



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

“EL PAPEL DEL PSICÓLOGO DENTRO DEL
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
EN UNA EMPRESA DEL RAMO ALIMENTICIO”

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO EN:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

JACQUELINE GALVÁN SOLIS

DRA. OLIVIA TENA GUERRERO

LIC. BERTHA E. GALLEGOS ORTEGA

LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES



TLALNEPANTLA, EDO. MEXICO 2004



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.

DEDICATORIA A:

MIS PADRES: Por haberse esforzado en darme la mejor educación y ver plasmada la recompensa a su gran esfuerzo en este trabajo.

AGRADECIMIENTOS:

A DIOS: Por iluminarme a cada paso que doy y darme la fuerza de voluntad suficiente para cerrar este ciclo tan importante en mi vida.

A FER: Por llegar y estar en mi vida en el momento que más te necesito, por hacerme tan feliz y por querer estar ahí para compartir mis logros y fracasos. T.A.

A OLIVIA: Por ser una gran persona, maestra e investigadora , gracias por apoyarme y guiarme en este trabajo. Todo mi cariño y admiración para ti.

A MIS AMIGOS: Por compartir lo bueno y malo de mi vida, por hacerme ver mis errores, por comprenderme y estar ahí a pesar de la distancia.

A MIS MAESTROS: Por sus maravillosas enseñanzas que me formaron como persona y profesionalista.

ÍNDICE

Resumen	4
Introducción	7
Cáp. I La Psicología Organizacional	8
I.1 Antecedentes y Desarrollo	8
I.2 La psicología en México	13
I.3 Objeto de estudio de la Psicología Organizacional	15
Cáp. II Proceso de Reclutamiento y Selección	17
II.1 Antecedentes del Proceso	17
II.2 Proceso de Reclutamiento	19
II.3 Proceso de Selección	25
Cáp. III Lala México S. A. de C. V.	36
III.1 Historia y Estructura de Lala México S. A. de C. V.	36
III.2 El psicólogo en Lala México S. A. de C. V.	40
III.2.1 El Auxiliar de Reclutamiento y Selección	41
III.3 Reclutamiento y Selección para Lala México S. A. de C. V.	42
III.4 Análisis Crítico	53
Conclusiones	62
Bibliografía.....	87

Resumen

A lo largo de este trabajo se hace un análisis crítico del papel que juega el psicólogo en el proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de una empresa que se dedica a la producción y distribución de lácteos en la ciudad de México. En el primer capítulo se plantea el encuadre de la psicología industrial tanto en Estados Unidos como en México, en el segundo capítulo se abordan los antecedentes del proceso de reclutamiento y selección de personal y los pasos que se siguen en el mismo, por último en el tercer capítulo se aborda la historia y estructura de la empresa, así como las funciones que le corresponden al psicólogo dentro del Departamento de Recursos Humanos.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia la psicología ha logrado consolidarse como ciencia, lo cual le ha permitido desarrollarse en diversas áreas como es la psicología industrial/organizacional, la cual de acuerdo a la Asociación de Psicología Aplicada (APA) ha sido clasificada como la división 14 de 42 divisiones o ramas que se tienen consideradas y se le ha denominado “La Sociedad para la Psicología Industrial-Organizacional (SIOP)” (Rodríguez, 1999).

De acuerdo con Blum y Naylor (1985), la psicología industrial/organizacional se define como la aplicación o extensión de los hechos y principios psicológicos a los problemas concernientes al bienestar humano existente en el contexto industrial y los negocios.

El origen de la psicología industrial, ahora conocida como organizacional, surge a partir de la necesidad de la gente de negocios, al querer mejorar su producción y sus ganancias, centrando su atención a la situación de los trabajadores y confiando en los alcances de la psicología como ciencia. Brindando su apoyo a un pequeño grupo de psicólogos, se atrevieron a indagar desde cuestiones tan simples como lo pueden ser las condiciones físicas del lugar hasta cuestiones más complejas como son las relaciones humanas dentro de un grupo o una organización.

Con la presencia de la psicología organizacional se abrió un campo totalmente desconocido hasta entonces, donde el principal beneficiado lo ha sido la empresa, al llevar a cabo procesos de reclutamiento y selección que le permitan rodearse del personal que le ayude a llegar al éxito y que cubra las exigencias del puesto bajo la política de encontrar a la persona idónea para el trabajo adecuado, pero lo esencial, ha sido el romper con la ideología que anteriormente se tenía con respecto al recurso humano, cuando éste era considerado un número más en la

nómina o un ente que tenía que trabajar y generar ganancia como si fuera una máquina.

Ante tal situación, la psicología organizacional logró introducir diversos elementos de motivación, capacitación, detección de necesidades, ambiente laboral y selección que lograron hacer que el recurso humano sea considerado la parte más importante de la organización; aunque cabe reconocer que en ocasiones esto sea difícil de llevar a cabo, ya que las ideologías que se tienen dentro de una empresa o las estructuras nos lo impiden. A pesar que el surgimiento de la psicología organizacional no data de mucho tiempo, el hablar de la misma ha cambiado la visión de los empresarios hacia su gente trabajadora y aún en estos tiempos la psicología organizacional sigue nutriéndose de nuevos enfoques más humanistas que permitan mantener satisfechos al personal que cubra las exigencias de la empresa.

Como podremos constatar en capítulos posteriores, el papel de un psicólogo industrial es muy versátil. En un informe realizado en el año de 1959, conocido como "El psicólogo en la industria", se citaron siete áreas principales de intervención: a) selección y pruebas; b) desarrollo a gerentes; c) consejo personal; d) motivación de los empleados; e) ingeniería humana; f) investigaciones de mercadotecnia, y g) investigaciones de relaciones públicas. Sin embargo, Taft (1946) define funciones similares a las anteriores e incluye análisis de trabajo, estudios de movimientos y despidos; adiestramiento; empleados problemáticos; calificación de empleados; higiene industrial; moral de trabajo e investigación (citado en Blum y Naylor, 1985).

Es evidente que el papel del psicólogo puede ser muy amplio, pero esto no muchas personas lo saben y caen en el error de centrarlo en áreas tan específicas como es el reclutamiento y selección de personal, es una realidad que actualmente al hablar de psicología organizacional, automáticamente se piensa en un psicólogo que se dedica a la aplicación de baterías psicométricas, la selección

y entrevista de personal, provocando así la limitación de su alcance y función tan diversa que él puede llevar a cabo.

También, es común involucrar a los psicólogos en la realización de actividades administrativas que bien podrían llevar a cabo los contadores, como lo es el cálculo de nómina. En ocasiones, esta situación se presenta porque se tiene cierta ubicación dentro de la estructura de la empresa, lo que obliga a apegarse a ciertas situaciones de intervención; o bien se genera por una falta de conocimiento en cuanto a la actividad del psicólogo.

Por otro lado y en un aspecto más general considero que la psicología organizacional no ha perdido la esencia que le dio origen y ha aportado gran información en capacitación, supervisión y en muchos aspectos del recurso humano, a tal grado que en la actualidad, ésta ha logrado posicionarse en las organizaciones y la mayoría de ellas cuentan con un departamento encaminado al reclutamiento y selección del personal, donde el objetivo esencial es: ser un filtro indispensable que toda empresa debe tener y que le permitirá rodearse del personal idóneo, que cubra todas las características primordiales y responda a las exigencias de la empresa para poder llevarla al éxito.

Como veremos más adelante, el proceso de reclutamiento y selección que se ideó a principios del siglo XX, no se diferencia mucho del que actualmente se lleva a cabo, aunque no me atrevo a decir que sea el mismo en cada empresa, ya que éste se acopla a las necesidades de reclutamiento y selección que se presentan, pero considero que la esencia del mismo no se ha perdido, motivo por el cual el fin de este trabajo es analizar el proceso de reclutamiento y selección llevado a cabo en Lala México S.A. de C.V. y ver cuál es o sería la función del psicólogo de la UNAM FES IZTACALA dentro de esa área .

CAP. I LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

I.1 Antecedentes y Desarrollo de la Psicología Organizacional

El origen de la psicología data del año 1870, mientras que la psicología industrial/organizacional surge y comienza a reconocerse a principios del año 1900, gracias a la necesidad de la gente de negocios por mejorar su producción a través de su clase trabajadora.

Algunos de los trabajos precursores, sin tener la intervención directa de la psicología, fueron los realizados por científicos e ingenieros industriales como Babbage, Metcalfe y Towne, quienes se interesaron en incrementar los niveles de eficiencia, rediseñando puestos de trabajo y nuevas herramientas, así como el desarrollo de estrategias de dirección (Rodríguez, 1999).

Realmente es difícil enmarcar algún hecho o el campo donde ésta surge, pero la mayoría señalan a Walter Dill Scott como el primer psicólogo que trabajó dentro del área de la industria. Persuadido por Thomas K. Balmer, jefe de publicidad de una cadena de revistas, Scott ofreció una plática acerca del empleo de la psicología en la publicidad, su plática tuvo tanto éxito que en 1901 escribió varios artículos acerca de la influencia de la psicología en la publicidad, y en el año de 1903 publica su obra póstuma *"The Theory of Advertising"*, la cual fue considerada como la gran aportación a la psicología en el mundo de la industria (Schultz y Schultz, 1990).

En 1913 un segundo libro fue escrito por un psicólogo alemán de nombre Hugo Münsterberg quien aplicó sus métodos experimentales a una gran variedad de problemas, incluyendo percepción y atención, pero también se interesó en aplicar métodos psicológicos a los problemas de la industria, los cuales se consolidaron al publicar *"The Psychology of Industrial Efficiency"*. Dicha obra se divide en tres partes: selección de empleados, diseños de situaciones de trabajo, y

el uso de la psicología en ventas. A Münsterberg se le reconoce como el primero en emplear tests para la selección de personal, ligándose más al campo de la industria (Schultz y Schultz, 1990.; Muchinsky, 1999).

Por otro lado, el Ingeniero Frederick W. Taylor, publica su obra "*Principles of Scientific Management*", dando lugar a la dirección científica del trabajo, basándose en principios relacionados con el diseño científico del puesto de trabajo, a partir de métodos orientados a la eficiencia, selección de los mejores hombres y el adiestramiento de los mismos en los nuevos métodos de trabajo, así como el desarrollo colectivo entre trabajadores y directivos (Rodríguez, 1999).

Como ejemplo de los resultados en su método podemos citar cuando Taylor demostró que los trabajadores que cargaban pesadas barras de hierro, podían ser más productivos si se les introducían periodos de descanso, experimentando un notorio incremento en la productividad que propició una reducción de costos para la organización y mejoró la situación del trabajador (Muchinsky, 1999).

Los eventos anteriormente citados marcaron los orígenes de la psicología industrial, pero no es hasta la 1era. Guerra Mundial donde la psicología industrial se considera una útil e importante disciplina, ya que la armada estadounidense solicita el apoyo para seleccionar e instruir a los mejores reclutas que participarían en dicha guerra.

Ante la necesidad de clasificar a millones de reclutas, la armada comisionó a cierto número de psicólogos para que diseñaran un test de inteligencia general que permitiese identificar y eliminar del programa de entrenamiento a aquellos cuyo nivel fuera bajo; de este modo surgen dos tests: el *Army Alpha* para los que contaban con estudios superiores y el *Army Beta* para los que no tenían dicha formación. El surgimiento de estas pruebas preparó el terreno para continuar trabajando en otras pruebas que les permitiera seleccionar candidatos para

oficiales y pilotos, así como para otras clasificaciones militares que requerían habilidades especiales (Gilmer, 1971).

En el año de 1917, otra aportación de la guerra surge. Se inicia la publicación de la revista "*Journal of Applied Psychology*", donde los primeros números estuvieron dedicados a los trabajos realizados durante la 1era. Guerra Mundial.

Al igual que en la 1era Guerra Mundial, en la 2da. Guerra también requirieron de la selección de reclutas, solo que ahora el equipo armamental era más sofisticado, por lo cual las habilidades requeridas fueron más complejas y se continuó en el desarrollo de nuevos instrumentos que permitieran una selección más fina. Entre dichos instrumentos de gran amplitud y complejidad, podemos citar el *Army General Classification Tests (AGCT)* Y el *Army Aviation Psychology Program* (Rodríguez, 1999).

En 1924 el interés en la psicología industrial aumentó gracias a los estudios Hawthorne, llevados a cabo en la planta de electricidad del oeste en Hawthorne, Illinois. Dichos estudios marcaron la diferencia, ya que no sólo se interesaron por la selección y ubicación de los trabajadores, sino tomaron en cuenta problemas más complejos como son las relaciones humanas, moral y motivación. Dichas investigaciones, a pesar de ser criticadas por su falta de rigor científico, tuvieron como principal objetivo el conocer los efectos del ambiente en el trabajador, por ejemplo saber si la producción se incrementa por la iluminación, la temperatura o la humedad; o bien, ver los resultados de la misma si se introducen periodos de descanso. Al aplicar dichos cambios los resultados fueron asombrosos, ya que el hecho de disminuir la luz en el área de trabajo no modificó la producción, pero al aumentar la luz en el lugar, la producción aumentó y lo fue mucho más al introducir periodos de descanso, comida sin costo para los empleados y días de jornada corta. Con estos resultados se demostró que las condiciones sociales y psicológicas en el ambiente de trabajo son mucho más importantes que las

condiciones físicas del lugar. Estos estudios generaron gran interés por explorar en diversas áreas como la calidad y naturaleza de la supervisión, la actitud de los trabajadores hacia su empleo, comunicación, eficiencia en los trabajadores, motivación y satisfacción en el trabajo (Gilmer, 1971).

Así como ésta fue una etapa en la que el desarrollo de instrumentos afloró, también se abrió un periodo para la publicación de diversas revistas y asociaciones profesionales que contribuyeron a la consolidación de la psicología industrial/organizacional. Una de las organizaciones más representativas del área fue la que se creó en el año de 1937, la *American Association for Applied Psychology*. Dicha organización de psicología industrial fue reconocida oficialmente y en años posteriores se convirtió en la división 14 de la APA, generando que en años posteriores surjan otras divisiones separadas de la APA pero dedicadas a campos diferentes como la División de Psicología Militar (División 19), la Society of Engineering Psychology (División 21) y la División de Comportamiento de los Consumidores (División 23) (Blum y Naylor, 1985). Entre las publicaciones que también surgieron se encuentran *The American Soldier* de Stouffer (1947) que fue una compilación de los trabajos realizados en la guerra incluyendo elementos que ya se habían desarrollado en los estudios Hawthorne; *Applied Experimental Psychology* de Chapanis, Garner y Morgan (1949) y *Handbook of Human Engineering Data* (1949) son obras que marcan la diferencia entre psicología industrial y la psicología de la ingeniería; *Handbook of Applied Psychology* de Eryer y Henry (1950) con una visión instrumentalista y práctica en el campo (citado en Rodríguez, 1999).

Gracias a la experiencia vivida con la armada, a las asociaciones y las obras publicadas después de la guerra, algunas empresas y sistemas escolarizados que requerían de técnicas de selección se convencieron de la eficacia de los tests, los cuales se adaptaron para civiles y cada vez se vieron en la necesidad de mejorar las técnicas en selección, donde la principal contribución de los psicólogos industriales se centró en la psicología de personal: “la correcta

selección y ubicación de la persona indicada para el trabajo adecuado” (Schultz y Schultz, 1990, p.13).

Hacia la década de los 50's, los psicólogos se preocuparon por el estudio hacia las organizaciones, llevando a cabo investigaciones sobre ausentismo, factores sociales y motivacionales, actitudes y el desarrollo de tests más complejos, revelando así una etapa en la que se recogieron los frutos de la psicología industrial y en la que se muestra una gran consolidación.

En la década de los 60's la psicología industrial se ve expuesta a una etapa de renovación, ya que la sociedad experimentaba una etapa de cambio en moda, valores y pensamiento. La sociedad de ese tiempo experimentó una forma distinta de concebir las organizaciones: buscaron nuevos paradigmas en la ciencia en general que la pudiera explicar, aplicaron la perspectiva del sistema abierto en las organizaciones; hubo una gran influencia sindical y estatal sobre la vida de éstas y más avances en el desarrollo tecnológico. Dentro de este nuevo contexto, en 1965 surge el “Handbook of Organizations” de March, el cual fue de gran influencia en el campo de estudio de las organizaciones (citado en Rodríguez, 1999).

En 1970, la división de la Psicología Industrial de la APA, cambió su nombre por la División de Psicología Organizacional e Industrial. En 1971, surge “Industrial and Organizational Psychology” de Korman y en 1976 Dunnette escribe “*Handbook of Industrial and Organizational Psychology*”, la cual se ha considerado la obra más completa en cuanto al tema (Rodríguez, 1999).

Ante tales antecedentes de desarrollo de la psicología organizacional, podemos percibir que logró establecerse y consolidarse en diversos campos de acción en los Estados Unidos de América, pero en el caso de México, el desarrollo no fue tan rápido y estructurado como en el país vecino.

I.2 La psicología industrial/organizacional en México

A raíz del movimiento revolucionario que México vivió y los cambios que trajo consigo, al sistema que se venía llevando a cabo, se le exigió salarios justos, reducción de horas de trabajo, libertad sindical, la eliminación de tiendas de raya y en general un trato más humano en el trabajo. Atendiendo a estas peticiones, los congresistas de 1917 decidieron introducir a la Nueva Constitución el artículo 123, el cual dio lugar a la Ley Federal del Trabajo. Con la presencia de dichas leyes, se necesitó el empleo de modernas técnicas de administración del recurso humano (Arias, 1986), sin embargo, para poder llevarlo a cabo, la psicología del trabajo de esos años tuvo que pasar por un largo periodo de adecuación.

Haciendo una remembranza en México, la psicología empezó a impartirse oficialmente dentro de la cátedra de lógica y moral en el año de 1867, a pesar de que en varios países ésta ya tenía el carácter de científica; sin embargo es hasta el año de 1916 que se fundó el primer gabinete de psicología experimental, brindando así las bases para el desarrollo de la psicología en México y dando lugar en un futuro, al Colegio de Psicología de la U.N.A.M.. Aunque posteriormente el país inició su despegue industrial, hacia la década de los años 40's, el psicólogo se mantenía al margen de los problemas humanos que se suscitaban dentro de la empresa y su formación académica aún no había sufrido las modificaciones necesarias para poder situarse en la realidad que se vivía en el país, mientras que para los Estados Unidos, la psicología ya era un elemento muy importante para la optimización de sus organizaciones. Ante tal situación, México no se vio favorecido, ya que las inversiones extranjeras en industria aumentaron en forma considerable y trajeron consigo sus políticas, entre las que se encontraba la contratación de asesorías profesionales proporcionadas por psicólogos en materia de reclutamiento, selección y entrenamiento. Al no contar con psicólogos industriales en México, dichas empresas se vieron en la necesidad de contratar psicólogos industriales extranjeros. En esa época, el Colegio de Psicología de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México, se

abocó a preparar a los profesionistas que pudieran competir con los de origen extranjero, logrando que su presencia en el campo laboral se incrementara. En el año de 1973 se hizo el cambio de Colegio a Facultad y en el plan de estudios ya se encontraban incluidas semi-especialidades como educativa, social, del trabajo y clínica (Vázquez, B. A. y Ascencio, L. C., 1989).

