



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

MEJORA EN EL PROCESO DE APLICACIÓN DE ESTUDIO  
SOCIOECONÓMICO EN UNA CONSULTORIA DE RECURSOS  
HUMANOS

REPORTE LABORAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

CINTHIA ARIANNA JUÁREZ MARTÍNEZ

DIRECTOR:

LIC. MARCO ANTONIO VICARIO OCAMPO

SINODALES:

MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA  
MTRA. MARÍA DEL SOCORRO LAURA ESCANDÓN GALLEGOS  
MTRA. ISAURA ELENA LÓPEZ SEGURA  
MTRA. MARÍA TERESA GUTIÉRREZ ALANÍ





Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por ser mi principal motor y aliciente para salir adelante; por enseñarme que es necesario luchar y persistir para alcanzar los sueños y anhelos; y por mostrarme que no basta con querer sino que también es necesaria la entrega y dedicación día a día. Gracias por acompañarme en esta travesía y ser un gran soporte en cada momento, los amo.

A mis amistades, además de agradecer sus palabras de aliento y paciencia, agradezco que me motivaran a cerrar este ciclo. Valoro su apoyo, retroalimentación, e incluso las llamadas de atención. Cuán gratificante resulta que formen parte de mi vida y contar con su valiosa amistad.

A mi director y sinodales, gracias por ser una guía y orientarme en todo momento; gracias por ayudarme a aterrizar mis ideas; y sobre todo por motivarme y tenerme paciencia.

Y por último, no por menos importante, a la vida por darme la oportunidad y dicha de estudiar en una de las Facultades de la máxima casa de estudios, la UNAM.

## **INDICE**

Resumen .....	2
Introducción .....	4
Contexto laboral .....	7
Capítulo 1. Administración de Personal.....	14
1.1. Antecedentes de la Administración de Personal.....	17
1.2. Teoría y sistema administrativo.....	17
1.3. Funciones de la Administración de Personal .....	19
1.4. Proceso de la Administración de Personal.....	20
Capítulo 2. Reclutamiento, Selección de personal e Integración a la organización.....	21
2.1. Reclutamiento .....	23
2.2. Proceso de Selección de personal.....	27
2.3. Integración de Personal a la Organización .....	44
Capítulo 3. Antecedentes del Estudio socioeconómico y Teletrabajo .....	55
3.1. Antecedentes .....	56
3.2. Teletrabajo .....	60
Capítulo 4. Procedimiento .....	64
Capítulo 5. Análisis y evaluación .....	74
Conclusiones .....	82
Referencias .....	86
Anexos .....	0

# Resumen

El presente reporte laboral, tuvo como finalidad diseñar un proceso para la realización de Estudios Socioeconómicos (ESE's) en una Consultoría de Recursos Humanos tendiente a acortar el tiempo de entrega del reporte final, elevar la productividad y mejorar el servicio al cliente a través de entrega de avances de la investigación y un reporte más completo y confiable para la toma de decisión respecto a su proceso de selección de personal y contratación.

Para llevar a cabo la implementación, fue necesario que los Ejecutivos Centrales (conformado por el Coordinador y Ejecutivos ubicados en las instalaciones de la empresa), informaran y compartieran nueva dinámica a los Ejecutivos Home Office (HO), quienes se encuentran distribuidos en 31 entidades federativas y realizan el ESE en el domicilio de la persona a investigar, a la par que un cliente requería del servicio.

El resultado obtenido de la implementación, muestra un incremento en la productividad del área, de 50.57 ESE's entregados en promedio el primer trimestre del año 2014 se pasó a 117.67 en el último; lo que representa ganancias superiores al 200 por ciento para la empresa.

La labor del psicólogo es papel fundamental en el proceso, pues para velar por los intereses de la empresa, se volvió inherente y esencial posicionar a un primer plano la mejora y desarrolló continuo del recurso humano. Lo que también favoreció que el cliente contara con una investigación más completa en torno a su candidato y decidiera si se trataba o no de la persona idónea para el puesto a cubrir.

Palabras clave: Selección de personal, Estudio Socioeconómico, Capacitación, Inducción, Contratación

# **Introducción**

Las organizaciones tienen un elemento común, se integran de personas, que ejecutan, toman decisiones y manipulan los demás recursos que la constituyen.

Al desempeñar un papel importante el desempeño del recurso humano en el alcance de metas de la organización; el presente trabajo tuvo como finalidad mejorar e implementar un proceso para la realización de Estudio Socioeconómico (ESE) en una Empresa cuyo giro son los servicios en Recursos Humanos.

Con lo anterior, se buscó disminuir el tiempo de respuesta y entrega del reporte final, elevar la productividad de los Ejecutivos involucrados y mejorar la calidad del trabajo y servicio al cliente. En este último punto, la atención se centró en la entrega de una investigación con información fidedigna, completa y confiable para facilitar la toma de decisión a la hora de contratar; ya que, hoy día, muchas empresas colocan el ESE como filtro final del proceso de Selección de Personal, y posteriormente culminar con la Contratación.

Al abordar al empleo y a las organizaciones como una realidad en constante desarrollo y movimiento (Flores et al., 2008; García, Díaz, & Santiago, 2013; López et al., 2014); y dado que en los últimos 15 o 20 años, las empresas han prestado mayor atención a las pruebas de honestidad e integridad al representar un alto costo la inestabilidad laboral y deshonestidad por parte los empleados (Salas, 2008); cabe prestar mayor atención a los procesos de Selección de Personal, Capacitación y Contratación.

Indagar y tener un mejor conocimiento sobre la persona que ingresará a la empresa se ha vuelto indispensable, toda vez que se quiera tener a los mejores elementos y salvaguardar e incrementar la productividad de la organización. Confiar en lo referido durante la entrevista ya no basta en un proceso de Selección de personal; pues con la incorporación de otras técnicas se puede confirmar o rechazar la veracidad, apego al puesto y honestidad de un candidato.

Por otro lado, en lo que respecta a la Capacitación es vital que esta sea continua, ya que se busca los trabajadores estén preparados para avanzar hacia mejores y nuevas oportunidades, y se denoten mejoras en el clima laboral, motivación y disminución en



los riesgos laborales que puedan desembocar en pérdidas para la organización (Rosas, 2013).

Al hacer énfasis en el papel del desempeño del recurso humano para alcanzar las metas de la organización, se puede concluir que esta última puede influir en el compromiso y esfuerzo que recibirá de sus empleados; a mayor motivación y desarrollo mejores resultados, y viceversa.

