



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

## FES IZTACALA

### Reclutamiento y Selección en la Industria Refresquera.

**(Reporte de Trabajo Profesional)**  
Que para obtener el Título de  
Licenciado en Psicología.

**Presenta:  
Claudia García Mercado.**

**Asesor: Lic. Ma. De los Angeles Campos Huichán.  
Sinodal: Lic. Gilberto Gerardo Williams Hernández.  
Sinodal: Lic. Angel Enrique Rojas Servín.**

**Tlanepantla Edo. De México Los Reyes  
Iztacala 2005.**





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:**

Que con todos sus cuidados, su educación y apoyo han hecho de mí la persona que soy ahora, con principios y valores que únicamente padres como ustedes pueden dar.

**A mis hermanos:**

Que con las experiencias compartidas y vividas me han apoyado y con las cuales hemos crecido y aprendido a estar cada vez más juntos.

---

---

**A mi esposo:**

Que con su apoyo y conocimientos aportó a este proyecto puntos de vista que hicieron de este un buen trabajo.

**A mi asesora:**

Profra: Angeles Campos Huichan.

Que con su gran apoyo incondicional y con su gran experiencia me impulsaba cada día para concluir este proyecto tan importante para mi y mi carrera.

**iii A todos Gracias !!!**

---

## INDICE

### INTRODUCCIÓN

### **CAPITULO 1. LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PAG.**

1.1 Psicología y Psicología Industrial.....	4
1.2 Relación de la Psicología con la Administración.....	7
1.3 Actividad del Psicólogo en la Industria.....	10
1.4 Importancia del Proceso de Reclutamiento y Selección.....	13
1.5 Principios de Selección de Personal.....	14
1.6 Proceso de Reclutamiento y Selección.....	15

### **CAPITULO 2. ACTIVIDAD EN LA EMPRESA (PEPSI-GEMEX)**

2.1 Historia y Actividad.....	35
2.2 Reclutamiento y Selección.....	44
2.3 Actividad del Psicólogo.....	46

**CAPITULO 3. ACTIVIDAD DEL PSICÓLOGO DENTRO DE LA EMPRESA**

3.1 Actividades de Reclutamiento y Selección  
(Exposición del Trabajo realizado en doce  
meses).....49

CONCLUSIONES.....72

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

## RESUMEN

La psicología industrial es una de las áreas en la que puede ser estudiada la conducta del individuo, el pertenecer a una organización permite observar conductas del desempeño del trabajo, satisfacción, motivación, trabajo en equipo etc, todos estos aspectos que ayudan a las organizaciones a contar con un nivel de desempeño.

Toda organización cuenta con áreas asignadas a cada departamento y uno de los más importantes es el de reclutamiento y selección.

El área de reclutamiento y selección en una organización tiene como tarea principal contar con el mejor personal ya que de esta forma se conseguirá el éxito. Dentro de las organizaciones los procesos y métodos deben estar claramente establecidos para lograr los objetivos.

Es por esto que el siguiente trabajo tiene la finalidad de dar a conocer las actividades del psicólogo dentro del área laboral, en especial en la industria refresquera y mostrar un panorama de los conocimientos y habilidades que deben adquirir los psicólogos para tener un buen desempeño en esta área.

El realizar análisis y valuación de puestos, la aplicación de pruebas psicométricas, la realización de entrevistas y el llevar a cabo un adecuado reclutamiento son tareas que el psicólogo debe conocer y dominar para llevar a cabo su trabajo, además de algunas otras las cuales se mencionan en este trabajo.

En mi experiencia laboral y con la realización de este reporte he observado la importancia del psicólogo en el área, ya que son considerados los expertos en dar explicación a la conducta humana y cuentan con la capacidad de modificar procedimientos para mejorar una organización.

Esperando que este trabajo brinde una idea clara sobre las labores del psicólogo laboral, ya que se describen las actividades realizadas en un año de trabajo, así como resaltar la importancia de este en esta y en cualquier área donde pueda ser estudiada la conducta del individuo.



## INTRODUCCIÓN

La Psicología Industrial en los últimos tiempos ha ganado gran peso en el mundo laboral, ya que se han descubierto aspectos importantes y relevantes que han hecho que tanto los psicólogos como profesionales de otras áreas consideren significativo su estudio. Tales aspectos tienen que ver directamente con los empleados, estudiarlos puede dar como resultado un mejor desempeño, lo cual en la actualidad hace que las empresas tengan desarrollo y crecimiento.

La mayoría de las empresas deben contar con una estructura interna que permita a todos los departamentos conocer las actividades que tienen que realizarse y así llegar a objetivos establecidos por la empresa. El área de Recursos Humanos es el departamento que se encarga de aspectos relacionados con los empleados, (es decir aspectos relacionados con la conducta humana), los cuales son la parte más importante de una empresa ya que de ellos depende que se tengan buenos resultados.

El psicólogo Industrial se encarga de trabajar en aspectos como: investigaciones sobre el área para realizar aportaciones de mejora, reclutamiento y selección, capacitación, clima laboral, motivación, realizar estudios sobre las condiciones de trabajo, diseñan máquinas de trabajo etc. Todo para mejorar el desempeño de todos y cada uno de los empleados.

Pepsi-Gemex es una empresa que en los últimos tiempos ha tenido un crecimiento mundial y la cual es un claro ejemplo de una empresa que cuenta con toda una estructura interna, que cuenta con una misión, valores y objetivos claros, lo que le permite ese desarrollo.

La tarea del psicólogo en esta empresa se enfoca en el área de Recursos humanos, es decir en la selección del personal, este proceso tiene como objetivo proveer a la empresa de candidatos que cubran con un perfil para ocupar un

puesto en la organización. Estos candidatos deben contar con las habilidades necesarias para realizar las tareas establecidas.

Para poder llevar a cabo esta selección se realiza todo un proceso, el cual consiste en conocer el perfil del puesto, contar con un inventario de recursos humanos para poder considerar a empleados de la misma empresa que pueden ocupar la vacante, en caso de no ser así, entonces recurrir al reclutamiento; externo una vez que son activadas estas fuentes se sigue con la recepción de candidatos, se realizan entrevistas, evaluaciones, entrevistas con el jefe inmediato. Si se considera que cuenta con las habilidades necesarias se verifican sus antecedentes tanto laborales como personales, se le realiza un examen médico y se lleva a cabo la contratación.

Si los empleados tienen la capacidad de realizar las actividades demandadas por el puesto, se puede suponer que estas podrán realizarse sin problemas y sin consecuencias para la empresa.

El buen desempeño de los empleados no sólo radica en una buena selección del personal, sino que también depende del desarrollo que se les ha dado dentro de la empresa, es decir se debe dar continuidad con una capacitación adecuada para la actualización de sus tareas. Tomar en cuenta también aspectos como la motivación de empleado y otros que tengan que ver con su ambiente laboral; considerando estos aspectos podemos garantizar la mayoría de las veces un buen desempeño del empleado.

La participación del psicólogo en esta y en otras organizaciones permite tener un mayor entendimiento de diversos aspectos de conducta de los individuos, ya que las bases académicas de estos profesionales pueden aportar conocimientos sobre determinados comportamientos de los empleados y así poder dar soluciones ante algunas situaciones problemáticas.

Es por esto que en el presente trabajo se describen las funciones del psicólogo en el área laboral, considerando las actividades en donde intervienen cuestiones psicológicas las cuales son importantes mencionar y entender en la Psicología.

# CAPITULO I

**PSICOLOGIA INDUSTRIAL:  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

**CAPITULO I**  
**PSICOLOGIA INDUSTRIAL:**  
**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

PSICOLOGIA Y PSICOLOGIA INDUSTRIAL

Desde hace mucho tiempo se ha pretendido conocer y comprender la conducta del individuo, esta conducta se presenta en todos los ámbitos en los que el hombre se desarrolla, la cual se estudia a partir de la ciencia de la Psicología.

La Psicología es la ciencia que trata de descubrir o desarrollar conceptos explicativos a la conducta humana, así como exige la identificación, descripción y observación de variables; la Psicología nos conduce a aceptar hechos aun cuando vayan en contra de nuestras expectativas, esperanzas o deseos, de esta forma la conducta se refiere sencillamente a lo que hagan es posible hagan una o varias personas.

Así, los psicólogos estudian la conducta en todas sus formas: desde las más sencillas hasta las más complejas, esto es desde el parpadeo involuntario hasta la intrincada configuración de acciones y reacciones que puede presentar un equipo de astronautas que controlan y dirigen una nave lunar Dunnette (1990).

A partir de conocer la definición de Psicología, nos podemos dar cuenta de que explica comportamientos los cuales pueden llegar a modificarse si de esto depende el bienestar del individuo. El ser humano se puede desarrollar en áreas como: familia, trabajo, sociedad, etc; la Psicología Industrial la cual se define como: “La aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la ciencia de la conducta humana a las personas en el trabajo. (Shultz, 1991).

En el área del trabajo los psicólogos han incursionado a través de la Psicología Industrial surgió por primera vez a raíz de la necesidad de resolver problemas prácticos en el área industrial, la Psicología tiene mas de 100 años de haberse iniciado como ciencia independiente, sin embargo, se instituyó formalmente en América al empezar el siglo XX y la Psicología del trabajo y de las Organizaciones en el año de 1910 se considera un área específica de la Psicología, a esta legitimación contribuyeron: Wundt, Dill Scott y Mustenberg y un ingeniero, Taylor, que suelen compartir el título de padres de la disciplina.

Del primero destacaríamos la actividad que se centró en el ejército, elaborando y aplicando instrumentos para la evaluación psicológica del personal militar. En el año 1901 el psicólogo Dill Scott se pronuncia a favor de las aplicaciones de la Psicología a la publicidad y el aspecto del mundo laboral; en 1913 apareció un libro titulado "**The Psychology of Industrial Efficiency**", el cual escribió Hugo Mustenberg, un psicólogo alemán, donde se describe la selección y clasificación de reclutas; el ejército comisionó a un grupo de psicólogos para que idearan un test de inteligencia general con el cual se pudiera identificar a los reclutas que tuvieran baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar, para ello se desarrollaron dos test: el Army Alfa para personas que sabían leer y el Army Beta para analfabetos (Schultz 1991).

Munstenberg, al crear el ramo de la Psicología Industrial defendía el estudio científico de la conducta humana para identificar patrones generales y explicar diferencias individuales, encontró un vínculo entre la administración científica y la Psicología Industrial, con las dos pretendían aumentar la eficiencia por medio del análisis científico del trabajo y mediante una mejor adaptación de las habilidades y capacidades

individuales con las exigencias de diversos empleos. También sugería que se usaran pruebas psicológicas para mejorar la selección de empleados; el valor de la teoría del aprendizaje en el desarrollo de los métodos de capacitación y el

estudio de la conducta humana con objeto de comprender qué técnicas resultan más efectivas para motivar a los trabajadores. Gran parte de lo que ahora se sabe de técnicas de selección, capacitación de empleados, diseños de puestos y motivación se basa en la obra de Mustenberg (Robbins 1994).

Por otro lado, Taylor inaugura una corriente o tradición en el área; la dirección científica del trabajo, los supuestos de que parten sus principios se relacionan con el diseño científico del puesto a partir de métodos orientados a la eficiencia. Con la selección de los mejores hombres y adiestramiento de éstos, Frederick desarrolló nuevos métodos de trabajo utilizando la cooperación entre trabajadores y directivos compartiendo por igual las mismas responsabilidades, el desarrollo de estos principios incrementó la producción.

Taylor fue uno de los principales exponentes del científicismo, ingresó a una compañía que fabricaba lingotes de acero en la época de depreciación económica en los EE.UU, ocupando el puesto de obrero y luego pasando por los demás niveles, llegó al puesto más alto, esto le permitió darse cuenta de las afectaciones que hacían los obreros a las máquinas.

Dentro de sus principales aportaciones a la administración están los principios administrativos, los mecanismos de administración, el pago por destajo, *la Selección de Personal* y las características de los trabajos humanos.

Principios Administrativos:

- Estudios de tiempos y movimientos.
- Selección de obreros.
- Responsabilidad compartida.
- Aplicación a la administración.

#### Características de los trabajos humanos.

1. No existe un sistema totalmente efectivo
2. El puesto que desempeña el trabajador no siempre va de acuerdo a sus capacidades.
- 3 No existen incentivos.
4. Las decisiones se llevan a cabo en los niveles más altos.
5. La administración consta de principios aplicables a todas las empresas.

Los psicólogos, después de las primeras tentativas realizadas en los campos de la selección, entrenamiento y diseño de trabajo, estaban convencidos de su capacidad para ayudar al país también en tiempos de guerra. Con los test de inteligencia se logró el reconocimiento social de la disciplina al considerar que podrían hacer contribuciones útiles a la sociedad civil tal y como las habían hecho en el ejército (Rodríguez 1998).

#### RELACION DE LA PSICOLOGIA CON LA ADMINISTRACION

En los inicios de la Administración se concebía al hombre como un instrumento más para lograr la producción cuya única finalidad era obedecer las órdenes de sus superiores y donde no eran tomadas en cuenta sus necesidades u opiniones. Con el paso del tiempo autores como Henry Fayol aportaron nuevas ideas sobre los trabajadores, a través de investigaciones que intentaban descubrir las características



psicológicas que influían en el individuo para incrementar su productividad, es aquí donde la administración dio un nuevo giro y donde las personas pasaron a ser consideradas uno de los recursos más importantes para cualquier empresa. A partir de la década de los 20', la Escuela de las Relaciones Humanas surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y debido a que la producción en serie aumentó la tensión nerviosa de los obreros.

Ante esta situación, los empresarios y los estudiosos de la administración se vieron obligados a analizar el problema desde un punto de vista psicológico.

Los psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección del personal, elaborando un test para escoger a los mejores hombres para tareas concretas; relacionar aspectos físicos, como la temperatura, luminosidad, humedad, ruido, etc. Elton Mayo inició la perspectiva de las relaciones humanas, concentrándose en los grupos de personas en el trabajo. Se dejó de lado el cronómetro para medir los movimientos y empezó a prestarse atención a lo que la gente opinaba de su trabajo. Es así como la psicología empezó a tener importantes aportaciones para la Administración. La Psicología de la organización ha sufrido, en los últimos quince a veinte años, cambios importantes que reflejan un crecimiento considerable en teoría e investigación de problemas que van desde la motivación, productividad y moral de un empleado hasta aquellos que tienen que ver con cómo organizar una corporación multinacional o cómo manejar conflictos Interorganizacionales.

El campo se caracteriza ahora por su interdisciplinariedad y refleja el creciente interés de psicólogos, sociólogos, antropólogos, politólogos, teorizantes en sistemas y muchos otros por tratar de entender los fenómenos de tipo organizacional. El interés por la psicología de la organización aumentó a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y poner a

prueba sus ideas con la investigación empírica. Las primeras preguntas que se hicieron tenían que ver con el problema de evaluar y seleccionar trabajadores. Así por ejemplo, los primeros esfuerzos en los que los psicólogos industriales tuvieron éxito estaban relacionados con una situación estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativa, o tipológicamente. Esta manera de proceder implica :

1. La situación estandarizada (es decir, los elementos siguientes: medio en que se desarrolla la experiencia, material de las pruebas, actitudes, instrucciones dadas por el examinador para la utilización del material) sea perfectamente definida y reproducida de modo idéntico en todos los casos.
2. El registro del comportamiento provocado en el sujeto debe ser lo más preciso y objetivo posible. Este comportamiento es muy diferente según los casos: para determinado sujeto consiste en escribir las respuestas, ejecutar una determinada tarea manual, dibujar, hablar. En todo caso las condiciones de registro deben ser definidas y observadas rigurosamente.
3. El comportamiento registrado debe ser evaluado estadísticamente en relación con el de un grupo de individuos. Esta comparación es indispensable y una prueba que no recurra a ella no es una prueba.
4. La clasificación del sujeto en relación al grupo de referencia es el objetivo final de la prueba.

La Organización ha sido objeto de interés durante miles de años, pero es solo durante los últimos que se ha convertido en objeto de estudio intensivo para la

psicología Industrial, esta a su vez no podía comenzar hasta que la Psicología general llegara a ser ciencia experimental. Fue hasta los primeros años del siglo XX cuando se hicieron intentos de aplicar la nueva psicología experimental a los problemas de la Industria (Rodríguez, 1995).

Al respecto Chiavenato (1990 cit. Rodríguez, 1995) dice que la organización formal tiene una estructura bien definida y puede ser descrita en términos de relaciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad. La organización formal se forma e integra en niveles jerárquicos establecidos por el organigrama y con énfasis en las funciones y en las tareas. Por lo tanto comprende la estructura

organizacional, la filosofía, las directrices, las normas y reglamentos de la organización, las rutinas y procedimientos (Rodríguez, 1995).

Las empresas son organizaciones por que cuentan con una estructura, valores y procedimientos que le permiten establecer objetivos. Dentro de las empresas es donde se lleva a cabo el trabajo del psicólogo laboral.

## ACTIVIDAD DEL PSICOLOGO EN LA INDUSTRIA

La Actividad del Psicólogo Industrial se ha desarrollado en diferentes campos relacionados a la Industria o el trabajador. Por ejemplo Schultz (1991) menciona los siguientes:

**El Método Científico:** Es decir las contribuciones de la Psicología dentro del Área Industrial con métodos como la observación y experimentación.

