de eficiencia, entorno cultural y económico en el cual se desarrolló.

- c) Área Ocupacional. Se puede observar cuales han sido los niveles de logro y experiencia adquirida. Se investiga sobre su trayectoria cronológica en sus diferentes trabajos (fecha de ingreso, salida, empresa, sueldo, funciones, jefes, motivos de salida, etc.)
- d) Concepto de sí mismo. Esta es con el fin de detectar que imagen tiene de sí mismo el entrevistado.
- e) Metas. Se busca información acerca de cómo intenta el entrevistado proyectarse a futuro, qué es lo que hace para lograrlo, que grado de objetividad tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus capacidades y se le cuestiona a tres niveles: a corto, mediano y largo plazo.
- f) Área familiar. Se investiga el nivel social de origen. Nivel de integración, status social, cultural, económico, relaciones internas, edades, niveles de estudios, actividades ocupacionales, etc.
- g) Pasatiempos. Se pretende ver cómo utiliza el tiempo libre y si sus actividades son grupales o individuales.
- h) Salud. Se pretende obtener información sobre su estado de salud, las enfermedades que ha padecido, si son típicas de la infancia o si dejaron secuelas.

La entrevista es por mucho la herramienta más requerida por los seleccionadores de personal.

Resumiendo, la entrevista de selección es una comunicación entre dos o más personas, con el propósito de identificar las características personales,

experiencia e interés del solicitante del empleo, con el fin de orientarlo hacia el puesto en el que logrará un mejor desempeño.

## **2. Pruebas psicométricas**

Las pruebas psicométricas son una herramienta por tradición en la selección de personal. Se clasifican por área a evaluar:

- a) Pruebas de Personalidad. Consideradas de las más antiguas y generalmente son proyectivas, no tienen un límite de tiempo para contestarlas y reflejan el comportamiento de una persona ayudando al psicólogo a identificar si su personalidad encaja en la dinámica de la empresa. Algunas de las más comunes son: Cleaver, Gordon, MMPI, Frases incompletas, etc.
- b) Pruebas de Inteligencia. Estas generalmente son a base de cuestionarios o tareas a desarrollar contando con un tiempo límite para su terminación, se rigen por una escala estandarizada que puede variar dependiendo de la prueba. Miden el coeficiente de inteligencia (I.Q.) que alcanza una persona, convirtiéndose en rangos de Alto, Medio o Bajo. Algunos ejemplos son: Domino, Wais, Army Beta, Raven, etc.
- c) Pruebas de Destreza. Son aquellas que miden la habilidad intelectual o manual para manejar determinado concepto o herramienta. Tienen un tiempo determinado para su finalización y se utilizan generalmente para puesto operativos. Algunos ejemplos son: Números, Destreza, Army Beta, etc.

Las pruebas psicométricas o psicológicas, como también se les llama, son una herramienta que se ha vuelto parte esencial de la actividad del psicólogo en las empresas, sin embargo se debe aclarar que no sólo en el manejo, aplicación e interpretación de ellas se basa la labor del psicólogo, sino que va más allá de ser un psicómetro su labor. Su utilización es por tradición, pero existen otras alternativas tan viables como ellas.

### **3. Técnica Human Side**

Human Side es una técnica que surge a partir de la prueba de personalidad desarrollada por J.P. Cleaver (Sistema Gerencial de Comportamiento Humano, Imagen Institucional, 1997), no tiene tiempo límite de contestación y consta de dos partes: La parte de la persona, y la parte del puesto.

Se desarrolla en base a cuestionarios: tres para la parte de la persona que son Autodescripción, Valores personales y Pensamiento personal preferido; y tres para la parte del puesto Proceso pensante preferido del puesto, Valores del puesto y Estilo del puesto.

La principal premisa de este sistema consiste en aprender a definir el trabajo en términos humanos y establecer estándares para las organizaciones y los puestos dentro de las mismas.

El sistema tiene la posibilidad de:

- Comprender mejor el ambiente de trabajo.
- Identificar las diferentes respuestas de las personas a ese ambiente.
- Comprender lo que las personas y el jefe necesitan y quieren.
- Proporcionar supervisión y motivación personalizada a sus subordinados para incrementar la calidad y productividad.
- Definir metas y valores organizacionales.
- Comprender el puesto integralmente y a la persona como un todo.

La correcta aplicación e interpretación del sistema:

- Proporciona Escalas de inteligencia, Valores, Habilidades, Conocimientos y Preferencias más importantes para la persona, que guían su desarrollo profesional.
- Permite llevar a cabo Análisis de Puestos y Evaluaciones del Desempeño.
- Establece los estándares humanos del puesto, mediante un proceso objetivo de definición y ponderación.
- Examina las cualidades más importantes requeridas por una persona para el desempeño de su puesto.
- Determina:
  1. Pensamiento Abstracto para la creatividad y la resolución de problemas complejos.
  2. Pensamiento Práctico o Funcional para aplicar las ideas y sistemas al trabajo exigente.

3. Pensamiento Concreto para manejar trabajos rutinarios o especializados.
  4. Escala de Valores personales y organizacionales.
  5. Tres categorías de Habilidades: Teóricas, Gerenciales y de Relaciones Humanas.
  6. Conocimientos y preferencias personales y organizacionales.
- Permite identificar el puesto y desarrollar el potencial de quien lo ocupa.

Esta técnica se utiliza básicamente para seleccionar candidatos a ocupar un puesto vacante, así como para el desarrollo de su plan de vida y carrera dentro de la empresa.

#### **4. Centros de Asesoría y Evaluación de Personal (Assessment Center)**

El Assessment Center es una técnica desarrollada exprofeso para detectar, en forma precisa y objetiva, las diversas habilidades gerenciales con que cuentan los sujetos de evaluación, y el nivel de desarrollo que las mismas han alcanzado.

Esta técnica descansa sus fundamentos en la aplicación a los evaluados, de un conjunto de dinámicas de grupo o individuales (según el caso) diseñadas al efecto, que obligan a los mismos a mostrar, en forma real, conductas similares a las que presentan en situaciones a las que presentan en situaciones reales de trabajo.

La base primordial sobre la que el Assessment Center opera, es que "la conducta predice la conducta". El método asume que la forma en que una persona se conduce en un momento dado, será muy probablemente bastante similar a la forma en que ese individuo se conducirá en una situación similar en un

futuro dado. Por lo tanto, la tarea de los Assessment Center es obtener muestras de conducta similares a aquellas requeridas para el éxito de un puesto para el cual un individuo está siendo considerado. (Imagen Institucional, Centros de Asesoría y Evaluación de Personal, 1997).

El Assessment Center se desarrolla mediante una serie de ejercicios de simulación, que pretenden llevar al participante, a afrontar un conjunto de situaciones similares a las que ocurren en el ambiente real de trabajo, en un medio de presión de tiempo.

El participante debe actuar, tal como la haría en su trabajo, mientras es observado por dos o más asesores, quienes identifican y analizan cuidadosamente todas sus intervenciones para poder emitir un diagnóstico objetivo del nivel actual de habilidades de evaluado.

Normalmente, una evaluación Assessment Center, consume de uno a tres días de trabajo, similares a los días normales de un ejecutivo y requiere, por cuestiones de metodología e interacción en las dinámicas grupales, de al menos seis evaluadores.

En esta sesión, cada evaluado, participa en por lo menos cinco dinámicas diferentes, lo que permite a los evaluadores, observar sus habilidades en distintas oportunidades.

Posteriormente, los evaluadores o asesores, quienes están previamente entrenados como observadores de la técnica, se reúnen para analizar todos los documentos escritos que fueron generados por el participante, para evaluar todas sus intervenciones no escritas y para discutir e intercambiar información hasta

llegar a un consenso, a partir del cual se genera un reporte escrito, en el que se consigna el nivel de desarrollo demostrado en cada una de las dimensiones o habilidades observadas y se describen los porqués explicativos para cada una de las habilidades evaluadas.

El nivel de evaluación del candidato habitualmente determina la duración del Assessment Center. Para identificar la capacidad potencial de candidatos para ocupar puestos operativos, frecuentemente tienen una duración de un día, en tanto que en los centros para directivos de nivel medio y más elevado pueden durar hasta tres días.

Normalmente para llevar a cabo un Assessment Center es necesario contar con 12 participantes y seis evaluadores.

Los evaluadores son habitualmente gerentes, colocados a más nivel por arriba de los participantes, involucrando al gerente del área donde existe la vacante. Esta técnica, creo, es de las más importantes que el psicólogo debe adoptar, como una de las más objetivas, dentro de su repertorio de herramientas para desempeñar sus funciones en la empresa.

Hasta aquí he resumido las herramientas que considero son las más adecuadas o por lo menos las más conocidas o más utilizadas dentro de la selección de personal, sin embargo se debe tomar en cuenta la experiencia del psicólogo en su manejo, así como la cultura y flexibilidad de la empresa que labora para la utilización de dichas herramientas.

#### **1.4 Contratación de personal**

La contratación de personal es un proceso administrativo legal que tienen que contemplar toda empresa para sus trabajadores.

Existen tres tipos de contrato:

a) Contrato por tiempo Indefinido. Este tipo de contrato también se le conoce como de "planta", ya que tiene una fecha de inicio pero no una fecha de terminación. Se utiliza para los puestos que existen en la plantilla de personal, dentro del organigrama de la empresa, donde se tienen definidas las funciones y son necesarias para el funcionamiento de la empresa.

b) Contrato por tiempo Determinado. Este se caracteriza por tener una fecha de inicio y una fecha de terminación. Normalmente se utiliza para contratar personal que realizará trabajos por cargas de trabajo o proyectos con una cierta duración de tiempo.

c) Contrato por Obra Determinada. Se caracteriza no por tener una fecha de finalización, sino por la culminación de un trabajo, por ejemplo la contratación de trabajadores para realizar una obra civil, una auditoría, una implementación de un sistema, etc.

Cuando ingresa un trabajador por primera vez a una empresa, se le da un contrato por tiempo determinado, considerándose como de período de prueba para demostrar que puede realizar las funciones asignadas. Posteriormente, se hace una evaluación de su trabajo y se define si es apto para otorgarle un contrato por tiempo indefinido, para su continuación dentro de la empresa.

Existen otro tipo de contratación, que también es común dentro de las empresas: el contrato por servicios (Honorarios). Este se utiliza cuando solamente se necesita asesoría sobre alguna actividad en específico.

Para la contratación de personal se requiere que el contratado presente a la empresa una serie de documentos para la elaboración de su expediente de personal:

- a) Copia del acta de nacimiento
- b) Copia de un comprobante de domicilio
- c) Copia de identificación oficial
- d) Copia comprobante de últimos estudios
- e) Copia del Registro Federal de Contribuyentes
- f) Copia de la cartilla de servicio militar (en caso de ser varón)
- g) Copia de inscripción al Instituto Mexicano del Seguro Social
- h) Copia de inscripción a alguna Afore
- i) Copia de carta de recomendación de su último empleo
- j) Copia del formato FM-2 (en caso de ser extranjero)

La entrega de todos o de algunos de estos documentos puede variar dependiendo de cada empresa.

Existen dos modalidades de contratación; una, contrato individual de trabajo que generalmente se utiliza para empleados de "confianza"; y dos, contrato colectivo de trabajo, el cual se utiliza para el personal sindicalizado.

Hasta aquí he presentado una revisión teórica desde los orígenes de la Psicología Industrial hasta llegar al tema central de este trabajo que es el reclutamiento, selección y contratación de personal. Sentando las bases para la presentación de las actividades que he realizado en la industria.

## **Capítulo 2. El centro de trabajo del psicólogo (una alternativa: BASF Mexicana)**

En este capítulo está contemplada la historia de la empresa, su Visión, Misión y el área de Recursos Humanos donde el psicólogo esta inmerso.

### **2.1 Historia de la empresa**

BASF Mexicana, S.A. de C.V. se funda el 6 de abril de 1865 a orillas del río Rhin en Ludwigshafen, República Federal de Alemania.