Una vez creada un área especializada en el trabajo, los nuevos profesionistas se enfrentaron a una escasez de conocimientos acerca de la psicología del trabajo, ya que ésta se dirigía únicamente a la descripción de la personalidad con respecto a la tarea a realizar. Ante tal problemática, el gobierno decidió crear un sistema de entrenamiento capaz de ayudar a obtener un desarrollo autónomo y entre tales medidas se incluyó la reforma al artículo 123 constitucional así como la adecuación a la Ley Federal del Trabajo y el establecimiento del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento conocida como la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (U.C.E.C.A.). Las reformas hechas a la Ley Federal del Trabajo en cuestión de capacitación y adiestramiento hechas a finales de los 70's provocó un gran auge en el entrenamiento y la Facultad de Psicología de la UNAM se interesó hacia dicho proyecto y modificó el plan de estudios para implementar la materia de *Desarrollo de Recursos Humanos*. Gracias a dicha modificación, el psicólogo recibió una preparación más integral y le permitió competir con otros profesionistas en el campo del entrenamiento y logró tener una mayor participación en tal proceso, pero a pesar de ello, dicho entrenamiento no resultó ser lo suficientemente adecuado para que la psicología fuera quien tomara las riendas por encima de otros profesionistas dedicados al trabajo en organizaciones, ya que en los 80's el 43% eran de Administración, el 21% de Psicología, el 13% de Relaciones Industriales, el 9% de Ingeniería y un 14% distribuido en Leyes, Sociología y Economía (Vázquez, B. A. y Ascencio, L. C., 1989).

Por último, podemos concluir que ante tales cambios y el rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas, se denotó que la estructura que poseían no

correspondía a sus necesidades y requirieron la creación de nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas, integrando un experto frente a ellas, por ejemplo: en producción, se necesitaba controlar la calidad; en la comercialización se requerían técnicas de investigación de mercados; la contabilidad no solo era para pagar impuestos y personal, que exclusivamente formulaba nóminas, ahora requería de “especialistas” que evitaran fracasos al contratar nuevos elementos, sin importar que dichos expertos no fueran psicólogos, pero que manejaran el recurso humano. De tal modo que ante la creación de nuevas organizaciones, éstas desde su fundación reconocieron la necesidad de tener un departamento con la función exclusiva de manejar o administrar su recurso humano, encontrando dicho lugar bajo diferentes denominaciones como Departamento de Personal, Relaciones Industriales, Relaciones Internas o bien de Recursos Humanos (Arias, 1986).

I.3 El objeto de estudio de la Psicología Industrial/Organizacional

Como se ha plasmado en los antecedentes, la psicología industrial/organizacional se logró instaurar como una rama de la psicología, ofreciéndonos día a día un campo de trabajo muy amplio para los psicólogos, el cual se encuentra plagado de problemas humanos y donde se han coordinado métodos experimentales, prácticos y clínicos para poder dar solución a los mismos dentro de la industria y logrando así, que desaparezca la noción de que ser un buen jefe significa ser duro; así como la creencia de que al trabajador sólo le interesa la paga (Gilmer, 1971).

Ante tales esfuerzos, el principal objeto de estudio de la psicología industrial/organizacional ha sido el estudio de la organización por sí misma, su proceso y, lo más importante, sus relaciones con los individuos que pertenecen a la misma (Dunnette y Kirchner, 1986). Pero así como hemos definido el objeto de estudio, también es importante conocer la definición de la organización, la cual se

considera como “un grupo grande de personas comprometidas en actividades dependientes que tienen un propósito determinado” (Guest, 1962; citado en Dunnette y Kirchner, 1986).

Al haber definido el objeto de estudio, podemos constatar que la conducta o manifestación humana es de gran importancia dentro de cualquier actividad industrial, sea en producción, en consumo de bienes o en prestación de servicios; ya que la función y el objeto de estudio de la psicología industrial, se desenvolverá y se manifestará en cuatro aspectos: persona a persona; persona a grupo; persona a objeto y problemas internos del hombre mismo (Gilmer, 1971).

CAP. II El proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Cap. II.1 Antecedentes del Proceso

Una vez que la psicología organizacional logró establecerse como ciencia confiable, los psicólogos y la gente de negocios se interesaron por más áreas de trabajo que beneficiara a las organizaciones. Ante tal situación, surgieron cierto número de investigaciones patrocinadas que se ligaron aún más con el área de selección de personal y lograron establecer ciertos procedimientos que aún hoy en día se manejan dentro del área de selección de personal.

De acuerdo con Gilmer (1971) dichas investigaciones patrocinadas surgieron a finales de 1915 cuando Edward A. Woods, un gran hombre de negocios, se ve en la necesidad de mejorar el perfil de los empleados de ventas de su empresa, ya que no estaba satisfecho con los cursos de ventas impartidos en las escuelas comerciales. Es por ello que en 1916 y gracias a un patrocinio, se organizó el *Centro de Investigación sobre Vendedores* bajo la dirección de Scott, Bingham y Whipple, el cual convocó al primer Congreso Mundial de Vendedores y donde una de sus grandes aportaciones fue el demostrar la falta de confiabilidad de las entrevistas que acostumbraban llevar para cubrir sus vacantes, al ver que 20 jefes de ventas del área diferían totalmente en cuanto a la selección de 24 candidatos. Ante tal situación, Woods como presidente de la Asociación Nacional de Aseguradores de Vida en USA, se propuso estimular una mejor selección y junto con Thomas L. Peters de la Compañía de Washington de Seguros de Vida de Atlanta, Georgia, llevaron a cabo el siguiente plan: crear un listado de preguntas estandarizadas que incluyeran datos generales, residencia, estado civil, posesión de bienes inmuebles; así como también datos en cuanto a su ocupación actual, experiencia en el ramo de ventas e información acerca de los últimos empleos. Con este cuestionario se dio lugar a los inicios de la *historia personal*

estandarizada que aún en estas fechas es un básico dentro del área y su contenido base es dicha información.

Más tarde Scott y sus discípulos, aprovechando el material de Woods, publicaron *“Aportaciones a la Selección de Vendedores”*, el cual fue considerado el primer modelo de práctica e investigación de selección de personal, y que han seguido los psicólogos industriales desde entonces. A grandes rasgos este proceso consistía en:

1. Llenar un protocolo o registro de la historia personal del candidato, al cual se le daba mucha importancia.
2. Enviar una carta a los patrones anteriores para determinar las opiniones de los mismos sobre el desempeño, conducta y hábitos personales del candidato; así como la adecuación al puesto de ventas.
3. Se llevaba a cabo una escuela de entrevista para que el entrevistador centrara su atención en los rasgos del buen vendedor.
4. Completar un impreso clasificatorio del entrevistado sintetizando los rasgos característicos del aspirante.

Para poder llevar a cabo el cuarto paso, el entrevistador primeramente debía de tener por lo menos 20 candidatos al puesto; en segundo lugar tenía que indicar cuál de ellos había clasificado mejor, peor y en la zona media de diversos rasgos como apariencia, persuasión, laboriosidad, carácter y utilidad para la empresa; en tercer lugar debía señalar un vendedor para cada rasgo que clasificara entre el mejor y el intermedio, y otro que estuviera entre intermedio y el peor. De esta manera obtenían una “escala maestra”. En cuarto lugar, para obtener la clasificación de un individuo, el entrevistador lo comparaba con cada uno de los registrados en la escala maestra según sus rasgos. Por último, para tomar una decisión definitiva, se aplicaban los tests psicológicos (Gilmer, 1971).

Como podemos ver, el proceso que en esos años se ideó, es muy parecido al que actualmente se lleva a cabo en las empresas, tomando en cuenta que dicho proceso es muy flexible y que se puede ajustar a las necesidades de reclutamiento y selección de cada empresa.

II.2 El Proceso de Reclutamiento

De acuerdo con Grados (1988), el reclutamiento es la “técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno” (p. 165); esto es, en el momento en que la empresa tenga que cubrir determinados puestos con elementos especialmente entrenados o con alguna preparación específica; o bien cuando existe una rotación constante de personal, provocada por causas externas o internas de la organización en sí.

Sin embargo, Chiavenato (1988) considera que aunque por algunos periodos no se haga una búsqueda formal, la simple presentación de los candidatos y el archivo de sus solicitudes de empleo sin importar el puesto o departamento, refleja una actividad típica de reclutamiento.

El inicio del proceso de reclutamiento tiene lugar con la toma de decisión por parte del área que posee el puesto vacante mediante una especie de “orden de servicio”, generalmente denominada *requisición de personal*. Este documento debe de ser preparado y firmado por el responsable o los responsables que pretenden llenar algún puesto en su departamento o sección. En dicho documento se incluyen el perfil del aspirante (edad, sexo, experiencia, habilidades, zona, etc.), datos internos con respecto al departamento solicitante, tipo de contrato a extender y tipo de movimiento (interno o externo). Cabe señalar que cada empresa emite requisiciones de personal y llevan a cabo el procedimiento de acuerdo a sus necesidades y grado de sofisticación.

Para poder llevar a cabo el reclutamiento, el psicólogo tiene que recurrir a lugares específicos donde pueda conseguir aspirantes a un puesto. Dichos lugares son denominados *fuentes de reclutamiento*, las cuales pueden ser de tipo interno o externo. Las de **tipo interno**, son aquellas que sin recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a ésta el personal requerido en dicho momento y son:

- *Sindicatos*: En lo que respecta al personal sindicalizado, ésta resulta ser una de las principales fuentes. Con frecuencia en las oficinas sindicales o entre sus contactos, la gente se hace llegar pidiendo una oportunidad de trabajo.
- *Familiares y Recomendados*: Se promueven las vacantes entre los propios trabajadores a fin de contactar familiares o conocidos que reúnan el perfil del puesto. Blanco (1993) considera esta fuente en cierto grado efectiva, ya que los trabajadores por lo regular proponen con buen criterio tomando muy en cuenta lo que se necesita para poder cubrir el perfil y haciendo llegar aspirantes que hubiera sido difícil reclutar de otra manera. Sin embargo, en el caso de las recomendaciones, éstas no suelen ser efectivas, ya que el que recomienda puede enaltecer las cualidades y puede no conocer y ocultar los defectos de la persona, procurando recordar las tantas razones que tiene para que su recomendación sea atendida con preferencia.
- *Archivos o cartera de candidatos*: Se compone de las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados sin haber sido utilizados, también en ocasiones se incluyen expedientes de antiguos empleados que se marcharon por no haber posibilidades de promoción o tener mejores ofertas de trabajo y que pueden volver a ser capacitados y empleados en la empresa, si las políticas de la misma lo permiten.
- *Promoción Interna*: Dentro de la empresa se determina si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según sea el caso del puesto vacante. Se

consideran tanto aspectos de conocimientos, aprendizaje, responsabilidad y capacidad para desempeñar el puesto (Grados, 1988).

Con respecto a la promoción interna, Ramírez (1993) y Chiavenato (1988) consideran a esta fuente como la más importante y a la que con más frecuencia deberíamos recurrir, ya que nos brinda rapidez y seguridad de selección debido al menor tiempo de adaptación al puesto e integración en la empresa, también se crea un ambiente de expectativa y motivación del personal por su desarrollo y superación individual y lo más importante desde el punto de vista de la organización: beneficia a su economía evitando gastos en anuncios de periódico, costos de atención a los candidatos e integración del nuevo empleado; de igual modo, se aprovechan las inversiones efectuadas por la misma en cuestión de entrenamiento y perfeccionamiento del personal. Pero, así como esta fuente nos puede brindar muchas ventajas y ahorros, es importante no cometer el error de nombrar en los puestos a personas que no tienen el perfil adecuado y tomar en consideración que al promocionar personas que han demostrado su eficacia, no garantiza que lo sigan siendo al ascender de nivel; o bien, como Blanco (1993) menciona, en ocasiones no es siempre fácil sustituir al que se desplaza o cambia de departamento y hasta se puede dar origen al favoritismo y resentimiento entre los empleados.

Por otro lado, las fuentes de reclutamiento de **tipo externo** son aquellas donde se puede recurrir, de acuerdo a las características requeridas en cuanto aspecto profesional, educativo o técnico y que son totalmente ajenas a la empresa. Entre ellas encontramos:

- *Instituciones Profesionales y Educativas*: Dedicadas a la formación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas como son universidades, escuelas comerciales, tecnológicos, institutos, etc.

- *Asociaciones Profesionales*: Son asociaciones donde sus miembros cuentan con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional, por ejemplo: La Asociación de Contadores.
- *Bolsas de Trabajo*: Organizaciones dedicadas a proporcionar información con respecto a vacantes de distintas empresas o centros de trabajo prestando su servicio gratuitamente y donde también se concentran datos sobre candidatos.
- *Agencias de colocación*: Instituciones encargadas de reclutar y seleccionar a los aspirantes a una vacante postulada por la empresa, dicho servicio se cobra a la empresa y no al aspirante.
- *Puerta de la Calle*: El candidato se presenta sin que haya existido una forma de aviso para él por parte de la empresa, acude de forma espontánea.

Para poder llevar a cabo el reclutamiento, el psicólogo también requiere un medio de difusión para dar a conocer un puesto vacante, dichos medios se conocen como *medios de reclutamiento* y son de gran utilidad ya que pueden transmitir información tanto en estructuras socioeconómicas bajas como en altas, en grupos profesionales, tecnológicos o de mano de obra y en distintos estratos sociales y educativos (Grados, 1988).

Entre los medios de reclutamiento más empleados tenemos:

- *Periódico*: Éste es el medio más utilizado en reclutamiento de personal, básicamente se emplean anuncios en primera plana (para personal ejecutivo) o bien anuncios interiores (para personal operativo). Con este medio se asegura que la información emitida llegue con mayor rapidez y veracidad a los lugares que deseamos. En este medio los anuncios empleados pueden ser de dos tipos: abierto (con aspectos generales) o cerrado (con requisitos específicos e inflexibles). Deutsh, Shea y Evans (1976, citado en

Stanton 1985) consideran que un buen anuncio de reclutamiento debe cumplir cuatro funciones: generar averiguaciones, crear al mismo tiempo una imagen favorable del patrón, tener un efecto positivo en sus empleados actuales y realzar la imagen de la compañía.

- *Radio y Televisión:* Estos medios son de alto costo, por lo cual no son usados frecuentemente. En provincia, donde el periódico no tiene gran cobertura, se transmiten mensajes o “spots” de radio con los requisitos necesarios y el lugar en donde se llevará el reclutamiento. Otro medio es la transmisión de la información por televisión, el cual también tiene gran cobertura, aunque se considera de un costo elevadísimo que depende de los horarios, minutos y canal donde se transmitirá la información.
- *Volantes:* Este medio se emplea cuando queremos captar recursos humanos que están localizados cerca de la empresa; para ello se hacen impresiones que señalan las vacantes, el perfil requerido, las prestaciones o sueldo a percibir y se envían a domicilios cercanos o se reparten en lugares de gran afluencia.
- *Grupos de Intercambio:* Estos se forman a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, los cuales intercambian información sobre los candidatos que han recibido y que no han empleado por no haber cubierto el perfil deseado en su empresa o porque la vacante se cubrió. Este medio tiene la ventaja de conseguir recursos humanos en forma inmediata y sin costo, pero tiene que ver mucho con el compromiso de cada uno de los integrantes en cuestión de apoyo.
- *Boletines o Revistas Especializadas:* En este medio se publican las vacantes con los perfiles deseados, algunas incluyen información acerca de la empresa postulante y datos sobre prestaciones y salarios, por lo regular su publicación es mensual, teniendo un costo “accesible” al público.

- *Ferias o Convenciones de Reclutamiento*: Son eventos comúnmente realizados por el gobierno en fechas clave del año, apoyadas por una gran difusión a la que acuden gran cantidad de empresas solicitando desde puestos operativos hasta gerenciales. La ventaja es la gran afluencia de aspirantes tanto para vacantes publicadas como las que en un futuro podrían requerirse.
- *Reclutamiento Vía Telefónica*: Considerada una variación original de los anuncios de periódicos, esta técnica invita al candidato a llamar para obtener más información acerca del trabajo y para que se le considere en el puesto, teniendo un acercamiento más directo y que en ese momento permite preseleccionar a los candidatos (Stanton, 1985).

Para lograr un reclutamiento efectivo es muy importante tomar en cuenta desde el inicio, las fuentes y medios de reclutamiento con los que se puede disponer, ya que el tener éxito en la contratación de gente competente al puesto es el resultado de cuán efectivo sea el programa de reclutamiento. Con frecuencia nos encontraremos en la situación de que el puesto a cubrir no tiene tantos aspirantes como quisiéramos o en el mercado laboral habrá pocos aspirantes bien capacitados que satisfagan los requisitos tradicionales de la compañía; ante tal situación y después de que la vacante ha estado desocupada por un buen tiempo, la presión aumenta y nos vemos tentados a transigir en los requisitos y nos conformarnos con un candidato menos calificado del que debíamos contratar (Stanton, 1985). Para evitarlo, el autor nos sugiere:

- Atraer a un gran número de aspirantes bien capacitados
- Nunca transigir en las normas de selección
- Hacer una contratación con una base continua y progresiva
- Realizar una contratación creativa, imaginativa y novedosa

II.3 El Proceso de Selección

Una vez realizado el reclutamiento de personal con las fuentes y medios adecuados y después de haber logrado afluencia de aspirantes al puesto, el siguiente paso a realizar es la selección de los mismos, procedimiento que se llevará a cabo de manera secuencial.

Grados (1988, p. 179) considera el proceso de selección como una “serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado”. La importancia de dicho procedimiento, radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa, es por ello que al realizarlo, en el aspirante se deben contemplar aspectos de su experiencia laboral, trayectoria académica y de tipo psicológicos.

Para poder llevar a cabo la selección, es de gran importancia la existencia de un **perfil** o si éste no existe, la elaboración del mismo con respecto al puesto solicitado, ya que éste dará la pauta en cuanto a los requisitos mínimos para elegir a los aspirantes con respecto al puesto a desempeñar.

De acuerdo con Chruden y Sherman (1970) el proceso de selección se inicia cuando el departamento de personal recibe una requisición formal de otro departamento, solicitando personal adicional o de reemplazo. Comúnmente, la requisición es preparada por el supervisor y aprobada por el jefe del departamento, en ella, se anotan los requisitos necesarios para cubrir el puesto, donde los más importantes tienen que ver directamente con la experiencia en el puesto. Al recibirse la requisición de personal en el departamento de selección, éste la comprueba para determinar si la posición solicitada está autorizada y si es así se elabora un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa y el puesto en sí. El psicólogo transcribirá los requisitos por el área solicitante en información de carácter psicológico, es decir, datos que se refieren al área intelectual, de personalidad y habilidad, para poder seleccionar al candidato mejor

preparado en base al perfil. Las características intelectuales estarán determinadas por factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc.; las características de habilidades por las condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor a realizar; y por último las de personalidad, referentes a factores internos de motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etc. (Grados, 1988; Chruden y Sherman, 1970).