Lo anterior, ha llevado a los psicólogos y psicólogas a la labor de trabajar principalmente en la solución de problemas en torno al logro de las metas, de maximización de ganancias y eficiencia en la producción (García, Díaz, & Santiago, 2013).

A continuación, se resumirá la temática de los seis capítulos en que se decidió dividir el presente reporte laboral.

En el capítulo uno, se aborda el tema de Administración de Personal, sus funciones y procesos, así como el impacto dentro de las organizaciones.

En el capítulo dos, se desarrolla el tema de Reclutamiento, Selección e Integración de personal a la organización.

En el capítulo tres, el antecedente del Estudio socioeconómico y una descripción del teletrabajo.

En el capítulo cuatro, se habla de las acciones que se implementaron en la intervención.

En el capítulo cinco, se plasman los resultados obtenidos y el análisis de la información como consecuencia de los cambios efectuados.

Y finalmente, en el último capítulo se presentan las conclusiones, críticas, limitaciones y contribuciones del trabajo desempeñado.

## **Contexto laboral**

Red Ring nace en Julio del año 2000 con el objetivo de proveer soluciones en Recursos Humanos como calidad y precios competitivos, es una empresa 100% Mexicana en constante crecimiento, desarrollando un centro integral de servicios que detectan e implementan estrategias de capital humano con tecnología de punta, de acuerdo a las necesidades de sus clientes; incorporando el esquema de franquicias, modelo que aumenta notablemente la calidad del servicio porque:

- El líder de cada sucursal es un empresario emprendedor.
- La orientación es 100% a resultados vs compromisos con sus clientes.
- El estándar de calidad se adapta perfectamente a cualquier empresa en toda industria.
- El know how es un modelo exitoso replicable en cada una de las sucursales.

La visión de Red Ring es: ser una empresa generadora de alianzas entre empleadores y trabajadores, detectando los mejores talentos y proporcionando metodología y tecnología para la administración de los Recursos Humanos a todo tipo y tamaño de empresa.

Su Visión: ser reconocidos como la mejor opción en Recursos Humanos por su calidad, flexibilidad, servicio personalizado con calidad humana; generando negocios donde todas las partes se desarrollen y sean rentables.

Valores:

- Integridad-. Congruencia, Honestidad y Confianza.
- Pasión-. Voluntad, Entrega y Entusiasmo.
- Disciplina-. Orden, Respeto y Compromiso.
- Eficiencia-. Resultados optimizando Recursos.
- Servicio-. Calidad Humana, Incluyente, Apoyo a los más Vulnerables

Cuenta con una vasta experiencia, ofreciendo los siguientes servicios en materia de Recursos Humanos:

- Administración de personal-. Servicio de tercerización apegado 100% a las reformas laboral y fiscal.
  - Disminución de costos conforme a “Picos y Valles” de la operación de clientes.
  - Sistema automatizado de alta seguridad con redundancia, conforme a protocolos internacionales vía web, permitiendo la realización de nóminas en forma rápida y exacta.
  - Consultas de recibos de nómina en forma electrónica en un portal de internet (Kiosko para colaboradores).
  - Atención personalizada a colaboradores en las instalaciones de los clientes.
  - Contratación con el IMSS, pago puntual de nómina y asistencia legal a colaboradores.
- Atracción de talento-. Reclutamiento y selección de candidatos idóneos para cubrir las vacantes solicitadas de los clientes.
  - Contando con el Sistema de Alineación Integral de Red Ring único en México.
  - Garantizando la calidad del Reclutamiento.
  - Cobertura en tiempo y forma.
  - Teniendo casos de éxito en Reclutamiento de puestos Directivos, Administrativos y Operativos.
- Pruebas psicométricas-. El servicio consiste en la evaluación de competencias, personalidad, inteligencia, comportamiento, valores y honestidad de los candidatos o empleados actuales con la finalidad de conocer características personales del individuo para la toma de decisiones.
  - Identificar las características de las personas y hacer una comparación puesto/persona.
  - Conocer las áreas de oportunidad del individuo para fines de Capacitación.
  - En puestos donde la actividad implica el manejo de valores, el cliente conocerá las tendencias de honestidad del candidato.

- Cobertura de aplicación en más de 125 puntos a nivel nacional.
- Pruebas de honestidad-. Es una herramienta que ayuda a medir de manera confiable y amigable la tendencia conductual de candidatos y empleados a involucrarse en actos deshonestos en dimensiones como lealtad, credibilidad, robo, soborno, acoso sexual, uso de sustancias y respeto al orden social.
  - La prueba cuenta con un sistema de gestión de calidad internacional orientado a servicio al cliente (ISO 9000-2008).
  - Está hecho en México para México, no traducido.
  - Atiende solicitudes directamente y en tiempo real, no a través de terceros.
  - Precios más accesibles y económicos.
  - Detecta varios tipos de manipulación.
  - Permite definir perfiles de puesto.
  - No hace juicios de valor sobre la persona.
  - Test de seguimiento para empleados.
  - Reporte útil para tomar decisiones y entrevista.
  - Permite agregar nuevas dimensiones a la medida.
- Headhunting-. Reclutamiento y selección de candidatos de puestos de niveles gerenciales, altos ejecutivos y directivos requeridos por los clientes identificando las características relevantes de cada una de las posiciones y del mercado especializado. El cliente cuenta con el Sistema de Alineación Integral de Red Ring para puestos directivos el cual permite:
  - Conocer las características sutiles que el cliente requiere.
  - Conocer el comportamiento de los candidatos en situaciones dinámicas.
  - Se propone el match ideal en cuanto a valores, objetivos de mediano y largo plazo así como la oferta económica más adecuada para ambas partes.
  - Se presentan candidatos idóneos a la misión, visión y valores de cada una de las empresas.
- Consultoría de Recursos Humanos-. Diseños especiales para Pymes y corporativo:
  - Estudios Socioeconómicos

- Psicometría
- Pruebas de Honestidad
- Descripción de Puestos
- Desarrollo y Clima Organizacional
- Capacitaciones Personalizadas y por Área
- Gestión de nómina-. Procesamiento de movimientos e incidencias de la nómina de los clientes. Beneficios al contratar este servicio:
  - Salvaguarda de la información con redundancia.
  - Cálculo de impuestos con cero errores.
  - Ahorro en software, hardware, licencias, actualizaciones, mantenimiento, personal de sistemas y nómina, espacio de trabajo y gastos directos.
  - Entrega de la póliza contable en interface con cualquier sistema ERP.
  - Garantía en cálculos con responsabilidad ante multas y recargos.
  - Consultas web para clientes y colaboradores.
- Capacitación-. Desarrollo de programas de Capacitación que coadyuven al cumplimiento de sus objetivos en áreas como:
  - Servicio a clientes.
  - Ventas especializadas.
  - Manejo efectivo de juntas de trabajo.
  - Administración del tiempo.
  - Método del caso y sus aplicaciones.
  - Coaching a empleados que saldrán de la empresa en: elaboración de un CV efectivo, comportamiento durante la entrevista, red de contactos: diferencias entre emprendedor y empleado, diferencias entre ir a trabajar y dar resultados.
- Estudios socioeconómicos-. El objetivo principal del estudio es rectificar la información y veracidad del mismo de acuerdo a lo indicado por el candidato referente a identidad, escolaridad, experiencia laboral, ambiente que rodea al candidato etc. Todo esto con los permisos necesarios basado en la ley de protección de datos.