Su nombre proviene de las siglas de la razón social original:

**Badische Anilin und Soda Fabrik,**

que en español significa "Fábrica de Anilina y Sosa de Baden".

Durante más de 130 años BASF ha realizado más de 6,000 productos y patentes, que están presentes en nuestra vida diaria en la alimentación, vivienda, vestido, salud, comunicación y transporte.

Las constantes investigaciones y descubrimientos le han permitido ir siempre a la vanguardia en el mundo de la química y petroquímica, siendo de gran trascendencia las aportaciones de BASF al mundo científico. Algunas de las más importantes son: la síntesis de amoníaco, la invención de la cinta magnetofónica y la obtención de la célula de Styropor (poliestireno expandible) por las que obtuvieron premios Nobel de Ciencia y tecnología.

Actualmente BASF Aktiengesellschaft es el mayor complejo químico de Europa con 7.11 Km y 1,759 edificios y plantas.

Cuenta con una red de producción y distribución de 345 filiales a nivel mundial y tiene relaciones comerciales con más de 160 países.

Ocupa a más de 49,000 personas en la casa matriz y a unas 112,000 a nivel mundial.

Las actividades comerciales de BASF en México se remontan a principios del siglo XX, con la llegada de los colorantes textiles y posteriormente con los fertilizantes para el campo.

Durante la Segunda Guerra Mundial las operaciones comerciales de BASF se llevaron a efecto a través de una comercializadora llamada I.G. Farben, que realizó los negocios de BASF, Bayer y Hoechst mientras se solucionaba el conflicto bélico.

En el año de 1957 las empresas Quimigrama, S.A. en el sector agrícola e Icon, S.A. en el sector industrial inician la representación comercial de productos de BASF en México.

En 1964 se funda BASF Mexicana, S.A con una planta en Santa Clara, Edo. de México, dedicada a la fabricación del mundialmente conocido Styropor, un polímero de poliestireno expandible.

Posteriormente se lleva a cabo un joint-venture con el Grupo Alfa para la producción de polioles y glicoles en la empresa Polioles, S.A de C.V., fundada en 1962, en Lerma, Edo. de México, en la que se ha concentrado la producción de poliestireno y poliuretano entre otras.

Actualmente cada grupo tiene el 50% de acciones.

En 1968 Quimagra, S.A. e Icon, S.A. integran sus actividades a BASF Mexicana. En este mismo año surgen los colorantes Lepton, Helizarín y productos auxiliares para las industrias papelera, peletera y textil.

Con operaciones en México desde 1957, Química Knoll de México, S.A. de C.V. se integró también al grupo de empresas con capital BASF en México, con la fabricación y distribución de medicamentos para los sistemas cardiovascular y respiratorio así como antibióticos y especialidades. Actualmente pertenece a la división mundial de BASF Pharma.

Desde 1970 empieza la producción de curtientes, dispersiones plásticas y soluciones poliméricas.

En 1973 aparecen en el mercado sistemas de poliuretano y varios pigmentos.

En 1980 se inicia la producción de vitaminas como una coinversión de BASF con BANCOMER, Seguros de México y Prograsa, S.A de C.V.

BASF Vitaminas se integra a la organización de BASF Mexicana, después que BASF de México adquirió el 60% de las acciones en poder de sus socios accionistas en 1994.

A fines de 1981 se introducen a México, para su distribución, cintas, disquetes, videocasetes y discos para computación.

En 1990 se fusionan Pinturas Aurofín, S.A. de C.V. e Inmont de México, S.A. de C.V. para formar la empresa BASF Pinturas + Tintas, S.A. de C.V., la cual en 1994 y en razón de una nueva organización, cambia a BASF Pinturas, S.A. de

C.V. dedicándose a la producción de recubrimientos, pinturas, resinas y selladores.

En 1994 la participación de BASF en Polioles aumenta de 40 a 50%.

BASF Mexicana, S.A. de C.V. cuenta con oficinas centrales en México, D.F.; plantas productoras en Cuernavaca, Morelos CIVAC y en el Complejo Químico de BASF en el Puerto Industrial de Altamira, Tamaulipas y tiene oficinas de representación en: Monterrey, Guadalajara, León, Hermosillo y Querétaro.

Sus principales familias de productos son:

- Agroquímicos
- Auxiliares para la industria de detergentes y productos de limpieza
- Auxiliares, pigmentos y colorantes para la industria del cuero
- Auxiliares, dispersiones y colorantes para la industria del papel
- Ceras artificiales
- Colorantes y pigmentos orgánicos e inorgánicos
- Colorantes y auxiliares para la industria textil
- Disquetes y cintas magnéticas
- Dispersiones
- Emulsiones poliméricas
- Materia prima y sustancias activas para farmacéuticos
- Plastificantes
- Plásticos y especialidades
- Productos para la industria de la galvanoplastia
- Productos inorgánicos intermedios
- Productos químicos aromáticos
- Sistemas y especialidades de poliuretano
- Solventes y catalizadores (de incidencia ecológica)
- Vitaminas para usos farmacéutico y humano
- Vitaminas y aditivos para nutrición animal

- Materia prima para cosméticos

BASF Mexicana, S. A. de C.V. tiene como política ir siempre a la vanguardia, llenando de la mano con los adelantos técnico y administrativos que se presentan en el mundo satisfaciendo al cliente tanto externo como interno.

## **2.2 Misión y Visión de la empresa**

Para estar siempre a la vanguardia en el mundo es necesario contar con una misión que es su razón de ser y una visión que es hacia donde se quiere dirigir.

La Misión de BASF Mexicana es:

- ◇ BASF Mexicana es una empresa química dedicada a proveer productos que hacen mejores los de sus clientes, satisfaciendo plenamente sus expectativas.

La Visión de la empresa para el año 2010 es:

- ◇ Estar entre las primeras tres compañías de la Industria Química en México.
- ◇ Con sus productos satisfacer con gusto las necesidades de sus clientes, cumpliendo con los estándares internacionales de calidad.
- ◇ El capital invertido en la empresa debe generar los rendimientos establecidos en el grupo BASF, garantizando crecimiento y atraktividad para los accionistas.

- ◇ Contar con una organización fuerte, flexible, innovadora y con colaboradores motivados, logrando que BASF Mexicana sea preferida como la mejor opción de desarrollo profesional en México.
- ◇ Sus métodos de liderazgo deben permitir crear un ambiente laboral altamente profesional, por lo que los colaboradores están enfocados a servir eficientemente al cliente.
- ◇ Ser parte integral y activa del Tratado de Libre Comercio, siendo ésta la región natural del mercado, así como la del Caribe, Centro y Sudamérica.
- ◇ Invertir en plantas productivas en México, aprovechando las oportunidades que el país ofrece como una de las mejores ubicaciones para producir químicos en el mundo.
- ◇ La exportación debe jugar un papel muy importante en el negocio generando divisas para el país y permitiendo una mayor estabilidad financiera.
- ◇ Ser una empresa consciente y activa en la protección del medio ambiente.
- ◇ Contribuir con actividad comercial al desarrollo económico de la región.

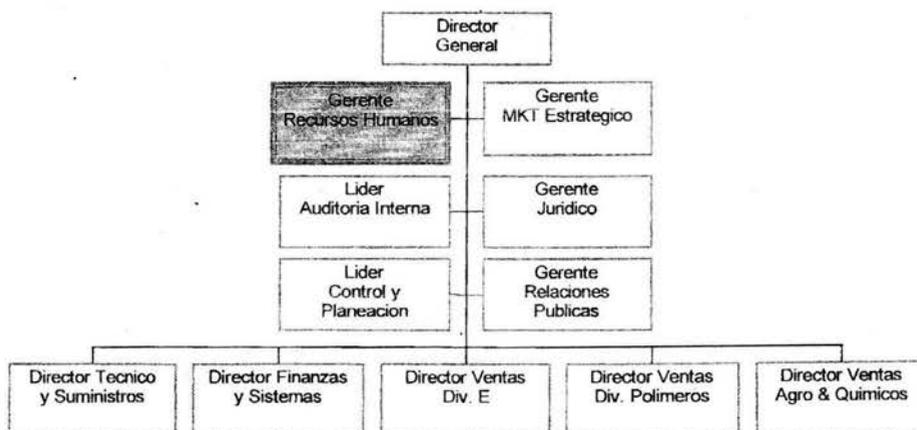
La misión y su visión son generados por el comité directivo de la empresa, transmitidas hacia sus colaboradores para su aplicación.

### **2.3 Estructura general de la empresa**

Actualmente BASF Mexicana, S.A. de C.V. cuenta con 485 empleados de confianza y 187 sindicalizados. Distribuidos en oficinas generales (México, D.F.);

planta CIVAC (Cuernavaca, Morelos); Planta Altamira (Altamira, Tamaulipas); Sucursales de ventas (Monterrey, Hermosillo, León, Guadalajara y Querétaro), y un centro de distribución (Santa Clara, Edo. de México).

La estructura organizativa general de BASF Mexicana, S.A. de C.V. está conformada por:



Estando como área Staff: Recursos Humanos, encargado de administrar y abastecer del elemento humano a la empresa; MKT estratégico, responsable de la planeación de los futuros mercados de la empresa; Auditoría interna, responsable de la correcta administración del negocio; Jurídico, responsable del cumplimiento de las normas legales de la empresa; Control y Planeación, encargado de la reportología de la empresa; y Relaciones Públicas, encargada de imagen, tanto dentro como fuera de la empresa.

La Dirección Técnica y Suministros es la responsable de la producción y la logística de los productos de la empresa. La Dirección de Finanzas y Sistemas es

responsable de administrar los recursos financieros de la empresa. Las Direcciones de ventas E, Polímeros y Agro & Químicos son responsables de la colocación en el mercado de sus productos así como de su venta.

#### **2.4 Estructura del área de Recursos Humanos**

El área de Recursos Humanos está conformada por: el Departamento de Administración de personal encargado de la elaboración y pago de la nómina, las prestaciones y el control de los empleados; Servicios administrativos es el encargado de controlar la mensajería, comedor, surtir de papelería y los autos de la compañía; Capacitación y Motivación es el encargado de los cursos, seminarios y programas educativos de los empleados; Selección y Desarrollo es el responsable de suministrar de personal a la empresa y de su seguimiento; Planeación y Remuneración es responsable de los incrementos de sueldo y la planeación de los recursos humanos de la compañía.

La estructura organizativa del área de Recursos Humanos, es:



## IZT.

Para la administración del personal sindicalizado de las plantas se cuenta con una representación en cada una de ellas, mientras que en las sucursales los gerentes son los responsables directos, coordinándose el Líder de Selección y Desarrollo de oficinas generales.

El área de Recursos Humanos juega un papel importante dentro de cualquier empresa que se considere líder en el mercado.



U.N.A.M. CAMPUS  
IZTÁCALA

## **Capítulo 3. Las funciones del Departamento de Selección y Desarrollo**

En este capítulo se presentan las funciones del psicólogo en el Departamento de Selección y Desarrollo y su incursión dentro de las Misión y Visión de la empresa.

### **3.1 El Departamento de Selección y Desarrollo**

El área natural de acción del psicólogo en la industria es el área de Recursos Humanos dentro del Departamento de Selección y Desarrollo, mismo que a continuación describiré considerando sus funciones.

El Departamento de Selección y Desarrollo está compuesto por un Líder de Selección y Desarrollo, puesto que actualmente ocupo, al cual le reporta un Responsable de Reclutamiento y Selección de personal.

El puesto de Líder de Selección y Desarrollo en BASF Mexicana, S.A. de C.V., reporta al Gerente de Recursos Humanos.

El objetivo del puesto de Líder de Selección y desarrollo es proveer a la Empresa del recurso humano que cumpla con los requerimientos del perfil del puesto.