De acuerdo con Grados (1988), el proceso de selección conlleva varios pasos como: el llenado de una presolicitud (en su caso), el llenado de una solicitud, la entrevista inicial, la evaluación técnica, la evaluación psicológica, la encuesta socioeconómica, la entrevista de selección, el examen médico, la conclusión, la toma de decisión y por último, la contratación (Ver Fig. 1).

Al llevar propiamente el proceso de selección, una de las herramientas básicas y que resulta de gran ayuda en el proceso es el llenado de una **presolicitud**, un formulario que concentra la información indispensable para cubrir el puesto y que nos permite identificar de una manera rápida si el candidato es apto o no con respecto al perfil; o bien, el llenado de una **solicitud**, un cuestionario o formulario estructurado que contiene información relevante del aspirante, entre la que se incluyen datos de tipo personal (nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso, etc.) escolar (dónde, cuándo, en qué tipo de escuela, y hasta qué nivel se cursó), experiencia ocupacional (visión general de la experiencia del aspirante en el desarrollo de una actividad profesional, técnica o de mano de obra, cuánto tiempo desempeñándola, dónde ha laborado, causas de renuncia, nivel ocupacional, etc.) datos familiares (situación del aspirante en el núcleo familiar: número de hermanos, actividades y escolaridad de éstos, contribución económica, referencias personales, etc.) e información de tipo general (información que puede ser de utilidad para la empresa y que va de acuerdo a las políticas, necesidades, etc.). En algunos casos, cuando se tiene gran afluencia de aspirantes a un puesto, se recomienda con mayor razón el uso de las presolicitudes, ya que en éstas se pueden concentrar los requisitos mínimos

que el aspirante necesita para cubrir el puesto y desde un inicio sirve como un filtro.

La **entrevista inicial o preselección** tiene como objetivo ser el primer filtro evaluativo al corroborar los datos obtenidos en la solicitud; también nos permite un contacto visual con el aspirante y hacer un registro observacional de las conductas del mismo. En el desarrollo de la misma, se proporciona información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc. y se verifica la documentación necesaria para poder seguir el trámite del aspirante si éste se considera apto de primera vista (Stanton, 1985).

En cualquier tipo de puesto, éste requiere de ciertos conocimientos, ya sean adquiridos en algún plantel educativo o en el empleo anterior, es por ello que la **evaluación técnica** proporciona datos sobre los conocimientos o pautas conductuales que el aspirante requiere para desempeñar el puesto en forma adecuada. Dichos conocimientos serán evaluados por el psicólogo, quien será el encargado de diseñar el instrumento de medición y la integración de los resultados del mismo.

La **evaluación psicológica** es la parte más importante de la selección, ya que en ella se obtienen datos de la capacidad intelectual, de las habilidades, la personalidad y aspectos emocionales del candidato, los cuales darán la pauta para saber si un aspirante es apto al puesto solicitado. Esta evaluación se lleva a cabo por medio de las baterías psicológicas, las cuales se seleccionarán tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Nivel de aplicación (obrero u operativo, medio o mandos intermedios, o ejecutivo o gerencial)
- Características del perfil
- Tiempo de aplicación
- Costo

La **encuesta socioeconómica** permite verificar de un modo objetivo y directo las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el aspirante. El fin principal es confrontar los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial. Por lo general la información socioeconómica se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por un trabajador social, un despacho u organización especializada o bien por el departamento de recursos humanos de la empresa.

Al realizar la encuesta, es muy importante contemplar los siguientes aspectos:

- *Visita y entrevista domiciliaria con el aspirante investigado:* Tiene como fin observar y corroborar el lugar que habita, en qué condiciones lo hace, qué tipo de construcción es, saber con qué servicios cuenta, conocer si es casa propia o alquilada, cuántas personas dependen de él, etc.
- *Investigación de referencias ocupacionales:* Investigar si el aspirante trabajó realmente en las empresas que mencionó, si desempeñó el puesto anotado y con el sueldo señalado en la solicitud. También se investiga la honestidad, puntualidad, responsabilidad, capacidad para supervisar o recibir órdenes. En algunos casos, cuando la empresa lo requiere, se hace una investigación de antecedentes penales y de cartas de recomendación.

De acuerdo con Grados (1988), la **entrevista** es una forma estructurada de comunicación interpersonal, debidamente planeada, con un objetivo determinado y con el fin de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes. A diferencia de la entrevista inicial, la cual consiste en una verificación rápida de datos e información general de la experiencia en el puesto solicitado, el objetivo de la **entrevista de selección** es el valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores y profundizar en la información relevante para el

puesto. También nos permite evaluar las posibilidades de que el candidato se adapte a las condiciones relacionadas con el puesto a cubrir.

Para poder llevar a cabo la entrevista de selección, es importante cubrir varias etapas que permitirán conducir la información de manera estructurada, a fin de no omitir áreas importantes y garantizar una secuencia lógica. Dicha estructura es: Apertura, Rapport, Desarrollo, Cima y Cierre (ver Fig. 2).

- **Apertura:** En esta etapa se lleva a cabo la recepción formal del entrevistado y se forma una primera impresión al conocerse mutuamente y de la cual depende el transcurso de la entrevista.
- **Rapport:** Se define como la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Su principal objetivo es el disminuir la ansiedad del solicitante, creando un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad. Dentro del Rapport se consideran dos aspectos: *Approach* y *Empatía*. El primero de ellos se refiere al establecimiento de una distancia social, dependiendo del tipo de entrevista y el objetivo de la misma. Una de las maneras de marcar esta distancia social es a través del “tuteo” o hablar de “usted”; así como la posición del escritorio donde se realiza la entrevista. El segundo aspecto se relaciona con la capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben, esto es, tener la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona para lograr un mejor entendimiento.
- **Desarrollo:** Esta etapa es la parte central de la entrevista, en la que se obtendrá la mayor información, principalmente de tipo cuantitativo como los datos generales y la escolaridad principalmente; por lo regular las preguntas empleadas son directas.
- **Cima:** Es la parte donde se obtiene información básicamente cualitativa y significativa. En esta etapa, la mayor intervención es por

parte del entrevistado. Se sugiere investigar el área del concepto de sí mismo y metas; las preguntas empleadas son de tipo abierto.

- **Cierre:** Se refiere a un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista esta a punto de finalizar. En esta parte se puede preguntar al candidato si tiene dudas o algo más que agregar. Sea cual sea nuestra percepción de la entrevista, es importante hacer sentir al solicitante que la entrevista valió la pena.

Como he mencionado anteriormente, el objetivo de la entrevista es obtener información específica del comportamiento del individuo, la cual de acuerdo con Grados (1988) se clasifica en las siguientes áreas: General, Escolar, Ocupacional, Concepto de sí mismo, Metas, Familiar, Pasatiempos y Salud.

- **General:** Información que se refiere a los datos generales del candidato, como nombre, edad, estado civil, domicilio, etc. Por lo regular estos datos se pueden obtener directamente de la solicitud, aunque estas preguntas iniciales dan una idea general al entrevistador acerca del aspirante.
- **Escolar:** El investigar sobre esta área, nos permite dar cuenta del potencial de desarrollo del aspirante y conocer si cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo al perfil buscado. Podemos determinar qué calidad de enseñanza recibió el aspirante, así como conocer el entorno sociocultural y económico en el que se ha desenvuelto; también es de utilidad conocer qué tipo de cursos ha tomado, la duración y el lugar donde los tomó.
- **Ocupacional:** Esta área es de mucha importancia, ya que nos permite conocer su desempeño, niveles de logro y la experiencia adquirida. Entre los datos que se pueden indagar son el nombre de la empresa, fecha de ingreso, puesto desempeñado, ascensos obtenidos, jefe o jefes inmediatos, sueldo al ingresar y al salir, fecha y motivo de separación entre otros.

- **Concepto de sí mismo:** En este rubro se pretende detectar la imagen que tiene el aspirante de sí mismo, saber si se autodevalúa o se sobrevalora. Al hacer esta investigación, se puede confrontar la coherencia que hay entre la descripción de sí mismo y lo que se percibe en la entrevista.
- **Metas:** Nos permite detectar cómo es que el aspirante intenta proyectarse hacia el futuro. Se cuestiona en tres niveles: a corto, mediano y largo plazo. También se investiga qué es lo que está haciendo para lograr sus metas y si éstas están planteadas objetivamente y en relación con sus capacidades.
- **Familiar:** Por un lado pretende indagar acerca del núcleo social de origen, ya que en dicha etapa se determinan los valores y la dirección de los esfuerzos. En este rubro se investiga al padre, madre y hermanos, qué edades, nivel de estudios y ocupación tienen. Por otro lado, se investiga el núcleo familiar actual; si tiene esposa e hijos, edades y ocupación. En sí, la importancia de esta etapa radica en conocer el grado de integración en la familia, los valores que se manejan y de qué manera se transmiten a sus miembros, el nivel social, cultural y económico de la misma.
- **Pasatiempos:** Esta área permite conocer el tipo de personalidad del aspirante, al conocer sus intereses, cómo utiliza su tiempo libre y de qué manera realiza sus actividades, en grupo o individualmente.
- **Salud:** A pesar de que una de las etapas a seguir en el proceso de selección es la aplicación de un examen médico, es importante no olvidar este rubro en la entrevista, ya que en ocasiones, este tipo de información puede ser un condicionante para ingresar a la empresa y que se puede conocer desde el inicio del proceso. Primeramente, se investigará qué enfermedades ha padecido el aspirante y en forma cronológica, si son típicas (sarampión, varicela, viruela, escarlatina, etc.) o bien enfermedades que hayan tenido secuelas. Posteriormente, se investiga el estado de salud de la familia, ya que

puede dar indicios de enfermedades hereditarias y causas de muertes de los familiares. Por último se darán a conocer las enfermedades vigentes. Es importante señalar que el hecho de indagar en un principio acerca de la salud del aspirante, no lo exime de la práctica del examen médico, a menos que el médico haya dado a conocer diagnósticos certeros del personal al que definitivamente no se aceptará en la empresa, por ejemplo: un cargador que en la entrevista reporta tener una hernia o problemas de columna desviada.

Una vez que se tiene clasificada la información, es importante tomar en cuenta el tipo de entrevista que se pretende llevar a cabo, es decir, directa, indirecta o mixta.

La **entrevista directa** es aquella en la que el entrevistador tiene un papel más activo, ya que él es quien hace las preguntas de acuerdo a un interrogatorio previamente estructurado. En este tipo de entrevista las preguntas comúnmente empleadas son sobre áreas específicas y que permiten respuestas cortas y concretas. Por ejemplo: ¿cuántos años tiene?, ¿cuál es su fecha de nacimiento? Este tipo de entrevista se sugiere realizarla en la primera fase de la entrevista, ya que la ventaja de practicarla radica en el ahorro de tiempo y servir como un filtro para ver si el aspirante cubre los requisitos mínimos para cubrir el puesto solicitado.

En el caso de la **entrevista indirecta**, el entrevistado es quien tomará parte activa, ya que el entrevistador formula preguntas abiertas e indefinidas con el objeto de señalar sólo el área que interesa y dejando a él la iniciativa de que hable de ella como él quiera. . El entrevistador no sólo tiene que atender las respuestas verbales del individuo sino también observar cuidadosamente las reacciones (gestos, cambios en el tono de voz, silencios etc.) que tenga el aspirante ante las preguntas que se formulan. En este tipo de entrevistas las preguntas más

utilizadas son de tipo exploratorio como: “plátiqueme sobre su familia”; ¿qué me puede platicar sobre su experiencia en X área?

La **entrevista mixta** es una combinación entre la directa y la indirecta. Este tipo de entrevista es la que más se emplea dentro de la selección de personal por la flexibilidad que permite, su ahorro en tiempo y la gran información que se puede obtener por medio de ella. Al inicio se sugiere hacer preguntas de tipo directo y conforme se desarrolla un clima propicio se pueden iniciar las preguntas abiertas. Es importante que dentro de este tipo de entrevista el psicólogo sea lo suficientemente hábil como para no dejar caer el clima de confianza establecido en un principio, ya que esto será de gran ayuda para obtener la información deseada.

Para poder llegar a ser un especialista en entrevista Stanton (1985) considera que se debe aprender a conservar una postura objetiva, analítica y crítica al evaluar a un aspirante, pero lo que es fundamental y de vital importancia es aprender a entrevistar con la cabeza y no con el corazón, ya que no hay que olvidar que la responsabilidad principal de la selección es de la organización y que el principal objetivo es reclutar y contratar al mejor aspirante para desempeñar el trabajo y que por mucha presión que exista por cubrir el puesto o querer ayudar a un aspirante que no se ha logrado emplear en algún tiempo, se debe conservar la objetividad y olvidar el sentimentalismo.

Una vez realizada la entrevista con el aspirante y al haber obtenido la información necesaria con respecto a su experiencia y persona, el siguiente paso es la realización del **examen médico**, el cual debe hacerse con rigor y se utiliza para conocer la capacidad física del aspirante para realizar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. Con este examen se condiciona el ingreso de una persona a la organización y en caso de encontrar anomalías se le orienta para corregirlos o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves, En algunos casos, el examen

médico justifica un alto costo al llevarse rigurosamente, por lo que recomiendan que se practique en la última etapa, lo que nos puede situar en un riesgo planteado por Blanco (1993): el que un candidato considerado como muy bueno, sea rechazado al llegar a esta etapa.

Si el resultado médico ha sido satisfactorio, se procede a los últimos pasos del proceso de selección; uno de ellos es la **conclusión**, donde se integran los datos obtenidos a través de todo el proceso, se analizan las características del aspirante, se compara con el perfil del puesto, de tal modo que se pueda hacer una valoración sobre la aceptación o el rechazo del aspirante. En esta etapa por lo regular se compararan y analizan los resultados de los aspirantes con mejores resultados y apego al perfil, de tal modo que se pueda concluir quién tomará la vacante.

El siguiente paso es la toma de **decisión**, que consiste en aceptar o rechazar al aspirante. Una vez que los finalistas han tenido las entrevistas necesarias y evaluaciones pertinentes, quienes tomarán la decisión final y dependiendo el tipo de empresa, podrán ser el jefe directo, el jefe de personal o inclusive el dueño de la misma, pero tal decisión deberá verse sustentada por todo el proceso de selección antes mencionado.

El último paso a seguir dentro del proceso de selección es la **contratación**, etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la Ley Federal del Trabajo y dependiendo de las necesidades específicas de la empresa se darán las relaciones laborales ahí citadas.

Una vez mostrado el proceso de selección propuesto por Grados, es importante señalar que en muchas ocasiones este proceso no puede ser llevado al pie de la letra como el autor lo plantea, lo cual no representa problema alguno ya que brinda cierta flexibilidad que irá en función de las políticas, necesidades y tiempos de la organización a la que pertenezcamos como es el caso de la

organización que en este reporte de trabajo se presenta. Al respecto, Blanco (1993) recalca que la política de selección a llevar a cabo variará en cuanto a técnicas a emplear, el costo que ello implica y las condiciones en que se encuentre el mercado de la mano de obra, pero siempre tomando en cuenta que el fin de una política es marcar una tendencia y en ningún momento se pretende crear normas rígidas.

CAP. III LALA MÉXICO S.A. DE C.V.

III.1 Historia y Estructura de Lala México S.A. de C.V.

En el año de 1947, el reparto de leche se realizaba a muy temprana hora, por lo que era muy común ver a repartidores en sus carritos de mulas, cargados con sus jarras de leche y distribuyéndola a domicilio. Debido a la gran aceptación y demanda de dicho proceso, en el año de 1949 se forma *La Unión de Crédito Industrial y Agropecuario de La Laguna*, con la misión de elaborar un producto de calidad para contribuir a la buena nutrición del pueblo mexicano y asegurar que el consumidor recibiera la mejor leche del país*.

Grupo Industrial LALA al ver la gran aceptación de su leche en la región Lagunera y en todo el norte de la República Mexicana, decidió incursionar en otros mercados con un objetivo clave en la mente: producir y comercializar productos lácteos y sus derivados, así como bebidas de diferentes sabores con la más alta calidad, el mejor servicio al cliente y presencia total en toda la República Mexicana.

Actualmente, Grupo Lala es una de las empresas más grande e importante en el sector lechero de México, la cual goza de un alto prestigio dado a la confianza y calidad desarrollada en sus productos, así como la tradición que por más de 50 años la ha caracterizado. Hoy en día Lala cuenta con una participación en el mercado nacional del 30% y se encuentra dentro de las 500 empresas más importantes de América Latina, luchando día a día por cumplir un interesante reto: *Ser una empresa líder en el sector de alimentos con una sólida rentabilidad, con un crecimiento sostenido y con estándares de desempeño competitivo internacionalmente.*

* La información presentada dentro de este capítulo fue obtenida del Manual Interno de Inducción Lala México S.A. de C.V. (sin fecha).

No conforme con la producción y comercialización de lácteos, Grupo Lala expandió sus fronteras y desarrolló nuevas empresas que apoyaran todas las necesidades de crecimiento del grupo, compañías que dieran soporte y así contar con los mejores recursos, con la mejor gente, con la mejor calidad y el mejor servicio. Las empresas que hoy en día forman parte del grupo son:

Transportadora de Alimentos: Creada en 1966 con el objetivo de recolectar oportuna y eficientemente la leche en los establos de los socios productores, a fin de transportarla a la planta enfriadora para su tratamiento.

Envases Elopak: Surge en 1969 con el objetivo de elaborar, fabricar y comercializar envases de cartón como contenedores de productos alimenticios de la más alta calidad para satisfacer las necesidades de envasado de productos Lala.

Enfriadora de Productos del Campo: Inició en el año de 1973 con el fin de lograr el acopio, garantizar la calidad y enfriamiento de la leche que proviene de los socios productores del grupo, con el fin de distribuirla en las plantas procesadoras de Lala.

Nuplen: Creada en 1975 para producir el mejor alimento balanceado para ganado lechero con la visión de ampliarse con mayor diversidad de productos dentro del mismo segmento.

Servicio Especializado de Transporte y Logística: Surge en 1978 con el fin de transportar con oportunidad, seguridad y efectividad los productos lácteos que el grupo procesa y distribuye a través de sus plantas pasteurizadas en las diversas entidades de la República Mexicana.

Administración y Control: Inició en 1981 para prestar servicios de administración y consultoría a las empresas que componen Grupo Lala.

Derivados Lácteos división Quesos: Creada en 1983 para procesar la leche para producir quesos, crema y mantequilla.

Químicos Agroindustriales: Surge en 1983 para la elaboración, producción y comercialización de productos químicos y farmacéuticos de uso veterinario y de sanidad para las plantas procesadoras de Grupo Lala y socios.

Llantas: Inicia en 1985 para abastecer de llantas y servicios de mantenimiento en suspensión a los vehículos de la empresa del Grupo Lala y de los socios.

Ultra Lala: Creada en 1987 para producir leche ultrapasteurizada de la más alta calidad y tecnología que le permita una larga vida en anaquel sin requerir refrigeración permitiendo con esto una mayor cobertura territorial.

Derivados lácteos división Yogurt: Surge en 1992 para producir derivados lácteos como yogurt y postres para extender el portafolio de productos de Grupo Lala.

Tecnopack de la Laguna: Inicia en 1998 para proveer de envases, tapa rosca y canastilla de plástico a las empresas procesadoras de productos alimenticios del Grupo Lala.