- Se brinda información oportuna y veraz para las toma de decisiones de Contratación o continuidad de personal.
- Se reduce la posibilidad de contratar personal que haya estado involucrado en robos, fraudes y demandas laborales.
- Obtención de un diagnostico objetivo e imparcial acerca de un candidato.
- Los tiempos de entrega son cortos, lo que provee de tiempo al cliente para la toma de decisiones de manera rápida y eficiente.
- Cobertura de aplicación en más de 125 puntos a nivel nacional

A continuación se describirá un poco el área de Estudios Socioeconómicos, lugar en donde se llevó a cabo la intervención (en el Anexo 1 se describe el procedimiento anterior e interacción entre el Cliente, Ejecutivo Central (EC) y Home Office o también conocido como teletrabajador (HO)).

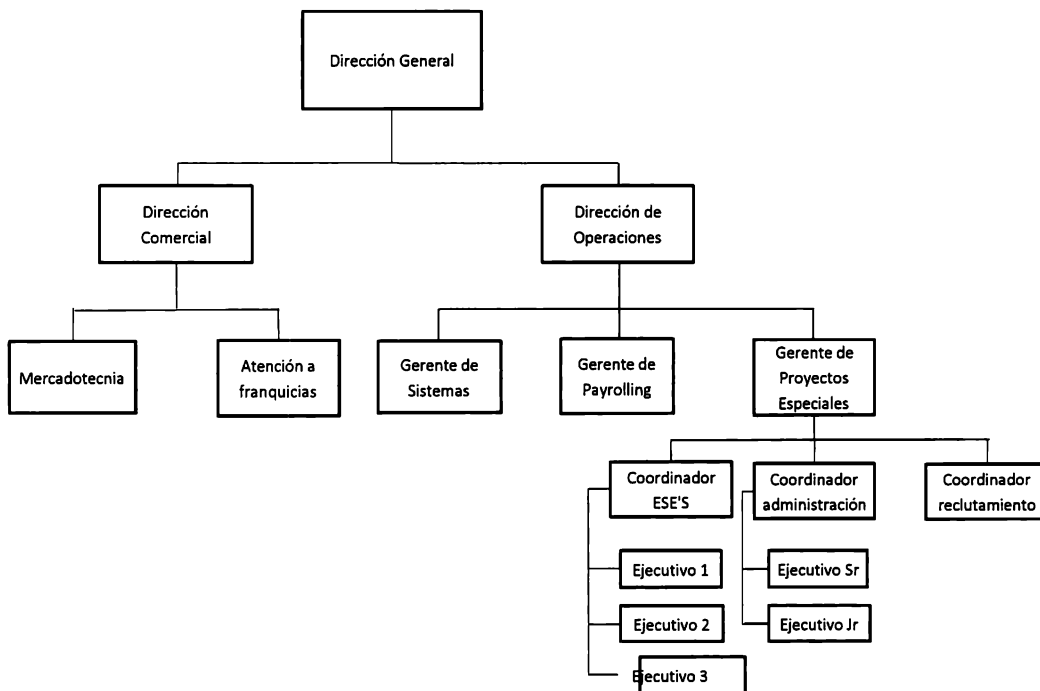


Figura 1. Organigrama de la Empresa en el año 2014

Como puede observarse en la Figura 1, la Gerencia de Proyectos Especiales no solo tenía bajo su mando al área de Estudios Socioeconómicos (ESE's), sino también la de Administración y Reclutamiento; áreas que si bien no dependían una de la otra llegaban a tener relación entre sí. Es decir, en ocasiones en un mismo paquete (al cliente) se le vendían y/o incluían los tres servicios de tal forma que se le brindase mayor certeza de la persona a contratar.

El área de ESE's no dependía directamente de las otras, pero si representaba el último filtro decisivo respecto a la Contratación de nuevos ingresos para la misma organización y para el proceso de Atracción de Talento de los clientes que solicitaban el servicio; pues un estatus "No recomendable" durante la investigación (por ejemplo por robo o demanda) podía echar abajo la labor del reclutador, y por ende, hacer que volviera a comenzar con su proceso.

Dentro del área, se encontraba un coordinador, que además de desempeñar las mismas funciones del Ejecutivo Central como la asignación de ejecutivo Home Office (HO) para las visitas domiciliarias (en la Ciudad de México y las diferentes entidades de la República), validación de antecedentes laborales, Reclutamiento de HO, aplicación de MIDOT (Prueba de honestidad), y revisión de formatos, datos y congruencia en la información; daba seguimiento al pago de proveedores y facturación del servicio y se encargaba de la supervisión, *coach* y repartición de actividades a los ejecutivos bajo su cargo.

El tiempo estimado para entregar la investigación socioeconómica completa al cliente constituía de 5 días hábiles, tomando como referencia la fecha de solicitud. Aunque, en ocasiones se extendía por la falta de localización al candidato, su poca disponibilidad, renuencia a la visita o no obtención de los antecedentes laborales con las empresas en donde laboró (al no localizar a la persona encargada, sólo se proporcionaba en determinados días y horarios, o se solicitaba vía correo electrónico respondiendo en un promedio de tres a cinco días) o porque la información recabada por el ejecutivo HO resultaba parca o inconsistente. Por los motivos anteriores, se decidió intervenir en la mejora del proceso de ESE de tal manera que el tiempo para trabajar la información resultara suficiente y el nivel de productividad se viera influenciado de forma positiva.



# **Capítulo 1. Administración de Personal**

Al posicionar al recurso humano como el elemento más básico e importante dentro de la organización (Díaz, 2016; López et al., 2014; Moreno, &, Godoy, 2008); y considerar, de acuerdo con Alfaro (2012), como propósito de la administración de recursos humanos utilizar de manera eficiente y eficaz los recursos en todo organismo social; vale la pena mencionar los diferentes recursos organizacionales al constituirse el primero como uno de ellos.