Las funciones se dividen en:

**a. Requisición de personal.** Cada usuario debe iniciar el proceso de reclutamiento y selección sometiendo una Requisición de Personal (escrita, no

verbal), en el formato adecuado (ver anexo 1) y que provea la información suficiente y necesaria para que se inicie y complete el proceso. El usuario es el responsable de complementar toda la información que se indica en esa Requisición, las firmas de autorización serán a cargo de Recursos Humanos:

La requisición será foliada, por lo que deberá de ser solicitada al Departamento de Selección y Desarrollo, la que tendrá la siguiente información:

- ◇ Justificación del puesto.
- ◇ Evaluación del Puesto (de acuerdo al tabulador de sueldos de la Empresa), y cuyo responsable será el Departamento de Sueldos y Salarios.
- ◇ Información para solicitar recursos materiales a Servicios Administrativos.
- ◇ Autorizaciones correspondientes.
- ◇ Perfil del puesto en la parte posterior de la hoja, el cual es indispensable para la búsqueda del candidato adecuado.

Una vez debidamente llenada la Requisición de personal, ésta será devuelta al Departamento de Selección y Desarrollo para el inicio de la búsqueda del candidato.

Autorizaciones de la requisición de personal:

Substituciones de personal

- ◇ Gerente solicitante
- ◇ Director de Sector
- ◇ Gerente de Recursos Humanos

Puesto nuevo dentro del plan de personal

- ◇ Gerente solicitante
- ◇ Director de Sector
- ◇ Gerente de Recursos Humanos

Puesto de nueva creación fuera del plan de personal

- ◇ Gerente solicitante
- ◇ Director de Sector
- ◇ Director General

Temporales, becarios y terceros

- ◇ Gerente solicitante
- ◇ Director de Sector
- ◇ Gerente de Recursos Humanos

Honorarios

- ◇ Gerente solicitante
- ◇ Director de Sector
- ◇ Director General

Todas las requisiciones deberán estar acompañadas de su justificación.

**b. Reclutamiento.** Una vez recibida la requisición de personal debidamente autorizada, Selección y Desarrollo contará con 15 días hábiles para la presentación de candidatos idóneos para el puesto.

La búsqueda de candidatos se realizará bajo el siguiente orden de prioridad:

- ◇ Colaborador de BASF.

- ◊ Eventuales o Becarios.
- ◊ Candidatos externos.
- ◊ Para la búsqueda de candidatos externos se contará con las siguientes

Fuentes de Reclutamiento:

Internas:

- ◊ Recomendaciones.
- ◊ Promociones.
- ◊ Intercambio con otras compañías del Grupo.

Externas:

- ◊ Grupos de Intercambio.
- ◊ Periódico.
- ◊ Universidades o Escuelas.
- ◊ Bolsas de Trabajo.
- ◊ Otras compañías.
- ◊ Head Hunter.
- ◊ Por iniciativa propia de los candidatos.

**c. Selección.** Es responsabilidad del Departamento de Selección y Desarrollo el presentar al menos 3 candidatos que cumplan con el perfil marcado en la Requisición de Personal.

Para que un candidato sea considerado dentro de la terna de selección deberá contar con los siguientes requisitos básicos:

- ◊ No ser ex-empleado de la empresa por liquidación.
- ◊ Aprobar el examen médico.
- ◊ Cumplir con el perfil específico del puesto a ocupar.
- ◊ Obtener resultados favorables en la encuesta socioeconómica.
- ◊ Presentar la documentación requerida por Recursos Humanos.

Todo candidato debe participar en el proceso de selección:

- ◊ Llenado de Solicitud de Empleo de la Empresa (anexo 2).
- ◊ Pasar por la entrevista de selección, en la cual se analizará las

siguientes áreas:

- ◆ Familiar
- ◆ Profesional
- ◆ Laboral
- ◆ Estabilidad emocional
- ◆ Potencial de desarrollo
- ◆ Flexibilidad
- ◆ Actitud de servicio
- ◊ Aplicación de Human Side.

Posteriormente se elabora un reporte de entrevista de Selección, considerando si es buen candidato para presentarlo a entrevista Técnica.

◇ Entrevista Técnica. Esta se lleva a cabo con la persona que está solicitando al personal, la cual contendrá los siguientes aspectos:

- ◆ Conocimientos teóricos.
- ◆ Conocimientos prácticos.
- ◆ Formas de trabajo.
- ◆ Relaciones con jefe y compañeros de trabajo.
- ◆ Planes de desarrollo.

Después de haber entrevistado a los candidatos, el usuario deberá informar al Departamento de Selección y Desarrollo el resultado de su entrevista a través del formato "Reporte de Entrevista" (anexo 3), destacando las cualidades o limitaciones del candidato con respecto al puesto y si es aceptado, rechazado o desea seguir entrevistando más candidatos; dicho formato deberá de ser entregado en un plazo no mayor de 24 hrs. después de haber realizado la entrevista.

Los candidatos que sean aceptados por el jefe inmediato, pasarán a entrevista con el Director de Sector o División para su aceptación, conforme al llenado de la forma "Reporte de Entrevista".

Después de pasar por todas las entrevistas y siendo aceptado el candidato se cita para llevar a cabo la entrevista de negociación de sueldo, y día de ingreso a la empresa.

Posteriormente el candidato pasa a examen médico y finalmente se envía su solicitud para las investigación de antecedentes.

**d. Contratación.** La contratación de personal es el trámite formal de la relación de trabajo entre la empresa y el nuevo colaborador.

El procedimiento es el que sigue:

◇ Se solicita la siguiente documentación personal al nuevo colaborador:

- ◆ Copia del acta de nacimiento
- ◆ Copia de comprobante de domicilio
- ◆ Copia identificación oficial
- ◆ Copia de inscripción al R.F.C.
- ◆ Copia de inscripción al IMSS
- ◆ Copia de inscripción al SAR
- ◆ Copia de la cartilla militar (en caso de ser varón)
- ◆ Copia de una carta de recomendación

Así mismo, se le dan a llenar y firmar la siguiente documentación de prestaciones:

- ◆ Solicitud de ingreso al Seguro de Gastos Médicos Mayores
- ◆ Solicitud de inscripción al Seguro de Vida
- ◆ Solicitud de Alta en el IMSS
- ◆ Solicitud de ingreso al SAR
- ◆ Aceptación de ingreso al Fondo de Ahorro de los empleados

Posteriormente a la entrega, llenado y firma de documentos de prestaciones se elabora el contrato individual de trabajo, firmándolo el nuevo colaborador, Gerente

del área a la que ingresa, Gerente de Recursos Humanos y dos testigos, en original y copia. Entregándole al nuevo colaborador la copia. Dicho contrato tiene una duración de 3 meses como período de prueba.

Dos semanas antes de su terminación, se envía al jefe inmediato del nuevo colaborador el formato "Terminación de contrato" (anexo 4), en donde tiene que calificar su desempeño, recomendando alguna de estas tres alternativas:

- 1) Planta definitiva
- 2) Otro contrato máximo por 3 meses
- 3) Baja definitiva

Al mismo tiempo se cita al nuevo colaborador para llevar a cabo la Entrevista de Ajuste (anexo 5), la cual tiene como finalidad evaluar como ha sido su adaptación a la empresa y al Departamento al que entró.

Al otorgarle la planta ingresa el nuevo colaborador al plan de Fondo de Ahorro de la empresa.

Los documentos de prestaciones, los personales que entregó el nuevo colaborador y el contrato se incorporan a la Solicitud de Personal (anteriormente llenada por el nuevo colaborador) y se entregan junto con la Requisición de personal al Departamento de Nóminas para su expediente y futuros pagos de nómina. Se saca una copia de todos los documentos y se forma el expediente para inventario de personal.

Así mismo, se registra la contratación en el libro de altas, anotando la siguiente información:

- ◆ Nombre
- ◆ Edad
- ◆ Escolaridad
- ◆ Puesto al que ingresa
- ◆ Departamento
- ◆ Localidad a la que ingresa
- ◆ Fuente de reclutamiento
- ◆ Tipo de contrato
- ◆ Sueldo

Al finalizar este trámite se lleva a cabo la inducción de personal.

**e. Inducción.** La inducción de personal tiene como finalidad el proporcionar la información general de la empresa y en específico la información del puesto al que ingresa.

El primer día de trabajo del nuevo colaborador, llega al Departamento de Selección y Desarrollo, se le da una breve plática sobre la empresa y forma de pago de sueldo y se entrega el Manual de Bienvenida, posteriormente se presenta con los compañeros de Recursos Humanos, así como se le da un recorrido por las instalaciones del edificio informándole qué departamentos existen en cada piso.

Al término del recorrido se conduce al nuevo colaborador con su jefe inmediato para que sea presentado con sus compañeros de departamento, así como con la gente con quien tendrá contacto directo dentro de la empresa. Se le entrega

material y herramientas de trabajo. El jefe inmediato entrega, al nuevo colaborador, la agenda de entrenamiento que deberá seguir para su adaptación a la empresa y a su puesto.

Una vez al mes se lleva a cabo la Inducción Grupal, en donde se invita a todos los colaboradores que ingresaron ese mes y se les presenta el vídeo institucional BASF, así como una plática de la historia, misión y visión de la empresa.

### **3.2 Integración de Selección y Desarrollo a la Misión y Visión**

Como parte importante de la empresa el Departamento de Selección y Desarrollo está directamente involucrado con la misión y visión de la empresa (cap. 2.2).

Su contribución a la misión y a la visión para el año 2010 es: aportar personal altamente calificado para contar con una organización fuerte, flexible, innovadora y que exista la motivación suficiente para que la empresa sea preferida como la mejor opción de desarrollo profesional en México.

En general, la aportación es contratar personal con un alto sentido de servicio al cliente, sea interno o externo. Ya que la diferencia que existe entre empresas competidoras, no está en los productos que venden, sino en la calidad de la gente con que cuenta y el servicio postventa que brindan.

Importante es prepararse para el futuro y parte es el contar con personal que pueda afrontar los retos que marca la empresa y es aquí donde el psicólogo tiene

que aportar su experiencia para poder atraer a la empresa al mejor personal que exista en el mercado laboral.

Hasta aquí, he presentado las funciones que están descritas en el procedimiento del Departamento de Selección y Desarrollo, abarcando desde la presentación del documento oficial de la compañía, que es la requisición de personal, para empezar con el proceso de búsqueda de candidatos, hasta la contratación e inducción del nuevo colaborador. Para ejemplificar el procedimiento de mis funciones dentro de la empresa anexo un Flujograma de las actividades.

## Capítulo 4. Contribución del psicólogo a la empresa

En este capítulo presento el trabajo de reclutamiento, selección y contratación de personal de enero a diciembre de 1996. Esta presentación se hace en base a cuadros y gráficas representativas de la operación diaria del trabajo que he realizado, omitiendo, en su caso nombres y sueldos de las personas contratadas por considerarse información confidencial de la empresa.