Servicios Integrados (Gómez Palacios, Durango y Nuevo León): Creada en 2001 para comercializar productos lácteos y bebidas de otras marcas propiedad del Grupo Lala en el estado de Durango, Región Lagunera y Nuevo León.

En la actualidad Grupo Lala está dividido en 4 sectores:

División Láctea: Abarca plantas pasteurizadoras, enfriadoras, y procesadoras de derivados lácteos; así como bebidas y postres.

División Industrial: Integrada por las fábricas de envases de cartón, de plástico, de tapa roscas y canastillas para proveer a las empresas procesadoras de productos alimenticios para ganado y una fábrica de productos químicos y farmacéuticos de uso veterinario.

División Transportes: formada por las empresas transportadoras de alimentos, autotanques de carga regular y carga refrigeradora y por una distribuidora de llantas.

División Servicios: es el enlace entre todas las empresas del grupo, brindándoles servicios de administración y consultoría.

Como vemos, Lala es un grupo muy grande que a través de 50 años de desarrollo tiene la visión de “ser una empresa líder en el sector de alimentos con

una sólida rentabilidad, con un crecimiento sostenido y con estándares de desempeño competitivos internacionalmente” (p. 7). La razón de existir de la compañía es la misión de “ser la marca favorita de los consumidores de alimentos con una presencia total y el mayor crecimiento de la industria, LALA logrará lo anterior: a) Comercializando productos saludables y nutritivos de la más alta calidad, b) siendo líder en innovación, c) ser productor de más bajos costos y d) con un equipo humano capaz, unido y motivado” (p. 8).

Grupo LALA cuenta con 8 plantas, donde se concentran los procesos productivos y las cuales permiten tener la cobertura del mercado a lo largo de toda la República Mexicana y se encuentran ubicadas en: Torreón, Acapulco, Monterrey, Durango, Guadalajara, Mazatlán, Mérida y México.

La planta de Lala México, la cual es el escenario de este trabajo, surgió en el año de 1967 y actualmente cuenta con 3800 empleados donde 2875 son personal sindicalizado. De esta planta dependen 23 Centros de Distribución (CEDIS) ubicados en el Distrito Federal, Estado de México y parte central de la República Mexicana. En la zona norte se encuentran los CEDIS VALLEJO, ECATEPEC, TECAMAC, ATIZAPAN, TULTITLAN, NAUCALPAN; En la zona sur los CEDIS ABASTOS, REYES, CHALCO, TLAHUAC, MIXCOAC. También se cuenta con CEDIS dedicados al abastecimiento en los autoservicios divididos en VALLE NORTE Y VALLE SUR de la Ciudad de México. En cuanto a foráneos pertenecientes a la zona norte se encuentran TOLUCA, PACHUCA, TLAXCALA, TULA y QUERÉTATO. En la zona sur CUERNAVACA, CUAUTLA, PUEBLA NORTE, PUEBLA SUR, OAXACA, HUAJUAPAN, TEHUACAN. En la zona del sureste: FORTIN, VERACRUZ, JALAPA, MARTINEZ DE LA TORRE, VILLAHERMOSA, ZAPATA, CARDENAS, POZARICA, TUXTEPEC, SAN ANDRES TUXTLA Y COATZACOALCOS; es necesario señalar que estos últimos depósitos se encontraban en apertura cuando yo me retiré de la empresa.

La estructura de Lala México se conforma por un Director General, el cual tiene a su servicio una Secretaria de Gerencia y ella a su vez maneja un mensajero y dos personas de Fundación Lala (Fundación encargada de donar ciertos litros de leche al mes a diversas casas hogares). Dependiendo directamente de Dirección General se encuentra una Dirección Nacional de Ventas, de quien dependen 5 Gerencias de Ventas, cuya misión principal es el control de los CEDIS anteriormente citados y son: Gerencia de Comercio Organizado, Gerencia Comercial Norte, Gerencia Comercial Sur, Gerencia Regional Norte (foráneo) y Gerencia Regional Sur (foráneo). Por otro lado, dependiendo directamente de la Dirección General se encuentran la Gerencia de Planta (Operaciones), Gerencia de Transportes, Gerencia de Logística, Gerencia de Administración y Finanzas y la Gerencia de Recursos Humanos (ver anexo 1).

III.2 El psicólogo en Lala México S.A. de C.V.

Dentro de la Planta de Lala México S.A. de C.V., los psicólogos únicamente se desarrollan dentro del departamento de Recursos Humanos, el cual se conforma por un Gerente de Recursos Humanos el cual tiene a su servicio dos asistentes, una dedicada a los asuntos relacionados con la gerencia y otra a la atención de Lala 800 (servicio de atención a cliente y quejas). Directamente de la gerencia dependen la Jefatura de Nómina, Jefatura de Reclutamiento y Selección, Jefatura de Centro de Servicio, Jefatura de Capacitación, Jefatura de Seguridad e Higiene, Departamento de Servicio Médico y de Relaciones Laborales (ver anexo 2).

Dentro de la estructura presentada, los psicólogos han ocupado puestos en la Gerencia de Recursos Humanos; en la Jefatura de Capacitación; en la posición de Auxiliar de Capacitación; en la Jefatura de Reclutamiento y Selección; así como en el puesto de Auxiliar de Reclutamiento y Selección.

El departamento de Reclutamiento y Selección de personal, escenario donde me desarrollé con la posición de Auxiliar de Reclutamiento y Selección de Planta y CEDIS Zona Norte, se conforma de un Jefe de Reclutamiento y Selección, del cual las posiciones dependientes son una capturista y tres auxiliares de Reclutamiento y Selección, de los cuales, uno se dedica al reclutamiento de la planta y CEDIS Zona Norte; otro dedicado al reclutamiento de los CEDIS Zona Sur y eventualmente apoyando el reclutamiento foráneo; y por último otro dedicado de lleno al reclutamiento en los depósitos foráneos.

Como podemos ver, la posición del psicólogo dentro de esta estructura es muy rígida y aislada, en el caso de Lala México, las únicas oportunidades de desarrollo o de expansión se podían llevar a cabo hacia capacitación o bien hacia el departamento de personal, lo que resultaba menos frecuente debido a la carencia de conocimientos contables para la realización de nómina, altas y bajas de IMSS e INFONAVIT.

Lamentablemente, en este caso se ve reflejado el desconocimiento hacia las actividades que un psicólogo puede desempeñar y también nos enfrentamos a una estructura muy rígida que ha limitado la actividad del psicólogo en el reclutamiento y selección de personal.

III.2.1 El Auxiliar de Reclutamiento y Selección en Lala México, S.A. de C.V.

Como se mencionó anteriormente, el puesto de auxiliar de Reclutamiento y Selección fue el que ocupe durante mi estancia en Lala México; para poder desempeñar dicho puesto se requiere de una persona con formación en psicología, con edad promedio de entre 23 y 35 años, buena presencia, con experiencia mínima de un año en entrevista y reclutamiento masivo de personal, desenvolvimiento en grupos de intercambio, aplicación e interpretación de batería psicométrica (Cleaver, Kostick, Terman y Gordon), gusto por el trabajo en equipo y

manejo de PC (ambiente Windows y Office) y desde mi punto de vista personal que tenga velocidad de captura. Entre las habilidades requeridas al puesto puedo citar: el saber trabajar bajo presión, el análisis y síntesis, la organización, atención a detalles, discreción, la asertividad y la ética profesional.

El puesto de auxiliar de Reclutamiento y Selección es el responsable de reclutar, filtrar y seleccionar el personal requerido por la empresa de acuerdo a la zona de la requisición. La mayor parte de su tiempo está dedicada a la entrevista del personal y al seguimiento administrativo del aspirante hasta llevarlo a su contratación.

III.3 Reclutamiento y Selección para Lala México S.A. de C.V.

Como se ha mencionado anteriormente, las actividades que realizan los auxiliares de reclutamiento y selección de Lala México S. A. de C.V., están encaminadas principalmente al proceso de reclutamiento, selección y parte de la contratación del personal a ingresar, actividad que clasificaremos como de tipo administrativo.

Es importante señalar que el proceso de reclutamiento y selección experimentado en Lala México, no exigía llevarlo cronológicamente como Grados (1988) lo describe, ya que la estructura, políticas y tiempos de la empresa permitían y exigían flexibilidad en el mismo. El proceso experimentado lo podemos ejemplificar en el siguiente esquema (ver Fig. 3).

Proceso de Reclutamiento: Consistió básicamente en la elección y uso de los *medios* como: periódico, manta, volantes y radio. Cada medio se elegía de acuerdo al puesto requerido, cantidad de personal a reclutar y el lugar donde se llevaría el reclutamiento.

**Periódico:* El uso de este medio fue constante y los puestos publicados eran: choferes vendedores, ayudantes generales, operadores de trailer y puestos de tipo administrativo y a nivel supervisión. Por ejemplo: el periódico era empleado en su mayoría para las vacantes de la ciudad de México y zona metropolitana, incluyendo puestos de tipo administrativo y puestos de tipo operativo como los ayudantes generales; en cambio, en la zona foránea el periódico se empleaba en ciertas zonas como: Cuautla, Cuernavaca, Toluca, Puebla, Oaxaca, Tehuacan y Querétaro para puestos administrativos y algunos operativos como los choferes vendedores.

**Mantas:* Este medio se mantuvo en constante uso en los centros de distribución y planta de producción principalmente para el reclutamiento de choferes vendedores y ayudantes generales tanto en zona local y foránea.

**Volantes:* La distribución de volantes ha sido considerado uno de los principales medios de reclutamiento en la zona foránea para puestos operativos y en algunos casos administrativos, ya que en algunos estados como Tlaxcala y Tula el periódico no funciona y éste ha sido un medio para conocer las vacantes postuladas en las empresas aledañas.

**Radio:* Empleado en las zonas donde el periódico y volantes no tenían tanta afluencia como en los estados antes mencionados y cuando las vacantes excedían de más de 7 personas a contratar.

Otro elemento fundamental en dicho proceso y con quienes se mantuvo un contacto constante fueron las *fuentes de reclutamiento*. Entre las más usadas, podemos citar los *centros de empleo* de cada una de las delegaciones en el D.F. y los municipios en el Estado de México y la zona foránea. Otras fuentes muy importantes lo fueron los *grupos de intercambio* como: “Grupo Vallejo”, “Grupo IPS”, “Grupo Alimenticio”, “Grupo Alimentos Norte” y “Grupo Empresarial de Intercambio GREMI”, en estos grupos la mayoría de las empresas eran del ramo

alimenticio y donde el compromiso de apoyo entre los integrantes era muy alto. La permanencia en cada uno de ellos varió debido a razones de tiempo con respecto a las juntas de los grupos y la carga de trabajo en la empresa. En el caso de puestos administrativos con alguna carrera específica, se contaba con el apoyo de las *bolsas de trabajo* del Instituto Politécnico Nacional, UNITEC y algunas Facultades de la UNAM.

Proceso de Selección: Una vez que se habían reclutado aspirantes, el proceso de selección en Lala México S.A. de C.V. estuvo encaminado principalmente a la elección de la persona que mejor cubriera el perfil de la vacante a ocupar; para llegar a dicho fin, el proceso consistía en la aplicación de varios filtros que facilitaran y agilizaran la elección de los aspirantes.

***Preselección:** Consistió en una revisión rápida de la solicitud o currícula del aspirante; en ella se ponía especial atención a los requisitos básicos para ocupar el puesto como: sexo, edad, nivel de estudios y experiencia en el puesto, de acuerdo al perfil planteado para cada puesto y las políticas establecidas por la empresa.

En Lala México existen algunas condiciones para aplicar en todos los puestos que la empresa oferta, muy aparte del perfil requerido por el jefe que requiere cubrir una posición. Dichas condiciones se aplican en la edad, el nivel de estudios, el sexo, la experiencia en el puesto y la zona de vivienda.

-Nivel de estudios: El mínimo requerido para puestos operativos en el D.F. y zona metropolitana es de secundaria, mientras que para puestos administrativos es preparatoria o Licenciatura para puestos a nivel supervisión y gerencia. Para puestos operativos en zona foránea el nivel mínimo de estudios es de primaria y en los puestos administrativos, nivel supervisión y gerencia se conserva el requisito al igual que el D.F.

-*Edad*: El rango para puestos operativos es de 20 a 35 años y con muchas reservas aceptando de 38 a 40 años; en el caso de foráneos el rango de edad es más amplio de 20 a 40 años; la edad para puestos administrativos es de 25 a 35 años y en función de la experiencia tanto en D.F. como en zona foránea.

-*Sexo*: Por lo regular se contrata personal masculino en puestos operativos y en las estructuras de ventas y andenes ya que son actividades que exigen de mucho esfuerzo físico. En el caso de puestos administrativos no se suele contratar personal femenino a menos que el perfil que establezca el jefe del área de la vacante solicitada lo pida.

-*Experiencia*: El tiempo mínimo requerido para cualquier puesto en mandos medios es de un año, mientras que para niveles de supervisión y gerencia la experiencia mínima requerida es de 3 a 4 años. En el caso de los ayudantes generales no se les exigía experiencia alguna, aunque se recomendaba que por lo menos tuvieran 6 meses. Como políticas en general no se permite la contratación de personal que tenga antecedentes laborales en empresas que también se dediquen a la comercialización de lácteos y derivados; en cuanto al personal sindicalizado no se permite la contratación de personal que proceda de empresas que tengan un sindicato diferente al de Lala México, aunque éste no haya estado afiliado.

***Entrevista Inicial**: el segundo filtro aplicado consistió básicamente en una entrevista inicial en donde se sondeaban aspectos como: datos generales, zona de vivienda, puestos solicitado contra experiencia en el área, duración y motivos de salida en empleos anteriores, así como aspectos médicos generales. Es importante señalar que no existió como tal una guía de entrevista establecida pero hubo como sugerencia elaborar preguntas conforme al orden en la estructura de la solicitud de la empresa (ver anexo 3).

***Evaluación Psicométrica:** A lo largo de mi estancia en la empresa, el área de recursos humanos sufrió varios cambios en cuanto a gerentes responsables del departamento, cambios que ocasionaron que esta etapa del proceso se viera sujeta a diversos cambios. Inicialmente no se aplicaban pruebas de selección para los puestos operativos y la selección se basaba únicamente en la aplicación de la entrevista, mientras que para los puestos administrativos y gerenciales se aplicaba el Cleaver (prueba de liderazgo), Human Side y Valores Personales, aunque en realidad esto se hacía cuando el jefe del área de la vacante solicitada no pudiera decidirse por alguno de los candidatos al aplicar su entrevista. Posteriormente, ante los diversos cambios, por parte del Corporativo de Lala México, se hizo la propuesta de una batería psicométrica compuesta por *Terman, Gordon, Cleaver y Kostick*, la cual sólo se aplicó a los puestos administrativos al momento de ser contratados, nunca con un fin de selección por la cuestión tiempo y la gran cantidad de gente que se contrataba semana a semana. Por último, se implementó un software estandarizado basado en competencias de nombre *Acción 100*, el cual se programó y adecuó a las necesidades de la empresa para poder aplicarlo a todos los puestos, desde un ayudante general hasta un puesto gerencial o directivo. Este sistema continúa en Lala México ya que es un sistema que se aplica y califica en menos de 15 minutos. El Acción100 arroja un reporte que abarca distintas áreas como: los comportamientos requeridos por el puesto, un mapa conductual (espíritu de lucha, relaciones, ritmo y dependencia), la vitalidad para desempeñar el puesto, las tendencias de comportamiento, rasgos sobresalientes de personalidad, posibilidad de conductas extremas, comportamiento en el ambiente directo de trabajo, su motivación interna, mapa de conducta del yo ante las demandas del entorno, su potencial, esfuerzo requerido en las competencias requeridas, mapa conductual contra puestos en los que se puede desempeñar, similitud con el puesto y un coaching en acción gerencial, plan de carrera, puesto actual y entrenamiento prioritario.

En algunas ocasiones, como complemento a la evaluación y más cuando la entrevista inicial arrojó algunas inconsistencias de información, se aplicaba la prueba proyectiva de “La Figura Humana”.

***Evaluación Técnica:** Para el puesto operativo de chofer vendedor (ayudante de ventas) la evaluación consistía en la aplicación de un examen de manejo teórico y práctico, el primero se aplicaba en las oficinas donde se hace el reclutamiento, mientras que el segundo se llevaba a cabo en el CEDIS Vallejo donde se encuentran las oficinas de control vehicular de Lala México. Para poder realizar el examen práctico de manejo se necesita tener una puntuación mínima de 19 puntos en el examen teórico y la licencia tipo “B” del Estado de México o “C” del Distrito Federal. Para puestos administrativos tanto de mandos medios y altos, se aplicaban exámenes con preguntas exclusivas del puesto, dichos exámenes fueron diseñados por jefes de área en su tiempo quienes proporcionaron las respuestas al área de reclutamiento para su calificación o en ocasiones cuando había duda en cuanto a las respuestas proporcionadas por el aspirantes, se les mandaba el examen y el jefe del área hacia la calificación. Entre los puestos en los que se aplicaban exámenes técnicos están: auxiliar administrativo, secretaria, auxiliar de sistemas, auxiliar de andén, supervisor de ventas, jefe de andén, jefe de ventas, auditor, supervisor de producción, etc.

***Entrevista Profunda:** Solamente cuando el aspirante poseía un perfil adecuado y aprobaba la evaluación técnica y Acción 100, se procedía a la entrevista profunda. Al igual que la entrevista inicial, la entrevista profunda no tenía una guía específica y se estructuraba de acuerdo a la estructura de la solicitud, solo que en este caso se hacía una verificación breve de los aspectos generales y se trataba de ahondar en la experiencia laboral del aspirante, principales resultados en su trabajo, aspectos con respecto a su familia (valores y relaciones) y aspectos personales (ideales, metas a corto, largo y mediano plazo, áreas de oportunidad). En la práctica, en ocasiones esta entrevista se llevaba a cabo casi como una entrevista inicial y se iba completando la información en las diferentes visitas que

el aspirante hacia para completar su trámite. Esta situación se presentaba por el gran volumen de gente que se tenía que contratar y el poco tiempo que se le dedicaba a cada aspirante para poder terminar con las entrevistas del día.

***Examen Médico:** La auscultación médica se llevaba a cabo para todo tipo de puesto y nivel de mando sin excepción alguna. No se aceptaba ningún certificado médico más que el emitido por el médico responsable en Lala México. Para llevar a cabo este proceso, en las oficinas de reclutamiento y selección al aspirante se le proporcionaba una ficha médica (ver anexo 4), la cual tenía que llevar previamente llenada y en la que se abordan datos generales, antecedentes médicos y aspectos específicos en cuanto a enfermedades y cirugías. Para ciertos puestos se hacía la aplicación de pruebas de alcoholismo, cocaína y marihuana. Cada examen médico tenía una duración de 15 minutos y la asignación del horario la hacía el reclutador, al aspirante se le otorgaba un pase médico donde el reclutador vaciaba el nombre, puesto y horario de la persona a examinar (Ver anexo 5). Cada aspirante contaba con una tolerancia de 5 minutos, si no llegaba a tiempo se le reprogramaba, ya fuera para un horario posterior o en caso de ya no tener lugar, para otro día. Entre los padecimientos más comunes que implicaban un rechazo inmediato se encuentran: las hernias, problemas de columna, problemas de rodillas, cirugías mayores en las que se hayan colocado clavos en algún miembro, alguna discapacidad a nivel visual, auditivo y motriz, los tatuajes, la estatura por debajo del 1.55, gordura exógena de más de 10 kilos contra peso ideal y el uso de antidepresivos o drogas.