Snell (2013), hace alusión a la siguiente clasificación:

Recursos físicos y materiales: están constituidos por el mismo espacio físico, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo encaminados a la producción de bienes y de los servicios que ofrece la organización.

Recursos financieros: sirven para garantizar los medios para la adquisición u obtención de los demás recursos que se requieren.

Recursos humanos: constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser quien decide cómo operar los demás recursos que son inertes y estáticos.

Recursos mercadológicos: son los medios mediante los que la organización entra en contacto e influye en sus clientes y usuarios. Además de incluir el mercado de consumidores o clientes de los productos o servicios que ofrece la organización.

Recursos administrativos: son los medios con los cuales se planean, organizan, dirigen y controlan las actividades de la organización; en otras palabras, constituye el proceso de toma de decisiones y distribución de la información.

De los recursos anteriores, como se indicó el único recurso vivo es el humano, y también es el único que se encarga de manipular y coordinar a los demás. De su interrelación y uso dependerán los resultados que obtenga la empresa.

Un manejo eficiente de dichos recursos y del proceso administrativo, de acuerdo con Alfaro (2012) y Garreta (2008), tendrá un efecto positivo en el desempeño de los empleados, al encaminar su esfuerzo hacia el logro de los objetivos institucionales. Lo

que también impactará en la competitividad y rentabilidad de la empresa (Dolan et al., 2007, en Nicolás-Martínez, & Rubio-Bañón, 2015).

Influir positivamente en los empleados es una labor del área de recursos humanos, al identificar áreas de oportunidad, deficiencias o carencias para costear el desarrollo del capital humano en cuanto a su motivación, empleo de herramientas de trabajo y actividades a desempeñar; a tal grado que se mire como una inversión y no como un gasto innecesario.

Para Wienclaw (2014), es menester toda organización cuente con un área de recursos humanos con capacidad para atraer, contratar y manejar el capital humano. Sobre todo este último punto, ya que como Flores, Badii, y Abreu (2008), distinguen se ha vuelto un reto para las organizaciones conocer cuán motivadas y satisfechas están las personas con las que se encuentran vinculadas.

Considerar la intervención del departamento de Recursos Humanos, desarrollo humano o personal como factor clave para el éxito de la organización (Rodríguez, 2007); ha llevado a los psicólogos y psicólogas a la tarea de trabajar principalmente en la solución de problemas en torno al logro de las metas, de maximización de ganancias y eficiencia en la producción (García, Díaz, & Santiago, 2013).

Dirimir una situación que aqueja a una empresa es un cometido adjudicado principalmente al psicólogo. Pero porqué un psicólogo y no otro profesionalista, tal vez sea la preparación durante la carrera, el énfasis en prestar atención al lado humano, al anteponer al recurso humano sobre todos los demás; ya que como se ha venido mencionando de este depende el funcionamiento de la organización.

Por el motivo anterior en el siguiente apartado se abordarán algunos de los antecedentes que dieron origen a la administración de personal, primordialmente en la psicología.

## **1.1. Antecedentes de la Administración de Personal**

Ramos (en García, Díaz, & Santiago, 2013), menciona a finales del siglo XIX, en las industrias el psicólogo intervino para maximizar la eficiencia y productividad de los trabajadores, y en el siglo XX con la selección de los reclutas idóneos para la Primera y Segunda Guerra Mundial, siendo sus técnicas de Reclutamiento y selección las que posteriormente se implementarían al ámbito laboral.

En tanto que Cabrera y Chávez (2015), remontan el origen de la Administración y Psicología a la época de la Revolución Industrial, en donde con el aumento de la socialización, la complejidad económica y técnica se otorgó al proceso de Selección de personal un carácter científico.

Alfaro (2012), de manera similar, refiere con el crecimiento de la fuerza laboral, la complejidad en la asignación de los puestos, establecimiento de políticas, entre otros, se hizo necesario contar con personas especializadas, lo que a su vez dio lugar a la administración de recursos humanos.

De acuerdo con los autores anteriores, se puede observar fue con la Primera y Segunda Guerra Mundial y la Revolución Industrial que se dio origen a la administración de personal y la intervención del psicólogo. Al surgir la necesidad de atraer y seleccionar a las personas idóneas para desempeñar un puesto o actividad determinada, y con el menester de establecer lineamientos que fomentaran la potenciación de productividad y eficiencia laboral.

## **1.2. Teoría y sistema administrativo**

Si bien, es importante contar con el personal idóneo para tener efectos positivos en la organización, es importante también abordar los diferentes procesos administrativos que existen así como el impacto que puede tener en el trabajador. Mc Gregor (en Snell, 2013), distingue las siguientes concepciones:

Teoría X-. La teoría de administración se restringe a la aplicación y control de energía únicamente en dirección de los objetivos; de acuerdo a esta teoría, las personas tienden a comportarse con indolencia, pasividad, resistencia al cambio, falta de responsabilidad, tendencia a creer en la demagogia y demanda excesiva de beneficios.

Teoría Y-. Se refiere a un estilo de administración participativo y democrático basado en valores humanos; aquí la administración constituye un proceso para generar oportunidades, liberar potencialidades, eliminar obstáculos, facilitar el crecimiento, proporcionar orientación; es una administración por objetivos y no por controles.

Por otro lado, Likert (en Snell, 2013), menciona los siguientes sistemas administrativos:

Sistema 1 (Autoritario-coercitivo): controla con rigidez todo lo que ocurre dentro de la empresa; se considera el sistema más duro y cerrado.

- Sistema 2 (Autoritario-benevolente): sistema autoritario, pero menos duro y cerrado que el Sistema 1.

Sistema 3 (Consultivo): se inclina más al lado participativo que al autocrático e impositivo.

Sistema 4 (Participativo): es democrático y participativo; se delegan por completo la toma de decisiones a los niveles más bajos de la organización.

Complementando lo anterior, y retomando lo que indica Rosas (2013), la empresa se forma o destruye por la calidad y el comportamiento de su gente.

Mientras menos rígida sea la autoridad como en la *Teoría Y* o en los *Sistemas Consultivo y Participativo* más beneficios se pueden obtener de los trabajadores, al fungir la motivación como uno de los principales motores para su desempeño, calidad de vida y compromiso con la organización.

O en términos de Project Management Institute (en Rueda et al., 2015), entretanto más valorado y motivado (el personal), mayores son las probabilidades de que se cumplan los cronogramas del trabajo y necesidades de los clientes.

### **1.3. Funciones de la Administración de Personal**

Fomentar la rentabilidad y desarrollo de la empresa no solo depende de los procesos y sistemas administrativos, sino de encaminar los objetivos mediante las funciones del área de recursos humanos.