### 4.1 El trabajo realizado

A lo largo del año de 1996, se presentaron las siguientes resultados en el Departamento de Selección y Desarrollo:

- Se recibieron un total de 1,028 currícula, presolicitudes y solicitudes de personal: 186 tienen un nivel preparatoria, técnico o comercio y 842 cuentan con licenciatura, de los cuales 51 tienen estudios de posgrado y 26 cuentan con un diplomado.
- La distribución de la documentación recibida por mes y por estudios realizados por los candidatos, es la que sigue:

Posgrados	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
Dr. en Química											1		1
Maestría en Admón.	1						2	2	1	3	1	1	11
Maestría en Historia			1										1
Maestría Admón. MKT	1							1					2
Maestría en Bioquímica										1			1
Maestría en Economía											1		1
Maestría Ing. Mecánica						1							1
Maestría Public. y MKT			1										1
Maestría en Rel. Pub.		1											1
Maestría en Sist. Manuf.	1						1						2
Maestría Química	1			1		1	1			1			5
Maestría B. A.		3	2	1	1	5			3	2			17



Quim. Farm. Biólogo			2			2	2	2		1	1	1	11
Química en Alimentos									3			1	4
Total	74	15	61	26	44	138	115	120	82	83	57	27	842

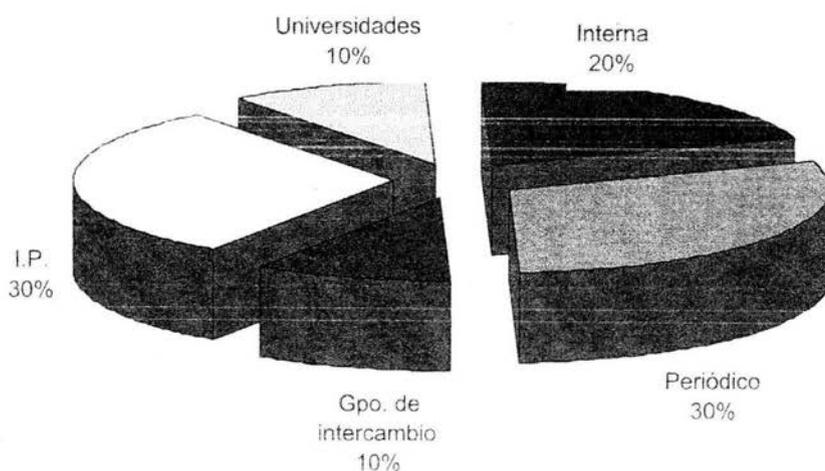
Diplomados	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
Dipl. Desarrollo Org.	1					2							3
Dipl. Finanzas	2						1	1			2	4	10
Dipl. Admón. Ind.	2					2			1				5
Diplomado en MKT						4	1				1		7
Diplomado en Química	1												1
Dipl. Calidad Total	1												1
Total	7					8	2	1	1		3	4	26

Estudios	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
Preparatoria	1		3	2	5	5	2	8	5	10	4		45
Sec. Bilingüe	1		4	2	6	8	7	6	5	4	1		44
Sec. Español	5		2		2	2	2	3	5	3			24
Sec. Trilingüe			1		2	1	2	2		2	2		12
Tec. en Admón.					3	2	5	3	5	4	1		23
Tec. Electricista							1	1	1			1	4
Tec. en Instrumentación									1				1
Tec. Informática	3		1		1		2	1	4	1	1		14
Tec. Programador	1					3	4	3	4	2	1		18
Tec. Quim. en Alim.	1												1
total	12	0	11	4	19	21	25	27	30	26	10	1	186

Los egresados de la Licenciatura de Administración de Empresas (203) y los de Ingeniería Química (116), seguidos por los Contadores Públicos (83) fueron los más interesados en dejar su información en la empresa. Esto debido, por un lado, al sector en que incide la empresa, que es el químico; y por otro, a que los principales requerimientos de personal corresponden a puestos administrativos.

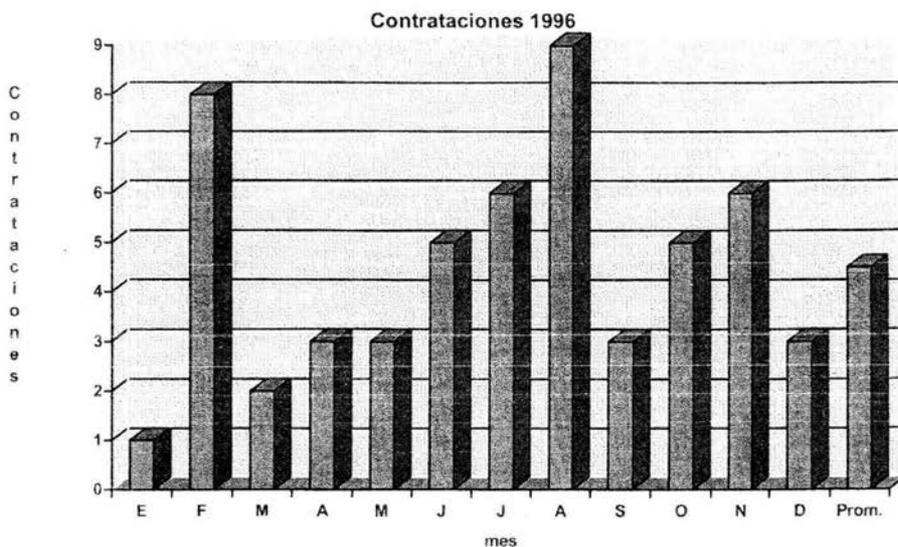
- La distribución por Fuentes de Reclutamiento fue:

### Fuentes de Reclutamiento



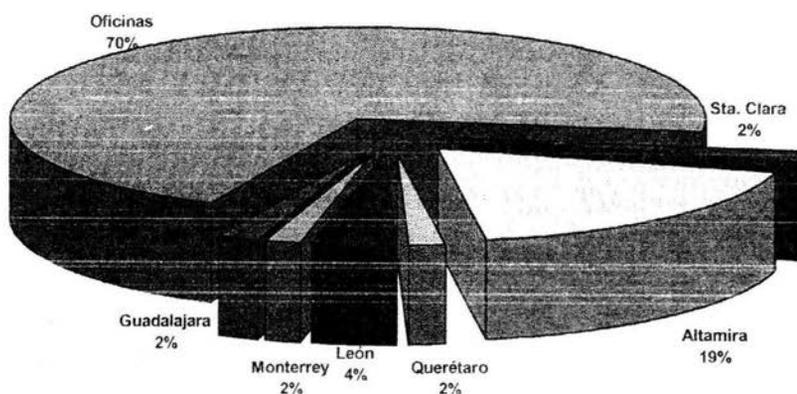
La fuente de reclutamiento que más volumen de información dejó fue por Iniciativa Propia (30%) al igual que el periódico seguido por la Fuente Interna con un 20%.

- Las contrataciones por mes fueron:



Los meses donde se dieron más contrataciones fueron febrero (8) y agosto (9), siendo los meses de enero y julio los meses fuertes de reclutamiento para lograr estas contrataciones. El promedio de contrataciones por mes fue de 4.5.

- La contratación en 1996 por centro de trabajo fue:



Aquí se observa que el mayor porcentaje se ubicó en la contratación local (dentro de la zona Metropolitana, oficinas y Sta. Clara) con un 72% del total de las contrataciones, quedando un 28% a la contratación de personal foránea.

- Cuadro de puestos contratados durante el año y fuente de reclutamiento utilizada:

Puesto	Fuente de reclutamiento	Puesto	Fuente de reclutamiento
Almacenista	Gpo. Intercambio	Resp. Tec. de Ventas	Interna
Auxiliar Contable	Gpo. Intercambio	Resp. Tec. de Ventas	Interna
Laboratorista	Gpo. Intercambio	Resp. Tec. de Ventas	Interna
Resp. Administrativo	Gpo. Intercambio	Secretaria Bilingüe	Interna
Resp. Administrativo	Gpo. Intercambio	Sup. Producción	Interna
Resp. Administrativo	Gpo. Intercambio	Tec. Mantenimiento	Interna
Resp. Comunic. Interna	Gpo. Intercambio	Líder Ventas	Interna
Resp. Financiero	Gpo. Intercambio	Líder Personal Sind.	Periódico
Resp. Tec. de Ventas	Gpo. Intercambio	Líder Rel. Pub.	Periódico
Secretaria Bilingüe	Gpo. Intercambio	Proyectista	Periódico
Secretaria Bilingüe	Gpo. Intercambio	Proyectista	Periódico
Secretaria Bilingüe	Gpo. Intercambio	Resp. Activo Fijo	Periódico

Líder Plan. y Ctol.	Gpo. Intercambio	Secretaria Español	Periódico
Secretaria Español	Iniciativa Propia	Sup. Turno Almacén	Periódico
Secretaria Trilingüe	Iniciativa Propia	Becario	Universidad
Asist. Cred. y Cob.	Interna	Ing. en Redes	Universidad
Asist. Dir. Finanzas	Interna	Ing. Sistemas	Universidad
Capturista	Interna	Ing. Sistemas	Universidad
Capturista	Interna	Laboratorista	Universidad
Facturista	Interna	Resp. Administrativo	Universidad
Ing. de Proyectos	Interna	Resp. Serv. al Cliente	Universidad
Líder de Proyectos	Interna	Resp. Serv. al Cliente	Universidad
Resp. Compras	Interna	Resp.- Administrativo	Universidad
Resp. Rel. Pub.	Interna	Resp. Administrativo	Universidad
Resp. Rel. Pub.	Interna	Sup. Energías	Universidad

En terminos porcentuales tenemos que el 32% de las contrataciones fueron por Fuente Interna, el 28% fue por Grupos de intercambio u otras empresas, el 21% por Universidades u otras escuelas, el 18% por Periódico y el 1% por Iniciativa propia.

Podemos concluir que para poder cubrir 54 puestos vacantes durante 1996 se revisó y/o entrevisto a 1,208 expedientes/personas lo que representa un promedio de 19 revisiones por cada una de las contrataciones realizadas.

## Propuestas y Conclusiones

Hasta aquí he presentado las actividades del psicólogo dentro del área industrial y en particular en el Departamento de Selección y Desarrollo de Personal de una empresa química, así como los resultados que obtuve durante 12 meses de trabajo.

Ahora presentaré una serie de **Propuestas** prácticas de cambio que considero fundamentales para el mejor desempeño del departamento.

1. Contar con un perfil general que todo nuevo colaborador deba cumplir, apegado a los requerimientos que en la Misión y Visión de la empresa se buscan para alcanzar los objetivos empresariales, independiente del establecido por el puesto. El candidato, de inicio deberá contar con estas características:

- Creativo
- Proactivo
- Lealtad
- Trabajar en equipo
- Trabajar bajo presión
- Sentido de negocio
- Ambición de crecer profesionalmente
- Potencial para desarrollarse

2. Para un mejor control de información y afluencia de candidatos a la empresa propongo diseñar una Presolicitud (anexo 6) que los candidatos llenen,

en la recepción de la empresa y depositen en un buzón especial para este fin, consultándolo frecuentemente. La presolicitud es una herramienta útil, por la homogeneidad de la ubicación de la información en el formato, en comparación a la presentación del curriculum vitae que no tiene una definición en la presentación de la información y dificulta el manejo de información.

3. Para el manejo de la información de las presolicitudes, solicitudes o curriculum vitae que lleguen al departamento es necesario contar con una base de datos que permita un mejor manejo de la cartera de candidatos. Esta base de datos se puede hacer en Microsoft Access, dado que BASF cuenta con sistema que contempla la paquetería de Microsoft. Los datos básicos con que debe contar son:

- Generales del candidato: Nombre, edad, estado civil, teléfono, zona donde vive.
- Estudios: Último grado de estudios, escuela y carrera.
- Experiencia laboral: Del último empleo, empresa, puesto ocupado, duración y sueldo.
- Datos técnicos: Fuente de reclutamiento, fecha, curriculum vitae, solicitud o presolicitud, observaciones.

Esta base de datos facilita la operación diaria y da la oportunidad de utilizar el tiempo en otras actividades más relevantes que conlleven a colaborar en la mejor toma de decisión por parte de los gerentes del candidato a ocupar un puesto vacante.

El ámbito laboral nos exige una mejor preparación y una capacidad para poder actuar con rapidez ante los cambios en el entorno y con esto a ser más prácticos en nuestro quehacer como psicólogos.

Es importante, para desempeñar nuestras funciones, como psicólogos en las empresas, el utilizar las herramientas estadísticas, computacionales y asertivas que nos proporciona la preparación universitaria y aún más involucramos en la mecánica de las empresas y actualizarnos día a día.

Para afrontar los retos de la modernidad solamente necesitamos aplicar tres palabras **Cambio, Enfoque, Rapidez**.

- Necesitamos ubicar cuales son los **cambios** que se están gestando en nuestra actividad.
- Precisar el **enfoque** que se le va a dar a esos cambios, y
- Actuar con **rapidez** y aplicarlos, porque sino los cambios que se avecinan nos ganan la partida.