**Selección de Empleado:** Se refiere a escoger a los candidatos idóneos para desempeñar los puestos que se requieren en una empresa, la selección adecuada de

candidatos es sumamente importante para la organización y para el empleado, la contratación inicial y el proceso futuro dependerán en parte de la puntuación que haya obtenido en los test de selección, entre otras estrategias. A esto Rodríguez (1998) lo llama Psicología del personal: La cual se relaciona con todos aquellos aspectos relativos a las diferencias individuales; habilidades, necesidades, niveles de desempeño, cuyo conocimiento permite seleccionar, formar y mejorar los niveles de rendimiento de las personas en el trabajo.

**Evaluación de Rendimiento:** Se refiere a la calidad del trabajo, las decisiones se tomarán con el máximo de objetividad imparcialidad y justicia, lo cual es trabajo que le compete al psicólogo industrial quien ideará los medios adecuados para realizar la evaluación en todos los niveles de trabajo.

**Adiestramiento y Desarrollo:** Son los programas de adiestramiento que crean determinadas cualidades, actitudes y capacidades para que el rendimiento sea óptimo, prácticamente todos los recién contratados pasan por esta etapa de adiestramiento formal o informal, a los que carecen de experiencia se les debe enseñar las operaciones que deben ejecutar y los que tienen experiencia deben aprender por lo menos las políticas y procedimientos de la empresa. El psicólogo industrial participa en el establecimiento, realización y evaluación de los programas de adiestramiento en la esfera de la industria.

**Liderazgo:** Consiste en seleccionar, adiestrar y formar líderes eficientes a todos los niveles, a los psicólogos no sólo les interesa los caracteres y capacidades personales

conexos al liderazgo, sino que también ensayan constantemente diversos estilos de superación a fin de explorar sus efectos diferenciales en los subordinados.

Motivación, Satisfacción y Participación Activa en el Trabajo: Los factores que afectan profundamente a la eficiencia de la organización son las motivaciones de los empleados y el grado de su participación activa en el trabajo.

Psicología Organizacional: Se refiere a la repercusión de aspectos como, cadena formal de mando, la centralización o descentralización del poder, entre otros en áreas como la productividad, la motivación, y el trabajo en equipo. La psicología Organizacional no se limita a examinar las características de la estructura formal de una compañía sino también estudia sus aspectos informales, por ejemplo; grupos pequeños que muchas veces perjudican la producción. Por su parte Rodríguez (1998) menciona que es una subespecialidad que persigue mejorar o cambiar las

organizaciones para hacerlas más eficientes. El psicólogo diagnostica los problemas de las organizaciones para introducir los cambios que se consideren adecuados y evaluar el grado de efectividad de tales cambios, esto implica por tanto, un cambio planificado para intentar resolver problemas concretos en la organización con respecto a personas, a procedimientos de trabajo o a la tecnología.

Condiciones de Trabajo: Se refiere a iluminación, temperatura, humedad, ruido, ubicación de equipo y horario, con el propósito de averiguar su influjo en la productividad.

Psicología de la Ingeniería: La tarea del psicólogo de ingeniería industrial es lograr la óptima relación funcional entre la persona y la máquina, por medio de esto consigue diseñar la máquina adecuada que compense las limitaciones del operador humano y aprovechar al máximo sus cualidades. Por otra parte, Rodríguez (op. Cit) menciona que

esta área está relacionada con el conocimiento del desempeño humano en los sistemas hombre-máquina, incluyendo el diseño de equipos y de maquinaria a fin de mejorar tanto la productividad como la seguridad de los trabajadores.

Accidentes, Alcohol y Drogas: Los psicólogos industriales tratan de descubrir los factores relacionados con el trabajo y las características de la personalidad del empleado que favorecen la frecuencia de accidentes, por ejemplo; el alcoholismo y el consumo de drogas ocasionan ausentismo, mermas de productividad, deficiente calidad de trabajo e incremento de accidentes.

Estrés en el Trabajo: El estrés puede entorpecer la producción y el rendimiento, además de debilitar al individuo al grado que requiera atención médica o psiquiátrica. Un número creciente de empresas trata de superar las consecuencias del estrés por medio de programas de orientación psicológica.

Psicología del Consumidor: Se refiere a la comercialización de bienes y servicios, ya que se determina el tamaño e índole del mercado potencial de un artículo, la eficiencia de diversos mensajes y campañas de publicidad, las reacciones del consumidor ante varios productos, así como las motivaciones y necesidades del público.

## IMPORTANCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

En la psicología Industrial los niveles de actuación del psicólogo y las áreas de su competencia ha sido definidos para determinar la especialización actual. La selección de personal, la capacitación, la organización y el desarrollo de los recursos humanos, son los grandes rubros que el psicólogo aborda para generar

aportaciones específicas en cuanto a las particularidades, mecanismos y procesos que involucran la participación laboral (Vargas, 1994 cit. Hidalgo, 1995).

Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto.

El proceso de Reclutamiento y Selección consiste en una serie de pasos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante.

Este proceso tiene su inicio en la requisición seguido por el reclutamiento de los candidatos y finalizando con la selección.

El reclutamiento es el procedimiento que nos permite obtener mano de obra calificada para cubrir las vacantes que tienen en las diversas áreas de la empresa (Vázquez, 1993 cit. Meléndez 1995).

## PRINCIPIOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

En el proceso de Reclutamiento y Selección es importante enfatizar dos principios fundamentales: **Colocación**. Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización , por medio del

descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización: Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra organización. **Orientación.** Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc. y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país.

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país. Entonces en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es necesario orientarlo; es decir, dirigirlo hacia las posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercado de trabajo, en adición de dominar técnicas de selección); o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no aceptación.

Por lo tanto si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que esta decida si pueden o no ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer el seleccionador es proporcionar esta orientación. Es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado. La verdad es que ya se le



rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente deseen conocer las razones de esa decisión; es decir, pueden juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éste. Queda desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizar esta orientación para que sea adecuada.

## PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Una de las actividades del psicólogo se centra en la actividad de Reclutamiento y Selección, toda empresa debe contar con este proceso, como parte de una organización y planeación debidas, este debe estar bien estructurado, ya que de eso depende una adecuada selección de personal. Llevando a cabo un estudio sobre este proceso, nos damos cuenta que este tiene inicio desde la vacante que hay que cubrir, fuentes de reclutamiento que se utilizarán, tipo de entrevista, evaluaciones, contratación etc. (Ver anexo 1 Proceso de Reclutamiento). Considerando que debe existir una planeación de recursos y necesidad de llevar a cabo este proceso, la estimulante tarea de tratar de distinguir a los candidatos aptos, se lleva a cabo a través de este proceso.

Planeación de Recursos Humanos: Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. La planeación de recursos humanos permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Tradicionalmente se llevaban a cabo labores de planeación financiera, de producción,

de ventas, de mercadotecnia, etc. Los ejecutivos han comprendido, sin embargo, que todo esto lo realiza personal específico; sin este elemento, todas las demás labores no pueden llevarse a cabo, ello convierte a la planeación de recursos humanos en una actividad altamente prioritaria.

Una vez que se cuenta con una planeación adecuada debe existir una **Vacante**, entendiendo como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación o debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con el objeto de que tales tareas sean realizadas por el personal existente y sólo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

La existencia de esta vacante se notificará a través de una **Requisición** al departamento de Reclutamiento y Selección, el cual es un documento en donde se mencionan cuestiones de la vacante, por ejemplo funciones que se realizaran, motivos por las cuales se generó, el tipo de contrato a seguir, departamento, sueldo, turno, horario etc.

Una vez que se cuenta con la requisición de personal se tiene que elaborar (en caso de que no exista) un **Análisis de Puesto**, el cual Sánchez (1997) define como un procedimiento que consiste en determinar los elementos o características inherentes a cada puesto. Estas características se detallan respecto a las actividades, los recursos y los objetivos, y donde se tienen que resolver las siguientes preguntas:

**Qué hacen** los trabajadores: Se refiere a las tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.

**Cómo lo hacen:** Es decir, los recursos que utilizan y que emplean, la manera como ejecutan cada tarea, etc.

**Para qué lo hacen:** Son los objetivos y propósitos que se pretenden conseguir de cada tarea.

Dentro de este **Análisis de Puesto** se deben realizar algunas especificaciones o requerimientos las cuales debe satisfacer la persona para ocupar el puesto y poder realizar las actividades de una manera eficiente, como son: escolaridad, experiencia, funciones, conocimiento, condiciones de trabajo etc. Del mismo modo en el análisis de puesto se debe especificar el salario a pagar.

En caso de que no exista este Análisis de Puesto es importante realizarlo para precisar todos estos aspectos y poder contar con los candidatos idóneos.

Toda organización debe contar con un **Inventario de Recursos Humanos** el cual permite la localización de las personas que prestan actualmente sus servicios en la organización y que reúnen los requisitos establecidos, lo cual proporciona elementos de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios (Arias, 1999). Este inventario es importante, ya que a partir de él se llevan a cabo las promociones del personal.

Una vez que se confirmó que no existe en el Inventario de Recursos humanos un empleado que pueda cubrir este puesto, se lleva a cabo el **Reclutamiento**, el cual se entiende como la búsqueda de candidatos que cuenten con ciertas características para cubrir una vacante, utilizándose una serie de actividades que nos permiten encontrar a los candidatos idóneos y puede ser interno y externo.

**Reclutamiento Interno:** La promoción constituye la fuente más importante de Reclutamiento, el traslado de un empleado dentro de la organización consiste en un cambio en sentido horizontal, normalmente suele llevar consigo una mejora económica y de contenido del puesto, la Promoción supone un ascenso en la estructura jerárquica (Cliver, 1990). Como ventaja esto puede disminuir el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener la alta moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos. El Reclutamiento Interno se puede llevar a cabo de diferentes maneras, por ejemplo: boletinando la vacante en lugares específicos de la organización, haciéndole llegar de manera continua a los empleados las vacantes existentes en ese momento, etc.

Las fuentes externas son numerosas y ampliamente diferenciadas, la utilización de cada una de ellas depende de numerosos factores tales como; el mercado de trabajo, tipo de puesto a cubrir, urgencia del proceso, sueldo etc., ya que a partir de estos se identificaran las fuentes que se utilizaran. Entre las fuentes de reclutamiento externo destacan; los archivos de candidatos ya sean de procesos de reclutamiento anteriores o que se hayan presentado espontáneamente, las recomendaciones de empleados, los anuncios de los tabloneros de la empresa, los colegios profesionales, los sindicatos, contactos con universidades, oficinas de empleo, empresas consultoras, anuncio de prensa etc. (Cliver, 1990).

Santillan (1995) considera que las fuentes externas se refieren a los medios por el cual el solicitante se entera de las vacantes existentes en una empresa como:

- Prensa
- Radio y Televisión
- Grupos de Intercambio
- Boletines

- Bolsa de trabajo
- Escuelas Técnicas

Entre las Fuentes de Reclutamiento externas debe considerarse la adecuada para cada uno de los puestos que se desean cubrir, y del mismo modo se debe tener en cuenta aspectos como; presupuesto, utilidad, eficiencia de cada una de estas fuentes para no utilizar la inadecuada.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenidos mediante el reclutamiento; se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo.

Se describe a la selección como el proceso de elegir individuos con las cualidades adecuadas para llenar las vacantes existentes o proyectadas. El número y secuencia de los pasos del proceso de selección varía, no sólo dentro de la organización sino de acuerdo con el tipo y nivel de puestos por cubrir. No todos los solicitantes recorren todos los pasos, algunos son rechazados después de la entrevista preliminar, otros después de las pruebas y así sucesivamente (Sherman, 1999).

A partir de lo anterior consideraríamos que dicho proceso de selección podría dar inicio en el momento de recibir a los candidatos. Asimismo Werther (1996) menciona que la selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Al llevar a cabo la recepción de candidatos se tiene que dar paso a la elaboración de una solicitud de empleo. La solicitud de empleo abarcará básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, registro federal de causantes etc.), datos familiares, experiencia ocupacional, puesto, y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se está aplicando, es

deseable tener tres formas diferentes de solicitudes, para nivel ejecutivo, nivel de empleado y nivel obrero. Si se determina que el candidato reúne los requisitos mínimos (escolaridad, edad, etc) se procede a la entrevista.

La **Entrevista** es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar, recabar información o modificar actitudes y, en virtud de las cuales, se toman determinadas decisiones. (Arias, 1999).

En el Proceso de Selección el objetivo fundamental es eliminar inmediatamente a los candidatos que no cumplan con el perfil del puesto y que han pasado la fase inicial. En esta etapa se deben observar los hábitos del solicitante, así como otras características personales que puedan influir en el rendimiento laboral.

Las fases de la Entrevista son descritas por Arias (1999) quien menciona las siguientes:

**Rapport:** Se refiere a la Simpatía y concordancia. Esta etapa tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y este debe reinar durante toda la entrevista, es decir, un trato cordial con el candidato.

En la entrevista de empleo puede ayudar a establecer el Rapport el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, sus prestaciones, el horario etc. El propósito del Rapport, en otras palabras, es "Romper el hielo".

**Cima:** Esta etapa se refiere a la realización de la entrevista y a través de ella van a explorarse las diversas áreas, como son:

**Historia Laboral:** Es conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad (jefes), sus habilidades para

relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce (la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo).

Historia Educativa: En esta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente (líder, “aplicado”, peleonero), forma de relacionarse con la autoridad (profesores), relación entre calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento, intereses vocacionales, objetividad para elegir carrera, grado de dependencia en cuanto a la manutención de sus estudios.

Historia Personal: La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general, nos va a dar la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales, también se explora el estado de salud (accidentes, enfermedades, operaciones etc.).

Tiempo Libre: El uso que hace de su tiempo libre, precisar cómo canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

Proyectos a Corto y Largo Plazo: Cómo pretende proyectarse a futuro, realizarse y autodeterminarse en sus metas.

Cierre: Cinco o diez minutos antes de dar por determinada la entrevista se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma.

La importancia de la exploración de las áreas relacionadas al individuo en la entrevista depende de cada empresa, ya que no en todas es necesario obtener datos

de todas y cada una de estas, si no que depende de la información que se necesite para la realización de las actividades del puesto.

La entrevista es una de las partes del proceso de Selección donde se pueden observar aspectos psicológicos, tanto del puesto, como del candidato, ya que del

primero se debe conocer en su totalidad las actividades para poder determinar si el candidato tiene afinidad con el puesto y; por otra parte, se conocen cuestiones de vida y comportamiento del individuo, las cuales también son factores que pueden intervenir en el desempeño laboral.

La entrevista de selección debe ser realizada por personas capacitadas, para poder valorar los aspectos antes mencionados de una manera adecuada y puedan ser realmente útiles, en el proceso de Selección.

Una vez que en la entrevista se determina que el candidato cuenta con el perfil requerido para ocupar una vacante en una organización se lleva a cabo la aplicación de **Pruebas Psicométricas**, las cuales son instrumentos de medición de patrones que se aplican en forma constante y sistemática para medir una muestra de conducta (Schultz, 1991). En esta etapa del Proceso de Selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto (Arias, 1999).

Una de las ventajas de las pruebas es que la calificación que obtiene el candidato no tiene relación con los cambios de humor y las opiniones personales de que califica, además de que pueden ser calificadas fácil y rápidamente por auxiliares con un entrenamiento mínimo.



Este factor reduce materialmente el costo de administración del programa, comparando con lo que costaría si se usaran pruebas subjetivas. Asimismo pueden tenerse presente conceptos como:

**Confiabilidad.-** Es la cualidad, que hace que una misma prueba aplicada dos veces a la misma persona en circunstancias idénticas, proporcione similares resultados.

**Validez.-** Una prueba válida es aquella que mide lo que se quiera medir, permitiéndonos así pronosticar lo que queremos pronosticar. Por lo tanto, para que una prueba administrada a los candidatos tenga validez de pronóstico en la selección de personal, debe tener correlación con algún índice de la eficiencia del empleado obtenido para posteriormente dar paso a la estandarización.

**Estandarización,** es evidente que siempre que se desee comparar a cierto número de personas con respecto a las calificaciones de una prueba es necesario que se les administre la misma prueba o distintas formas de la misma.

De esta manera una prueba consiste de una serie de preguntas presentadas en determinadas condiciones de iluminación, ventilación, espacio para trabajar, asistencia de parte de los censores e indicadores preliminares al participante, entre otras. Las condiciones en que se realiza la prueba pueden afectar considerablemente las calificaciones.

Las pruebas psicológicas cumplen dos funciones: Selección y Asignación. En la Selección, lo importante es identificar que reúnan las cualidades necesarias para determinado puesto, el esfuerzo se centra en la naturaleza del puesto y en seleccionar a los mas idóneos para ocuparlo. En la Asignación, se concede prioridad al individuo, por lo que entonces el problema consiste en encontrarle el tipo adecuado de trabajo (Shultz, 1991).