Por ejemplo Moreno y Godoy (2008), sostienen que sus funciones (la planificación, organización, dirección y control de recursos) constituyen el proceso administrativo.

En tanto para Snell (2013), son las siguientes:

- i) Crear, mantener y desarrollar al personal con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- ii) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de objetivos individuales.
- iii) Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

Y para Alfaro (2012), y Dolan y Schuler, (en Naranjo, 2012), lo constituyen la descripción de responsabilidades y cualidades para cada puesto laboral; la captación de recursos humanos; administración de sueldos; y la Capacitación y desarrollo de programas referentes al mejoramiento de los conocimientos del personal.

Se puede decir entonces que la función del área de recursos humanos implica desde la atracción del personal adecuado, descripción de puesto laboral y Contratación hasta su incorporación e identificación con los procesos y políticas de la empresa, desarrollo de condiciones organizacionales y satisfacción de las personas mediante la motivación y programas de Capacitación o desarrollo organizacional que provean adquisición y actualización de conocimientos.

Velar por el recurso humano, su calidad de vida laboral, motivación y satisfacción debería ser tarea fundamental de toda organización para menoscabar la inestabilidad laboral y el alto costo que esto implica.

## 1.4. Proceso de la Administración de Personal

Visualizar el área de recursos como un sistema comprende la relación entre los siguientes procesos o subsistemas interdependientes (Snell, 2013; y Chiavenato, en De León, 2008):

Provisión (o atracción)-. Investigación de mercado de Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección de personal.

Organización-. Socialización de las personas, diseño, descripción y análisis de puestos; y evaluación del desempeño.

Retención-. Remuneración y retribución; prestaciones y servicios sociales; higiene y seguridad en el trabajo; y relaciones sindicales.

Desarrollo-. Capacitación y desarrollo organizacional.

Evaluación de los recursos humanos-. Bancos de datos/sistemas de información, controles-constancia-productividad-equilibrio social.

Aunque el proceso global no siempre presenta la secuencia anterior dada la interacción entre los subsistemas (Muchinsky, en De León (2008); se debe prestar la misma atención a todos, de tal forma que se posicione al empleado como una ventaja y no como un recurso obsoleto al depender la organización de su grado de preparación, Capacitación y desarrollo ante la competencia (Alfaro, 2012).

Contar con el personal idóneo va más allá del Reclutamiento y Selección de personal, es decir, la empresa puede ya poseer el recurso. Lo que resta es brindar las condiciones organizacionales que favorezcan su buen desempeño a través de las herramientas adecuadas, motivación, desarrollo y mejora continua.

No se debe olvidar que retener a un empleado motivado y satisfecho es sinónimo de productividad y compromiso por su parte.

## **Capítulo 2. Reclutamiento, Selección de persona e Integración a la organización**



Como se mencionó en el apartado anterior, un proceso de la administración de personal lo es la provisión o atracción de talento.

Este proceso debe tener como finalidad lograr que la organización mejore y asegure la productividad, eficiencia y eficacia por un largo tiempo mediante el Reclutamiento y Selección de personal efectivos (Alfaro, 2012).

No contar con el personal correcto al cargo, con las habilidades más fuertes y que cumplan con las demandas de la organización, de acuerdo con Charney (2016) y Mendoza (2016), es el principal problema al que se enfrentan las empresas

Por tanto, antes de iniciar dicho proceso (la empresa) debe determinar porqué desea contratar, especificar las cualidades como rasgos físicos, personalidad, intereses o habilidades sensoriales que representan cierto potencial para desempeñar el trabajo o recibir Capacitación para realizarlo (Dessler, y Varela, 2011; Hatum, 2011).

Conocer los aspectos y habilidades que requiere tener el candidato es elemental para comenzar al proceso, sino cómo saber qué es lo que necesita la empresa y cómo conocer qué se está buscando. Su desconocimiento puede culminar en una selección errónea e implicar un alto costo e innecesario; sería como caminar sin rumbo.

Al iniciar con el proceso, la empresa debe contar con un sistema inicial que incluya pasos a seguir tomando como base los objetivos, ambiente interno, estructura de la empresa, entre otras circunstancias (Alfaro, 2012; Ramírez, 2010).

Posteriormente quien se encargue del proceso debe elaborar los perfiles de puesto; es decir, la descripción de los conocimientos y habilidades, las herramientas e información requeridas, así como las relaciones a establecer con otros puestos o áreas, y los objetivos y resultados que debe alcanzar (Alfaro, 2012).

Para que el análisis laboral sea compatible debe estar centrado en el comportamiento que se espera del empleado y el que debe mostrar (Wienclaw, 2014).

La importancia del análisis del puesto yace en que la persona que ingrese a la organización debe ser afín a las políticas, compaginar lo más posible e identificarse con

su misión, visión y valores. De lo contrario, cabe la posibilidad que refleje insatisfacción y por ende baja productividad.

Como dato adicional, otro uso que dan los empleadores al análisis de puesto, señalado por Dessler y Varela (2011), es para desarrollar programas de Capacitación y determinar el salario de los puestos.

Una vez elegidos los candidatos que podrían encajar con el puesto y la empresa, lo que procede es realizar entrevistas, y tras su realización escoger a las personas que pasarán a la siguiente etapa de Selección de personal, en donde se recurra a la siguiente técnica que haya sido definida para el proceso.

Después de aplicar diversas técnicas para elegir a la persona o personas (generalmente una terna), se pasará a entrevista con el responsable quién tomará la decisión final respecto a si procede o no la Contratación (M. González, 2015).

La persona que toma la decisión final, frecuentemente es el responsable del área; ya que para bien o mal el nuevo ingreso se encontrará bajo su subordinación. Si bien el área de recursos humanos cuenta con noción de las actividades que desempeñará la persona que ingrese, el responsable es quien mejor conoce el puesto.

En el siguiente apartado se realizará una mayor descripción al respecto.

## **2.1. Reclutamiento**

Tomando como referencia lo anterior, una tarea básica de la Administración de Recursos Humanos radica en proporcionar el talento humano requerido por la organización y desarrollar habilidades y aptitudes para asegurar y mejorar la productividad y satisfacción del mismo (Grados, en Garreta, 2008; Alfaro, 2012); por lo que en esta sección se abordará el proceso de provisión o atracción de talento.

Cubrir una vacante sugiere preguntarse si el puesto es realmente necesario (Roberte Wendover, en Kasper, 2011); y/o reconsiderar las conductas y los productos del trabajo

que se esperan del puesto a manera que se puedan realizar adecuaciones (Alfaro, 2012).