La labor del psicólogo dentro de las empresas es importante, pero es responsabilidad de nosotros como profesionistas y profesionales de nuestra actividad el perdurar la imagen del psicólogo y aún más mejorarla.

Como **Conclusiones**, defino las siguientes:

1. Históricamente el psicólogo se ha venido ganando un lugar de respeto en las áreas que tradicionalmente le han permitido incursionar dentro de la industria, sin embargo considero que es importante ganar más terreno dentro del área de

Recursos Humanos y avanzar hacia otras como Marketing o Planeación Estratégica.

2. Para poder desempeñar con toda entereza las funciones asignadas al psicólogo dentro de la empresa, es indispensable estar convencido de la filosofía, objetivos perseguidos y razón de ser de la empresa, ya que siendo la "puerta de entrada" y el primer contacto con la gente no podemos contratar personal sin una convicción o convencimiento propio del lugar de trabajo.
3. Es tarea del psicólogo involucrarse en la mecánica de la empresa, no nada más el estar bien convencido de su labor, como denoto en el apartado anterior, sino también en la contribución al logro de las metas de la empresa, si el departamento de producción contribuye con la materia para que el departamento de ventas la realice en el mercado y esto conlleve a la utilidad o ganancia de la empresa, el psicólogo desde su particular segmento de actividad empresarial debe aportar un "plus" a la empresa consiguiendo a los mejores candidatos para que estos se transformen en los mejores empleados tanto del departamento de producción como de ventas o de cualquier otro departamento que se requiera personal.
4. Las habilidades que adquirí durante mi formación como psicólogo en la Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, fueron buenas ya que el análisis, la búsqueda de información, la participación y trabajo en equipo han sido indispensables para el correcto desempeño de mis funciones como profesionista. Estas me han dado la oportunidad de tener una mejor adaptación

al mundo laboral; sin embargo, la deficiencia más grande a la que me enfrenté al egresar de la carrera, fueron los pocos o casi nulos conocimientos teóricos sobre Psicología Industrial y sus actividades. Llevándome a una realidad en el medio industrial que no conocía, no basta con tener el entusiasmo y el empuje para conseguir un empleo, sino también los conocimientos teóricos y aún más prácticos del área de Recursos Humanos.

Esto lo solventé, llevando por fuera, cursos sobre la materia, sin embargo creo que se vuelve indispensable considerar la opción de incorporar al plan de estudios alguna materia que permita adquirir estos conocimientos, ya que el medio laboral es también una opción de trabajo para el psicólogo egresado del Campus Iztacala.

En este trabajo, he presentado un bosquejo teórico de la Psicología Industrial, la actividad del psicólogo dentro de ella y mi experiencia en una empresa química, presentando cuadros y gráficas del trabajo que realice. Así, espero que este trabajo sea un apoyo y más aún, de un panorama, a las nuevas generaciones, de las labores y situaciones que afronta el egresado de la carrera de Psicología en la industria.

## Bibliografía

- Arias, G.F. 1983. Administración de Recursos Humanos. México, Trillas
- BASF Mexicana. 1990. BASF: Estaciones de su historia. Alemania, Depto. Central de Relaciones Públicas de BASF
- BASF Mexicana. 1994. Manual de Bienvenida. México, Depto. Relaciones Públicas de BASF
- Blum, M. 1985. Psicología Industrial. México, Trillas
- Chiavenato, I. 1988. Administración de Recursos Humanos. México, McGraw Hill
- Chruden, H. y Sherman, A. 1981. Administración de personal. México, Trillas
- Gilmer, B. 1990. Tratado de Psicología empresarial. Barcelona, Martínez Roca
- Grados, J. 1988. Las funciones del psicólogo del trabajo. México, Facultad de Psicología U.N.A.M.
- Imagen Institucional. 1997. Centros de asesoría y evaluación de personal. México
- Imagen Institucional. 1997. Sistema gerencial de comportamiento humano. México
- Lucien, A. 1981. La dirección de personal. Barcelona, Herder
- Moede, W. 1990. La Psicología en la industria y el comercio. México, Uteha
- Morgan H. y Cogger, J. 1995. El manual del entrenador. México, Manual Moderno
- Orozco, J. 1980. Proceso práctico de Reclutamiento y Selección de Personal. México, Coparmex
- Reyes, A. 1990. Administración de empresas. México, Limusa
- Rusell, A. 1990. Psicología del trabajo. Madrid, Murata
- Shultz, D. P. 1987. Psicología Industrial. México, Interamericana

- Siegel, L. e Irving, L. 1986. Psicología de las organizaciones industriales. México, CECSA
- Sikula, A. y Mackena, J. 1989. Administración de Recursos Humanos. México, Limusa
- Smith, H. 1984. Psicología de la conducta industrial. México, McGraw-Hill
- Stanton, J. 1989. Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal. México, Limusa
- Tiffin, J. y Mc Cormick, E. 1984. Psicología industrial. México, Diana

## **Anexos**

## **A n e x o 1**

### **Requisición de personal**

**Requisición de personal**

Relaciones industriales

Fecha \_\_\_\_\_

Confidencial

Puesto \_\_\_\_\_ Depto. solicitante \_\_\_\_\_ Jefe inmediato \_\_\_\_\_

Vacante tipo:  Substitución BASF  Nuevo BASF  
 Leasing  Otros

Nombre de la persona que renuncia, se promueve, incapacidad, etc.: \_\_\_\_\_

Fecha tentativa de ocupación \_\_\_\_\_ Centro de gastos \_\_\_\_\_

Requiere:

Auto tipo \_\_\_\_\_  Privado nivel \_\_\_\_\_  Escritorio \_\_\_\_\_

Estacionamiento \_\_\_\_\_  Máquina de escribir \_\_\_\_\_  Otros \_\_\_\_\_

**Puesto nuevo**

Justificación \_\_\_\_\_

**Autorizaciones**

Autorización LI \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Gerente de Area/División \_\_\_\_\_ Director de área \_\_\_\_\_ Director general \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

**Para ser llenado por Relaciones Industriales**

Vacante dentro del plan  Si  No

Sueldo: Puntos \_\_\_\_\_ Nivel \_\_\_\_\_ Rango de sueldo de: \$ \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Nombre y firma \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Datos de la persona que cubre la vacante:

Nombre \_\_\_\_\_ Sueldo: \$ \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso \_\_\_\_\_ Duración de contrato \_\_\_\_\_

Fuente de reclutamiento \_\_\_\_\_

**Nota:** Es necesario que se llene esta hoja en su totalidad para proceder a la búsqueda de candidatos.

**Perfil de puesto**

---

Puesto \_\_\_\_\_

**1. Características personales**

Edad mínima \_\_\_\_\_ Edad máxima \_\_\_\_\_

Sexo  
 Femenino  Masculino  Indistinto

Estado civil  
 Soltero  Casado  Indistinto

Disponibilidad para viajar  
 No necesario  Esporádico  Frecuentemente

Horario de trabajo  
 Fijo  Variable  Cual

**2. Habilidades generales**

Iniciativa  
 Normal  Media superior  Superior

Facilidad para relacionarse  
 Normal  Buena  Muy buena

Capacidad de supervisión  
 No necesaria  Buena  Muy buena

Idiomas  
 Inglés  Alemán  Otros

Dominio del idioma  
 Regular  Bien  Muy bien

**3. Escolaridad (Indique el nivel de estudios y la profesión específica, ejemplo: pasante de Ingeniería Química)**

Esencial \_\_\_\_\_

de preferencia \_\_\_\_\_

**4. Conocimiento y/o habilidades técnicas (Ejemplo: mecanografía, impuestos, PC's)**

Esencial \_\_\_\_\_

de preferencia \_\_\_\_\_

**5. Habilidades administrativas (Ejemplo: control de presupuesto, manejo de personal)**

Esencial \_\_\_\_\_

de preferencia \_\_\_\_\_

**6. Experiencia laboral (Especifique los años y el área de experiencia requerida, ejemplo: 2 años en desarrollo de nuevos productos)**

Esencial \_\_\_\_\_

de preferencia \_\_\_\_\_

**7. Breve descripción de funciones** \_\_\_\_\_

Elaboró \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Nombre y firma

---

## **A n e x o 2**

### **Solicitud de empleo**



## Estudios

Nombre de la escuela	Ciudad	País	Fecha	
			De	A
Primaria				
Secundaria				
Preparatoria ó vocacional				
Comercio				
Técnica				
Profesional				
Carrera curada				
Otros				

¿Terminó sus estudios? \_\_\_\_\_ ¿Obtuvo título profesional? \_\_\_\_\_ No. Cédula profesional \_\_\_\_\_

Si es estudiante anote su horario de clases \_\_\_\_\_

¿Cuándo piensa presentar su examen profesional? \_\_\_\_\_

¿Qué otros idiomas conoce además del español? \_\_\_\_\_

Idioma \_\_\_\_\_ Idioma \_\_\_\_\_ Idioma \_\_\_\_\_

	Bien	Regular	Poco
¿Escribe?			
¿Habla?			
¿Lee?			

Maneja: Computadora  Programas \_\_\_\_\_

¿En qué campo considera que tiene mayor experiencia? \_\_\_\_\_

## Referencias particulares

Datos de cinco personas que no sean parientes ni jefes anteriores

Nombre	Ocupación	Dirección - Teléfono	Años de conocerlo
1			
2			
3			
4			
5			

¿Por qué medio se enteró del empleo que solicita? \_\_\_\_\_

Periódico, ¿Cuál? \_\_\_\_\_ Agencia, ¿Cuál? \_\_\_\_\_ Otro medio, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

¿Trabaja algún pariente suyo en la empresa? \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_

Persona que lo recomienda \_\_\_\_\_ Parentesco con usted \_\_\_\_\_

## Informe sobre empleos actual y anteriores

De A	Empleo actual ó último que tuvo		Empleo anterior		Empleo anterior		Empleo anterior	
	Mes	Año	Mes	Año	Mes	Año	Mes	Año
	Mes	Año	Mes	Año	Mes	Año	Mes	Año
Nombre completo de la compañía								
Dirección								
Ciudad y estado								
Naturaleza de la empresa								
Puesto inicial								
Puesto actual ó final								
Nombre y puesto de su jefe inmediato								
Sueldo mensual	Inicial \$		Inicial \$		Inicial \$		Inicial \$	
	Final \$		Final \$		Final \$		Final \$	
Otras prestaciones en efectivo								
Razones por las que dejó o desea dejar su empleo (si fue despedido explique las causas)								
¿Podemos dirigirnos a la compañía?	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No

### Notas adicionales

¿Por qué le interesa colaborar en BASF Mexicana, S.A. de C.V.?

¿Qué espera usted lograr en un lapso de cinco años?

Todas las respuestas a las preguntas anteriores serán confidenciales y correctas y no he omitido algún hecho o circunstancia que pueda afectar mi solicitud en forma desfavorable, si es desahuciado.

Firma

### Para ser llenado por Reclutamiento y Selección

Observaciones

# BASF

Somos conscientes que el factor más importante dentro de la empresa es el elemento humano.

Queremos hacer patente nuestro agradecimiento por la preferencia que ha demostrado usted al presentar su solicitud de empleo con nosotros.

Atentamente

BASF Mexicana, S.A. de C.V.