## IMPORTANCIA DE LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS

La aportación práctica más importante de los psicólogos a la administración de recursos humanos es tal vez la creación de las pruebas que ayudan a resolver problemas de selección, adiestramiento, limitación de la producción, seguridad y reducción de los conflictos laborales. Las pruebas a que se somete a los solicitantes constituyen una de las ayudas más eficaces de que se puede disponer para admitirlos en el empleo, cuando se saben administrar con acierto. Dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual muchas veces es difícil averiguar por otros medios. No quiere decirse con esto que las pruebas de personal constituyen la solución definitiva de los problemas relacionados con la admisión en la empresa. Ciertas características del solicitante, que pueden ser importantes para determinar su éxito o su fracaso posible en el empleo, no siempre pueden valorarse del todo en las pruebas del personal que hasta ahora se han inventado. El propósito de aplicar las pruebas es el proporcionar un resultado objetivo de diversas clases de características psicológicas. Cuando se utilizan dichas pruebas para la selección de personal, las características que se evalúan son las que se sabe están relacionadas con el éxito en el trabajo. Así pues, un programa de pruebas personal implica, en primer lugar un estudio preliminar destinado a determinar las características que se puedan medir, y que se crean ´están relacionadas con el éxito en el empleo; en segundo lugar, la elaboración de una prueba destinada a la medición de dichas características está, en realidad, relacionada con la eficiencia del empleado.

Para Silva y Aragón (1992, cit. Arguello 1996) los objetivos que persiguen las evaluaciones psicológicas son:

-Proporcionar elementos de juicio para ayudar a la toma de decisiones en las diferentes áreas de la psicología; en el área laboral o Industrial, se tiene como objetivo evaluar las habilidades que posee una persona para realizar determinada actividad, brindar asesoría a empresas en lo referente a la selección y ubicación de sus empleados y en la elaboración de análisis de puestos.

## CLASIFICACION DE LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS

Existe una clasificación de las Pruebas Psicológicas, ya que son muy variadas en cuanto a su extensión, calificación, tiempo empleado en aplicarlas, etc.

Asimismo Shultz divide a las pruebas de selección en Tipos de Test Psicológicos de aplicación, los cuales son:

**Test Individuales:** Son aquellas donde se requiere que esté presente un administrador por cada individuo que se somete a ellas. Durante una prueba individual es más fácil establecer una atmósfera de bienestar y observar el comportamiento del sujeto. Solamente en la prueba individual se puede hacer la clase de pregunta exploratoria necesaria durante cierta clase de apreciación de la personalidad.

**Test Colectivos:** Estas se pueden suministrar simultáneamente a un número considerable de personas, su administración resulta infinitamente más económica, con tal de que se disponga de facilidades adecuadas, de asientos y de supervisión de los grupos que concurren a la prueba.

**Test de Velocidad y Poder:** El Test de velocidad comprende un lapso fijo, transcurrido el cual todos los sujetos deben interrumpir su trabajo y el Test de poder

no tiene límite de tiempo, los examinados pueden tardar cuanto tiempo deseen; por lo general esta segunda modalidad tiene reactivos más difíciles. La administración de este tipo de pruebas facilita en cierto grado la realización de un programa de pruebas a gran escala. Todos los documentos deben ser entregados dentro de un periodo determinado, lo cual hace posible calificar y estudiar simultáneamente todas las contestaciones. Además hay ciertas circunstancias en las cuales una prueba de velocidad es un aspecto esencial de la función que se evalúa (precisión, velocidad, actividades motrices, trabajo bajo presión etc.).

**Test de Lápiz y Ejecución:** En este tipo de Test las preguntas se encuentran impresas y las respuestas se anotan en una hoja. Además son aquellas donde el

sujeto se ve obligado a responder marcando o formulando una respuesta a preguntas escritas.

**Test Orales:** En estas la persona responde, asocia una palabra a otra.

#### TIPOS DE TEST PSICOLOGICOS:

**Capacidad Mental o inteligencia:** La definición de la inteligencia resulta complicada por la diversidad de los factores incluidos en ella se considera como una especie general de agilidad mental. Puede ser que esto implique la capacidad de aprender rápidamente, de resolver problemas que no se han encontrado anteriormente y de recordar informaciones obtenidas algún tiempo atrás. Implica, sin lugar a dudas, la capacidad de pensar en términos abstractos lo mismo que concreto y de manipular símbolos tales como los conceptos matemáticos y verbales. El rasgo mas destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad de resolver problema. Estos se relacionan sobre todo con material educativo: ortografía, lectura, matemáticas, es decir de esta forma se mide lo que el sujeto aprendió en la escuela.

Una calificación alta obtenida en tales pruebas no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.

Intereses: Las pruebas de interés requieren esencialmente que los individuos sometidos a ellas manifiesten el grado de afición que sienten por actividades distintas, como: empleos, pasatiempos, recreación y diversiones. A veces se consigue dicha declaración presentando al sujeto grupos de tres actividades. Los intereses son producto de la acción recíproca de los factores hereditarios y ambientales. Es probable que los seres humanos posean capacidades que nunca se conocieron ni se aprovechan completamente. La falta de interés es la causa principal de que nunca utilicemos a fondo nuestras capacidades en ciertos aspectos.

Comprende también muchas actividades y objeto de la vida diaria del sujeto, es decir sus preferencias.

Aptitudes: Las pruebas que se utilizan para calcular el resultado posible que va a dar un individuo en un oficio determinado, miden o calibran las características humanas fundamentales para desarrollar determinada actividad o desempeñar determinados empleos, es decir, estas pruebas se encargan de medir las habilidades que se requieren en un candidato (por ejemplo agudeza visual, auditiva etc.).

Pruebas de Rendimiento: Tienen por objeto valorar el grado de adelanto de los individuos en cualquier actividad laboral que se le confie, consiste en colocar al candidato ante un simulacro operativo donde se reproducen las manipulaciones que exige el trabajo, o las mas importantes. Generalmente en dichas pruebas se utiliza un equipo análogo al que hace falta para el trabajo verdadero.

**Capacidad Motora:** Se observan en el candidato cuestiones como coordinación muscular, destreza digital, coordinación ojos manos, las cuales en algunos puestos son muy necesarias.

Independientemente de qué tipo de Test se aplique Schultz (1991) considera importante tener en cuenta las siguientes características:

**Normalización:** Indica la congruencia o uniformidad de las condiciones y procedimientos con que se administran las pruebas. Si queremos comparar la puntuación de varios sujetos en el mismo Test, es indispensable que todos se apliquen en circunstancias idénticas. Todo Test ha de tener su propio método de normalización y este debe ser aplicado rigurosamente cada vez que se utilice; es decir, todos los que se someten a él, leen o escuchan la misma serie de instrucciones (sin variación alguna), disponen del mismo tiempo para llenar el cuestionario y se hallan en un ambiente físico semejante.

**Objetividad:** Designa la puntuación o calificación de los resultados, para lograr una calificación objetiva, es preciso que todos los que intervengan en el acto de calificar obtengan los mismos resultados. Si se cumple tal condición, el proceso de calificar estará libre de juicios o preferencias personales.

**Normas:** Debe existir un marco de referencia o criterio de comparación, ya que de lo contrario es imposible equiparar el rendimiento de un sujeto con el de otras personas semejantes. Y esto se consigue mediante las normas del test, la distribución de las puntuaciones en un grupo numeroso de personas cuyas características se parecen a las de los candidatos.

Algunos Test Psicológicos de uso común cuentan con normas para diferentes grupos de edad para ambos sexos y los diversos niveles de educación o escolaridad. La

utilidad del test como instrumento de selección de personal depende de la adecuación de las normas.

Continuando con el proceso de selección, damos paso a la **Entrevista final o con el Jefe Inmediato**. Wethreer (1996) considera importante en esta fase una entrevista con el supervisor, referente a que “En la gran mayoría de las empresas modernas el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados, es obvio que el futuro supervisor desee tener elementos para tomar su decisión; con frecuencia el supervisor o gerente del departamento interesado toma la decisión de contratar, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y que se encuentre en el mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final de dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación.

La **Entrevista Final** sirve para constatar la idoneidad que tiene el candidato con el puesto, al final de la misma el entrevistador debe ser capaz de contestar a las siguientes preguntas; ¿está el aspirante capacitado para desempeñar las actividades del puesto? ¿En comparación con el resto de aspirantes, en qué posición de preferencia se encuentra? Independientemente de quién tome la decisión final el futuro supervisor deberá tener una participación más activa en el proceso de selección.

Por otra parte, también es importante en el proceso una descripción realista y exacta del puesto, ya que cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición el resultado es prácticamente en todos los casos negativos, para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron” siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el lugar de trabajo.

En la última parte del proceso de selección es importante no olvidar la **Verificación de los Antecedentes y Referencias**. La razón por la que tiene que efectuarse este paso es muy sencilla, ya que los candidatos tienden a inclinar la balanza a su favor y algunos disfrazan o exageran los hechos. Por ello es muy importante que se verifiquen sus afirmaciones con otras fuentes con el fin de conocer los hechos completos y exactos. Como apunta Levy Leboyer (1992, cit en Cleaver, op. cit) lo que se pretende es recoger información entre las personas que conocen bien al candidato ya sean profesionistas, compañeros de trabajo o superiores. Estas indagaciones persiguen dos objetivos; por un lado, verificar la información presentada en la solicitud y por otra parte conseguir la opinión de alguien que conozca bien al candidato.

Las áreas que se exploran en las investigaciones a los candidatos son:

**Antecedentes Personales:** Estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.

**Antecedentes Familiares:** Nombre, estudios y ocupación de los padres, los hermanos, de la esposa, de los hijos e integración familiar (¿proviene de un hogar desunido o de uno bien integrado?).

**Antecedentes Laborales:** Puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento etc.

**Situación Económica:** Presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc. (Arias, 1999).



Por otra parte, no hay que olvidar en este proceso el **Examen Medico**, ya que sirve para determinar el nivel sanitario del aspirante y comprobar que no existan disminuciones físicas o fisiológicas; por otro lado, el reconocimiento médico permite dar determinados consejos a los aspirantes que puedan mejorar indudablemente la predisposición al trabajo.

Al respecto Werther (1996) menciona que es conveniente que en el proceso de selección se incluya un examen médico del solicitante, ya que permite a la empresa a verificar la salud de su futuro personal, desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud. Desde el punto de vista de Arias (1999), con el examen medico no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante.

Con esto se cumplirán una serie de metas particulares.

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infectocontagioso pueda transmitir el mal.
- c) Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- d) Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

Uno de los pasos finales de este proceso se encuentra **La Elección Final**. Con la información obtenida se procede a informar y evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos, esto se presenta al jefe inmediato para su consideración o decisión final (Arias, 1999).

Chiavenato (1993) menciona que la selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo y, es una elección entre los candidatos comparados, el que presente las cualidades o calificaciones más adecuadas para el cargo vacante.

Es recomendable que esta decisión final corresponda al jefe inmediato o jefes inmediatos del futuro empleado. Además es importante que el nuevo empleado que se incorpora a la organización conozca el funcionamiento interno de la organización y se muestre conforme con las condiciones de trabajo que se le ofrezcan, ya que esto puede garantizar un mantenimiento del candidato en la empresa.

Generalmente una buena selección de personal proporciona los siguientes resultados que pueden ser evaluados con el transcurso del tiempo;

a) La selección permite la adaptación del hombre al cargo y, como consecuencia, la satisfacción del personal con su empleo y la satisfacción de la empresa con su personal.

b) La selección permite rapidez en la integración y ajuste del nuevo empleado a su cargo.

c) La selección proporciona mayor estabilidad y reducción de la rotación del personal. Rotación de personal significa las desconexiones que provoca la necesidad de admisiones de personal.

d) La selección permite mayor rendimiento y productividad del personal por su capacidad para el cargo.

e) La selección permite reducir el ausentismo del personal. Ausentismo es la cantidad de faltas y, por ende, retraso en el trabajo y está directamente relacionado con la insatisfacción laboral.

f) La selección permite mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Es por ello que, la selección de personal en realidad significa una inversión que trae excelentes retribuciones a la empresa (Chiavenato, 1993).

Por último se lleva a cabo la **Contratación**, en este paso al candidato se le hace firmar su contrato, se le recuerdan todas las prestaciones, si es que existen, de la empresa, a lo que tiene derecho como nuevo integrante, fecha de inicio de labores etc., así como la recepción de su documentación. Werther menciona que deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado, su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etc. ya que constituyen el inicio de su expediente personal que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines.

El Proceso de Reclutamiento y Selección se describe de manera muy parecida por diferentes autores, sin embargo, este proceso puede variar según las necesidades de la empresa. La Contratación del Personal es la parte final del Proceso de Reclutamiento y Selección, sin embargo es y debe ser el inicio del desarrollo de las

habilidades de los empleados dentro de la organización para el desarrollo profesional del sujeto y de la misma empresa.

Santillan (1995) considera como contratación a la formación legal del convenio entre el individuo y la empresa para garantizar los derechos y obligaciones que comparte cada uno.

Para concluir al psicólogo se le han asignado diferentes roles y funciones generando así aportaciones a las diferentes áreas de la psicología organizacional en la selección del personal, en la capacitación y en el desarrollo de los recursos humanos. Para cumplir hoy en día con los desafíos que se presentan, el profesional de la psicología debe tener cada vez más conocimiento de los aspectos psicológicos que le ayudarán a comprender la conducta de los trabajadores, así como un claro entendimiento de los aspectos empresariales contribuyendo con esto al desarrollo de los trabajadores y así lograr la calidad total en los servicios de las organizaciones (Hidalgo, 1995).

Tomando en cuenta el proceso ya descrito en el presente trabajo se describirá el proceso de Reclutamiento y Selección que se lleva a cabo dentro de una empresa refresquera, realizando la descripción cualitativa y cuantitativa del trabajo realizado en un año en dicha organización e identificar la importancia de la intervención del psicólogo.

# CAPITULO II

**EMPRESA: PEPSI-GEMEX**

**REGION METROPOLITANA**

**PERIODO: 06 / 10 / 99 - 06 / 10 / 00**

## CAPITULO II

### EMPRESA: PEPSI-GEMEX REGION METROPOLITANA

FECHA DE INICIO: 06/OCTUBRE/99 – 06/OCTUBRE/00

#### HISTORIA DE LA EMPRESA

En 1898 en el estado New Bern en el Norte de Carolina, un joven farmacéuta llamado Caleb Brad comenzó a experimentar con combinaciones de especias, jugos y jarabes, tratando de crear una nueva bebida refrescante para dar a sus clientes, él fue el que inventó la bebida ahora conocida alrededor del mundo como Pepsi-Cola.

Su creación, una mezcla de extracto de cola de la nuez, vainilla y aceites raros llega a ser tan popular que sus clientes la llamaron la *Bebida de Brad*. Caleb decidió renombrarla Pepsi-Cola y popularizar su nueva bebida, la gente respondió y las ventas de Pepsi –Cola comenzaron a crecer, convenciéndolo de que debería formar una compañía para el mercadeo de la nueva bebida.

En 1902 Caleb inauguró la compañía Pepsi –Cola en el cuarto trasero de su farmacia y aplicó la patente oficial en los Estados Unidos para el mercado, al principio él mismo mezcló los jarabes y los vendió exclusivamente en fuentes de soda, pero pronto Caleb pensó que la más grandiosa oportunidad existente era embotellar la Pepsi para que la gente pudiera beberla en cualquier lugar.

El negocio comenzó a crecer y el 16 de julio de 1903 Pepsi-Cola fue oficialmente registrada por la oficina de patentes de los Estados Unidos.

Ese año Caleb vendió 7,968 galones del jarabe, usando el eslogan “Invitación excitante a la ayuda de la digestión “. Comenzó también a buscar franquicias para

embotellar la bebida con inversionistas independientes los cuales crecieron de dos, en 1905 en las ciudades de Charlotte y Durham en el norte de Carolina a quince, en el siguiente año y cuarenta en 1907, para finales de 1910 había franquicias de Pepsi-Cola en 24 estados.

El crecimiento fue fenomenal y en 1909 Caleb estableció de forma espectacular sus oficinas en el pueblo de New Bern, el famoso corredor de autos Barney Oldfield declaró en un periódico que la Pepsi era una bebida extremadamente refrescante y un fabuloso apoyo antes de una carrera.

Pepsi-Cola disfrutó diecisiete años de éxito ininterrumpidos, Caleb promocionaba las ventas de Pepsi con el eslogan "Tome Pepsi-Cola, lo hará sentir satisfecho", después vino la Primera Guerra Mundial y el costo de hacer negocios se incrementó drásticamente, el precio del azúcar variaba entre desastrosas altas y bajas y así el precio de producir Pepsi-Cola, Caleb fue forzado a una serie de estrategias en negocios sólo para sobrevivir, hasta que finalmente después de tres años de exhaustivo trabajo su suerte se fue y estuvo en bancarrota. En el año 1921 únicamente dos plantas permanecían abiertas, Caleb regresó a su farmacia y puso a la venta su valuable marca Pepsi-Cola, un corredor de bolsa de New York, Roy C. Megargel llegó a estar interesado en Pepsi-Cola y durante los siguientes ocho años se dedicó a salvar el negocio de Pepsi-Cola y su marca, se mudó de New Bern a Richmond Virginia en el año 1923 y con sus propios fondos sufragó los déficit de la compañía, pero en 1928 Pepsi estuvo en las manos de sus cuatro diferentes propietarios y en 1931 a pesar de los esfuerzos de Megargel la compañía experimentó su segunda bancarrota.