*** Afiliación Sindical:** Este proceso solo aplicaba para los puestos operativos quienes tenían que presentarse en las oficinas sindicales para que los delegados aplicaran una entrevista muy ruda y exigente para decidir si el aspirante se podía afiliarse o no. En dicha entrevista les solicitaban antecedentes sindicales de las empresas en las que habían laborado y si en alguna de ellas el sindicato no es el mismo que la empresa, aunque se haya laborado por corto tiempo, implicaba un rechazo seguro. Los aspirantes que lograban afiliarse regresaban a la empresa

con una carta en la que se manifiesta la aceptación y afiliación del aspirante, dicha carta es un requisito indispensable para poder contratarse en Lala México (ver anexo 6).

* **Entrevista Final:** En esta etapa se aplicaba la entrevista con el jefe del área que solicita la vacante, el aspirante se presentaba a entrevista con su solicitud, Acción 100 y exámenes técnicos aplicados (en su caso) en un sobre sellado. Si el jefe del área daba su visto bueno, lo manifestaba en un recuadro de la solicitud destinado para dicho fin, donde debía firmar de aceptación y evaluar al aspirante. Se le regresaba la solicitud y exámenes en sobre sellado al aspirante para que éste las presentara de vuelta en las oficinas de Reclutamiento y Selección para continuar con su trámite de contratación. Si el resultado era negativo, el jefe del área despedía al aspirante y retenía la solicitud para posteriormente llamar al reclutador para expresar el desacuerdo.

***Contratación:** Una vez que el aspirante ha cubierto positivamente cada etapa del proceso de selección, el último paso a seguir es establecer su contrato con la empresa donde el único requisito es haber completado la documentación necesaria para la conformación de su expediente como empleado formal de Lala México. La documentación requerida es: acta de nacimiento, constancia de último grado de estudios, tarjeta de afiliación al IMSS u hoja rosa del IMSS, CURP, credencial de elector, 2 cartas de recomendación laborales, cartilla militar, comprobante de Afore, Licencia de Manejo Vigente, comprobante de domicilio, comprobante de Crédito INFONAVIT y carta de afiliación sindical en su caso.

Dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, hay diversas actividades que se pueden considerar de **tipo administrativo** y sin dejar de ser importantes, no suelen considerarse en el perfil y actividades desarrolladas por el psicólogo. Al respecto, Hawk (1982) plantea que en el mejor de los casos, un asistente o secretaria las puede llevar a cabo, pero no podemos dar por hecho que en todo departamento de recursos humanos debe haber una secretaria que se

encargue de esa tarea. Finalmente ante la carencia de una secretaria y lo fundamental de tales actividades, el psicólogo se ve obligado a llevarlas a cabo e invertirle tiempo, ya que el ignorarlas traería consecuencias desagradables a su desempeño. Entre dichas actividades administrativas que el psicólogo lleva a cabo se encuentran: el archivar expedientes o currícula para cartera, comprobar referencias y documentación, coordinar y programar los viajes de reclutamiento, tramitar los gastos para dicho viaje, verificar publicidad, etc.

En Lala México, desde el inicio del proceso de reclutamiento el psicólogo es el responsable de realizar las actividades administrativas, un claro ejemplo es la reunión de la documentación requerida de acuerdo al puesto para la elaboración del expediente de cada uno de los candidatos, el cual será necesario para continuar con el proceso de contratación. Dicho proceso consiste en:

- A) *INTEGRACIÓN DEL EXPEDIENTE*: Consiste en reunir dentro de la solicitud el resultado médico, la documentación personal, cartas de recomendación, exámenes de conocimientos y selección (si fueron aplicados), un formato de recepción de documentos impreso con datos de beneficiarios de seguro de vida y requisición de personal. Debido a que el proceso de selección tarda de 3 a 4 días, se aprovecha dicho tiempo para reunir la documentación.
- B) *CAPTURA DE SOLICITUD*: En el Sistema de Reclutamiento y Selección (SIRELY) se ingresan los datos generales, escolaridad, los últimos tres empleos y el medio por el cual se enteró del puesto. Con esta captura se pretende tener los datos básicos del empleado y obtener el RFC, el cual es un dato de gran importancia, ya que a partir de éste se puede consultar la información del candidato para cualquier trámite dentro de la empresa. Dentro de este mismo sistema se asigna al candidato una requisición, previamente capturada por el Jefe de Reclutamiento y Selección, y se captura una carátula que contiene los datos generales del futuro empleado, sus beneficiarios, y el listado de documentación que presentó. Tanto

requisición como carátula deben de imprimirse y anexarse al expediente. Es importante recalcar que este proceso debe de estar listo todos los días jueves de cada semana.

- C) *CONFIRMACIÓN Y LISTADO DE PERSONAL A CONTRATAR*: Una vez capturados los expedientes se realiza un listado de control donde se indica nombre, puesto, departamento, teléfono (s), RFC y número de afiliación al IMSS. También se realizan las llamadas telefónicas a los futuros empleados para confirmar su asistencia el día de su contratación (viernes de cada semana a las 8:00 a.m.)
- D) *ENVIO DE EXPEDIENTES AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL*: Una vez que los expedientes están listos, se llevan al departamento de personal antes de las 17 hrs. para concluir con el proceso administrativo de contratación. En dicho departamento se lleva a cabo una segunda revisión del expediente en cuanto a documentación completa y errores de captura en el sistema, se prepara el expediente para su archivo, se realiza la impresión del contrato, alta en el sistema de nómina, asignación de sueldo, alta en sistema del IMSS y la impresión de credenciales.
- E) *RECEPCIÓN DE LOS FUTUROS EMPLEADOS*: Los futuros empleados se presentan a su firma de contrato y conforme van llegando un representante del departamento de reclutamiento y selección toma lista de los presentes para que a las 8:30 a.m. el instructor de capacitación los conduzca al aula donde recibirán su curso de inducción y a lo largo de la mañana tengan su recorrido por la planta de producción, firmen su contrato y reciban sus uniformes (si los requieren).
- F) *FIRMA DE CONTRATO*: Al término del curso de inducción se concentra al grupo de nuevo ingreso en la sala de reclutamiento y selección de personal para entregarles su aviso de ingreso de personal, el formato de estudio socioeconómico, su contrato y credencial, así como el uniforme correspondiente. Cabe mencionar que este último seguimiento lo hace conjuntamente el personal de reclutamiento y selección, nóminas y servicio médico. Los trámites involucrados con reclutamiento y selección son el

llenado del aviso de ingreso de personal y del formato de estudio socioeconómico. El aviso de ingreso de personal es un formato donde se incluyen los datos generales del empleado, el puesto y horario en que se presentará a sus labores, éste varía de acuerdo a cada puesto. El formato del estudio socioeconómico incluye datos personales, croquis de la ubicación de su vivienda e información de los tres últimos empleos, este formato se entrega personalmente en la misma empresa a un representante del despacho a cargo de la investigación (ver anexos 7 y 8).

En la práctica, el proceso permitía mucha flexibilidad por lo que con frecuencia se sometía a diversos cambios en el orden, dependiendo de la necesidad y premura para tener cierto número de contrataciones, y a decir verdad era imposible querer llevarlo linealmente. Cada auxiliar realizaba dichos cambios a partir de sus necesidades y lo que mejor le acomodara al aspirante para evitarle tiempos muertos y sacar el mejor provecho en el proceso de selección, cuestión que no siempre era posible. También, los cambios que se hacían al proceso iban en función del número de personas que se tenían que reclutar y entrevistar, así como el volumen de contrataciones para completar la plantilla, la cual casi nunca se mantenía completa, ya que Lala México se ha caracterizado por tener un alto índice de rotación. Como ejemplo, podemos citar que en el año 2002, el índice de rotación en promedio fue del 5.12% que se traduce en 3200 personas contratadas y 1981 bajas de personal.

En mi caso en particular, en los días de trabajo fuerte (por lo regular los tres primeros días de la semana) recluté y entrevisté un aproximado de 40 personas por día, lo que me daba un promedio de 120 personas entrevistadas, de las cuales contraté un máximo de 25 personas, lo que me arrojó una cifra mensual de contrataciones por mi parte que fluctuaba entre las 60 y 90 personas, en función de la temporada y necesidad de contratar nuevo personal debido a nuevos proyectos. Ante tales cifras, se puede ver reflejado el ritmo de trabajo en el departamento de reclutamiento y selección, donde no nos podíamos dar el lujo de

dejar pasar días en cuanto a los trámites, ya que únicamente los viernes se podía hacer la contratación, un retraso de un día en el proceso nos ponía en riesgo de no poder completar el expediente y tener que dejar pasar una semana más para que el candidato ya pudiera ser contratado.

III.4 Análisis Crítico

Como se plasmó con anterioridad, sabemos que el desarrollo de la psicología industrial en México no fue tan exitoso como en los Estados Unidos debido a la toma de decisiones precipitadas en cuanto a la necesidad de formar psicólogos industriales mexicanos que atendieran las necesidades de las empresas extranjeras, quienes a diferencia de las mexicanas ya venían con una idea clara del perfil y papel tan importante que juega el psicólogo industrial. Tal necesidad, ocasionó que profesionistas diferentes al psicólogo, dedicados al campo de la administración, incursionaran en la psicología industrial, generando que dicha área careciera de exclusividad para psicólogos y sin un perfil definido y sin las habilidades que requiere un profesionista para manejar dicha rama. Como resultado de tal involucramiento en la psicología industrial, considero que algunas empresas aún no tienen conocimiento o no tienen bien definido el perfil del psicólogo industrial y lo han enfocado a un perfil más administrativo que por lógica los profesionistas de administración, contaduría, relaciones industriales y economía poseen a diferencia de un psicólogo. En la actualidad, es común encontrar tal situación cuando en algunas empresas los requisitos para ser auxiliar, analista o jefe de recursos humanos es el manejo de nómina, manejo de altas y bajas en IMSS y algunas exigen conocimientos en aspectos de INFONAVIT, a sabiendas que dichas actividades las pueden desarrollar los contadores.

La situación antes mencionada se puede ver reflejada en Lala México S.A. de C.V., una empresa de origen mexicano que no ha logrado definir el perfil del

psicólogo en función de su formación profesional para poder desarrollarlo en el área de recursos humanos, ya que como vimos en la descripción del proceso de reclutamiento y selección de la empresa, el puesto de auxiliar de reclutamiento y selección está abocado a la entrevista del personal y a la realización de diversas actividades de tipo administrativo.

Como se mencionó con anterioridad, la situación del departamento de Recursos Humanos se ha visto sujeta a diversos cambios gerenciales que lamentablemente no han favorecido a la clarificación del perfil del psicólogo y el proceso de selección en Lala México S.A. de C.V. y desde mi punto de vista, considero que se ha desperdiciado talento en su equipo de trabajo, al preferir contratar empresas externas que puedan cubrir servicios como lo son los estudios de clima laboral, en lugar de invertir en una capacitación formal en su equipo de trabajo para que éste mismo realice los estudios posteriores, aunque en este caso dicha capacitación implica un costo que hasta el momento no ha sido considerado como parte fundamental en la solución al problema que estamos planteando.

Otra desventaja que han traído como consecuencia dichos cambios gerenciales ha sido el no tener una visión profunda en cuanto a la problemática que se genera en el proceso de reclutamiento y selección de personal *versus* el volumen de gente a contratar y el tiempo por dedicar a cada aspirante. Considero que no se ha hecho un análisis profundo en cuanto a la dinámica que se vive en el proceso y solamente se han abocado a “remediar” pequeños problemas que obviamente no contribuyen a la definición o clarificación del perfil del psicólogo y las actividades a realizar en la empresa, que por consecuencia no ha logrado tener un departamento que extienda su campo de acción atendiendo y resolviendo diversas problemáticas que como hemos planteado en capítulos anteriores un psicólogo industrial puede manejar.

A lo largo de este capítulo III hemos descrito el proceso de selección experimentado en Lala México y en comparación con el modelo citado por Grados

(1988) encontramos semejanzas, las cuales nos pueden decir que el proceso está dentro de los requerimientos necesarios para la contratación de personal, aunque en la práctica, dicho proceso generó diversos detalles que lo hicieron particular.

Al llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección en esta empresa, me pude percatar que es mucho tiempo el que se dedica a la entrevista del personal y a las actividades de tipo administrativo, actividades que Grados (1988) no incluye como un apartado específico a pesar de ser actividades que requieren de dedicación. Por ejemplo, en el caso de la evaluación psicométrica, una de las actividades que han sido características del psicólogo industrial y que en algún momento se dedica mucho tiempo en la aplicación e interpretación de baterías, en Lala México se sustituyó por la aplicación de un software estandarizado basado en competencias de nombre Acción 100 cuya aplicación e interpretación es de 10 minutos máximo y donde el psicólogo no hace ninguna intervención de interpretación más que dar el visto bueno a los criterios del perfil que arroja el aspirante para determinar su contratación. Lala México S. A. de C. V. se ha caracterizado por ser una empresa con una rotación muy alta de personal, principalmente en las áreas de ventas y andén, lo que ha implicado que el proceso de reclutamiento y selección sea con un gran número de gente, principal razón para instaurar el software Acción 100. El proceso se ha caracterizado por el alto volumen de gente a entrevistar y contratar, sin tomar en cuenta que con tal cantidad de aspirantes, el tiempo para dedicar a cada uno en entrevista y aplicación de batería psicométrica excedería las 3 horas, es por ello que Lala México al ver esta situación en particular, decidió instaurar dicho software. Actualmente, el proceso continúa con la principal característica del alto volumen a contratar y aparentemente Acción 100 ha ayudado a filtrar aspirantes, situación que con anterioridad no se llevaba a cabo más que por la aplicación de entrevista, pero en cuanto a la condición tiempo, esta ha continuado limitada y en la práctica considero que a la entrevista profunda no se le está dedicando el tiempo requerido como para poder hacer una buena selección de aspirantes, aspecto que juega un papel muy importante dentro del proceso que se lleva a cabo en la empresa y que

hasta la fecha no ha sido visto como una limitante o deficiencia, generando que el proceso caiga en un círculo vicioso de mal reclutamiento reflejado en un alto índice de rotación y no ha sido un buen motivo para implementar nuevas estrategias de intervención para solucionar la cuestión tiempo contra el volumen de gente a contratar.

Por otro lado, Lala México ha estado en constante crecimiento en diversas áreas, lo que ha implicado contratar gente para nuevos proyectos dentro y fuera de la ciudad, los cuales, desde mi punto de vista, han sido diseñados sin tomar en cuenta los tiempos y movimientos que se requieren en el departamento de recursos humanos para poder contratar el nuevo personal, esto ha generado que en la práctica el proceso de reclutamiento y selección sea precipitado trayendo como consecuencia la idea principal de centrarse en la urgencia de cubrir un número determinado de contrataciones y no en lo importante como es tener una buena calidad en el personal que se contrata, lo cual sería el reflejo inmediato en una disminución de los índices de rotación de personal gracias a la calidad de la entrevista aplicada y el proceso de selección basado en los instrumentos que se manejen en la empresa.

Como mencioné anteriormente, considero que la aplicación de entrevista no está siendo lo suficientemente fina como para llevar a cabo una buena selección y dejar en el reclutador una sensación de que ha hecho la mejor elección. La medida de solución que Lala México dio para poder hacer entrevistas con mayor “eficacia”, fue el impartir un curso de entrevista tanto a personal del departamento de Recursos Humanos y a los diferentes jefes de área de la planta y centros de distribución, como si las habilidades que se requieren para poder percibir o detectar a un buen candidato se adquirieran fácilmente y sin tomar en cuenta lo que implica el tiempo en la preparación de la entrevista. Al respecto, Alles (1998) así como otros autores, considera a la entrevista como la herramienta empleada por excelencia dentro de la selección de personal y es uno de los factores que tiene mayor influencia en la decisión final para la contratación de un candidato; es

por ello que es de gran importancia dedicarle el tiempo necesario a su preparación y aplicación, así como considerar que aún después de haber aplicado 1000 entrevistas no nos podremos considerar un expertos. Alles también plantea, con respecto a la experiencia, que es una realidad que hay personas que la tienen, que la han adquirido cayendo en la tentación de usar su *"feeling"* para la elección de buenos candidatos y aunque tienen una habilidad intuitiva para entrevistar desarrollando y aplicando su propio proceso, lo cual la autora no desapueba, considera que siempre es muy importante recurrir a la técnica, la cual, en Lala México nunca se vio implementada formalmente debido a la cuestión tiempo, ya que la supuesta entrevista profunda que se debía aplicar para tomar una decisión como reclutador en Lala México más bien era aplicada como una entrevista inicial, la cual se iba completando conforme el aspirante continuaba los demás trámites del proceso de selección antes mencionado.

En cuanto al software Acción 100 empleado como el primer filtro de aspirantes, puedo decir que en teoría ha ayudado a seleccionar aspirantes, pero en la práctica no lo considero una herramienta ideal, ya que dicho software se implementó permanentemente, sin haber pasado por un estudio piloto que realmente juzgara si la selección era buena asegurando la permanencia y desarrollo del personal seleccionado y evaluado (en el caso de los que ya trabajaban en la empresa). Como se mencionó en párrafos anteriores, este software está basado en competencias y la entrevista que se lleva a cabo no se basa en competencias, lo cual genera una desventaja o desperdicio en la entrevista tradicional que se lleva a cabo, ya que en el caso de tener un perfil del aspirante que no cubre idealmente los requisitos basados en competencias, una herramienta que nos ayudaría a corroborarlo y juzgar si se contrata o no, es a través de la entrevista por competencias. También otra situación que ha causado cierta incertidumbre en cuanto a dicho software, es el hecho de que se ha empleado como un filtro muy estricto en ciertos aspectos y no se cuenta con herramientas extras que nos clarifiquen el perfil de un aspirante. Para ser más concreta, mi comentario se orienta al hecho de que habiendo 20 aspirantes al

puesto de chofer vendedor en Lala México, quienes cuentan con buena experiencia en el ramo, cubriendo teóricamente el perfil, al aplicar la evaluación Acción 100, el número de aspirantes que aprobaban se reducía a 5, los cuales corrían el riesgo de quedarse en el camino por no haber aprobado examen médico o la afiliación sindical. Con respecto a los 15 aspirantes restantes, sus resultados podían ser perfiles que significaban un riesgo para la empresa, presentando conductas agresivas aunque tuvieran el potencial y la similitud al puesto, pero también había casos en los que las conductas extremas eran nulas y la similitud al puesto o el potencial para desarrollar el puesto estaban por debajo del nivel aceptable, siendo aspirantes que habían tenido una buena experiencia en el puesto y manejo de productos perecederos. Ante esta última situación considero que una buena opción para poder rescatar ese tipo aspirantes pudo ser el haber aplicado una entrevista por competencias que nos ayudara a afinar un poco más el perfil del aspirante y considerar si se le puede desarrollar en la empresa; pero al no contar con ella y no tener por lo menos un tiempo suficiente como para aplicar una buena entrevista profunda, como reclutador ni se consideraba la opción de contratarlo. De esta manera, la jefatura del departamento al ver la escasez de buenos aspirantes de acuerdo al Acción 100 optaba por contratar al “menos peor” de los aspirantes con la condición de ponerlo como eventual y en función del resultado del estudio socioeconómico y su evaluación de desempeño, pero siempre dejando la idea de que ese aspirante era por mientras y que se tenía que encontrar uno mejor. Ante tal hecho y desde mi punto de vista, se generaba mucha inseguridad para contratar o no a la persona y en ocasiones yo optaba por no seleccionar al candidato debido al riesgo que se pudiera correr y con la mentalidad de que mi responsabilidad era el contratar al mejor aspirante, haciendo caso a la calidad y no la cantidad, una cuestión muy difícil de erradicar en la empresa.