Analizar el motivo por el que surge una vacante supone cuestionarse la razón de su aparición, si en verdad se requiere un nuevo elemento o alguien más puede desempeñar la actividad, y conocer si las actividades a desempeñar son las indicadas o existe una saturación.

Kasper (2011), señala que es importante decidir quién dirigirá el proceso, elaborar una descripción clara del puesto y elegir quién se encargará de la entrevista, los factores que se ahondarán y sueldo probable antes de iniciar la búsqueda del nuevo empleado; de tal forma que se salvaguarden los intereses de la empresa determinados por factores internos y externos (Grados, en Garreta, 2008).

El proceso de Reclutamiento, para Nicolás-Martínez y Rubio-Bañón (2015), y Rodríguez y Guth (en Ramírez, 2010), es el comienzo para proporcionar los recursos humanos apropiados a la organización; debido a que tiene como objetivo la atracción del mayor número de solicitudes, para escoger entre varios candidatos los más idóneos (Ramírez, 2010).

Reclutar permite tener al recurso humano necesario e indispensable para que una empresa u organización funcione (Grados, en Cabrera, & Chávez, 2015); lo que hace importante desarrollar indicadores de rendimiento exitoso en la función, especificando los aspectos que serán evaluados y los resultados deseados (Kasper, 2011).

La descripción o análisis de puesto es una fuente principal de información para efectuar el Reclutamiento y posterior selección, al incluir la explicación de las actividades, funciones y responsabilidades del cargo (Llanos, 2015; M. González, 2015); además de proporcionar las características de la persona que tendrá que realizar dichas actividades (Zarazúa, 2013).

Dicho análisis es fundamental para saber lo que la organización necesita, no se puede comenzar el Reclutamiento si se desconocen las características que se buscan; el

hacerlo podría concluir con una Contratación errada que lleve a la insatisfacción tanto del empleado como del empleador; y no solo eso, convertirse en un alto costo.

Para Kasper (2011), con un buen análisis se puede detectar qué trasfondo educativo y experiencia se requieren, quién será el supervisor y cuáles son las responsabilidades específicas. En tanto para García a través de la requisición y Reclutamiento se puede definir o establecer adecuadamente los perfiles necesarios y descubrir o identificar a los candidatos potenciales para ocupar el puesto vacante dentro de una organización (García, Murillo, & González, 2010).

Con base en los autores anteriores, se puede concluir que el análisis de puestos es el paso previo al Reclutamiento. Proporciona información clave sobre las características que debe tener la persona (como nivel educativo y experiencia), así como la descripción de actividades, funciones y responsabilidades que desempeñará, e interacción con supervisor y otras áreas de trabajo.

A continuación se presenta el proceso de Reclutamiento y selección propuesto por Dessler y Varela (2011):

Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deberán cubrirse.

Integrar una bolsa de trabajo para tales puestos, reclutando candidatos internos o externos.

Indicar a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que participen en una entrevista de selección.

Usar diversas herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables.

Enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo.

Hacer al candidato o candidatos una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le realizará un ofrecimiento real.

Actualmente las empresas recurren a diversas fuentes y medios para llevar a cabo el proceso de Reclutamiento. Alfaro (2012), distingue los siguientes componentes:

Fuentes (proveedores de personal calificado):

- Internas-. Los propios empleados (promoción); familiares, amigos o conocidos de los miembros de la organización (recomendación).
- Externas-. Bolsas de trabajo; grupos de intercambio entre empresas; las universidades e instituciones de enseñanza técnica y superior; empresas especializadas en el ramo (como head hunters) y la sociedad en general.

Medios (manera de acercarnos a dichos proveedores para hacer de su conocimiento nuestras necesidades):

- Internamente-. los tableros de avisos o de información, boletín interno de vacantes, los sindicatos, programas de trainees, los planes de carrera y de vida que rigen en el interior de la organización.
- Externamente-. Anuncios en las secciones especializadas de los diarios; anuncios en los medios electrónicos (radio, televisión, internet); boletines internos de los grupos de intercambio; presentaciones de la organización a los grupos de estudiantes a punto de egresar; agencias de colocación.

El uso de una determinada fuente o medio dependerá de la persona encargada del proceso, de los recursos con que cuente y del puesto a cubrir.

Mientras más especializado un puesto mayor costo e inversión para la empresa; ya que se deberá contar con los recursos necesarios para llevarlo a cabo. No tendrá el mismo costo y el tiempo para cubrir la vacante será diferente al buscar a un auxiliar administrativo que a un ingeniero mecatrónico por mencionar un ejemplo.

Además de los componentes indicados, Dessler y Varela (2011), sugieren para aminorar el tiempo de cobertura de una posible vacante, elaborar una ficha de reemplazo en el puesto para cada trabajador, donde se muestren a los posibles sustitutos, su desempeño, potencial de ascenso y la Capacitación que podría requerir.

Realizar un buen Reclutamiento no atrae necesariamente a muchos candidatos, sino solo a aquellos cuyas características se aproximan lo más posible a nuestra solicitud (Alfaro, 2012).

Filtrar solo a los candidatos que se apeguen a lo que precisa la empresa favorece que el proceso de selección sea menos costoso, puesto que solo aquellas personas serían las que pasen a la siguiente etapa.

## **2.2. Proceso de Selección de personal**

Otra de las responsabilidades fundamentales del departamento de administración es la Selección de personal (Wienclaw, 2014).

Mientras el Reclutamiento se enfoca, mediante diversas técnicas, en escoger candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante (Alfaro, 2012); el proceso de selección consiste en determinar, escoger y clasificar los prospectos con mayores posibilidades de ajustarse al puesto y satisfacer las necesidades de la organización (Alfaro, 2012; Hernández, 2012; Naranjo, 2012).

En sintonía con lo mencionado García, Murillo, y González (2010), definen al proceso de selección como *"la escogencia del mejor candidato para el cargo, quién es la persona adecuada para mantener o aumentar la eficiencia y desempeño organizacional"* (p. 61). Y por su parte, Grados (2013), sostiene que *"la selección es la aplicación de una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado"* (p. 225).

Definir adecuadamente un proceso de selección permitirá elegir a los candidatos bien calificados, reducir tiempos de respuesta en la Contratación, aumentar índices de productividad y mermar la rotación (Garreta, 2008).

Para ciertos autores será labor del psicólogo elaborar un método de evaluación que considere la experiencia laboral, trayectoria académica (área intelectual) y perfil psicológico necesarios para realizar cada actividad (Cabrera, & Chávez, 2015; Grados, 2013; Zarazúa, 2013). En tanto para Baron y otros, las organizaciones deben seleccionar a los empleados de acuerdo con tres criterios: habilidades, potencial, y

grado en que el candidato se adecua a la organización ("fit" organizacional) (Hatun, 2011).