No fue hasta que un exitoso fabricante de dulces, Charles G. Guth apareció en escena para que el futuro de Pepsi-Cola fuera asegurado, Guth fue presidente de

Loft Incorporated; una larga cadena de tienda de dulces y fuentes de sodas a lo largo de la Costa Este.

Los tiempos fueron duros y cinco centavos eran muchísimo para pagar una bebida dulce, así que Guth decidió hacer de Pepsi-Cola una bebida con mucho más atractivo para los consumidores fuertemente presionados, en Baltimore Pepsi comenzó la venta de botellas de doce onzas de cola por sólo un níquel, dos veces más refrescante que otras bebidas por el mismo precio.

Posteriormente, la Segunda Guerra Mundial trajo todo un nuevo ambiente para el crecimiento de la compañía, así como para la nación. El racionamiento del azúcar, contribuyó a la caída de la compañía durante la Primera Guerra Mundial. Pero Mack aprendió del pasado, compró una plantación de azúcar en Cuba, y Pepsi continuó en la prosperidad tanto en el país que la vio nacer como en el ámbito internacional.

Después de la Guerra Pepsi-Cola cambió su atención a nuevas ideas que capturarían el espíritu de una América victoriosa, la compañía mudó sus principales oficinas a Manhattan y continuó su expansión más allá del océano, como en Latinoamérica, las Filipinas y el Medio Este, en casa el lema "Níquel, Níquel" fue expandido para incluir "¿Por qué tomar menos Pepsi, cuando Pepsi es mejor?"; la compañía también comenzó experimentos con nuevos tamaños de botellas y por vez primera envasó Pepsi-Cola en latas.

Para la Pepsi-Cola los años 50's fueron personificados por el nuevo presidente de la compañía, Alfred Steelen, un hombre de inmensa vitalidad y manejo, quien predijo sobre un extenso periodo de crecimiento y expansión, el mercadeo de la Post-Guerra fue cambiando rápidamente, un nuevo fenómeno llamado

Supermercados estaba comenzando a aparecer y en combinación con un cambio dramático en lo económico, y en la producción de bebidas dulces, esto forzó a Pepsi



a abandonar su estrategia de venta de la bebida por la mitad de precio de su competidor. A mediados de los 50's Alfred Steele había llegado a ser

presidente de la mesa directiva y Herb Barnett lo había reemplazado como el presidente de la compañía, continuó la innovación y un nuevo diseño de remolino apareció en la botella como distintivo y fue introducido en 1958. Ese mismo año una nueva campaña de publicidad "Sé sociable, toma Pepsi", fue también lanzada. Internacionalmente Pepsi continuó su expansión y fue reconocida en 120 países. Esta vanguardia activa, divertida, amorosa y contemporánea de América clamaría a Pepsi como suya bajo el título "Ven a vivir, estás en la generación Pepsi", esa campaña fue lanzada a principios de los 60's y dio un nuevo estandarte para los anuncios publicitarios, esta capturó como ninguna otra el retrato de la vida Americana.

Durante sus primeros 65 años Pepsi -Cola Company vendió únicamente un producto Pepsi, pero con el Baby Boom no únicamente hizo cambiar a la gente de la nación, sino que hizo pensar en el camino de las bebidas suaves, para mucha gente las bebidas suaves tenían que ser no sólo refrescantes sino un complemento de hábitos de dietas, así que en 1963 la compañía dio a conocer una nueva bebida baja en calorías con un sabor digno del nombre Pepsi-Cola : "Diet Pepsi". Diet Pepsi tomó una identidad propia, una de las primeras campañas "Girlwatchers" fue constituida para jingle que llegó a ser popular, fue realizada como una grabación comercial y fue el hit número cuarenta de la lista.

Pepsi en latas tenía una popularidad comercial que comenzó su distribución en 1965, ese mismo año Pepsi-Cola Company emergió con éxito en Dallas Texas, mercados de bocadillos, Frito-Lay, Inc para formar PepsiCo una de las más grandes compañías en la escena de los negocios en Estados Unidos, el siguiente año la compañía abrió su primera planta de operaciones en el este de Europa y Japón.

Dando comienzo al rápido paso de los 70's Pepsi continuó la evolución con el tiempo, en el comienzo de la década las botellas de 1 litro fueron introducidas así como las de bajas calorías y botellas de plástico reciclable que con adelantos en

tecnología, eventualmente llegaron a ser más ligeras y fuertes que el vidrio, la compañía otra vez mudó sus oficinas principales, esta vez en la ciudad de New York a Purchase.

La década de 1965 a 1975 fue una época de innovación y expansión, los países en los que ya se había introducido Pepsi, eran ahora mercados claves para la introducción de la línea de sabores que incluía Miranda y Teem, productos de alta calidad, diversificación de presentaciones y un agresivo mercadeo, proporcionaron un dinámico salto del 563% en ventas de sabores en tan sólo diez años.

En su temprano periodo, la campaña de la nueva generación figuró en un plano joven; Michael Jackson quien era el más grande en el mundo del entretenimiento intervino en una serie de comerciales para la Pepsi-Cola y una vez más, Pepsi había roto dramáticamente con la tradición y dio principio a una nueva era en anuncios publicitarios.

La más grande compañía rival, Coca-cola, provocada por el crecimiento de Pepsi, el presidente de Pepsi Roger Enrico inmediatamente declaró la victoria de la Guerra de las colas y premió a los empleados de Pepsi con un inesperado día de fiesta para celebrar, como sea los consumidores rápidamente rechazaron la nueva Coca y en corto Coca-Cola fue forzada a reinstalar el producto original bajo un nuevo nombre "Coca-Cola Classic".

Por todos los 80's una larga lista de estrellas y superestrellas cedieron su mágico mundo a Pepsi incluyendo, música pop como Lione Richie, Tina Turner y Gloria

Estefan, grandiosos deportistas como Joe Montana, Dan Marino y Geraldine Ferraro, la primer mujer nominada para ser vicepresidente de los Estados Unidos incurrió en un spot de Diet Pepsi y Michel J. Fox trajo un talento especial, estilo y espíritu a las series de Pepsi y Diet Pepsi incluyendo un clásico “Departamento

10G”, Michel Jackson regresó a estelarizar los primeros comerciales episódicos “Chace” los cuales llegaron a ser los comerciales más vistos en la historia.

Los negocios de Pepsi continuaban, Chris Sinclair fue señalado como Presidente de Pepsi-Cola Internacional en 1989; como los 90’s abrían se hizo una nueva era en las operaciones internacionales de Pepsi, la compañía firmó el mas largo acuerdo en la historia con la Unión Soviética buscando largos términos de crecimiento, Pepsi invadió con alto potencial los mercados de China, el este de Europa, México y Argentina.

En los Estados Unidos los 90’s introducían una nueva generación de anuncios publicitarios, el inminente Ray Charles se unía a la familia Pepsi cuando seguido por las muchachas incurrió en la campaña publicitaria más popular de todos los tiempos “Diet Pepsi”, la super modelo Cindy Crawford ayudó a introducir un nuevo diseño y Pepsi recordaba a América que “ Sé joven , ten diversión y toma Pepsi”.

Por un breve momento en 1993 el progreso de Pepsi pareció ser detenido por un producto espantosamente falsificado que se expandió como fuego salvaje a través de Estados Unidos, las agencias de gobierno y la misma Pepsi inyectaron una vacuna a esta enfermedad, proporcionó información en todos los empaques, primero con Diet Pepsi a principios de 1994 y después progresivamente en toda la línea entera de los productos Pepsi-Cola.

Cuando estaba por llegar 1996 la compañía sufrió el retiro de los gigantes de esta misma Wayne Calloway, quien detuvo su paso después de una década como director General y CEO de PepsiCo; Calloway, quien permaneció a la cabeza de los directores, dejó atrás un legado de liderazgo y crecimiento, dicho éxito continuaba a principios de 1997 con la cruzada promocional de PepsiCo con el aniversario número veinte y el reestreno de la trilogía de la Guerra de las Galaxias.

Para comenzar el 97 Pepsi introdujo su primera campaña publicitaria mundial, asimismo una nueva línea "Generation Next", la campaña provocó una vez más el clamor de la juventud adoptando así un estandarte de una nueva actitud hacia el futuro. Pepsi-Gemex (Grupo Embotellador) es el Embotellador más grande a nivel Mundial de PepsiCo que en la actualidad es el dueño del 25% de las acciones del grupo. Pepsi-Gemex es un corporativo tenedor de compañías industriales y comerciales dedicadas a la producción, comercialización y distribución de bebidas envasadas, plásticos, cajas y empaques, las diversas empresas que conforman el grupo participan activamente en la economía mexicana creando fuentes de trabajo.

Embotelladora Metropolitana S.A DE C.V es una de las empresas del grupo Pepsi-Gemex que salió al mercado el 24 de junio de 1943 desde entonces con más de 5,000 trabajadores.

Pepsi cuenta con una estructura organizacional interna, en donde cada área realiza las actividades específicas, las cuales permiten el desarrollo de la empresa (Ver anexo 2).

Los departamentos que integran Pepsi son:

**FINANZAS:** Asegura el manejo financiero y contable de la empresa a través de la planeación y control de activos.

**DESARROLLO DE MERCADOS:** Desarrolla estrategias de mercado y promociones con el fin de lograr participación en el mercado.

**VENTAS:** Hace llegar el producto al mayor número de consumidores.

**SISTEMAS:** Proporciona a la empresa la información requerida en el momento adecuado

**LOGÍSTICA:** Satisface las necesidades de envase y producto de la empresa en el lugar y tiempo adecuado.

**RECURSOS HUMANOS:** Asegura que la empresa cuente con el mejor personal en el lugar y tiempo requerido, dentro del departamento de Recursos Humanos se encuentra Reclutamiento y Selección el cual realiza la labor de seleccionar al personal.

## **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

En Pepsi en el área de Reclutamiento y Selección el psicólogo realiza actividades de Reclutamiento, Entrevistas, Evaluaciones y Contrataciones, etc. lo cual permite que la empresa cuente con el mejor personal en el lugar y tiempo requeridos, el psicólogo por medio de técnicas y herramientas (entrevistas, aplicación de pruebas, etc.) elige entre un grupo de candidatos cuál es el más apto para el puesto, por otra parte también se encarga de realizar con el personal interno evaluaciones que le permite tener un desarrollo dentro de la empresa.

Además de proveer a la empresa del recurso humano, el Psicólogo realiza diferentes actividades como: Asistencia a Grupos de Intercambio para establecer contacto con otras empresas, Asistencia a Ferias de Reclutamiento, para contar con una cartera suficiente de candidatos, Evaluaciones Masivas de Personal, Contrataciones etc.

El Departamento de Reclutamiento y Selección está estructurado de la siguiente manera: 6 personas de las siete que componen el departamento son psicólogos y una es administrador de empresas (Ver anexo 3).

### **ACTIVIDADES DEL PSICOLOGO:**

Puesto: Jefe de Reclutamiento

**Actividades Generales:** Se lleva a cabo la coordinación y supervisión de los procesos del área, se realiza la revisión de plantilla real vs autorizada para cobertura de vacantes,. Se reubica al personal, se realiza la integración de información mensual: reportes ejecutivos y objetivos. Indicadores de el área, se evalúan e integran los resultados de evaluaciones (por área) a personal interno, se organizan Visita a Cedis (Centros de distribución) y plantas para detección de necesidades del personal.

**Actividades de Reclutamiento y Selección:** Se revisan y analizan fuentes de reclutamiento para su incorporación con el fin de lograr un mejor Reclutamiento. Se coordina la asistencia a eventos especiales como Ferias de empleo y Reclutamiento en escuelas; se llevan a cabo convenios con instituciones educativas para boletinar vacantes; se realiza la elaboración y validación de perfiles de puesto; se asignan y coordinan las vacantes por región; se lleva a cabo la coordinación del boletín interno.

**Actividades de Contratación:** Se da seguimiento al proceso de contratación, verificando el cumplimiento de las políticas de la empresa.

**Puesto:** Coordinadora de Reclutamiento:

**Actividades Generales:** Se lleva el control y se da seguimiento a las requisiciones recibidas; se controla y se da seguimiento a incidencias de personal por región

(rotación, promociones, cambios), se realizan visitas a Cedis y plantas para la coordinación de las contrataciones y necesidades de personal.; se lleva a cabo la recopilación e integración de información mensual.

**Actividades de Reclutamiento y Selección:** Se lleva a cabo la apertura de fuentes de reclutamiento, se coordina con los jefes de personal para cobertura de vacantes, se

realizan entrevistas a candidatos para envío a las áreas solicitantes y seguimiento al proceso de selección, se elaboran reportes finales para la selección de candidatos y cambios internos, se elaboran perfiles de puestos, se realiza la Aplicación de entrevistas de ajuste.

Actividades de contratación: Se da seguimiento al proceso de contratación verificando el cumplimiento de las políticas de la empresa, se controla y se da seguimiento a investigaciones socioeconómicas del personal de nuevo ingreso.

Puesto: Reclutadora

Actividades Generales: Se controlan y registran las contrataciones, promociones, cambios internos y requisiciones.

Actividades de Reclutamiento y Selección: Se llevan a cabo asistencias a juntas de intercambio, visitas a empresas para consulta e intercambio de cartera, reclutamiento de candidatos y programación de entrevistas, se aplican y califican evaluaciones psicométricas.

Actividades de Contratación: Se realiza la contratación de personal; se da seguimiento a procesos como: examen de laboratorio, examen médico, firma de contrato, apertura de cuenta a banco, llenado de Formatos de alta (IMSS y nómina), cursos de inducción e. integración y se envían los expedientes a lo Cedis correspondientes con los gerentes de personal; se programan y realizan visitas a los Cedis para contratación de personal.

## ACTIVIDADES DEL PSICÓLOGO EN LA EMPRESA

El Proceso de Reclutamiento y Selección en Pepsi se lleva a cabo de la siguiente manera (Ver anexo 4 y 5):



1. En primer lugar debe existir la **Solicitud de Personal** por parte del jefe de personal del centro de distribución.
2. Por parte de reclutamiento se lleva a cabo **la Verificación de Plantilla y Presupuesto** con el jefe de personal para determinar si es posible cubrir la plaza para no exceder la plantilla autorizada de personal.
3. Una vez que se llevó a cabo la verificación de la plantilla se realiza el **Reclutamiento de Candidatos**, donde se analizan las fuentes que se utilizarán, aquellas que se consideren las más aptas para cubrir las vacantes. Las fuentes que más se utilizan son: anuncios de periódico, colocación de mantas, intercambio de cartera con empresas, juntas de intercambio, ferias de reclutamiento etc.
4. Una vez que se lleva a cabo el reclutamiento se realiza **la Recepción de Candidatos y la Realización de las Entrevistas**, donde se conocen aspectos generales y aquellos que se consideran relevantes en el historial del individuo.
5. **Aplicación de Preceptor Gallup o Evaluaciones Psicométricas**, una vez que se llevan a cabo las entrevistas y se considera al candidato apto, se aplica el preceptor Gallup en puestos de ventas (ayudante y promotores), y en puestos administrativos se aplican pruebas como: Terman, Beta IIR, Gordon y Cliver, para determinar qué experiencia ha tenido en ventas y qué candidato es apto para ocupar la vacante.
6. **Canalización de candidatos aptos al jefe inmediato**, en este paso ya se han seleccionado a los candidatos que obtuvieron mejores resultados en sus exámenes psicométricos, lo cual nos indica que pueden cubrir la vacante; una vez realizado

esto, se envían con el jefe de personal y con el que será su jefe inmediato, para que ellos seleccionen a la persona que ocupará la vacante.

7. -Una vez que se considera al candidato apto, se realiza un **Examen Médico** donde se determina si el candidato cuenta con buena salud y no tiene alguna incapacidad física que pueda influir en su desempeño laboral.

8. -Si el candidato es apto en el examen médico se le lleva a cabo la **Solicitud de Documentos**.

9. -Cuando el candidato entrega sus documentos se pasa a la **Contratación** donde el candidato firma su contrato, se realiza movimiento de IMSS, se elabora su carta de curso de inducción y se elabora su expediente.

10. – Cuando el candidato es contratado se le envía a un curso de inducción y se **Canaliza al Centro de Distribución** donde realizará su trabajo. Es aquí donde termina el proceso de Reclutamiento y Selección.

Las actividades que son realizadas en área de Recursos Humanos en Pepsi son:

- Contrataciones Empleados
- Contrataciones Sindicalizados
- Cambios Internos
- Estudios Socioeconómicos
- Candidatos Reclutados
- Entrevistas Realizadas
- Evaluaciones Psicométricas
- Evaluaciones Gallup
- Candidatos Propuestos

A continuación se llevará a cabo el Análisis Cuantitativo y Cualitativo de las Actividades antes mencionadas y que son realizadas por los Psicólogos en el área de recursos humanos, tales actividades se analizarán por mes iniciando en el mes de Octubre de 1999 y concluyendo en Octubre del 2000, donde los resultados fueron los que a continuación se refieren.