Como podemos ver, el proceso en Lala México está muy orientado a la aplicación de “entrevista”, lectura del reporte de Acción-100 y otras actividades administrativas que lo han hecho muy particular, pero, ¿Lala México realmente

necesita psicólogos que lleven a cabo este proceso? Como sabemos, la aplicación de entrevista no es un conocimiento exclusivo de los psicólogos, hay infinidad de profesionistas y no profesionistas que día a día la llevan a cabo, ya sea por su *“feeling”* o bien desarrollando una técnica, pero la aplican y toman decisiones a partir de ella. Anteriormente comenté la cuestión del Acción-100, donde la aplicación no tarda más de 10 minutos y en la que no se requiere tener conocimientos profundos en psicología, más que el saber como dar instrucciones. En lo que respecta a la calificación, tampoco es necesario tener bases en psicología, lo único requerido es tener conocimientos en el manejo de una computadora, conocimientos que bien puede desarrollar una persona con o sin profesión o bien una secretaria o capturista, como era en el caso de Lala México. Por último, en el caso de la *“interpretación”* del Acción-100, no implicaba mayores conocimientos, ya que hasta el mismo capturista sabía los aspectos más importantes a tomar en cuenta en el perfil para juzgar si era aprobado o no, ya que antes de entregar el reporte, él hacía un señalamiento a los puntos que daban un resultado riesgoso o desfavorable, simplemente se requería conocer dichos puntos y tomar la decisión de continuar o no el proceso de selección. Por otro lado, se mencionaron actividades administrativas que en ningún momento requieren la aplicación de las habilidades adquiridas como psicólogo y para el desempeño como psicólogo, más bien yo las catalogo como actividades secretariales como son: la integración del expediente, captura de solicitud, confirmación y listado de personal a contratar, envió de expedientes al departamento de personal, recepción de futuros empleados y firma de contrato; dichas actividades las describo en el apartado 3 del capítulo III .

Como vemos, la situación del psicólogo en Lala México deja mucho que desear, ya que el talento del psicólogo esta desperdiciado, desempeñando actividades que puede desarrollar pero que no le corresponden de acuerdo a su formación profesional y que no le han permitido desenvolverse en otras áreas, ya que la estructura e ideología de la empresa así lo concibe. Tal situación generó en mí, un sentimiento de frustración al ver que la empresa no tenía definido el papel

del psicólogo, generando un estancamiento profesional y sin poder poner en práctica las habilidades que la UNAM FES IZTACALA desarrolló en mí, y que me permiten detectar y resolver diversas problemáticas en diversos campos de trabajo.

Como egresada de la UNAM FES IZTACALA, me es de gran importancia destacar que esta institución al formar psicólogos tuvo como base una definición de las funciones que el profesionista en su disciplina debía ejercer, contribuyendo a la solución del problema al que la psicología en México en un inició enfrentó y tuvo como principal característica el hacer propios los contenidos que surgen del propio manejo de la psicología para la integración de su entrenamiento profesional. Con dicha base se afirmó la concepción del psicólogo como un profesional **independiente** esto es, un profesional con funciones definidas, propias del psicólogo con la gran ventaja de tener conocimientos aplicables en distintos ambientes, lo que considero que es una de las claves que puede evitar que profesionistas de otras carreras, que carecen de una base teórica en psicología, incursionen en la rama de la psicología industrial.

La formación y actividad de los psicólogos en FES IZTACALA tiene como principales actividades la detección, el desarrollo, la investigación, la rehabilitación, la planeación y prevención. Dichas actividades se orientan a diversos sectores como la salud pública, producción y economía, instrucción y ecología y vivienda, con la posibilidad de llevarlas a cabo en diversas condiciones económicas como urbana desarrollada, urbana marginada, rural desarrollada o rural marginada, tomando en cuenta tanto a individuos, grupos urbanos o bien grupos institucionales. (Ribes, et al. 1980, p.49) Como podemos ver, es evidente que la formación del psicólogo en la UNAM FES IZTACALA permite un campo de acción muy versátil, preparando psicólogos que tienen las herramientas necesarias para desarrollarse en cualquier campo que se le presente y podemos percatarnos que al encasillar el papel del psicólogo en áreas tan específicas como puede ser el reclutamiento y selección de personal estamos cometiendo un error

que nos lleva a una negación del origen de la psicología industrial/organizacional ya que estamos limitando su alcance, función y formación tan amplia que un psicólogo puede adquirir y desarrollar en una empresa y que no tendría caso el haber creado una rama específica para la intervención del psicólogo en las industrias y el formarse en una institución como lo es la UNAM FES IZTACALA que te permite tener una visión más amplia del campo de trabajo del psicólogo a través de una identidad profesional y científica.

Conclusiones

La contratación de personal es un aspecto muy importante para el éxito de una organización, visión que desde hace más de 40 años se ha planteado y que los dueños de las empresas continúan tomando en cuenta, por lo que es importante hacer que se interesen más en el alto costo que implican los procedimientos de selección ineficaces.

En la actualidad, las organizaciones están en fuerte competencia por tener al mejor personal y día a día luchan por ser más eficientes, reducen sus costos y disminuyen la rotación de personal con el fin de tener una fuerza de trabajo más satisfecha. Una de las formas de alcanzar el éxito en estos aspectos, es a través de un proceso preciso de selección y desarrollo, el cual implica una cantidad de dinero considerable y aún más cuando los ya empleados tienen o requieren de un entrenamiento especializado.

Desde un punto de vista económico, es importante considerar que las prácticas adecuadas de contratación ahorran dinero a la empresa. Cuando consideramos la gran inversión hecha en personal, cualquier cantidad de dinero y tiempo empleado es pequeña en comparación con la cantidad de gastos que se generan por no haber llevado un buen proceso de contratación: tiempo de los especialistas en reclutamiento, selección y contratación, publicidad, el hecho de operar un actividad o departamento sin una persona en el puesto, pérdida de ventas, servicio inadecuado al cliente, entrenamiento y baja productividad en el periodo de entrenamiento. El no tener calidad en la selección del personal repercute en diversas áreas de la empresa, generando muchos más gastos que si hubiéramos contemplado e invertido en calidad desde un inicio, es por ello que la selección del personal es muy importante y representa una de las mejores inversiones hecha por la empresa. Lala México es un claro ejemplo de lo antes mencionado, lamentablemente el departamento de Recursos Humanos ha

carecido de organización y definición en cuanto a sus actividades, la visión de cantidad y no calidad ha prevalecido durante mucho tiempo.

En estos tiempos, el psicólogo ha tenido mayor aceptación que en otro momento y no sólo en la rama de lo industrial, también a nivel educativo, clínico y social. El psicólogo ha sabido involucrarse y se le ha recibido bien, pero considero que no hemos llegado a la aceptación y definición total de nuestro papel como ha sido en otros países. En el campo laboral, específicamente en la rama de la psicología industrial es común encontrar perfiles que requieren de experiencia en nómina, IMSS o INFONAVIT situación que ha orillado a los psicólogos a tener que formarse en dichas áreas que no son particulares de su formación y con tal de no quedar fuera de dichos perfiles y poder aspirar a un “mejor” empleo lo aceptan, aunque no sea desarrollándose en su profesión. Desde el punto de vista de ciudadanos que tenemos que trabajar y sostener a una familia, dicha situación puede ser aceptada por algunos, pero en mi opinión y desde un punto de vista profesional considero que tenemos que rescatar y darle el lugar al psicólogo definiendo claramente lo que puede hacer y lo que no le corresponde hacer. Esta definición de actividades se ha llevado a cabo gracias a instituciones como la UNAM FES IZTACALA, que se han esmerado en la formación de psicólogos independientes, que tienen muy bien definido su papel de intervención y han desarrollado una diversa gama de habilidades, lo que les ha permitido trabajar desde su perspectiva con otro tipo de profesionistas sin tener que desarrollar actividades de otros campos de trabajo, situación que en las empresas mexicanas como Lala México no se ha considerado. Aunque bien hay algunas instituciones que se preocupan por formar psicólogos independientes, es también importante que en México se haga un estudio de lo que en el campo laboral se les está pidiendo a los egresados y de ese modo actualizar la enseñanza de los futuros psicólogos, ya que la situación y necesidades del país y de las industrias no son las mismas que hace diez años y considero que el dar a conocer las problemáticas actuales en la industria también coadyuva a la concepción y formación actual del psicólogo. Por ejemplo en un caso muy particular, cuando yo

ingresé a la carrera, yo tenía la somera concepción de que el psicólogo educativo se desarrollaba en orientación vocacional, el psicólogo clínico tenía su consultorio y ayudaba a resolver los problemas de sus pacientes, mientras que para el psicólogo industrial era la aplicación de baterías psicométricas para seleccionar personal, como si ésta fuera la única actividad a desarrollar. Como es evidente, mi visión del campo laboral del psicólogo no era muy amplia y no me sería raro que algunas empresas continúen con dicha visión. Es por ello, mi gran interés en que se de a conocer el papel del psicólogo, porque podemos ampliar la visión de los profesionistas haciéndolos más productivos y propositivos en cuanto a su papel dentro de la industria, podemos actualizar la formación de psicólogos en las instituciones educativas y podemos ofrecer a las empresas otras estrategias de intervención para lograr la eficiencia en su personal.

A pesar de que en la formación como psicóloga dentro de la UNAM FES IZTACALA no se cursó una materia específica en el área industrial, la formación recibida me ha sido útil, ya que me brindó diferentes herramientas metodológicas a través de la diversa planeación de trabajos que llevamos a cabo, lo cual favoreció el desarrollo de habilidades ejercitando el análisis de situaciones con un punto de vista objetivo, elaboración de reportes, el llevar a cabo entrevistas interactuando en diversos campos del psicólogo. Sin embargo, me hubiera gustado tener un conocimiento más profundo con respecto al área de psicología industrial por lo que mi propuesta hacia el plan de estudios es el brindar un conocimiento teórico y práctico más profundo de las diversas funciones que el psicólogo puede llevar a cabo en dicha rama de modo que se pudiera tener una especialización dentro del interés del estudiante, a través de una vinculación de conceptos a nivel metodológico, tecnológico, de medición y control del comportamiento humano en las industrias. En mi caso, como mencioné anteriormente, mi visión del desempeño dentro del campo de la industria fue limitada y me aboqué a la batería psicométrica sin considerar una gama de temas con respecto a las teorías de la organización, el análisis y evaluación de puestos, clima laboral, detección de necesidades de capacitación, adiestramiento y

motivación de personal, temas que me hubiera gustado haber revisado en mi formación profesional y que me hubieran ampliado más el conocimiento y manejo del área, haciéndome un profesional más competitivo. Como sabemos el papel del psicólogo es muy amplio y el mostrar todas las actividades que se pueden desarrollar, tal vez exija más tiempo del que está programado en el plan de estudios actual en UNAM FES IZTACALA, pero considero que por medio de áreas de especialización se pueda dar a conocer toda esa información y que el estudiante vaya tomando decisión en cuanto al área que desea especializarse.

De acuerdo con lo anterior, en Lala México se vivió un proceso donde el papel del psicólogo continúa muy limitado en cuanto a su función y desarrollo y como se plasmó en el análisis crítico, el proceso de reclutamiento y selección que hasta la fecha se lleva a cabo, no requiere la intervención de los psicólogos y no ha permitido el desarrollo de los mismos en otras áreas, debido a la estructura tan rígida en la que Lala se ha forjado, que lamentablemente ha generado una visión en cuanto a cubrir el número de vacantes a como de lugar sin darse cuenta que se está cayendo en un círculo vicioso de mal reclutamiento que se refleja críticamente en los índices de rotación y en el alto costo que esto genera. En lo que respecta al departamento de Recursos Humanos, éste no se encuentra capacitado para llevar a cabo estudios específicos sobre su personal como son los de clima laboral o de índice de rotación, motivo por el cual la empresa ha optado por contratar empresas de servicio externo que le hagan dichos estudios, sin tomar en cuenta que una solución al problema y hasta reducción de costos, es tomar en cuenta al departamento e invertir en él, capacitándolos en dichos temas para poder desarrollar la cantidad de estudios que juzgue necesarios y motivando también al departamento por medio de un desarrollo profesional, cuestión que en la empresa también ha estado restringida.

Lala México es una empresa en la que se tiene una diversidad de problemáticas a resolver, entre las más críticas podemos mencionar: ausentismo, alto índice de rotación, estrés, baja motivación, baja productividad, sin planes de

carrera, etc. Como se puede ver Lala México es una gran escuela donde muchos psicólogos pueden experimentar y poner manos a la obra.

Un punto clave de la problemática que se vive en Lala México es la visión de responder a lo urgente y no a lo importante, visión que se ha visto reforzada por la gente que está a cargo de los departamentos tanto a nivel corporativo como a nivel planta, principalmente en el de Recursos Humanos, donde la idea radical también es cantidad y no calidad. Considero que este aspecto es un poco difícil de romper aunque no imposible, para ello la propuesta es una reestructuración en los perfiles donde se exija lo más actualizado en cuanto a las nuevas estrategias de intervención para la administración de recursos humanos, como es la experiencia en áreas relacionadas al empowerment, coaching, competencias, inteligencia emocional y desarrollo humano, teorías que desde mi punto de vista y somera experiencia le han dado un lugar especial al papel del psicólogo haciéndolo más directivo y trabajando activamente en los aspectos del comportamiento humano dentro de las organizaciones, de modo que el concepto del departamento de Recursos Humanos se redefine y se orienta más al cliente interno y externo.

Por otro lado, el instrumento de selección empleado en Lala México es el software Acción-100, el cual fue impuesto debido a dos factores principales, primero la falta de tiempo para poder aplicar una batería psicométrica y el alto volumen de gente que se contrata, y segundo el hecho de que se estaban introduciendo elementos de inteligencia emocional y competencias en el departamento y dicho software parecía muy atractivo y eficiente, arrojando pronósticos en diversos elementos sobre el comportamiento del aspirante en el puesto solicitado. Como se mencionó anteriormente, este software generaba cierta inseguridad en cuanto a la confiabilidad para contratar o no al aspirante. Es por ello que sugiero que se lleve a cabo un estudio piloto para considerar si dicho software en realidad es tan efectivo para la selección de los aspirantes y que nos revele si los criterios que se están tomando en cuenta son muy rígidos o si se permite tener flexibilidad en algunos de los criterios.

También considero importante que se lleve a cabo una capacitación sobre entrevista por competencias, ya que de este modo, el instrumento servirá como complemento a la entrevista y no como se estaba llevando a cabo, donde no se percibía ningún complemento de la entrevista para con el instrumento, lo que llevaba a la repetida sensación de inseguridad en cuanto a la contratación de un aspirante y tener plena confianza en el instrumentos que se está empleando para la selección.

En lo que respecta a la entrevista, considero que las modificaciones tienen que ser radicales, incluyendo tiempo y contenido. Con tal de que la entrevista fuera lo más “eficiente”, se impartieron una serie de cursos plasmando la idea de que con dicho curso se mejoraría la calidad de entrevista, cuando en realidad la calidad se estaba viendo afectada por la condición tiempo y sin tener una guía de entrevista estandarizada, que permitiera tener un plus a los que tomaban el curso y hacerlos sentir seguros en cuanto a qué preguntar al aspirante y poder centrarse en el tipo y características del personal que la empresa desea contratar. Como se planteó anteriormente, cualquiera puede llevar a cabo las etapas de la entrevista, pero no todos lo pueden hacer con una buena técnica y desarrollar la habilidad necesaria para evaluar si el candidato está siendo sincero, si está diciendo lo que esperamos encontrar o que mis preguntas son las más indicadas para obtener lo que yo quiero.

Otro aspecto muy importante a tratar, es el mejorar la situación del psicólogo en cuanto a su campo de intervención y las actividades que no le corresponden llevar a cabo. La actividad del psicólogo en Lala México está muy limitada y muy orientada al trabajo administrativo, que aunque algunos autores las incluyen como parte del trabajo, son actividades que “distraen “ la intervención del mismo y aunque sabemos el costo que implica el tener un asistente o secretaria, tal vez se podría hasta sacrificar una vacante de psicólogo y tener a los otros bien orientados y ubicados en su papel de reclutar, entrevistar, aplicar una batería psicométrica, planear estudios de clima laboral, ausentismo, índices de rotación,

detección de necesidades de capacitación, diseñar e impartir cursos de capacitación o inducción al puesto, impartir talleres en manejo del estrés, motivación, autoestima, habilidades asertivas, inteligencia emocional, etc. Con lo anterior, mi propuesta la oriento a la creación de un “staff” o departamento especializados en la realización de dichas actividades administrativas que permitan que el psicólogo realmente se introduzca en su campo de acción y no detrás de un escritorio que no le permite experimentar e innovar en otras áreas de trabajo.

Como se ha visto a lo largo de la realización de este trabajo, el trabajo del psicólogo es muy amplio y versátil, lo que nos ha permitido involucrarnos tanto en hospitales como en grandes industrias con el fin de analizar el comportamiento humano y a pesar de haya otro tipo de profesionistas que pueden entrevistar, reclutar, seleccionar y capacitar, el psicólogo es el único profesionista que cuenta con la formación teórica y práctica especializada en el comportamiento del ser humano tanto en forma grupal como individual. Es por ello, la importancia de que las empresas involucren más al psicólogo dentro de su estructura y lo orienten hacia el campo de trabajo con la gente y no en el desempeño de actividades de tipo administrativo.

De acuerdo con Schein (1982), se considera que los psicólogos de hoy deben confrontar problemáticas que van desde las más tradicionales como son el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de puestos, incentivos y condiciones de trabajo como hasta los problemas más complejos que surgen a partir de las características sistémicas de la organización, el comportamiento de grupos, sistemas, subsistemas y de la organización misma ante estímulos internos y externos. Ante tal concepción, podemos darnos cuenta del papel tan importante que juega un psicólogo industrial y la diversidad de estrategias que se pueden idear con tal de llevar al éxito una organización a través de la calidad de su fuerza trabajadora.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. A. (1998) *Elija al mejor: Cómo entrevistar por competencias*. Barcelona, Ed. Granica.

Arias, F. (1986) *Administración de Recursos Humanos*. México, Ed. Trillas.