Por su lado Claver et al., (1995, en Nicolás-Martínez y Rubio-Bañón, 2015), señalan en el proceso se debe buscar incrementar las fuentes más efectivas que permitan acercarse a los candidatos idóneos, evaluando su potencialidad física y mental, aptitud en el trabajo, etc.

Básicamente se puede hacer referencia al proceso de selección como la elección del candidato idóneo utilizando técnicas encaminadas a dicho fin, tomando como base las especificaciones del puesto y necesidades de la empresa.

Para García, Murillo, y González (2010) y Hernández (2012), este proceso se hace necesario toda vez que se requiere predecir el comportamiento, desempeño y rendimiento del personal dentro de la organización, ya que se busca la adaptación del mismo a las descripciones y especificaciones del puesto.

Iniciar el proceso varía de acuerdo a cada autor, por ejemplo para Llanos (2015), comienza cuando alguna área interna solicita a la de Reclutamiento un candidato para cubrir la vacante disponible, originada por promoción, nueva creación o baja de personal. En tanto para García, Murillo, y González (2010), surge en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno o más solicitantes.

Otros ejemplos son los expuestos por García, Murillo, y González (2010):

- Pereda y Berrocal indican consta de 8 etapas: 1) preselección de candidatos, 2) entrevista preliminar, 3) pruebas, 4) entrevista en profundidad, 5) entrevista con el superior inmediato, 6) toma de decisiones, 7) contratación, y 8) acogida e incorporación.
- Rodríguez y Serrano lo estructuran en 10 pasos: 1) identificación de necesidades, 2) definición del puesto de trabajo, 3) determinación del perfil de factores de desempeño eficaz, 4) evaluación del puesto de trabajo, 5) diseño del proceso de selección, 6) captación de las personas adecuadas, 7) evaluación de las

personas, 8) toma de la decisión, 9) comunicación a la persona seleccionada, y 10) introducción a la compañía.

Bohlander y Snell refieren los siguientes: 1) decisión de contratar, 2) examen médico/prueba de detección de drogas, 3) supervisor/entrevista en equipo, 4) selección preliminar en el departamento de RH, 5) investigación de antecedentes, 6) pruebas de empleo (aptitud, logros), 7) entrevista inicial en el departamento de RH, y 8) conclusión de la solicitud.

En una investigación realizada por Zarazúa (2013) para analizar las formas de aplicación de las técnicas y procedimientos de la administración de recursos humanos en las organizaciones, y en un estudio llevado a cabo en España a pequeñas y medianas empresas por Levy-leboyer (en Alonso, Moscoso, y Cuadrado, 2015), se halló que existe una relación directa entre el tamaño de la empresa y los métodos utilizados respecto al proceso de selección; es decir, mientras más grande la empresa más métodos y/o etapas se utilizan.

Para encaminar el proceso de selección al éxito Rodríguez (2007), menciona las siguientes claves:

Aplicación de pruebas psicométricas: ya que tienen una base científica.

Solicitar referencias: es importante conocer los comentarios de las personas que trabajaron alrededor del candidato, desde compañeros cercanos de manera ascendente, descendente, mismo nivel o jefes directos.

- Realizar estudios socio-económicos: esta parte permite tener noción del medio en que se desenvuelve el candidato, sus condiciones familiares, de vivienda, económicos, costumbres y hábitos; además de confirmar su trayectoria laboral.

Con la finalidad de evitar una decisión subjetiva, Arias (en Garrete, 2008), sugiere recurrir a diversas técnicas como el análisis de puesto, pruebas técnicas, encuestas socioeconómicas, etc.

Entre las técnicas más utilizadas, de acuerdo con García, Murillo, y González (2010) se encuentran las siguientes:



- **Análisis de antecedentes:** consiste en verificar la información suministrada por el candidato estudiando la hoja de vida, comprobando sus referencias y revisando la legalidad de sus certificados laborales y académicos.

**Entrevistas:** cuyo objetivo es confrontar a cada uno de los candidatos para complementar la información suministrada en la hoja de vida, indagando más en los aspectos personales, familiares, sociales, laborales y comportamentales.

**Pruebas de conocimiento:** evalúan el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos a través de exámenes teóricos, prácticos, verbales o escritos.

**Simulación de trabajo:** el candidato debe realizar algunas actividades que le permitan resolver una situación particular.

**Visita domiciliaria:** hace referencia a las condiciones socio-económicas de vida que se desean comprobar, acercándosele al entorno personal y familiar del aspirante, para conocer el grado de influencia que éste puede, o no, tener en el desempeño de sus labores.

**Estudio de seguridad o factibilidad de riesgo de seguridad:** dependiendo del tipo de organización ésta selecciona el candidato del sector social que menos riesgo le represente.

Bohlander y Snell mencionan otras herramientas como son el uso del polígrafo, la grafología, pruebas de honestidad e integridad, pruebas de conocimiento del puesto, pruebas de trabajo y pruebas de idioma (García, Murillo, & González, 2010). Y Collins (en Alonso et al., 2015), añade el Centro de evaluación o *Assessment Center*, técnica que mezcla ejercicios de simulación y otros procedimientos diseñados para evaluar habilidades y destrezas relacionadas con el trabajo.

En una encuesta realizada por Naranjo en el año 2012 y un estudio de Flores et al. (2008), se halló que las compañías con una selección incorrecta y/o que no valoran al recurso humano con que cuentan genera desmotivación y frustración; lo que, conduce a la insatisfacción y, en casos extremos, desemboca en rotación laboral.

Adicional es importante contar con el personal profesional y capacitado para que se encargue de realizar dicha labor, ya que como sostiene Hernández (2012), a partir de los procesos de selección y de la percepción de candidatos pareciera que lo que se

busca es la falta, la falla, la mentira y la debilidad del candidato más que las capacidades, aptitudes y virtudes.

A continuación se hablará acerca de los siguientes métodos:

Evaluación técnica y psicológica

Entrevista

Estudio socioeconómico

Examen médico

- Evaluación técnica y psicológica

Una técnica muy común en el proceso de Selección de personal lo constituyen las evaluaciones. De acuerdo con Dessler y Varela (2011) y, Landy y Conte (en Salas, 2008), se utilizan desde hace mucho tiempo como predictor de conducta y desempeño laboral al medir variables relacionadas con la psicología como: inteligencia, personalidad, aptitudes, intereses, actitudes y valores.