# CAPITULO III

## ACTIVIDADES DEL PSICOLOGO DENTRO DE LA EMPRESA

### CAPITULO III

#### ACTIVIDADES DEL PSICOLOGO DENTRO DE LA EMPRESA

#### ACTIVIDADES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

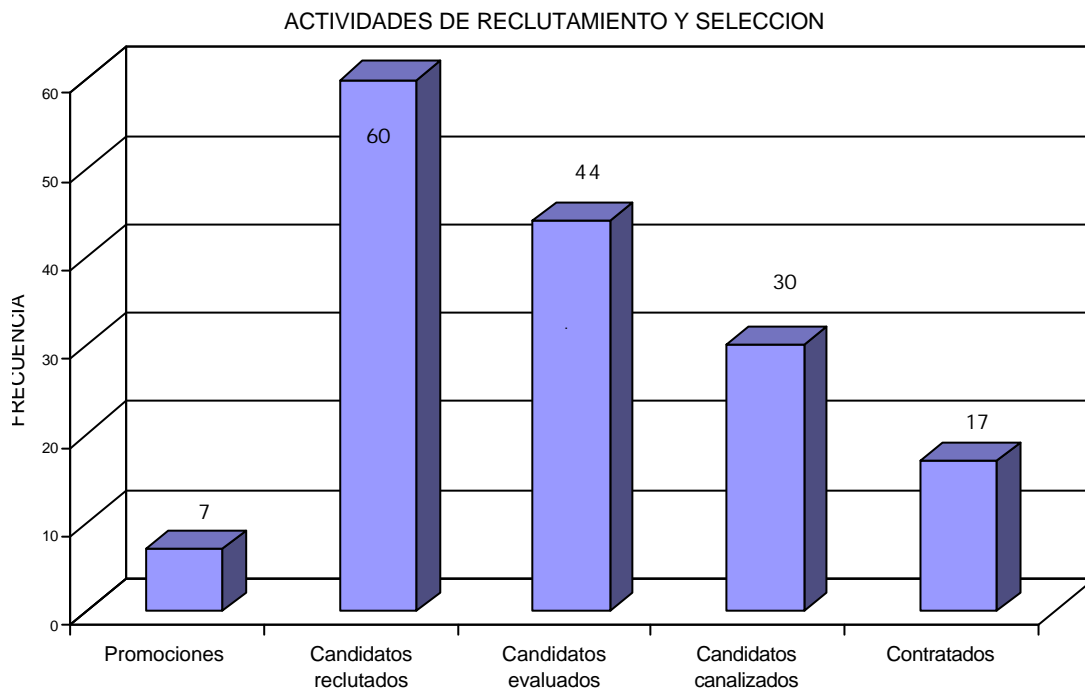
Las actividades del Psicólogo Industrial como ya lo habíamos mencionado son: *la Selección de empleados, la aplicación y análisis de la evaluación de rendimiento, el Adiestramiento y desarrollo, el Liderazgo, la Motivación, análisis de las condiciones de Trabajo, Psicología de la Ingeniería, Accidentes, Alcoholismo y Drogadicción, Estrés en el Trabajo y Psicología del consumidor.* El mes de octubre de 1999 fue el inicio de un año seis meses de trabajo en la empresa PEPSI-GEMEX, en este periodo se realizaron varias actividades como; promoción de personal, reclutamiento, evaluación y canalización de candidatos así como la contratación de las cuales a continuación se analizarán.

#### **Octubre**

En el mes de octubre se reclutaron 60 candidatos para los diferentes puestos de los cuales 44 solo fueron evaluados ya que cubrían con los perfiles solicitados. De los candidatos evaluados solo 30 aprobaron sus evaluaciones los cuales fueron los canalizados con el jefe inmediato, ya que cumplieron con lo requerido para ocupar una vacante y de los cuales solo 17 fueron contratados.

Claramente se puede observar en los resultados que las promociones fueron menores que las contrataciones ya que solo fueron 7 en este mes y de los 60 candidatos recibidos solo 17 fueron considerados y los 43 restantes quedaron en cartera para ser considerados para otra vacante.

En el Proceso de Reclutamiento y Selección que se llevó a cabo en este mes se utilizaron fuentes como: anuncios en periódico, juntas de intercambio, intercambio de datos de candidatos (cartera) con otras empresas y boletín las vacantes en American Chambers (agencia de empleo), por lo que se pudieron cubrir las vacantes que surgieron.



GRAFICA 1. Muestra las actividades realizadas en octubre de 1999.

En el proceso de Reclutamiento y Selección una de las actividades es *Canalizar* a los candidatos que cubren el perfil con el jefe inmediato, es decir que en la entrevista se encontró que el candidato cumplía con la escolaridad, que contaba con la experiencia necesaria, su domicilio se encontraba cerca del centro de trabajo y algunos datos personales sobresalientes del candidato y que al momento de aplicarle las evaluaciones las aprobaron, lo cual nos daba una referencia de que los candidatos eran aptos para cubrir las vacantes.

La evaluación que se aplican en la empresa para el área de ventas es Gallup; para promotores y vendedores, la cual como ya se mencionó, nos permite identificar a los mejores vendedores es decir, aquellos que cuentan con ciertas características.

Además de lo anterior se realizaron actividades como:

- Evaluación de personal interno para la cobertura de vacantes por promoción, realizándose tablas de reemplazo, es decir conocer al personal que ocupa los puestos por medio de las evaluaciones para que en determinado momento se realicen las promociones del personal.
- Asistencia a la Junta de Intercambio del Grupo Alimenticio y de la Zona Norte para contar con cartera de candidatos.
- Integración del Manual de Perfiles de Puestos del Área de Producción.
- Seguimiento al Proceso de contratación de personal sindicalizado en CEDIS.
- Evaluación Psicométrica del Personal del Área de Finanzas.
- Aplicación de la Evaluación del Desempeño al Personal de Desarrollo de Mercados.
- Asistencia a la Feria del Empleo de la Universidad del Valle de México Campus Lomas Verdes
- Revisión de actividades para el Plan del año 2000 del Departamento de Reclutamiento y Selección, esto es especificando las Fuentes de

Reclutamiento que se utilizaran, así como estableciendo fechas para contrataciones de promotores.

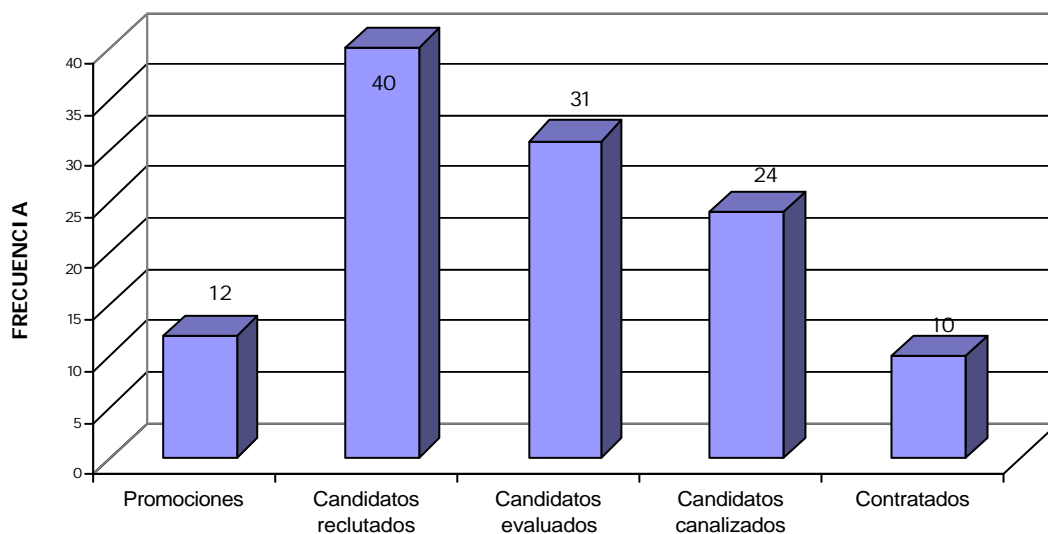
- Seguimiento al Proceso de Estandarización del Área de Reclutamiento y Selección de Personal.

## NOVIEMBRE

En noviembre se reclutaron 40 candidatos de los cuales 31 cumplían con el perfil por lo tanto fueron evaluados, solo 24 aprobaron las evaluaciones y lograron cubrir por completo el perfil requerido y por lo tanto fueron canalizados con el jefe inmediato al centro de distribución donde existía la vacante y de los cuales solo 10 fueron contratados. En esta ocasión se realizaron 12 promociones.

En este mes la promoción de empleados superó a las contrataciones de personal ya que como se menciona más adelante se llevaron a cabo actividades como la evaluación de personal interno para cobertura de vacantes de los centros de distribución. En este mes se cubrieron puestos como; promotores, ayudantes suplentes, coordinadores de ventas, etc.

**ACTIVIDADES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION**



Grafica 2. Muestra las actividades realizadas en noviembre de 1999.



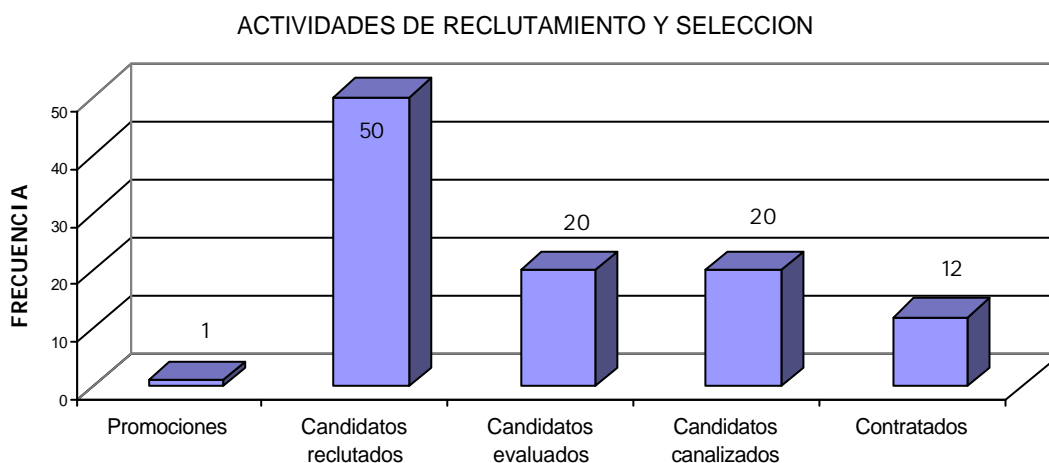
Además de lo anterior se llevaron a cabo actividades como:

- Evaluación de Personal Interno para cobertura de vacantes por promoción de todos los Centros de Distribución.
- Revisión de actividades para el Plan del año 2000, vacantes que se esperaban y cómo el Departamento de Reclutamiento y Selección trabajaría en ello.
- Integración de Manual de Perfiles de Puestos (Área de Producción).
- Seguimiento al Proceso de Contratación de Personal Sindicalizado en todos los Cedis.
- Contratación de promotores y coordinadores para la continuidad del proyecto “llave en mano”.
- Seguimiento al Proceso de Estandarización y Automatización del Área de Reclutamiento y Selección de Personal.

## **DICIEMBRE**

Los resultados registrados en el mes de diciembre en cuanto a candidatos reclutados se obtuvo un total de 50 personas, donde 20 fueron evaluados ya que contaban con el perfil, en esta ocasión todos los candidatos aprobaron sus evaluaciones satisfactoriamente por lo tanto fueron canalizados con el jefe inmediato y de los cuales 12 fueron contratados, en esta ocasión 8 fueron rechazados, es decir, para el jefe inmediato no cumplían con los requerimientos del puesto. En este mes solo se llevo a cabo una promoción del personal interno.

En cuanto a evaluaciones se aplicaron un total de 10 a puestos administrativos, en la batería de pruebas están incluidas evaluaciones como: Terman Beta, Gordon, y Cliver, (en puestos de Finanzas, de Recursos Humanos, Producción, Desarrollo de Mercados Sistemas, Logística y algunos de ventas como: Jefe de Territorio, Capturista, Analista de Ventas, Gerente de Ventas). Por otro lado, se aplicaron 10 *Evaluaciones* Gallup que se usan únicamente con promotores y ayudantes de ventas. Es importante mencionar que existe un puesto llamado “Trabajos Varios”, donde no se lleva a cabo ningún tipo de evaluación, únicamente se utiliza una entrevista por parte del jefe de personal, para posteriormente realizarse la contratación. No se aplica evaluación, ya que se considera que dentro de las evaluaciones que se manejan en la empresa no existe alguna que pueda medir las habilidades de los candidatos para este puesto, sin embargo sería importante considerar por lo menos una evaluación técnica para evaluar conocimientos básicos del puesto.



GRAFICA 3. Muestra las actividades realizadas en el mes de diciembre de 1999

Por otro lado, en el mes de diciembre se llevaron a cabo actividades como:

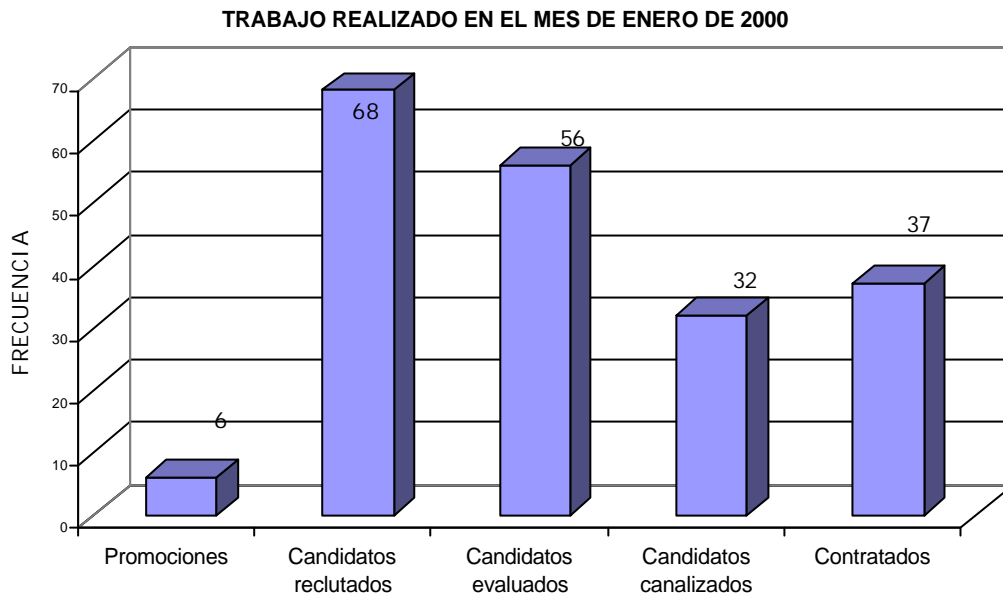
- Evaluación de Personal Interno para cobertura de vacantes por promoción.
- Entrega de objetivos y calendarización del Plan 2000 del departamento de Reclutamiento y Selección
- Evaluación del Personal de Sistemas.
- Entrega de resultados y retroalimentación al personal evaluado (Dirección de Desarrollo de Mercados).
- Depuración de solicitudes de candidatos que contaban con más de 6 meses en espera de una vacante (cartera)
- Reclutamiento y contratación de coordinadores para el Grupo Blitz de ventas (Proyecto).

## **ENERO**

En enero se recibieron 68 candidatos de los cuales 56 solo pasaron al proceso de evaluaciones, en este proceso se consideraron solo 32 que fueron canalizados con el jefe inmediato, los 24 restantes no aprobaron sus evaluaciones. Para la contratación de candidatos se consideraron 37.

Como se puede ver en la gráfica el número de evaluados es menor que el número de contratados, esto se debió a que ingresó gente recomendada por personal de la empresa que no pasaron por el proceso de evaluaciones y que fueron contratados directamente.

En cuanto a promociones solo se llevaron a cabo 6, en esta ocasión las contrataciones sobrepasan por mucho a la promoción de empleados.



GRAFICA 4. Muestra las actividades realizadas en enero de 2000.

Además de las actividades anteriores también se llevó a cabo:

- Integración y entrega de resultados de Evaluaciones de Sistemas.
- Integración del grupo de JT JR (Puesto que pertenece a ventas), uno por Cedis.
- Asistencia a la Junta de Intercambio del Grupo Alimenticio (participando como anfitriones)
- Integración de grupo de 14 JT Blitz para Capacitación.
- Integración de 40 Promotores para Capacitación.

- Contratación Anticipada de Promotores para capacitación.