Blanco, C. C. (1975) *Cómo seleccionar nuestro personal*. México, Ed. Limusa.

Blum, M. L. y Naylor J. C. (1985) *Psicología Industrial, Sus fundamentos teóricos y sociales*. México, Ed. Trillas.

Chiavenato, I. (1988) *Administración de Recursos Humanos*. México, Ed. McGrawhill.

Chruden, H.J. y Sherman Jr., A. W. (1970) *Administración de Personal*. México, Ed. Continental.

Dunnette, M.D. y Kirchner, W.K. (1986) *Psicología Industrial*. México, Ed. Trillas.

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

Gilmer, B. von H. (1971) *Psicología Industrial*. Barcelona: Ed. Martínez Roca,

Hawk, R. H. (1982) *Reclutamiento y Selección de Personal*. México, Ed. Impresora Azteca.

Manual Interno de Inducción Lala México S.A. de C.V. (sin fecha)

Muchinsky, P. M. (1999) *Psychology applied to work*. Wadsworth Thomson Learning.

Ramírez, C. (1993) *Selección y Reclutamiento de Personal en México*. México, Ed. PAC.

Ribes, I. E., Fernández, G. C., Rueda, B. M., López V. F. & Talento, C. M. (1980) *Enseñanza, ejercicio e investigación de la psicología: Un modelo integral*. México: Ed. Trillas.

Rodríguez, F. A. (1999) *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. España, Ed. Pirámide.

Schein, E. H. (1982) *Psicología de la organización*. Madrid: Ed. Pentice Hall.

Schultz, D. P. y Schultz, S. E. (1990) *Psychology and industry today. An introduction to industrial and organizational psychology*. New York: Ed. Mcmillan Publishing Company.

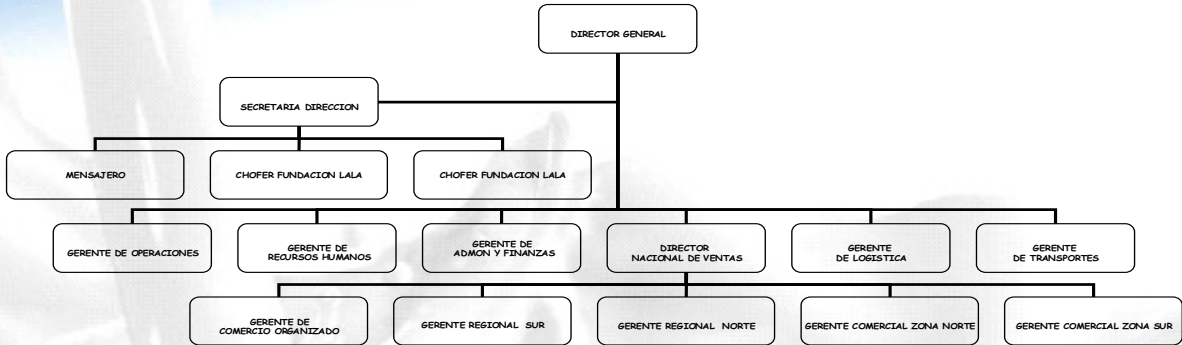
Stanton, E. S. (1985) *Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal*. México, Ed. Limusa.

Vázquez, B. A. y Ascencio, L. C. (1989). La psicología del trabajo y la evolución del entrenamiento en México. El papel del psicólogo en la década de los años setenta. En: J. Urbina (comp.) *El psicólogo: Formación, ejercicio profesional y prospectiva*. México, U.N.A.M.).



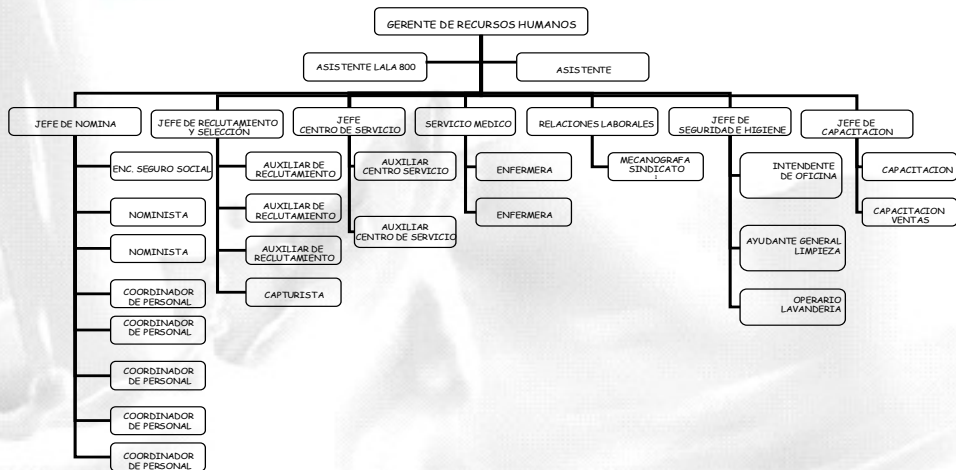
ANEXO 1

ORGANIGRAMA LALA MÉXICO S.A. DE C.V.



ANEXO 2

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



ANEXO 3



LALA MEXICO, S.A. DE C.V.

SOLICITUD DE EMPLEO

ESTA FORMA DEBERA SER LLENADA A MANO Y CON TINTA POR EL PROPIO INTERESADO. NO DEJE NINGUN ESPACIO EN BLANCO

FOTOGRAFIA

(RECIENTE)

FECHA:

PUESTO SOLICITADO

SUELDO MINIMO ACEPTABLE

\$

1.- DATOS GENERALES

CEDIS: _____

APELLIDO PATERNO _____ APELLIDO MATERNO _____ NOMBRE(S) _____ SEXO

DOMICILIO _____ CALLE _____ No. _____ COLONIA _____ DELEG. O MPIO. _____ C.P. _____

FECHA DE NACIMIENTO: _____ DIA _____ MES _____ AÑO _____ EDAD _____ ESTATURA _____ PESO _____ TEL. _____

LUGAR DE NACIMIENTO: _____ TEL. RECADOS _____

ESTADO CIVIL: SOLTERO CASADO OTRO: _____ RELIGIÓN: _____

ACTUALMENTE VIVE CON: PADRES HERMANOS PARIENTES ESPOSA E HIJOS OTROS ESPECIFIQUE _____

2.- DOCUMENTACION

No. AFILIACION IMSS _____ No. MATRICULA (CARTILLA) _____ LIBERADA SI NO

REG. FED. CAUS. _____ LICENCIA DE MANEJO No. _____ TIPO _____ VENCE _____

CURP: _____ NUM. DE CREDITO INFONAVIT _____

3.- ESCOLARIDAD

ESTUDIOS	AÑOS CURSADOS	NOMBRE DE LA ESCUELA Y LUGAR	FECHA		DOCUMENTO OBTENIDO
			INICIO	TERMINO	
PRIMARIA					
SECUNDARIA					
COMERCIAL O TECNICA					
BACHILLERATO					
PROFESIONAL					
CARRERA:			ESTUDIOS ACTUALES HORARIO DE: _____ A _____ HRS.		

4.- OTROS CONOCIMIENTOS

INGLES: HABLA _____ % ESCRIBE _____ % LEE _____ % TRADUCE AL ESP. _____ %

DOMINIO DE COMPUTADORA SI NO PAQUETERIA: _____

5.- PASATIEMPOS

¿QUE DEPORTE PRACTICA? _____ ¿PERTENECE A ALGUNA ASOCIACION O CLUB? _____ ¿QUE HACE EN SUS TIEMPOS LIBRES? _____

8.- DATOS FAMILIARES

NOMBRE	EDAD	VIVE		OCUPACION	ANOTE DOMICILIO PARTICULAR Y TELEFONO	
		SI	NO			
PADRE					EMPRESA DONDE TRABAJA	
					DOM. PART.	
					CD.	TEL.:
MADRE					EMPRESA DONDE TRABAJA	
					DOM. PART.	
					CD.	TEL.:
ESPOSA(O)					EMPRESA DONDE TRABAJA	
					DOM. PART.	
					CD.	TEL.:
HIJOS Y/O HERMANOS					EMPRESA DONDE TRABAJA	
					DOM. PART.	
					CD.	TEL.:
					EMPRESA DONDE TRABAJA	
					DOM. PART.	
					CD.	TEL.:
					EMPRESA DONDE TRABAJA	
					DOM. PART.	
					CD.	TEL.:
					EMPRESA DONDE TRABAJA	
					DOM. PART.	
					CD.	TEL.:
					EMPRESA DONDE TRABAJA	
					DOM. PART.	
					CD.	TEL.:

PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED: ESPOSA HIJOS PADRES NINGUNO OTROS _____ ¿QUIEN ES? _____

9.- INFORMACION GENERAL

¿VIVE EN CASA PROPIA? NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>	VALOR APROXIMADO \$ _____	¿A CUANTO ASCIENDEN SUS GASTOS MENSUALES? \$ _____
¿PAGA O RENTA? NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>	RENTA MENSUAL \$ _____	¿TIENE USTED OTROS INGRESOS? IMPORTE MENSUAL NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> _____ \$ _____
¿TIENE AUTOMOVIL PROPIO? NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>	MARCA MODELO	¿SU ESPOSA(O) TRABAJA? PERCEPCION MENSUAL NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> \$ _____
¿QUE VEHICULOS MANEJA? AUTOMOVIL <input type="checkbox"/> 3.5 TONS. <input type="checkbox"/> TORTON <input type="checkbox"/> TRAILER <input type="checkbox"/> MONTACARGAS <input type="checkbox"/> NINGUNO <input type="checkbox"/>		

10.- ANTECEDENTES MEDICOS

¿COMO CONSIDERA SU ESTADO ACTUAL DE SALUD?	BUENO <input type="checkbox"/>	MALO <input type="checkbox"/>	USA LENTES	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
¿TIENE TATUAJE(S)?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>			
¿PADECE ALGUNA ENFERMEDAD CRONICA?	SI <input type="checkbox"/>	ESPECIFIQUE _____		NO <input type="checkbox"/>	
¿HA SIDO SOMETIDO A ALGUN TIPO DE OPERACION?	SI <input type="checkbox"/>	ESPECIFIQUE _____		NO <input type="checkbox"/>	
¿HA SUFRIDO ALGUN ACCIDENTE?	NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>	ESPECIFIQUE _____	FECHA _____	
¿HA ESTADO INCAPACITADO?	NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>	CAUSA: _____	TIEMPO _____	

DECLARO QUE TODOS LOS INFORMES EN ESTA SOLICITUD ESTAN APEGADOS A LA VERDAD, Y DOY MI AUTORIZACION PARA QUE DICHA INFORMACION SEA INVESTIGADA POR PARTE DE ESTA EMPRESA Y EN CASO DE SER ACEPTADO COMO EMPLEADO, POR HABER SIDO PREVENIDO, **SI ALGÚN INFORME PROPORCIONADO POR MI RESULTARA INEXACTO, SERIA CONSIDERADO COMO FALTA DE HONRADEZ, AMERITANDO MI DESPIDO.**

FIRMA DEL SOLICITANTE

PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA

FORMULARIO 107203

1a. ENTREVISTA (SELECCION DE PERSONAL)

OBSERVACIONES

NOMBRE Y FIRMA _____

2a. ENTREVISTA JEFE

(DEVOLVER LA SOLICITUD A SELECCION DE PERSONAL, SEA O NO ACEPTADO EL CANDIDATO.)

E V A L U A R

ENTREVISTO: _____

NOMBRE

ACEPTO: _____

NOMBRE, PUESTO Y FIRMA

RECHAZO: _____

NOMBRE, PUESTO Y FIRMA

	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
PRESENTACION Y LIMPIEZA				
ESCOLARIDAD				
TRAYECTORIA LABORAL				
EXPERIENCIA Y CONOC. PUESTO				
ESTABILIDAD LABORAL				
ACTITUD Y DISPONIBILIDAD				
RELACIONES INTERPERSONALES				

COMENTARIOS _____

SI ES ACEPTADO, ANOTE E INFORME AL CANDIDATO LO SIGUIENTE:

CEDIS: _____

PUESTO: _____

SUELDO: _____

HR. DE TRABAJO: _____

DIA DE DESCANSO: _____

EL PRIMER DIA DE TRABAJO DEBERA PRESENTARSE CON: _____

A LAS _____

HRS. _____

ANEXO 4


LALA MEXICO, S.A. DE C.V.

Fecha: _____

Ficha de Identificación:

Nombre: _____ Edad: _____ Sexo: _____

R.F.C.: _____ Dirección: _____

Lugar de Origen: _____ Estado Civil: _____

Escolaridad: _____ Puesto a Desempeñar: _____

Dependientes Economicos: _____ Teléfono: _____

Antecedentes Hereditarios y Familiares

Favor de marcar con una X si algun miembro de su Familia (Padres, Abuelos, Tios, Hermanos, Hijos y Esposa.) tiene ó tuvo algunos de los padecimientos siguientes:

Diabetes () _____ Convulsiones () _____ Cáncer ó Tumoraciones () _____

Obesidad () _____ Presión Alta () _____ Tuberculosis () _____

Enf. Corazón () _____ Enf. Riñón () _____ Operaciones () _____

Antecedentes Personales no patológicos

Marque con una X según corresponda a la respuesta correcta:

 Baño: Diario Cada tercer día Cada Semana

 Cambio de Ropa: Diario Cada tercer día Cada Semana

 Aseo dental: Tres veces al día Por lo menos una vez al día Ocasionalmente

 Fuma: Si No Desde cuando y cuantos en promedio diario: _____

 Toma: Si No Desde cuando: _____ Que tipo de bebida: _____

Cada cuando: _____ Que cantidad: _____

 Se embriaga: Frecuentemente Ocasionalmente

Deporte que practica y Frecuencia: _____

 Toma Medicamentos Habitualmente: Si No Que tipo: _____

Antecedentes Personales Patológicos

Marque con una X si usted ha tenido ó tiene alguna de las siguientes enfermedades

Amibas: () _____ Parásitos () _____ Sarna ó Roña () _____

Diábetes () _____ Anginas () _____ Gripe () _____

Alérgico () _____ Bronquitis () _____ Cálculos () _____

Gota () _____ Asma () _____ Hemorroides () _____

 Dolor de articulaciones: Codos Dedos de las manos Muñecas Hombros Rodillas

 Tobillos Dedos de los pies Columna Cadera _____

 Calambres Presión Alta Presión Baja Ataques Fracturas Esguinces _____

 Enfermedades Venéreas Gastritis Vesícula Riñón ó vías urinarias
 Operaciones _____

Antecedentes Gineco-Obstétricos

Fecha de ultima regla: _____ Cada cuando Regla: _____ Duración: _____

 Vida sexual Activa: Si No Control Anticonceptivo: _____ No. de Embarazos: _____

Abortos: _____ Cesárea: _____ Fecha de último Parto ó Cesárea: _____

Padecimientos en los ultimos meses

Anote la ó las enfermedades y Tratamientos que tuvo en los últimos seis meses.

Signos Vitales

F.C. _____ F.R. _____ Pulso: _____ Temperatura: _____
 Peso: _____ Talla: _____ T.A.: _____

Exploración Física

Craneo _____ Pelo _____ Oídos _____ O. Derecho _____ O. Izquierdo _____
 A. Visual (O.D.) _____ (O.I.) _____ (A.O.) _____ Labios _____
 Arcada Dentaria _____ Faringe _____ Amígdalas _____
 Cuello _____ Tiroides _____ Adenomegalias _____
 Torax _____

Extremidades superiores _____
 Abdomen _____

Genitales _____

Extremidades inferiores _____

Columna Lumbar _____

Observaciones Adicionales _____

Antecedente Ocupacionales

Se anotarán las Empresas, en donde ha laborado, así como tiempo y puesto que desempeñó en cada una.

Si ha tenido accidentes de trabajo y el tiempo que estuvo incapacitado _____

DECLARO QUE LOS DATOS REGISTRADOS SON PROPORCIONADOS POR MI, SON AUTENTICOS Y CARECEN DE FALSEDAD. HORA _____ FECHA _____ FIRMA _____

CONCLUSIONES: _____

DEPARTAMENTO MEDICO

ANEXO 5



PASE DE EXAMEN MÉDICO

México, D.F. a _____ de _____ de _____.

Cita: _____ Hrs.

At'n. Dra. Ada Berenice Cedillo

Por medio del presente se le solicita la aplicación del examen médico al
Sr. _____
para el puesto de _____ en el CEDIS _____.

Por su atención, Gracias.

Dpto. Reclutamiento y Selección

ANEXO 6

LALA MEXICO, S.A. DE C.V.

TEL. 57 29 2 00

México, D.F. a ____ de _____ de _____.

**SINDICATO MEXICANO DE TRABAJADORES DE LA
INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y SUS
ACTIVIDADES DERIVADAS Y CONEXAS.**

Acambay No. 11
Fraccionamiento la Romana
Tlalnepantla, Edo. de México
(A un costado de Hacienda)

AT´N.: SR. JOSE TREJO SANCHEZ

Estimado Sr. Trejo:

Por medio de la presente me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle
tenga a bien afiliar a su Agrupación Sindical al

Sr. _____

Ya que es candidato para el puesto de: _____

En el CEDIS _____

Sin más por el momento, quedo de usted.

Atentamente,

Reclutamiento y Selección.

ANEXO 7



AVISO DE INGRESO DE PERSONAL

CEDIS O AREA _____ **FECHA** _____

GERENTE O JEFE DE AREA _____

Nos permitimos informar que el Sr. (Srita.) _____
 con número de empleado: _____ iniciará sus servicios en Lala México a
 partir del día ____ del mes de _____ de _____ ; desempeñando
 el puesto de _____ en el departamento de _____ .
 El turno asignado es el _____ con horario de ____ a _____ hrs. de
 _____ a _____.

Así mismo deberá presentarse al CURSO DE INDUCCIÓN A LA EMPRESA el día
 _____ del mes de _____ del presente año, a las _____ hrs.
 en punto, con el Lic. _____
 en la SALA DE CAPACITACIÓN ubicada en: _____.