## Contratación

(Para uso interno de BASF)

Datos del empleo	Valuación del puesto																							
1. Contrato por obra determinada a partir del: <table border="1"><thead><tr><th>Fecha</th><th>Tiempo</th></tr></thead><tbody><tr><td>1.1 Sueldo base</td><td>\$ _____ M.N.</td></tr><tr><td>1.2 P.P.M.</td><td>\$ _____ M.N.</td></tr><tr><td>1.3 Vales despensa</td><td>\$ _____ M.N.</td></tr><tr><td>1.4 Total comp. efectivo</td><td>\$ _____ M.N.</td></tr></tbody></table>	Fecha	Tiempo	1.1 Sueldo base	\$ _____ M.N.	1.2 P.P.M.	\$ _____ M.N.	1.3 Vales despensa	\$ _____ M.N.	1.4 Total comp. efectivo	\$ _____ M.N.	Título _____ Puntuación _____ Rango de sueldo, de: _____ a: _____ Fecha _____ Firma _____													
Fecha	Tiempo																							
1.1 Sueldo base	\$ _____ M.N.																							
1.2 P.P.M.	\$ _____ M.N.																							
1.3 Vales despensa	\$ _____ M.N.																							
1.4 Total comp. efectivo	\$ _____ M.N.																							
2. Contrato definitivo: <table border="1"><thead><tr><th>Fecha</th></tr></thead><tbody><tr><td>2.1 Fondo de ahorro</td><td>\$ _____ M.N.</td></tr><tr><td>2.2 Comp. en efectivo</td><td>\$ _____ M.N.</td></tr></tbody></table>	Fecha	2.1 Fondo de ahorro	\$ _____ M.N.	2.2 Comp. en efectivo	\$ _____ M.N.	<b>Requisitos de ingreso</b> <i>Contratación obra determinada</i> <table><tbody><tr><td><input type="checkbox"/> Requisición de personal</td><td><input type="checkbox"/> Identificación</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Descripción del puesto</td><td><input type="checkbox"/> Acta de nacimiento</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Solicitud autorizada</td><td><input type="checkbox"/> Comprobante de domicilio</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Estudio socioeconómico</td><td><input type="checkbox"/> Certificados de estudios</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Examen médico</td><td><input type="checkbox"/> Constancia de percepciones</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> 2 fotos</td><td><input type="checkbox"/> Carta de recomendación</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> I.M.S.S.</td><td><input type="checkbox"/> Consentimiento seguro gastos méd</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Reg. Fed. Contribuyentes</td><td><input type="checkbox"/> Consentimiento seguro de vida</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Cartilla</td><td></td></tr></tbody></table>	<input type="checkbox"/> Requisición de personal	<input type="checkbox"/> Identificación	<input type="checkbox"/> Descripción del puesto	<input type="checkbox"/> Acta de nacimiento	<input type="checkbox"/> Solicitud autorizada	<input type="checkbox"/> Comprobante de domicilio	<input type="checkbox"/> Estudio socioeconómico	<input type="checkbox"/> Certificados de estudios	<input type="checkbox"/> Examen médico	<input type="checkbox"/> Constancia de percepciones	<input type="checkbox"/> 2 fotos	<input type="checkbox"/> Carta de recomendación	<input type="checkbox"/> I.M.S.S.	<input type="checkbox"/> Consentimiento seguro gastos méd	<input type="checkbox"/> Reg. Fed. Contribuyentes	<input type="checkbox"/> Consentimiento seguro de vida	<input type="checkbox"/> Cartilla	
Fecha																								
2.1 Fondo de ahorro	\$ _____ M.N.																							
2.2 Comp. en efectivo	\$ _____ M.N.																							
<input type="checkbox"/> Requisición de personal	<input type="checkbox"/> Identificación																							
<input type="checkbox"/> Descripción del puesto	<input type="checkbox"/> Acta de nacimiento																							
<input type="checkbox"/> Solicitud autorizada	<input type="checkbox"/> Comprobante de domicilio																							
<input type="checkbox"/> Estudio socioeconómico	<input type="checkbox"/> Certificados de estudios																							
<input type="checkbox"/> Examen médico	<input type="checkbox"/> Constancia de percepciones																							
<input type="checkbox"/> 2 fotos	<input type="checkbox"/> Carta de recomendación																							
<input type="checkbox"/> I.M.S.S.	<input type="checkbox"/> Consentimiento seguro gastos méd																							
<input type="checkbox"/> Reg. Fed. Contribuyentes	<input type="checkbox"/> Consentimiento seguro de vida																							
<input type="checkbox"/> Cartilla																								
3. Otras condiciones _____																								
4. Poderes <input type="checkbox"/> Notarial <input type="checkbox"/> Interno																								
5. Autorización LL - Telex No. _____																								
6. Autorización Dirección No. _____																								
Gerente Area de contratación	Jefe Recursos humanos Gerente Relaciones industriales																							

## **A n e x o 3**

### **Reporte de entrevista**

**Reporte de entrevista**

Nombre del candidato \_\_\_\_\_

Fecha		
Día	Mes	Año

Puesto que solicita \_\_\_\_\_

Puesto	Alto	Bueno	Regular	Deficiente
Conocimientos / experiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Empleos</b>				
Desarrollo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Personalidad</b>				
Estabilidad emocional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expresión verbal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criterio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confianza en sí mismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilidad para relacionarse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potencial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud durante la entrevista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Habilidades detectadas: \_\_\_\_\_

Deficiencias detectadas: \_\_\_\_\_

Recomendaciones / Observaciones: \_\_\_\_\_

Aceptado

Rechazado

\_\_\_\_\_  
 Nombre y firma del evaluador

## **A n e x o 4**

### **Aviso de terminación de contrato**

**CONFIDENCIAL**  
AVISO DE TERMINACION DE CONTRATO

6/02/98

EL DIA , VENCE EL CONTRATO DE "TIEMPO DETERMINADO" DE:

QUE OCUPA EL PUESTO DE:	SUELDO BASE	\$	_____
	CUPONES		_____
	FONDO AHORRO	\$	_____
	C.T.E.	\$	=====

SUELDO ACTUAL \$

Favor de contestar las siguientes preguntas:

		SI	NO
SE LE DA DE BAJA ?	FECHA: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE HACE CONTRATO DEFINITIVO		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAMBIO DE SUELDO ?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HAY PROMESA DE SUELDO DE:	\$ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RENOVACION DE OTRO CONTRATO	TIEMPO: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\_\_\_\_\_  
DEPTO. NOMINAS

**AUTORIZACION**

\_\_\_\_\_  
GERENTE DE DEPARTAMENTO

\_\_\_\_\_  
(\*\*)DIRECTOR DE SECTOR RESPONSABLE

\_\_\_\_\_  
DIRECTOR GENERAL

**(\*\*) Sólo en caso de aumento al CTE (arriba detallado), se requiere de la autorización del Director de Sector Responsable y del Director General**

Favor de regresar esta hoja al Depto. de Nóminas en sobre confidencial.

## **A n e x o 5**

### **Entrevista de ajuste**



¿ SU MENTOR LE HA APOYADO ? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿ LE EXPLICARON SUS DERECHOS Y PRESTACIONES AL INGRESAR A BASF ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ SI SU RESPUESTA FUE AFIRMATIVA, PORFAVOR EXPLIQUE

CUALES SON LAS PRESTACIONES A LAS QUE TIENE UD. DERECHO :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿ LE INDICARON EN DONDE ESTAN UBICADAS LAS AREAS DE : COMEDOR, FOTOCOPIADO,

CAJA, SANITARIOS, ETC. ? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿ LE INDICARON CUALES SON SUS OBLIGACIONES QUE TIENE CON RESPECTO A LA

EMPRESA, TALES COMO TARJETA DE CHECAR, PUNTUALIDAD, SEGURIDAD EN EL EDIFICIO,

AVISO DE ENFERMEDAD ? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

### III. SOBRE EL PUESTO

¿ LE ENTREGARON OPORTUNAMENTE LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA QUE UD.

DESEMPEÑARA SUS FUNCIONES ( EJM: ESCRITORIO, PAPELERIA, MAQUINA DE ESCRIBIR,

PC, ETC. ? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿ LE EXPLICARON CUALES SON SUS FUNCIONES ? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿ QUIEN LO HIZO ? \_\_\_\_\_

¿ RECIBIO EL ENTRENAMIENTO ADECUADO PARA REALIZAR SU TRABAJO ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿ PORQUE ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿ ESTAN DE ACUERDO SUS CONOCIMIENTOS CON SU TRABAJO ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿ PORQUE ?

---

---

¿ QUE ES LO QUE MAS LE HA GUSTADO DE SU TRABAJO ?

---

---

¿ QUE ASPECTOS DE SU TRABAJO CONSIDERA DESAGRADABLE ?

---

---

¿ QUE CAMBIOS LE GUSTARIA SUGERIR ?

---

---

¿ QUE PUESTOS LE GUSTARIA OCUPAR EN UN FUTURO ?

---

---

#### IV. AMBIENTE DE TRABAJO

¿ COMO ES LA REALACION CON SU JEFE ?

\_\_\_\_\_ EXCELENTE \_\_\_\_\_ BUENA \_\_\_\_\_ REGULAR \_\_\_\_\_ MALA

¿ COMO ES LA REALACION CON SUS COMPAÑEROS DE DEPARTAMENTO ?

\_\_\_\_\_ EXCELENTE \_\_\_\_\_ BUENA \_\_\_\_\_ REGULAR \_\_\_\_\_ MALA

¿ COMO ES LA REALACION CON LOS DEMAS COMPAÑEROS DE LA EMPRESA ?

\_\_\_\_\_ EXCELENTE \_\_\_\_\_ BUENA \_\_\_\_\_ REGULAR \_\_\_\_\_ MALA



¿ COMO CONSIDERA QUE ES EL AMBIENTE GENERAL DE LA EMPRESA ?

---

---

---

V. PROCESO DE CONTRATACION

IZT.

¿ CUAL FUE EL TRATO QUE SE LE DIO DURANTE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION ? \_\_\_\_\_ EXCELENTE \_\_\_\_\_ BUENO \_\_\_\_\_ REGULAR \_\_\_\_\_ MALO

¿ ESTA USTED DE ACUERDO CON LOS TRAMITES QUE EFECTUAMOS PARA EL INGRESO DE LAS PERSONAS ? \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO ¿ PORQUE ?

¿ QUE ES LO QUE PODEMOS MEJORAR EN RECLUTAMIENTO Y SELECCION ?

---

---

---

LO OFRECIDO POR LA EMPRESA DURANTE EL PROCESO DE SELECCION HA SIDO CUMPLIDO

SATISFACTORIAMENTE, RESPECTO A :

- A) SUELDO Y PRESTACIONES \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO  
B) CONDICIONES DE TRABAJO \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO  
C) FUNCIONES HA DESEMPEÑAR \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO

EN CASO DE SER NEGATIVA LA RESPUESTA ESPECIFIQUE :

---

---

---



U.N.A.M. CAMPUS  
IZTACALA

VI. OTROS

¿ SIENTE QUE LA EMPRESA CUMPLE CON SUS EXPECTATIVAS DE DESARROLLO ?

\_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO , ¿ PORQUE ?

---

---

---

¿ DESDE QUE INGRESO USTED A LA COMPAÑIA SE HA VISTO AFECTADO EN ESTUDIOS O EN SU VIDA SOCIO-FAMILIAR ? , ¿ DE QUE MANERA ?

---

---

---

¿ TIENE ALGUN COMENTARIO O SUGERENCIA QUE DESEE HACERNOS PARA MEJORAR NUESTRA EMPRESA EN LO REFERENTE A RECURSOS HUMANOS ?