## **FEBRERO**

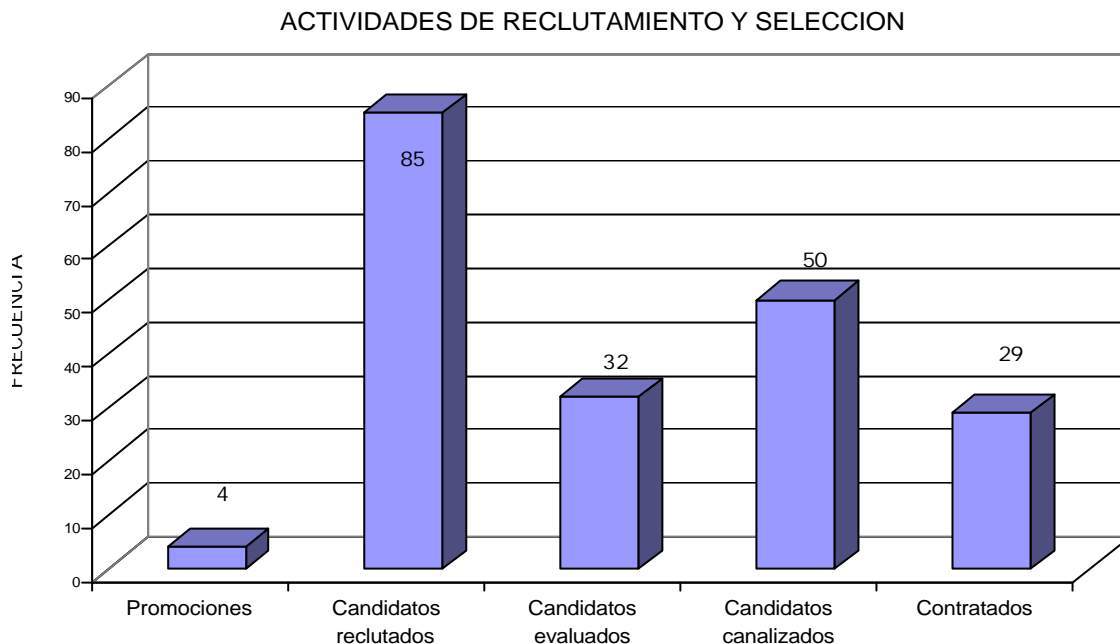
En este mes se recibieron 85 candidatos que estaban interesados en las diferentes vacantes de la empresa, de los cuales 32 candidatos fueron evaluados ya que cubrían con el perfil, se canalizaron 50 y se contrataron 29 y promociones solo se llevaron a cabo 4.

En este mes en los resultados se puede observar que el número de evaluados fue menor a los canalizados, esto se debió a que en los meses anteriores se realizó un reclutamiento preventivo de promotores y de supervisores de ventas anticipando el ingreso de personal para estas vacantes.

Nuevamente el ingreso de gente externa fue mayor a las promociones en la empresa.

Las fuentes que se utilizaron en esta ocasión fueron: American Chambers (Agencia de empleos), direcciones de internet, por ejemplo; laborum, Occ, empleos hoy, etc.

Por otro lado, en cuanto a puestos como promotores, vendedores y trabajos varios los medios de Reclutamiento fueron: periódico, Volantes, mantas y se utilizaron fuentes como: Intercambio de Cartera con otras empresas, Ferias de Reclutamiento, Delegaciones, Cedepecas, entre otras.



GRAFICA 5. Muestra las actividades del mes febrero 2000

Es importante resaltar que no todos los candidatos que son enviados por reclutamiento se contratan, sino que la decisión la toma el jefe inmediato y el jefe de personal del centro de distribución.

Además de las actividades anteriores se llevaron a cabo otras como:

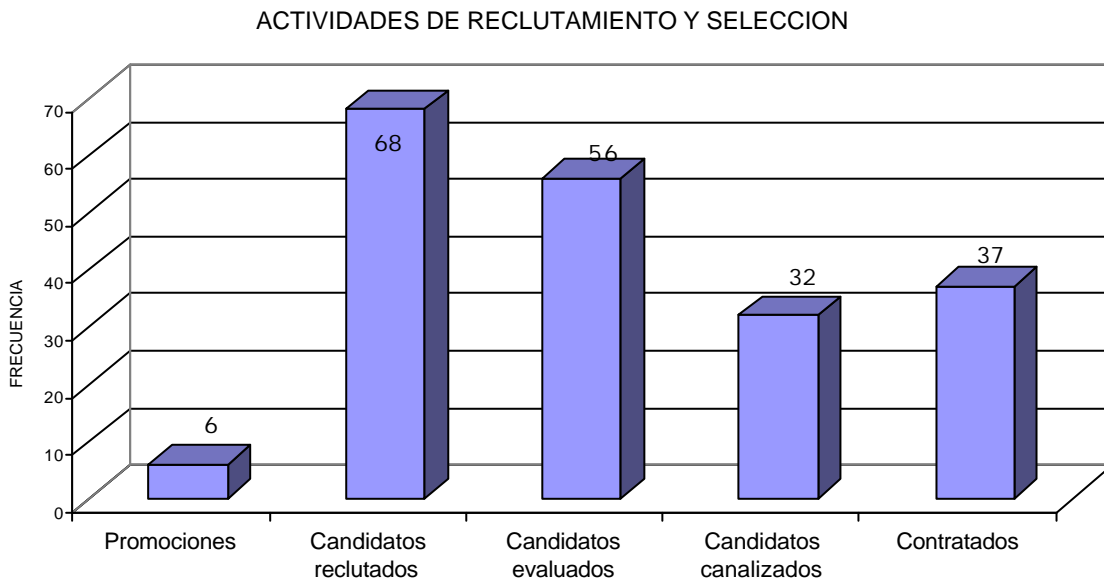
- Participación en las Ferias del Empleo en la Delegación Benito Juárez y en el ITAM.
- Asistencia a la Junta de Intercambio del Grupo Alimenticio de Sabormex.
- Integración de un grupo de 31 promotores para capacitación.
- Integración de un grupo de 14 JT BLITZ para capacitación.

- Asistencia a la Plática Misión Visión y Valores en el Cedis Ticoman.
- Asistencia a la Junta del Grupo de Intercambio Zona Norte en Dulcerías Gaby.

## MARZO

En el mes de marzo se reclutaron 68 candidatos de los cuales 56 fueron evaluados, 32 fueron canalizados, 37 contratados y promociones solo se dieron 6.

Nuevamente en este mes fue más el número de candidatos contratados que evaluados por el reclutamiento preventivo del personal del área de ventas (promotores y supervisores).



GRAFICA 6. Muestra las actividades realizadas en el mes de marzo de 2000.

En el análisis de evaluaciones psicométricas (puestos administrativos) en esta ocasión se aplicaron 17 y evaluaciones Gallup (área de ventas) 39, es decir en e ingresó más personal del área de ventas que administrativo.

Además se llevaron a cabo actividades como:

- Participación en la Ferias del empleo en el Palacio de los Deportes y Cd. Nezahualcoyotl.
- Asistencia a la Junta de Intercambio del Grupo Alimenticio en el Globo.
- Reclutamiento, Selección y Contratación de promotores en Texcoco para la Feria del Cabalo.
- Reclutamiento, Selección y contratación de 34 Coordinadores de Territorio (puesto que pertenece al departamento de ventas).
- Contratación anticipada de personal de promotores.
- Visita a escuelas CONALEP, CBTIS y Bachilleres para el Reclutamiento de becarios en auditoria.

## **ABRIL**

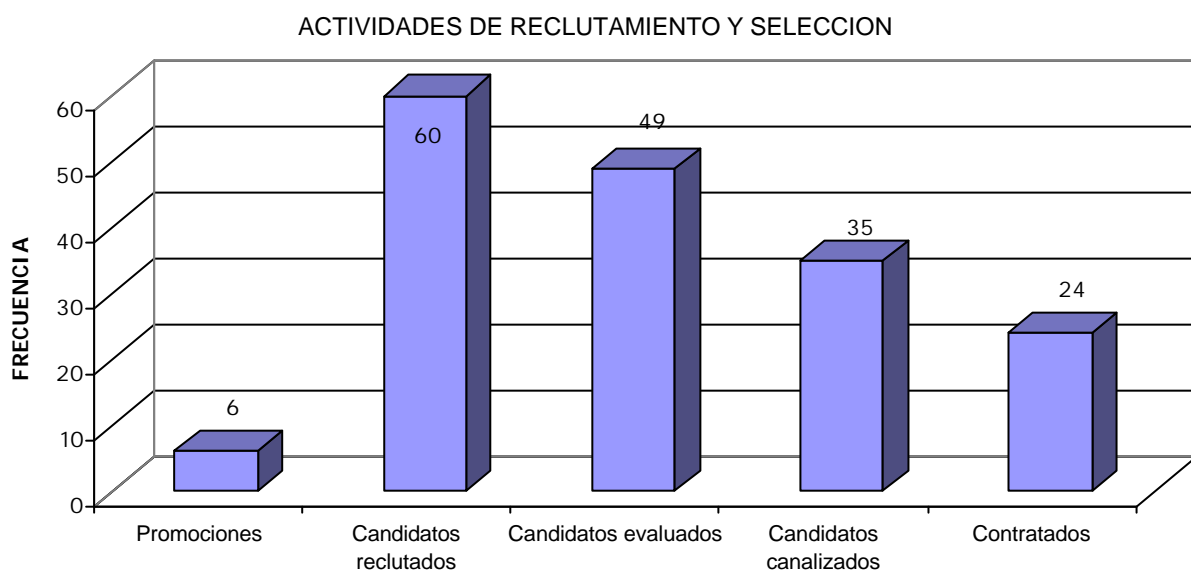
En el mes de abril se reclutaron 60 candidatos de los cuales 49 fueron evaluados, canalizados 35, contratados 24 y en cuanto a promociones solo se llevaron a cabo 6.

Claramente en los resultados se observa como los candidatos se van descartando conforme avanza el proceso de selección, es decir, se consideran solo los que cumplen con los perfiles y requisitos solicitados.

En este mes hay que aclarar que el departamento de Reclutamiento comenzó a llevar a cabo las contrataciones de personal sindicalizado en los Centros de



distribución, esto con el fin de implementar dicho proceso con este personal, ya que el sindicato que se encargaba de contratar estos puestos (ayudantes suplente y trabajos varios), la mayoría de las veces no contaban con un proceso e ingresaban a personas que ya habían trabajado dentro de la organización o tenían familiares o conocidos trabajando en la empresa, la cual era una política que no estaba permitida, por tal motivo el departamento de reclutamiento y selección se encargó de estas contrataciones.



GRAFICA 7. Muestra las actividades de abril del 2000

Además de lo anterior se llevaron a cabo actividades como:

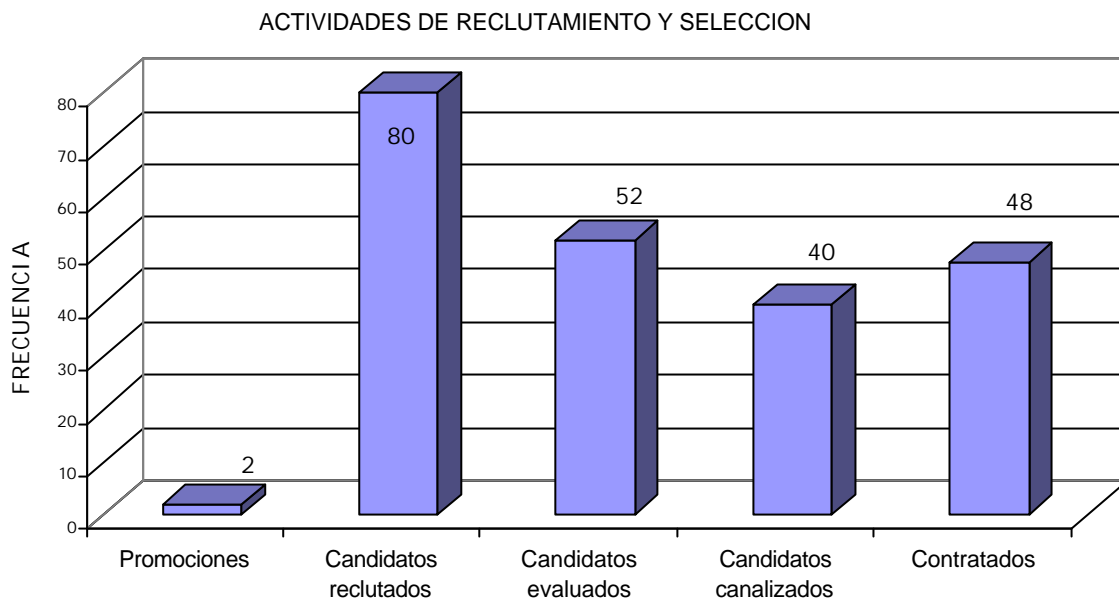
- Asistencia a la junta de intercambio de Ameri (Zona Oriente).
- Asistencia a la Junta de Intercambio del grupo Alimenticio en Cigarrera la Moderna
- Asistencia a la junta de intercambio de la zona Norte

- Conclusión y entrega del Manual de Perfiles de Puestos a la Dirección de producción para su aprobación.
- Recopilación de información para la elaboración del Manual de Perfiles de puestos de logística.
- Visitas para el reclutamiento a los Cedis de Texcoco , Chalco y Tecamac.
- Contratación de 21 Coordinadores de Territorio para Texcoco, Chalco y Tecamac.

## **MAYO**

En el mes de mayo se reclutaron 80 candidatos de los cuales 52 fueron evaluados, 40 canalizados a los centros de distribución, 48 contratados y 2 promociones de empleados.

Nuevamente existen diferencias entre candidatos evaluados y canalizados, por el reclutamiento preventivo y entre las contrataciones y las promociones ya que como ya se ha visto anteriormente en la empresa casi no son consideradas.



GRAFICA 8. Muestra las actividades del mes de mayo del 2000.

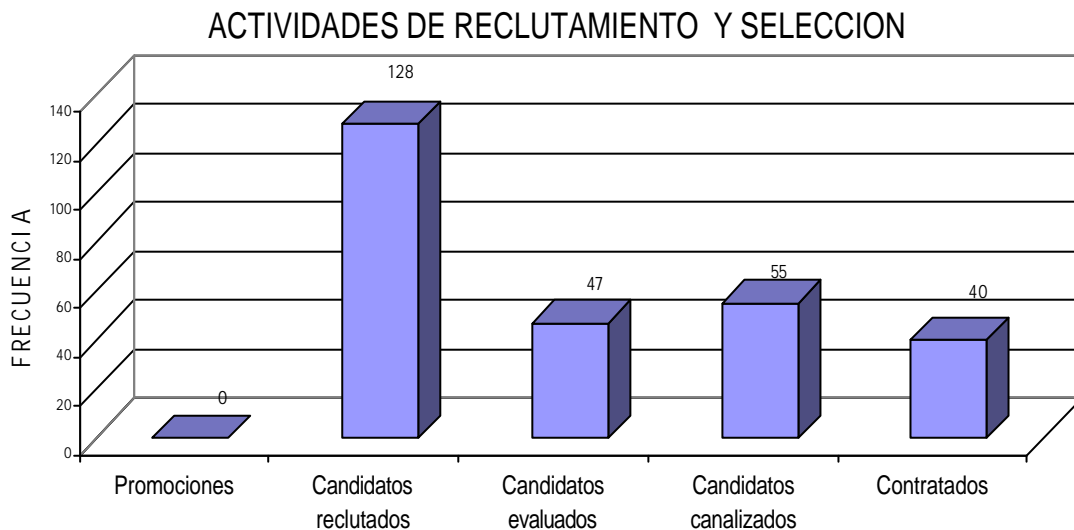
Además se llevaron a cabo actividades como:

- Asistencia a la Junta de Intercambio en Ameri (Zona Oriente).
- Asistencia a la Junta de Intercambio de Grupo Alimenticio en Marian.
- Junta de Intercambio del Grupo Alimenticio Zona Norte.
- Reclutamiento y Contratación de promotores para dos cursos de capacitación "llave en mano" (curso impartido a el departamento de ventas).
- Elaboración del Manual de Perfiles de puestos de logística.
- Reclutamiento y Contratación de Coordinadores para completar la plantilla en el Centro de distribución.

- Inicio del procedimiento para la apertura de cuenta de tarjetas de débito en el Banco al personal de nuevo ingreso.
- Asistencia a la Feria del Empleo de Zona Oriente organizada por CEDEPECA (Instituciones de gobierno que funcionan como bolsa de trabajo).

### **JUNIO.**

En el mes de junio se recibieron 128 candidatos de los cuales 47 candidatos fueron evaluados, 55 fueron canalizados con el jefe inmediato, 40 fueron contratados y esta vez no se llevaron a cabo promociones de personal.



GRAFICA 9. Muestra las actividades realizadas en el mes de junio del 2000.