ATENTAMENTE

ENTERADO

 SELECCIÓN DE PERSONAL

 FIRMA DEL EMPLEADO

ANEXO 8



LALA MEXICO, S.A. DE C.V.
INVESTIGACION SOCIO-ECONOMICA

CEDIS:	PUESTO:	FECHA DE INGRESO:
--------	---------	-------------------

I. DATOS GENERALES

NOMBRE DEL SOLICITANTE:			SEXO: F M
FECHA DE NACIMIENTO:		LUGAR DE NACIMIENTO:	EDAD:
ESTADO CIVIL: A) CASADO B) SOLTERO C) OTRO		RELIGION:	IMSS:
CURP:	CARTILLA:	LICENCIA NUM. Y TIPO:	
CRED. IFE:	DEPENDIENTES ECONOMICOS:	TELEFONO P/RECADOS:	TELEFONO PROPIO:
DOMICILIO: CALLE Y NUMERO			COLONIA:
DELEG. O MUNICIPIO:		ESTADO:	C.P.:

CROQUIS (ubicación de domicilio y nombre de las calles)			<u>REFERENCIAS PARTICULARES</u>
calle	calle		
calle	calle		
calle	calle		
calle	calle		

NOTA: ANEXA COPIA DE COMPROBANTE DE DOMICILIO

II. ESTUDIOS

PRIMARIA	AÑO INICIO Y TERM.	ENTIDAD	DOCUMENTO OBTENIDO	AÑOS CURSADOS	
SECUNDARIA	AÑO INICIO Y TERM.	ENTIDAD	DOCUMENTO OBTENIDO	AÑOS CURSADOS	
PREPARATORIA	AÑO INICIO Y TERM.	ENTIDAD	DOCUMENTO OBTENIDO	AÑOS CURSADOS	
PROFECIONAL	AÑO INICIO Y TERM.	ENTIDAD	DOCUMENTO OBTENIDO	AÑOS CURSADOS	CARRERA:
COMERCIO	AÑO INICIO Y TERM.	ENTIDAD	DOCUMENTO OBTENIDO	AÑOS CURSADOS	CARRERA:
TECNICO	AÑO INICIO Y TERM.	ENTIDAD	DOCUMENTO OBTENIDO	AÑOS CURSADOS	CARRERA:

III. REFERENCIAS PERSONALES (NO INCLUYA PARIENTES O JEFES ANTERIORES)

NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	TIEMPO DE CONOC.
NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	TIEMPO DE CONOC.
NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	TIEMPO DE CONOC.
NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	TIEMPO DE CONOC.

IV. REFERENCIAS LABORALES (ULTIMOS 4 EMPLEOS, INCLUYENDO TRABAJOS CON PARTICULARES O POR CUENTA PROPIA)

EMPRESA/AGENCIA	TELEFONO	PUESTO	FECHA ING-SALIDA	MOTIVO SALIDA
EMPRESA/AGENCIA	TELEFONO	PUESTO	FECHA ING-SALIDA	MOTIVO SALIDA
EMPRESA/AGENCIA	TELEFONO	PUESTO	FECHA ING-SALIDA	MOTIVO SALIDA
EMPRESA/AGENCIA	TELEFONO	PUESTO	FECHA ING-SALIDA	MOTIVO SALIDA

V. DATOS FAMILIARES:

NOMBRE COMPLETO	VIVE	EDAD	ESTADO CIVIL	OCUPACION	EMPRESA	ESCOLARIDAD	DOMICILIO PARTICULAR/TELEFONO
PADRE							
MADRE							
HERMANO (A)							
HERMANO (A)							
HERMANO (A)							
HERMANO (A)							
HERMANO (A)							
HERMANO (A)							
HERMANO (A)							
HERMANO (A)							
HERMANO (A)							
ESPOSA (O)							
HIJO (A)							
HIJO (A)							
HIJO (A)							
HIJO (A)							
HIJO (A)							

VI. ESTIMACION DE GASTOS MENSUALES (anota el importe aproximado mensual \$)

ALIMENTACION	RENTA O HIPOTECA	LUZ, TELEFONO, GAS Y AGUA	
GASTOS MEDICOS	SERV. DOMESTICO	VESTUARIO Y CALZADO	
TARJETA DE CREDITO	GASTOS DIVERSOS	COLEGIATURAS	
AUTOFINANCIAMIENTO	DEPORTIVO	AUTO	
OTROS	TRANSPORTE		
			TOTAL \$

VII. PROPIEDADES:

AUTOMOVIL		CASA, TERRENO, DEPTO., ETC.	
MARCA Y MODELO	VALOR APROX.	UBICACION	VALOR APROX.
MARCA Y MODELO	VALOR APROX.	UBICACION	VALOR APROX.
OTROS		CUENTAS BANCARIAS	
DESCRIPCION	VALOR APROX.	TIPO	BANCO
DESCRIPCION	VALOR APROX.	TIPO	BANCO

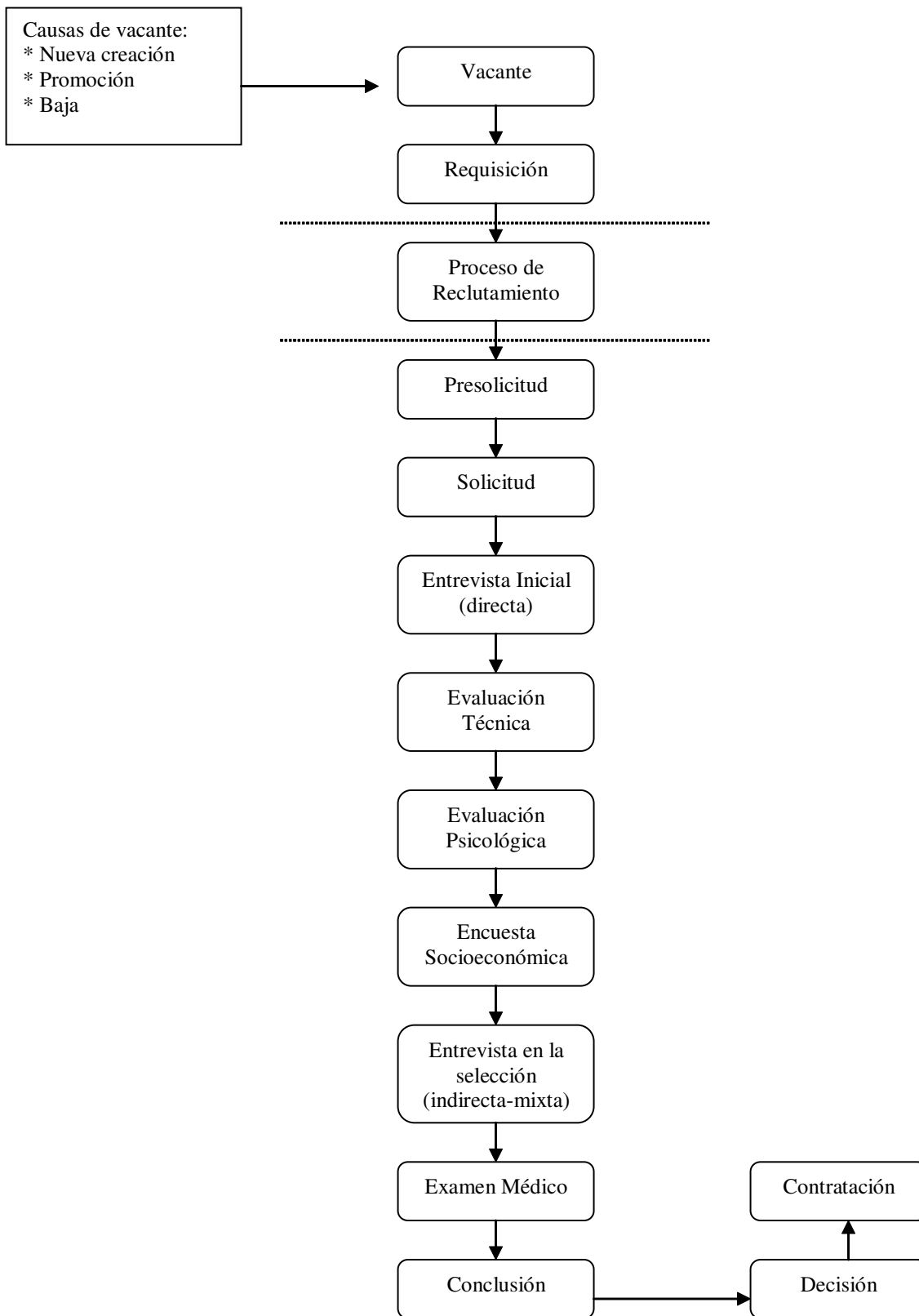
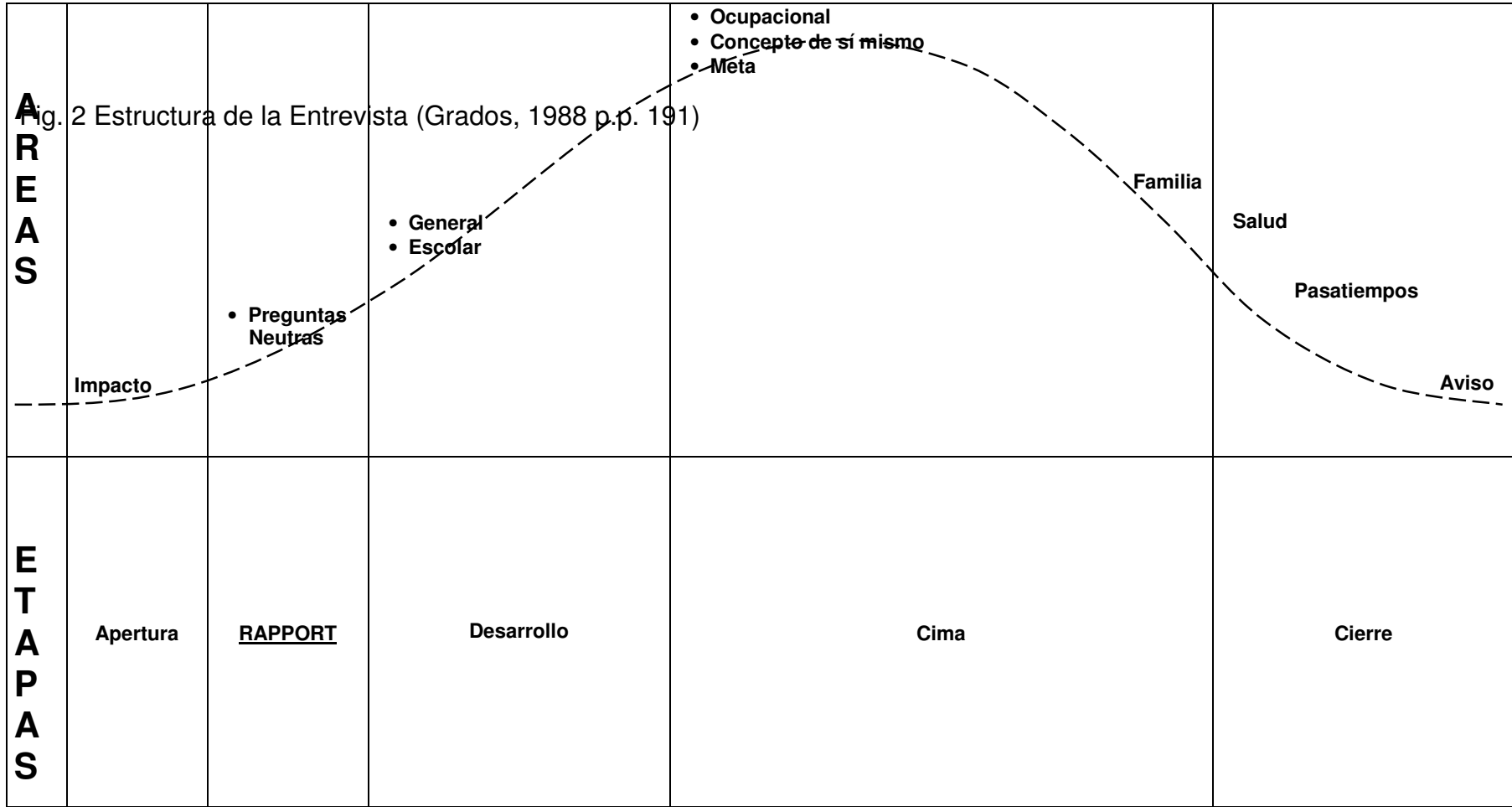


Fig. 1 Diagrama de flujo del proceso de selección de personal de acuerdo con Grados, 1988.

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA



F

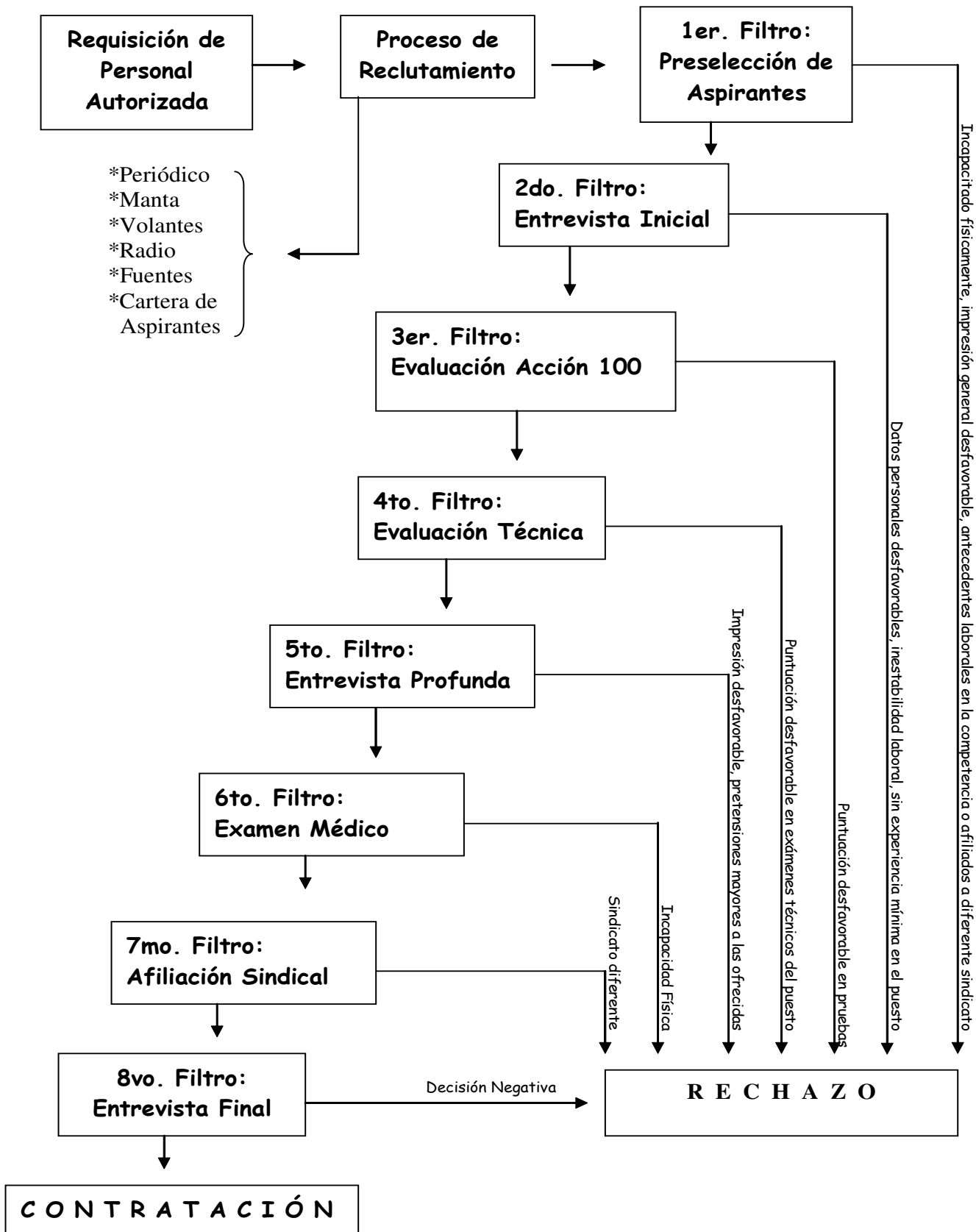


Fig. 3 Diagrama del Proceso de Reclutamiento y Selección en Lala México S.A. de C.V. (basado en Chruden, 1970 p.p. 190)

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

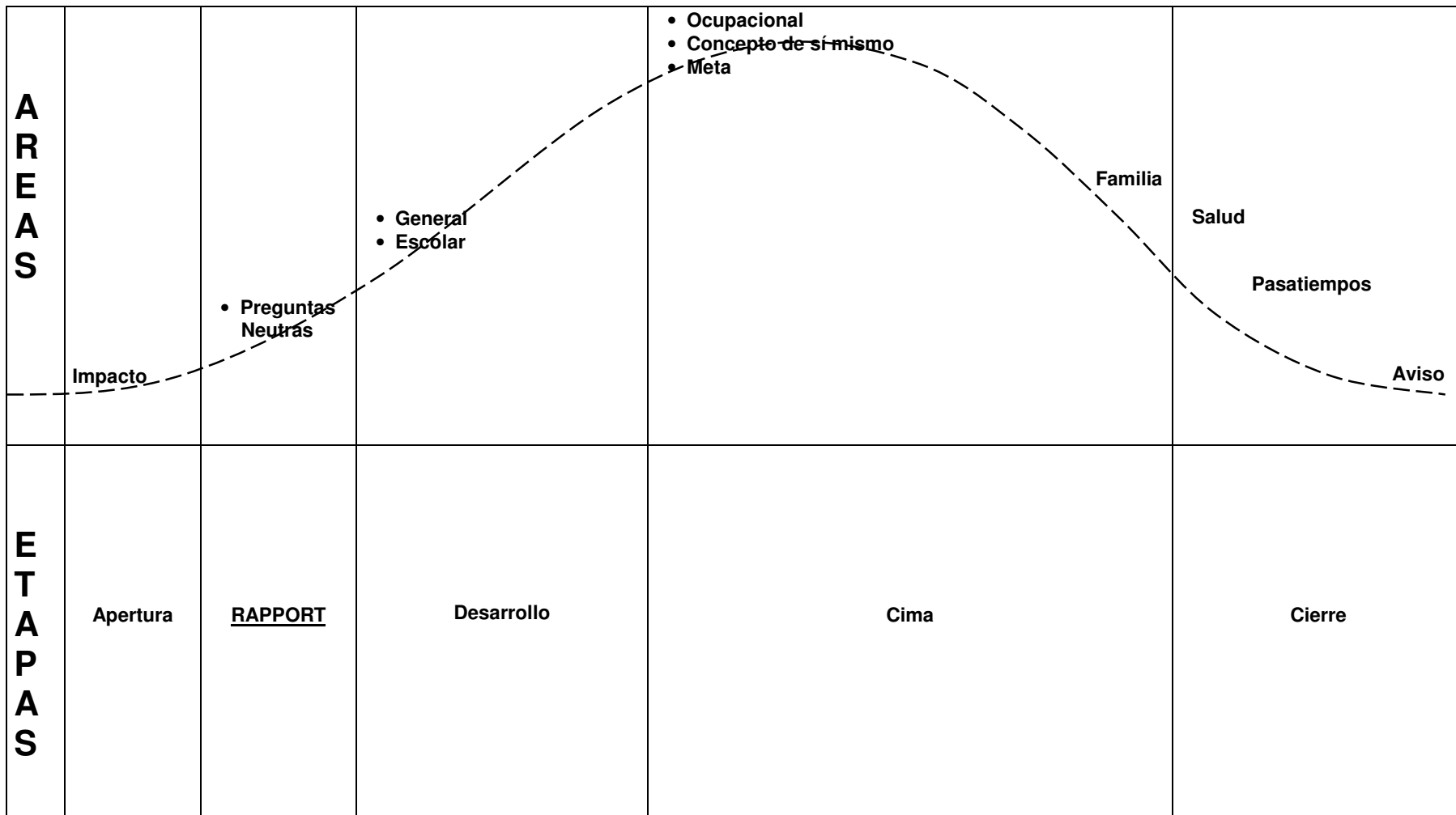


Fig. 2 Estructura de la Entrevista (Grados, 1988 p.p. 191)