---

---

---

---

GRACIAS POR SU COLABORACION

## **A n e x o 6**

### **Pre-solicitud de empleo**

**Pre-solicitud de empleo**

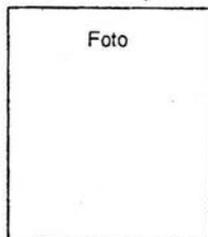
Fecha \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Edo. civil \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Nacionalidad \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_  
Calle no. \_\_\_\_\_ Col. \_\_\_\_\_ Delegación \_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_

Tel. domicilio \_\_\_\_\_ Tel. recado \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_



Estudios	Carrera / Descripción	Escuela
Licenciatura	_____	_____
Ingeniería	_____	_____
Preparatoria	_____	_____
Comercio	_____	_____
Otro	_____	_____

Idiomas	% Hablado	% Escrito	% Leído
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Manejo en PC \_\_\_\_\_

Empleo	Actual o último	Penúltimo	Antepenúltimo
De	_____	_____	_____
A	_____	_____	_____
Compañía	_____	_____	_____
Puesto	_____	_____	_____
Sueldo	_____	_____	_____

Medio por el cual se enteró del empleo \_\_\_\_\_

Puestó y/o Depto. solicitado \_\_\_\_\_

Disponibilidad radicar en Altamira (Tamaulipas.) Sí ( ) No ( )

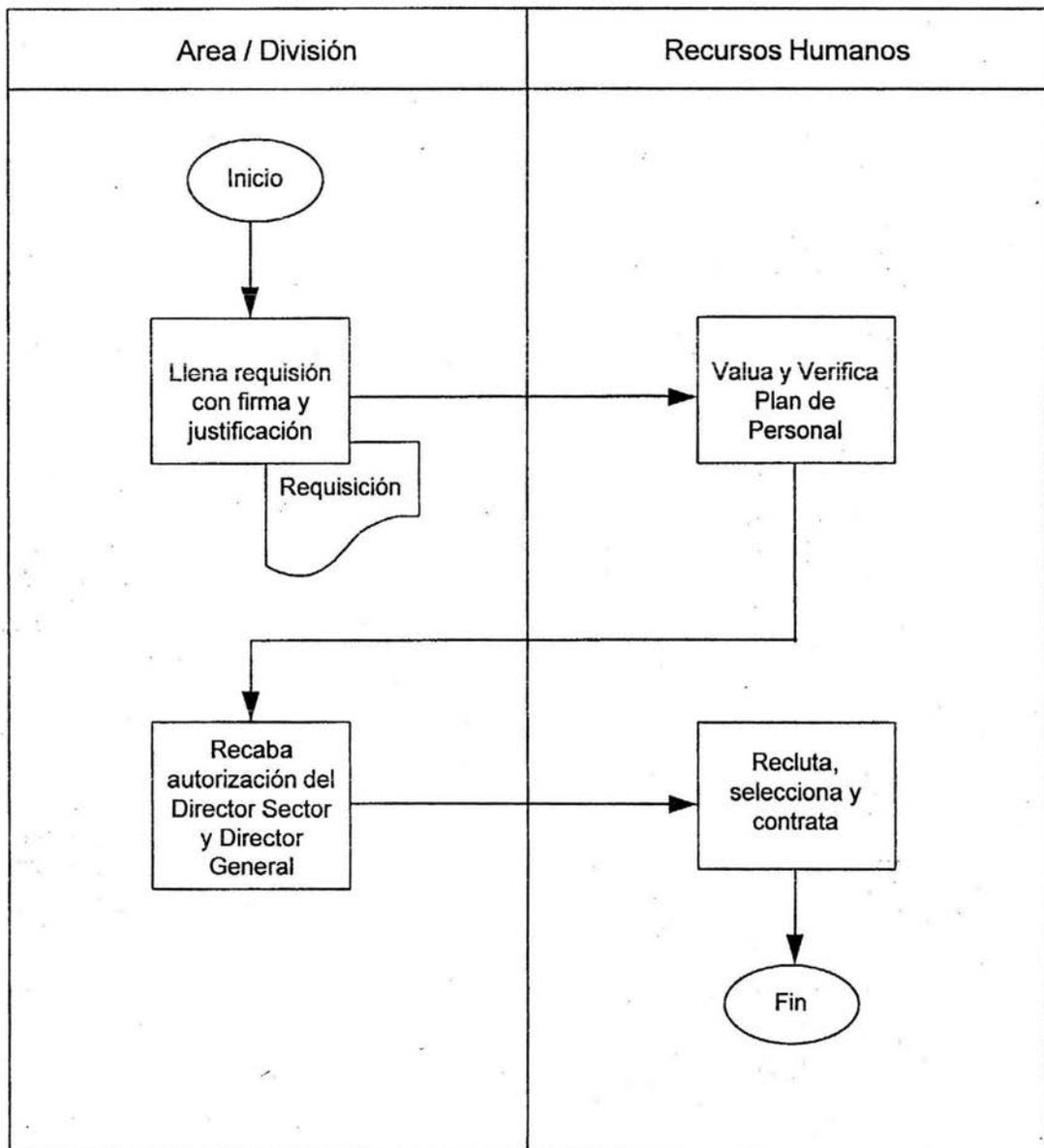
Motivo por el cual desea laborar en BASF \_\_\_\_\_

**Notas:** Esta información se mantendrá en nuestra base de datos por un período de 2 años.  
En caso de requerir mayor información nos pondremos en contacto con Ud.