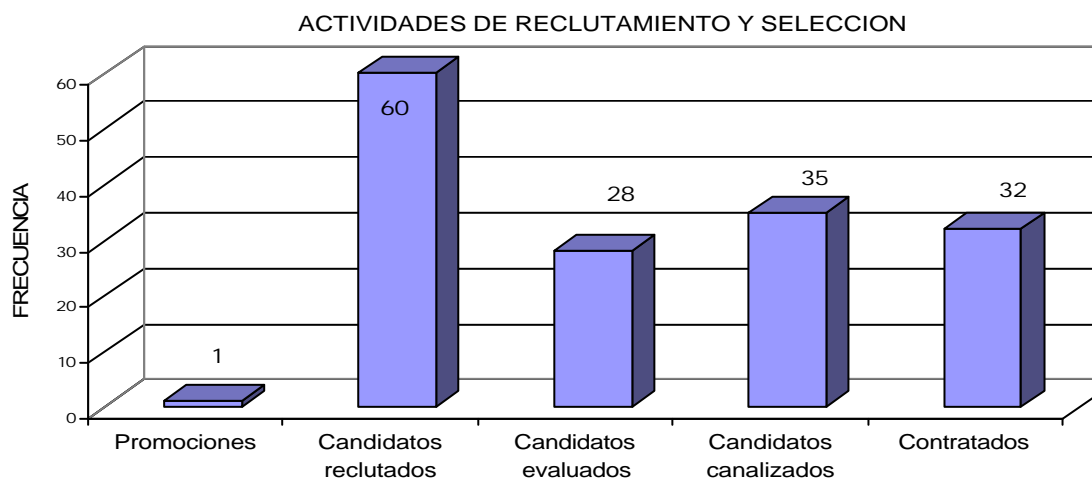
Además se realizaron actividades como:

- Asistencia a la Junta de Intercambio de AMERI.
- Asistencia a la Junta de Intercambio del Grupo Alimenticio.

- Asistencia a la Junta de Intercambio de la Zona Norte.
- Asistencia a la Feria del empleo de Naucalpan.
- Visita a los Cedis para el Reclutamiento y Contratación de personal.
- Evaluación e Integración de los resultados de los candidatos del Proyecto de GSV (proyecto que se llevó a cabo para promoción de Gerente de ventas) para llevar a cabo su entrenamiento.

## JULIO

En el mes de julio se recibieron 60 candidatos que se interesaron por las vacantes, de los cuales 28 fueron evaluados ya que cubrían con los perfiles requeridos para los diferentes puestos, 35 fueron canalizados a los centros de distribución con los jefes inmediatos para que se llevara a cabo la selección y de los cuales solo 32 fueron contratados.



GRAFICA 10. Muestra las actividades realizadas en el mes de julio del 2000.

Por otra parte en este mes se realizaron actividades como:

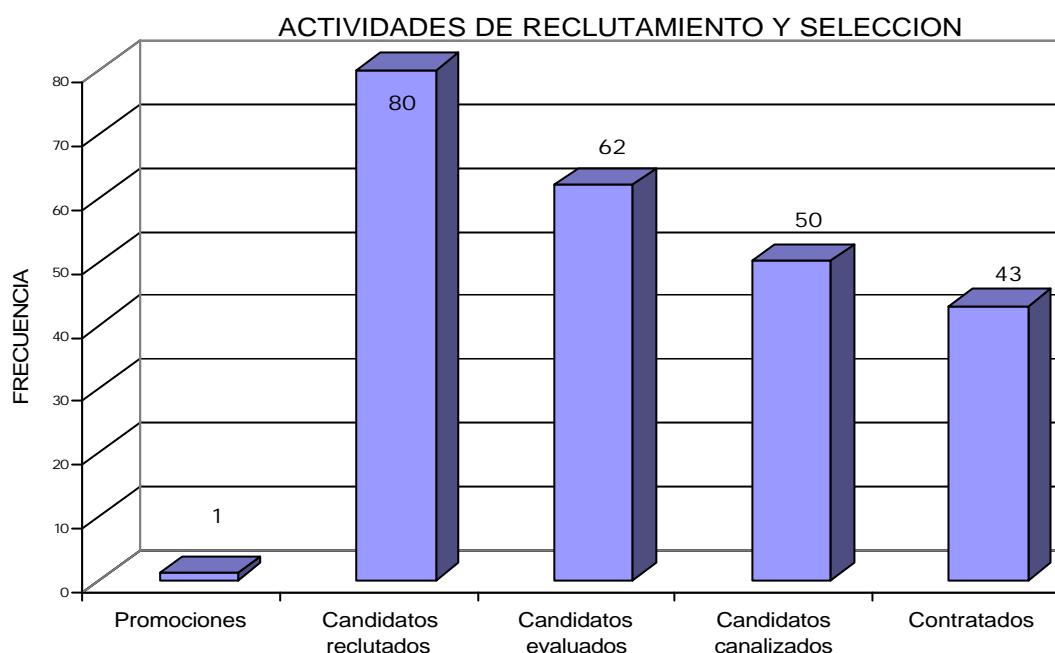
- Evaluación de personal interno para cobertura de vacantes por promoción.
- Reubicación de auxiliares de personal.
- Asistencia a la Junta de Intercambio del Grupo Alimenticio.
- Visita a algunos Cedis para platicar con lo Gerentes para la revisión de necesidades de Reclutamiento.
- Pláticas informativas a vendedores del Cedis de Clavería para crear plantillas de reemplazo.

En las actividades realizadas se llevaron a cabo la evaluaciones de personal interno para la cobertura de vacantes por promoción, sin embargo en los resultados solo se llevó a cabo una promoción de personal interno.

## **AGOSTO**

En este mes de agosto se reclutaron 80 candidatos de los cuales 62 fueron evaluados, 50 fueron canalizados con el jefe inmediato ya que cubrían los perfiles de los puestos existentes, contratándose así 43 personas. En cuanto a promociones internas solo se llevo a cabo una .

Una vez más las contrataciones de personal externo sobrepasa a las promociones de personal.



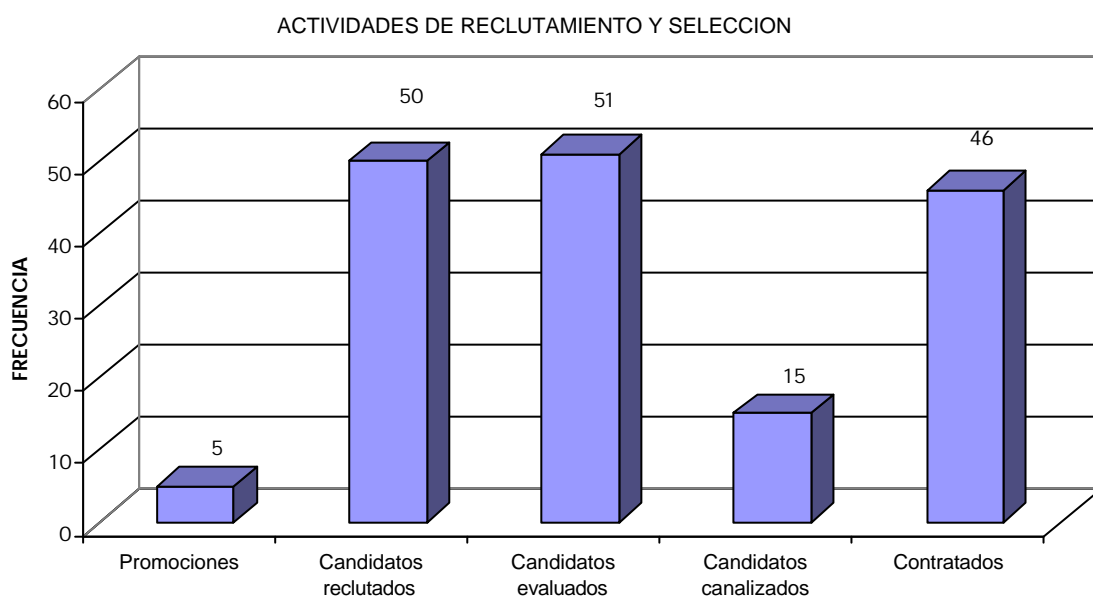
GRAFICA 11. Muestra las actividades realizadas en el mes agosto del 2000

Además se llevaron a cabo actividades como:

- Retroalimentación a los Gerentes de Regionales del Cedis con relación a los resultados obtenidos en la evaluación de Jefes de Territorio.
- Asistencia a la Junta de Intercambio de AMERI.
- Asistencia a la Junta de Intercambio del Grupo Alimenticio.
- Asistencia a la Junta de Intercambio de la Zona Norte.
- Integración de los resultados de las evaluaciones aplicadas al personal de producción de la planta de Acoxa.

## SEPTIEMBRE

En el mes de septiembre se recibieron un total de 50 candidatos de los cuales todos fueron considerados para las evaluaciones psicométricas considerándose un candidato más ya que fue recomendado por personal de la empresa, 15 fueron evaluados, es decir no todos cubrían con el perfil, 46 fueron contratados, en esta ocasión solo se llevaron a cabo 5 promociones de personal.



GRAFICA 12. Muestra las actividades realizadas en el mes de septiembre del 2000.

Las actividades realizadas en este mes fueron:

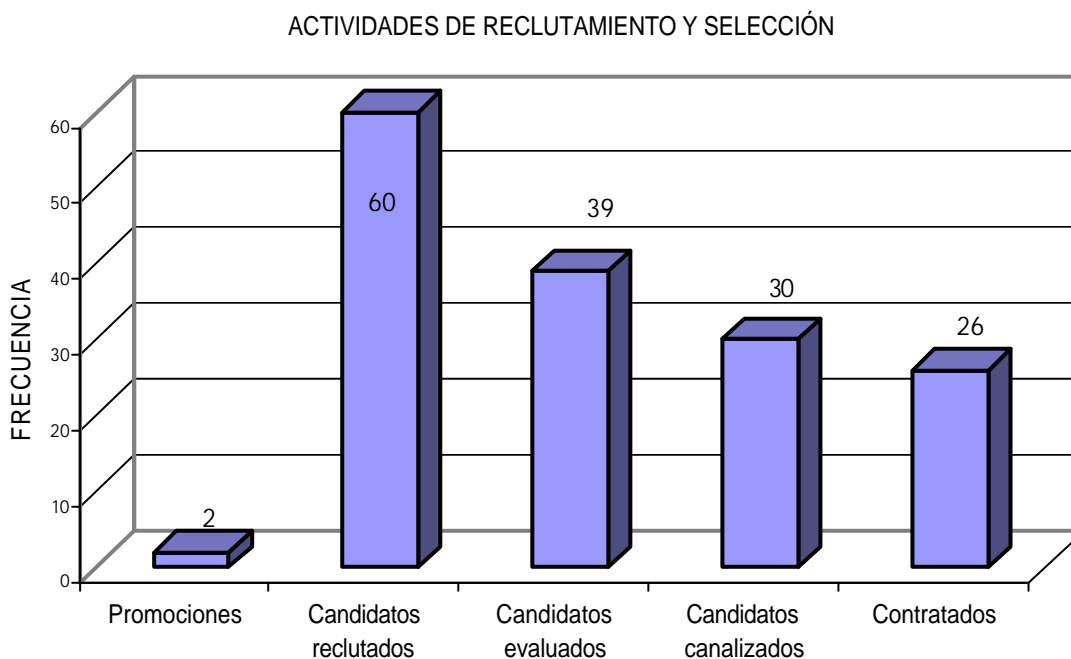
- Retroalimentación de los resultados obtenidos en las evaluaciones al personal de la Planta de Acoxpa (Gerente de Planta y R.H).
- Asistencia a la Junta de Intercambio del Grupo Alimenticio.
- Asistencia la Junta de Intercambio del Grupo alimenticio Zona Norte.



- Entrevista con Gerentes de área para la revisión del manual de perfiles de Logística.
- Evaluación de personal de logística para la cobertura de vacantes con personal interno.

## OCTUBRE

En el mes de octubre se recibieron 60 candidatos, de los cuales se evaluaron 39, 30 fueron enviados a los centros de distribución con los jefes inmediatos, 26 fueron seleccionados y contratados y solo se llevaron a cabo 2 promociones de personal interno.



GRAFICA 13. Muestra las actividades realizadas en el mes de octubre del 2000.

Las actividades realizadas en este mes fueron:

- Se capacitó al personal del área de recursos humanos de Izcalli y Toluca en la aplicación de preceptor Gallup y Psycowyn.
- Se aplicaron las entrevistas de ajuste de promotores de 0 a 3 meses.
- Se asistió a la junta de intercambio del Grupo Alimenticio.
- Se asistió a la Junta de Intercambio de la Zona Norte.
- Se realizaron las entrevistas con Gerentes de área para la revisión del manual de perfiles de finanzas.

El trabajo realizado en un periodo de un año seis meses en la Empresa nos permitió tener un panorama real sobre las actividades que realiza el psicólogo en el ámbito industrial. Asimismo tuvimos la oportunidad de comparar la información que manejan ciertos autores con la vida práctica del psicólogo laboral.

# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

La Psicología es la ciencia que estudia y explica la conducta humana, la Psicología Industrial estudia así al individuo en su ambiente laboral.

La selección de personal, la evaluación de rendimiento, el adiestramiento y desarrollo del personal, liderazgo, motivación, condiciones de trabajo, Psicología de la ingeniería, accidentes laborales, alcoholismo, drogadicción, estrés, psicología del consumidor, son las subáreas donde el psicólogo puede llevar a cabo su trabajo a través de la observación y el análisis, generando planes y programas los cuales llevan a la modificación de la conducta del individuo para un mejor rendimiento laboral siendo el área industrial una de las más dominadas por los psicólogos.

De acuerdo a lo anterior, dentro del trabajo realizado en Pepsi, el Proceso de Reclutamiento y Selección se lleva a cabo de una manera estructurada muy formal, ya que inicia desde el momento en que existe una vacante, hasta que el candidato queda contratado (Ver anexo de proceso de reclutamiento). El proceso que se lleva a cabo en la empresa es muy parecido al que explican los diferentes autores del área laboral, sin embargo como se comentó, dicho proceso varía de una empresa a otra dependiendo de las necesidades de cada una de estas, en algunas por ejemplo primero se realiza la entrevista con el jefe inmediato antes de la aplicación de las pruebas psicométricas, en otras es muy importante la realización de un examen médico antes de la canalización con el jefe inmediato. Sea cual sea el proceso que se lleve a cabo, la mayoría de las empresas siguen casi todos los pasos de selección.

Pepsi-Gemex es una empresa que surge en el año de 1898, cuando Caleb Brand inicia realizando combinaciones de especies, jugos y jarabes creando una bebida nueva refrescante para sus clientes, él fue el que inventó la bebida ahora conocida como Pepsi-Cola. En 1909 establece oficinas en New Bern , en la segunda Guerra Mundial su suerte se fue y estuvo en banca rota. Después de la Segunda Guerra Pepsi-Cola captó la atención de América, Manhattan, Latinoamérica, Filipinas y el Medio Este. De esta manera Pepsi fue creciendo con el tiempo abarcando grandes mercados, siendo una de las empresas más importantes.

Todos los departamentos de la empresa están bien estructurados en cuanto a organigramas y actividades, siendo Reclutamiento y selección uno de los principales y de los de mayor peso dentro de la organización.

El trabajo del Psicólogo dentro de la empresa se centra en:

- Contratación de personal
- Promoción de personal
- Realización de entrevistas
- Aplicación de pruebas psicométricas
- Capacitación de Personal
- Evaluación de personal

En un año de trabajo las actividades fueron: *Contratación de Personal*, tanto de planta como sindicalizado, *Cambios Internos*, realización de *Estudios Socioeconómicos*, *Reclutamientos de Candidatos*, *Realización de Entrevistas Psicológicas*, *Evaluaciones Psicométricas*, *Aplicación de Evaluaciones Gallup* y *Canalización de candidatos*.

En este tiempo se pueden llegar a ver algunas diferencias, por ejemplo, una de las más grandes y la más notoria es lo que se refiere al reclutamiento de candidatos y contrataciones contra los cambios internos, ya que las primeras sobrepasan a las segundas, Claver (1990), menciona que los cambios internos y promociones dentro de la organización debe ser la principal fuente de reclutamiento y que debe existir. Dentro de la empresa a este aspecto no parecen darle mucho peso, el cual sería importante, ya que de eso dependería en su mayoría la motivación del personal, logrando así más compromiso por parte del personal de la empresa.

Por otra parte, también es importante observar cómo no todos los candidatos que eran reclutados y entrevistados eran canalizados con el supervisor, ya que sólo algunos o muy pocos cubrían el perfil, lo cual conlleva a contar con una cantidad de solicitudes muy grande de candidatos que se tenían en espera para cualquier oportunidad laboral, lo que facilitaba el cubrimiento de vacantes posteriores.

El número de entrevistas realizadas la mayoría de las veces se asemejó al número de candidatos reclutados, ya que con la mayoría de los candidatos que solicitaban empleo se llevaba a cabo una entrevista inicial para poder confirmar datos generales de los candidatos y poder tenerlos presentes para otra vacante. Las entrevistas profundas se llevaban a cabo con los candidatos que realmente cubrían el perfil de las vacantes con las que se contaba en ese momento, para poder llevar a cabo las evaluaciones y proceso correspondientes.

Como dato importante el mes que más se reclutó, entrevistó y contrató personal fue el mes de junio del 2000, este hecho tal vez se debió a que en ese mes se llevó a cabo la visita a los centros de distribución para cubrir la mayor parte de su plantilla. Por otra parte, el mes que menos Reclutamiento y Contrataciones tuvo fue diciembre del 99, originándose este hecho por las fechas de fin de año, ya que la mayoría de las veces se cancelan contrataciones y se reinician el año siguiente.

Las Juntas de Intercambio y la asistencia a Ferias de Reclutamiento son parte de las actividades realizadas para el mantenimiento de fuentes, las cuales eran realizadas cada mes; tales fuentes aseguran la llegada de nuevos candidatos a la empresa los cuales pueden contar con los perfiles requeridos.

Sin embargo, estas actividades no dejan de ser cuestiones administrativas, ya que este proceso, una vez aprendido, puede ser realizado por administradores, contadores, como suele pasar en algunas empresas. Pero lo importante es identificar ¿Dónde queda el trabajo del psicólogo dentro de este proceso?, Para dar respuesta a esta pregunta es importante estudiar y poner énfasis en actividades que éste realiza y de las cuales se requiere un análisis.

Existen partes del proceso de Reclutamiento que involucran más cuestiones psicológicas y requieren de más análisis al momento de reclutar a los candidatos, las cuales son:

***El análisis y valuación de puestos***, el cual tiene como finalidad determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente. Sin embargo, dentro del análisis de puestos de la empresa sería importante contestar a las siguientes preguntas: ¿Cómo fueron elaborados?, ¿Fueron elaborados por un psicólogo o por quien?, ¿Las características del puesto concuerdan con las características de los candidatos?

El análisis y valuación de puesto en la empresa sí existían, sin embargo no eran actualizados con regularidad, lo cual algunas veces ocasionaba que los supervisores o jefes inmediatos modificaran los perfiles sin respetarse los anteriores, por lo cual es recomendable actualizarlos con regularidad para que estos puedan ser funcionales. Con relación al año reportado sólo se trabajó en manuales de Perfiles de puestos de todas las áreas, esto es, se realizó la especificación de las actividades para poder llevar a cabo un reclutamiento más

rápido y preciso. Esto se llevó a cabo debido a que la mayoría de los supervisores y jefes de personal no tenían un conocimiento exacto de las actividades y además era necesario que tuvieran una base en cuanto a conocimiento de los puestos al momento de seleccionar al personal y capacitar a su personal.

La **Entrevista** tiene como finalidad, en este proceso detectar cuestiones importantes del candidato que pueden estar relacionadas con el desempeño del puesto para el que se desea contratarlo, por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc. Con el objeto de descartar a los candidatos que no cuenten con los requisitos necesarios. De igual forma es importante preguntarnos: ¿Cómo se realiza la entrevista? ¿Existe una entrevista formal o que funcione como guía para cada puesto? ¿Qué evalúan las reclutadoras en una entrevista? ¿Cuáles son las preguntas más importantes que se realizan en las entrevistas? ¿Qué técnicas de entrevista utilizan? ¿El personal es capacitado continuamente en este aspecto? De acuerdo al trabajo realizado en la empresa, es importante mencionar que no existe una entrevista formal para ningún puesto, que las personas de reclutamiento llevan a cabo sus entrevistas de acuerdo a criterios propios, el personal no es capacitado para la realización de éstas, por lo cual puede ser una causa de rechazo de algunos candidatos por parte de unas reclutadoras y aceptación por otras, ya que no son observados los mismos aspectos.

Para realizar una entrevista adecuada se debe establecer un plan, mantener la empatía con el candidato, escuchar de una manera activa, prestar atención al lenguaje no verbal del candidato, proporcionar información honesta, realizar preguntas que puedan ser útiles a las funciones del puesto, separar los hechos de la suposición, reconocer prejuicios y estereotipos, controlar la entrevista, estandarizar las preguntas para obtener confiabilidad y buenos resultados.



En particular en el caso de Pepsi –Gemex mi propuesta es estructurar un formato con preguntas claves para cada uno de los puestos que nos permitan identificar las cualidades deseadas de los candidatos para cada una de las asignaciones y así unificar las preguntas realizadas. Capacitar a las reclutadoras en la realización de la entrevista con el fin de que se evalúen los mismos aspectos y saber indagar más sobre los aspectos personales de los candidatos los cuales pueden ser relevantes para los puestos, manejar la técnica de entrevista estructurada y, por último, el manejo al término de cada entrevista de un análisis, el cual nos servirá para la realización del reporte final.

Por otra parte, las **Pruebas Psicológicas** dentro de este proceso son de gran importancia, ya que miden en su gran mayoría la conducta del individuo; estas evaluaciones nos proporcionan datos muy variados sobre el candidato, como son capacidad mental, aptitudes, capacidad motora, etc.; los cuales pueden tener relevancia en el momento de desempeñar un puesto. Sin embargo, estas evaluaciones no pueden ser consideradas como la parte más importante para la selección de un candidato como se hace en la mayoría de las empresa, ya que al momento de la evaluación pueden afectar diversos factores, por los cuales se pueden rechazar candidatos que cuentan con gran experiencia, por lo que pueden desempeñar las actividades del puesto de una manera eficiente.

Dentro del trabajo realizado en la empresa es importante preguntarnos si estas evaluaciones fueron validadas para su aplicación con relación a los puestos con los que se cuenta, ¿Realmente miden las habilidades que se necesitan para cada uno de los puesto? ¿Realmente se conocen las pruebas por parte del personal de reclutamiento? ¿Su aplicación es adecuada? ¿Se tiene claro qué es lo que se quiere medir o conocer del candidato?

En la empresa se aplican pruebas de inteligencia (Therman y Beta) así como de personalidad y comportamiento (Cleaver y Gordon) sin embargo la batería es aplicada a los diferentes puestos, algunos de ventas y operativos. Al parecer sí evalúan algunos aspectos que son necesarios en algunos puestos, como manejo de conceptos lógicos y conocimientos generales; sin embargo, no se aplican en ningún puesto evaluaciones que midan el conocimiento de los candidatos en las áreas en las que va a trabajar, lo cual sería un filtro más para conocer qué tanto el candidato sabe o maneja el área a la que va a ingresar.

En la aplicación de las pruebas psicométricas la propuesta es emplear pruebas validadas que realmente evalúen aspectos personales y evaluar habilidades técnicas del candidato que son necesarios para el puesto; por otra parte, capacitar al personal de reclutamiento para la aplicación de estas, ya que el manejo de las evaluaciones se adquiere con la experiencia dentro de la empresa, sin que exista retroalimentación o supervisión constante al momento de aplicarlas, esto da la pauta para que se dude sobre el conocimiento y la adecuada aplicación de las evaluaciones por parte de algunos reclutadores.

Para poder seleccionar adecuadamente las pruebas o test psicométricos debe conocerse muy bien el perfil de puestos, esto es, actividades, características, habilidades deseadas del candidato. Es decir debe existir una relación entre perfiles y evaluaciones, para que nos de como resultado la evaluación de todas y cada una de las habilidades del candidato y así poder llevar a cabo una selección apropiada.

Al momento de llevarse a cabo la aplicación de las evaluaciones o test psicométricos debe tenerse mucho cuidado con la información que se maneja, ya que esta tarea sí es parte de la labor del psicólogo, se ponen en juego las habilidades y aptitudes de los candidatos. Un reporte elaborado adecuadamente puede ser benéfico o no, tanto para los candidatos como para la empresa.

El pertenecer al departamento de Reclutamiento y Selección en una organización implica mucha responsabilidad, ya que el ingreso a la empresa de candidatos idóneos depende en gran parte del Psicólogo Industrial, esta decisión tendrá una repercusión positiva o negativa en la organización. En la parte positiva la organización puede tener un buen desarrollo y crecimiento, tanto la empresa como la gente que pertenece a ella y en cuanto a los aspectos negativos se llega a rotación de personal, baja producción, comportamientos inadecuados de los empleados, etc.

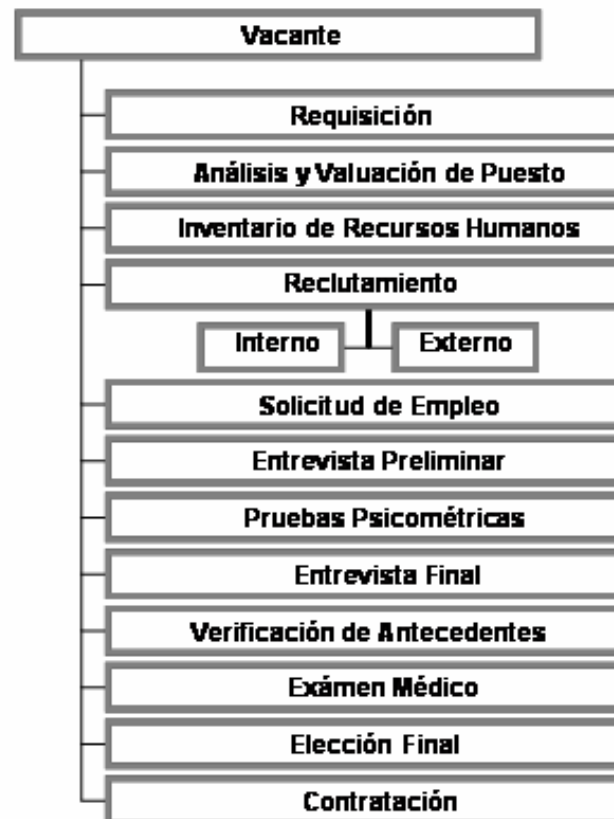
Por lo tanto, es importante que la gente que se encuentra en estos departamentos esté capacitada para poder detectar cuestiones que pueden perjudicar a la organización y a los empleados mismos.

La labor del psicólogo en el área laboral cada vez adquiere más importancia, ya que en los últimos tiempos las aportaciones han ayudado a mejorar muchos aspectos del área de recursos humanos, las empresas han puesto más atención a aspectos como capacitación, clima laboral, motivación, seguridad, dando así un lugar a los empleados, lo que anteriormente no se tomaba como aspecto importante en las empresas.

Toda empresa debe considerar el contar con psicólogos en el área de recursos humanos, ya que son los especialistas en el entendimiento de la conducta humana y pueden dar una solución y explicación a situaciones que se lleguen a presentar, las cuales en algún momento podrán ser grandes aportaciones a esta área.

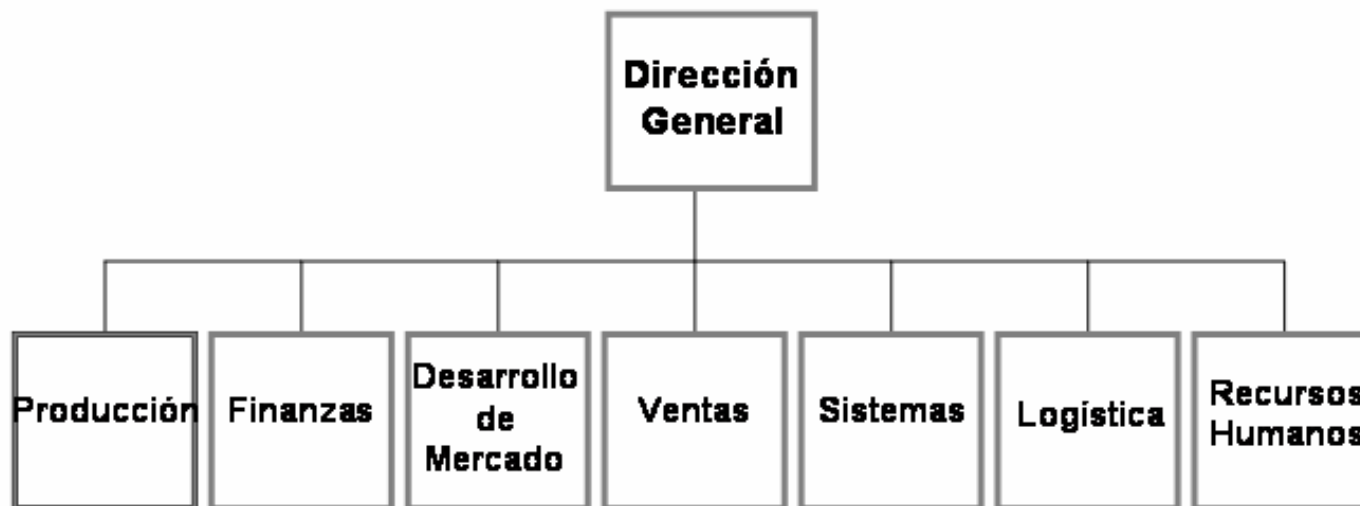
ANEXOS

# Proceso de Reclutamiento y Selección



Anexo 1. Esquema del Proceso de Reclutamiento y Selección mencionado por los autores.

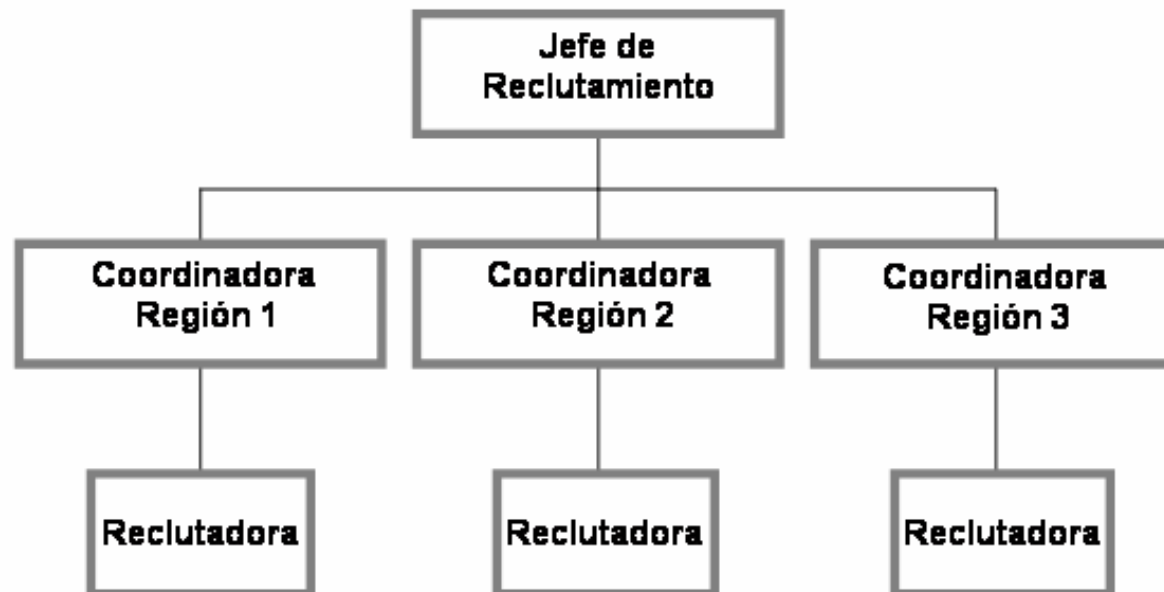
## Organigrama General



**Anexo 2. Organigrama general de la organización.**

**Muestra la distribución de los diferentes departamentos de los que se integra la organización**

# Organigrama de Reclutamiento y Selección



**Anexo 3. Organigrama del departamento de Reclutamiento y Selección.**

**Muestra la estructura del área de Reclutamiento y Selección.**

## PROCESO DE RECLUTAMIENTO PARA EL PERSONAL DE VENTAS



**Anexo 4. Proceso de Reclutamiento y Selección de ventas.**  
**Muestra el proceso llevado a cabo por la organización para el personal de ventas de nuevo ingreso.**



## PROCESO DE RECLUTAMIENTO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO



**Anexo 5. Proceso de Reclutamiento y Selección del personal administrativo.**  
**Muestra el proceso llevado a cabo por la organización para el personal administrativo de nuevo ingreso.**

## BIBLIOGRAFIA

- Aquino (1996). Recursos Humanos. Edit Macchi Buenos Aires
- Arias (1999) Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. Edit Trillas
- Arguello y García (1996) Evaluación Psicológica aplicada al área laboral y vocacional Reporte de Investigación UNAM FES Iztacala.
- Claver (1990) Los Recursos Humanos en la empresa: un enfoque directivo 2 Edición Edit Critas, España
- Chiavenato (1993) Iniciación a la Administración de Personal. Edit Mc Graw-Hill. México D.F
- Dunnette(1994) Psicología Industrial. Edit. Trillas. México D,F.
- Gilmer (1961) Psicología Industrial. Edit Martínez Roca Barcelona.
- Goad (1992) El profesional en el desarrollo de R.H CECSA
- Hidalgo (1995) Un programa de selección de personal en el Instituto Mexicano del Seguro Social Reporte de Trabajo UNAM FES Iztacala.
- Martínez (1996) La labor del psicólogo en una empresa refresquera Reporte de trabajo Profesional UNAM FES Iztacala.
- Meléndez (1995) Un programa de selección y capacitación de personal aplicado a una empresa pública Reporte de Trabajo UNAM FES Iztacala.
- Navarro (1998) El factor humano de los nuevos modelos organizativos de trabajo.ABA Colombia
- Rodríguez (1998) Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones. Edit. Pirámide. México D.F
- Rodríguez P (1995) El desarrollo organizacional y la función de agente de cambio Tesina UNAM FES Iztacala.

Robbins (1994) Comportamiento Organizacional : Conceptos, controversias y aplicaciones. Edit Prentice Hall

Sánchez (1997) Selección de personal. Edit Amaru Salamanca.

Santillan (1995) El psicólogo en el diseño de programas de calidad en selección Tesina UNAM FES Iztacala.

Schultz (1991) Psicología Industrial Edit. McCraw-hill. México D.F

Sherman (1999) Administración de R.H Jhomnson

Werther w (1996) Administración de personal de R.H Bogota MC hill

PAGINAS INTERNET:

<http://www.abacolombia.org.co/organizacionesa>