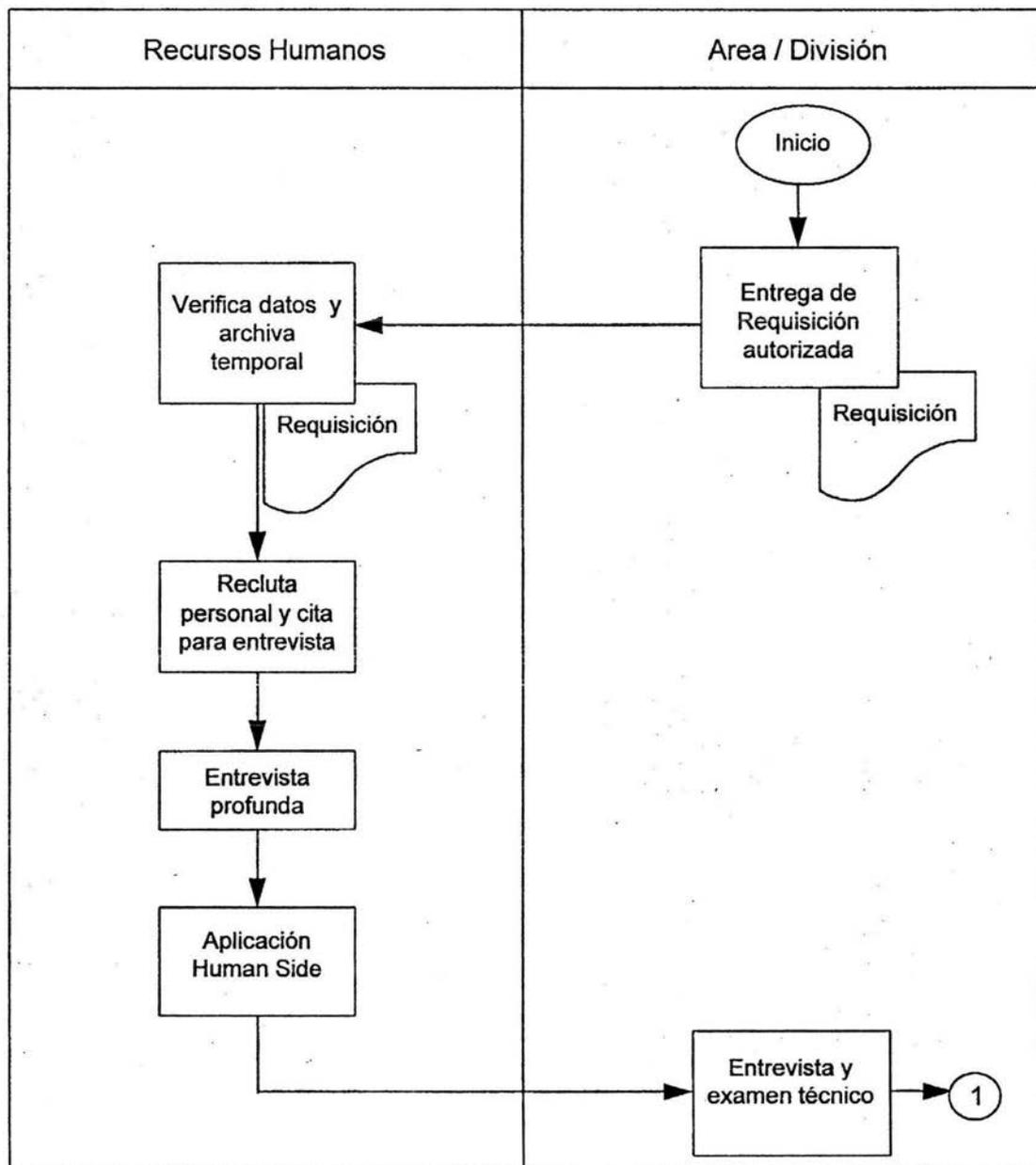
**A n e x o 7**

**Flujograma**

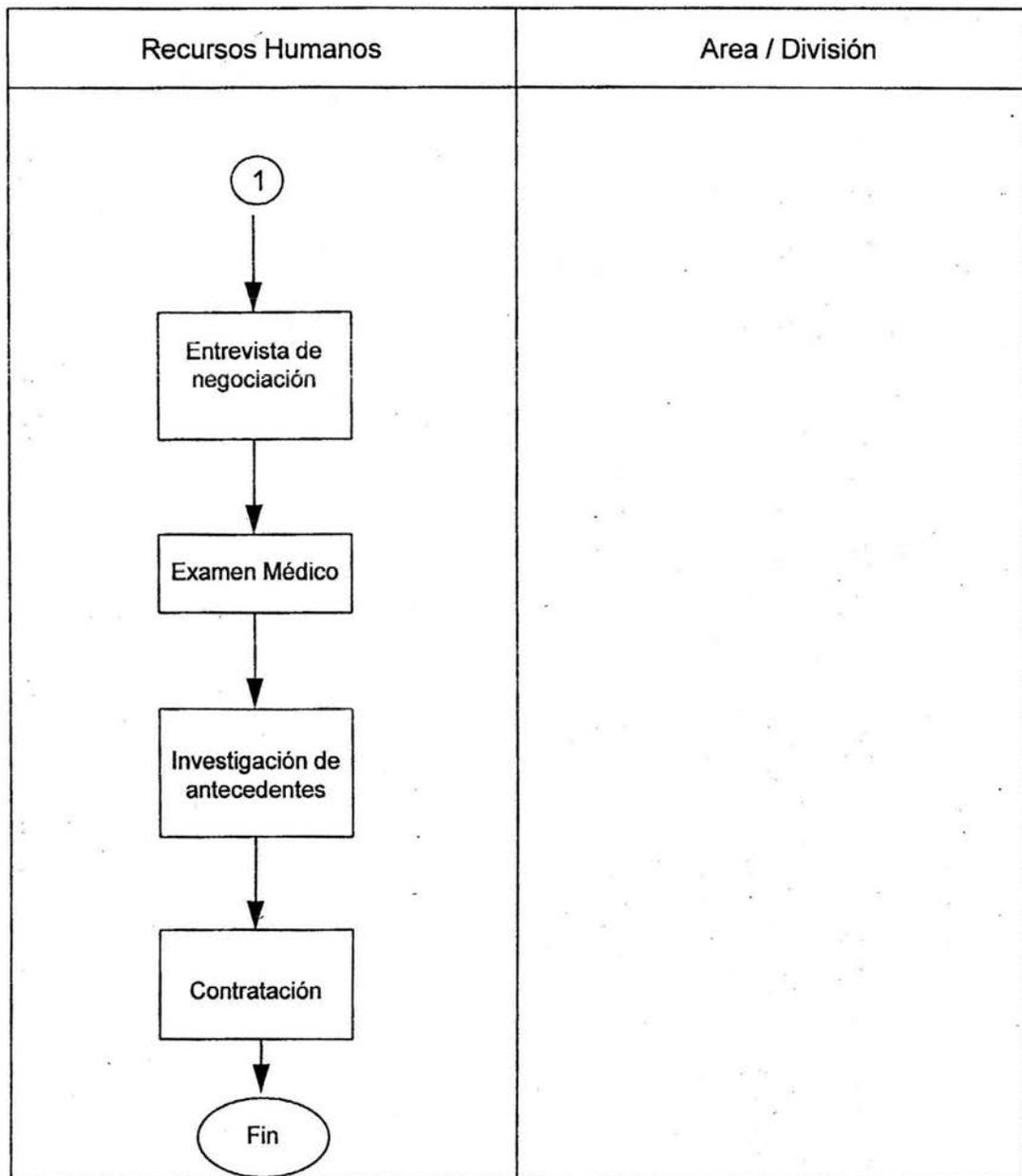
### Autorización de contratación



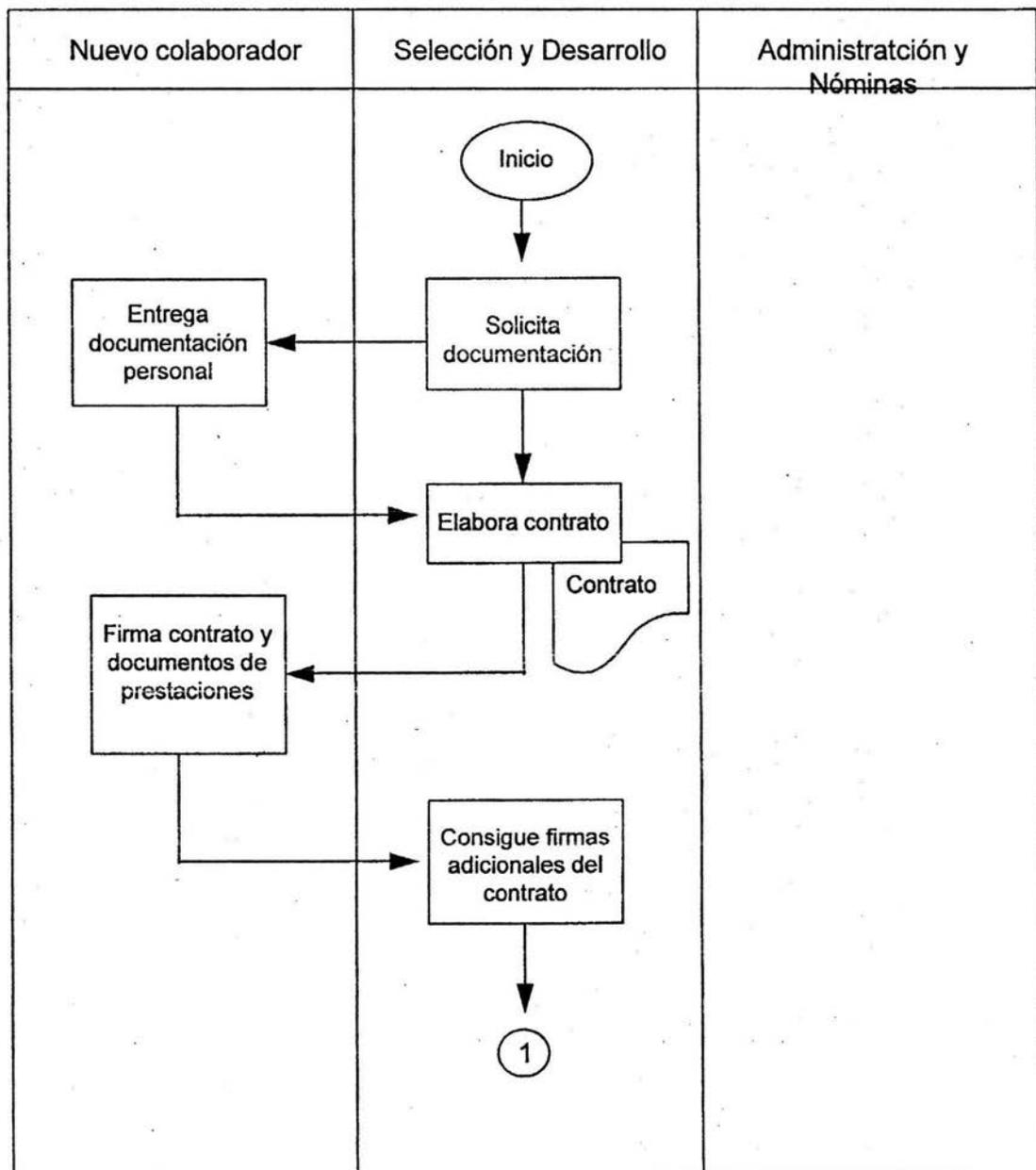
## Reclutamiento y Selección



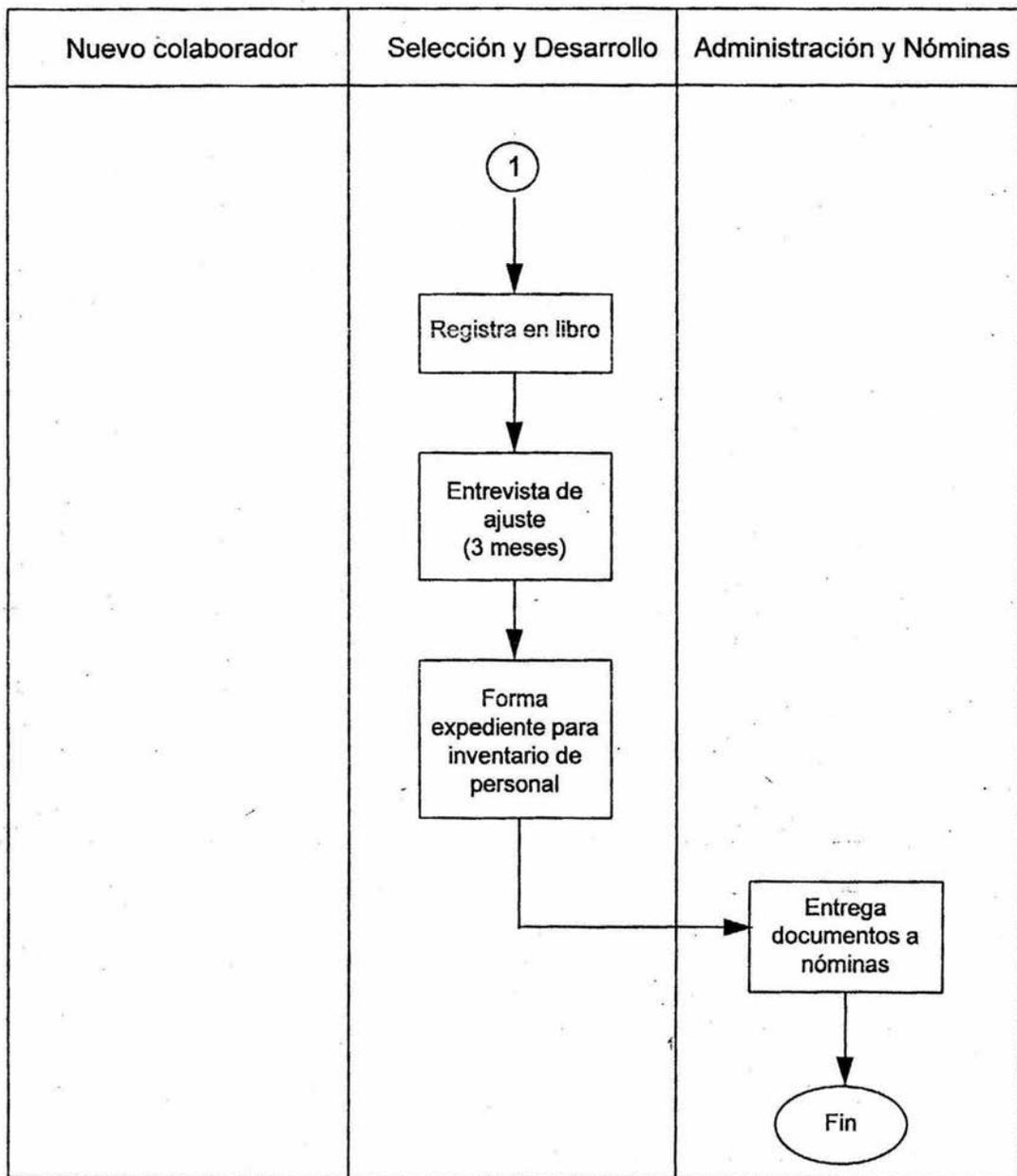
**Reclutamiento y Selección**



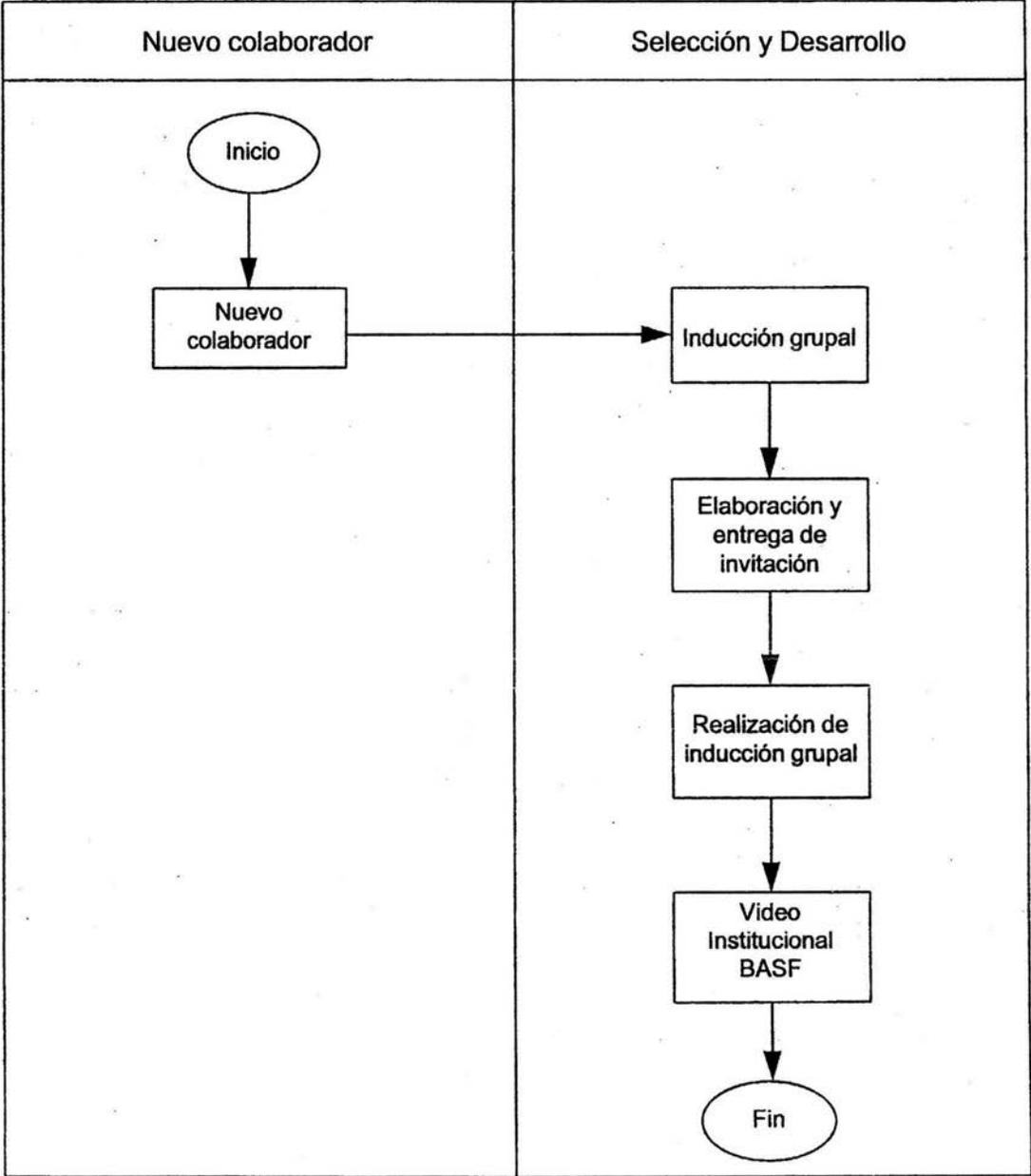
**Contratación**



**Contratación**



**Inducción de personal Grupal**



**Inducción de personal individual**