Por su parte Cabrera, y Chávez (2015), apuntan, que al requerir cada puesto de ciertos conocimientos para desempeñar sus funciones, la evaluación técnica ayuda a seleccionar al personal con mayor preparación, en tanto, la evaluación psicológica provee información sobre la capacidad intelectual y emocional con que cuentan.

El análisis de puestos tiene un papel fundamental en las evaluaciones, ya que con base en la información que arroja se podrá definir qué tipo de evaluación aplicar a los candidatos; y a la vez estipular el nivel de desempeño deseado para cada una. Elegir entre un tipo de evaluación y otra, u optar por ambas será labor de la persona a cargo del proceso. Existirán vacantes en donde no sea necesario evaluar la parte técnica al buscar personas donde la experiencia no sea requisito.

La aplicación de estos mecanismos de valoración requiere entrenamiento especializado y periodos de supervisión por parte del personal experimentado (Alfaro, 2012); y además que las pruebas a utilizar cuenten con validez (que midan lo que dice medir) y confiabilidad (lo que implica que si la misma persona hace la prueba dos veces en

situaciones idénticas los resultados serán similares) (Cabrera, & Chávez, 2015; Dessler y Varela, 2011; Zarazúa, 2013).

Contar con una persona con el conocimiento y preparación para aplicar y calificar la batería es de suma relevancia, al disminuir errores durante la ejecución, dar las instrucciones adecuadamente, tomar nota sobre la actitud del evaluado y, en caso de las pruebas que tienen un límite de tiempo, cuidar su correcta aplicación.

Existen diferentes tipos de pruebas psicológicas y dependiendo del autor es la clasificación que se hace. De León (2008), las cataloga en:

Pruebas proyectivas de personalidad-. Se presenta al individuo una serie de estímulos estándar, que permiten respuestas muy variadas, principalmente, determinadas por procesos inconscientes.

Inventarios de personalidad-. Se pide a los examinados que indiquen si se aplican a ellos o no una larga serie de comentarios.

Pruebas de inteligencia-. A veces conocida como prueba de aptitudes, es un recurso estandarizado para valorar la actual capacidad mental de la persona. Además de tener uso también en pruebas de logro, para diagnosticar problemas de aprendizaje e identificar puntos fuertes y débiles para planificación académica, etc.

En tanto Llanos (2015), las divide en dos rubros dependiendo del criterio que pretenden medir: las de ejecución máxima (aptitud, habilidad y rendimiento) y de ejecución típica (personalidad).

Se puede decir entonces que las pruebas de inteligencia e inventarios de personalidad del primer autor corresponden a las de ejecución máxima del segundo; y las proyectivas de personalidad a las de ejecución típica.

La correcta aplicación e interpretación de un test psicológico (conjunto de pruebas que se aplican para valorar desarrollo mental, habilidades, conocimiento, entre otros) exige a la persona que lo utiliza una formación profesional en psicometría, así como en el test

y las bases teóricas sobre las cuales se sustenta (M. González, 2015; De León, 2008; Hernández, 2012).

La relevancia yace en que al tener (el psicólogo) la preparación, se dará el uso adecuado a las pruebas y la interpretación e integración de pruebas se hará de manera objetiva.

Grados (2013), sugiere que la prueba técnica se realice antes de la valoración psicométrica para que la empresa ahorre en tiempo y costos.

Implementar la evaluación técnica como segundo filtro, después de la entrevista, llevaría a invertir tiempo solo en aquellos candidatos que cumplan con los conocimientos técnicos solicitados y más apegados al perfil. Y por el contrario, no incluirla desembocaría en una selección incorrecta o volver a iniciar con el proceso (lo que representaría un costo).

El espacio donde se realice la aplicación debe contar con ciertos cuidados como una buena iluminación, ya que puede influir de manera positiva o negativa en el desempeño del evaluado.

Para finalizar, es menester tomar nota de la actitud del evaluado ante el test, comentarios y toda aquella información que pueda ser relevante para el proceso de selección, puesto que una actitud negativa denota desconfianza en el criterio de los profesionales de recursos humanos de la empresa y falta de respeto por las funciones que se desempeñan (M. González, 2015). Además, de mostrar la tolerancia del candidato al estrés lo que puede ser un reflejo de su manera actuar.

- Entrevista

Hoy día la mayoría de las empresas recurren a la entrevista como técnica de selección para conseguir abiertamente la información más relevante del postulante, y con base en esta tomar una decisión sobre su idoneidad (M. González, 2015; Wienclaw, 2014).

Un filtro que suele ser empleado por las empresas para la realización de una criba de aspirantes y posterior cita para entrevista es el currículum (Anderson et al., en Alonso et

al., 2015). En donde se puede observar si el candidato cuenta con el nivel académico, laboral (experiencia) y motivacional para cubrir la vacante.

Para Salas (2008), el objetivo del entrevistador es: “...responder a dos preguntas generales ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?, ¿Cómo se compara respecto a otras personas que lo han solicitado?” (p. 33). En tanto para Naranjo (2012), es detectar si la personalidad y la motivación del aspirante coinciden con el perfil de la persona requerida para ocupar la vacante.

De la información obtenida durante la entrevista se puede determinar si el candidato puede o no ser idóneo para el puesto. Por ejemplo, una persona que no comparta los valores de la empresa difícilmente va a encajar con las políticas, y por consiguiente su productividad será baja.

Durante la entrevista por una parte se corroboran los datos incluidos en la solicitud y/o currículo, se tiene contacto visual con el candidato, se ahonda en la experiencia e información cualitativa, se registra la conducta observacional y se analiza y dilucidan los mecanismos de la psicodinámica para prever el comportamiento del candidato en el desempeño de sus labores (Cabrera, & Chávez, 2015; Grados, 2013; Naranjo, 2012).

Y por otro lado, se presenta al entrevistado un panorama general del puesto que se ofrece (actividades a desempeñar, horario, responsabilidades, entre otras) de tal manera que cuente con los elementos necesarios para cavilar si le interesa ingresar o no a la institución (Alfaro, 2012; Salas, 2008).

No solo cotejar datos en la entrevista para ver la adecuación del candidato al puesto es elemental, sino también lo es hablarle sobre la empresa y sus políticas.. Conocer sobre las políticas evitará en la medida de lo posible genere falsas expectativas y reconsidere si quiere o no continuar con el proceso.

Luecke y Bartlett (en Kasper, 2011), y Garrete (2008), mencionan que se puede comenzar con una entrevista telefónica para tener una visión general del perfil de cada candidato y así optimizar el proceso, seguida por una preliminar cara a cara y, luego, una entrevista final.

Realizar primero el filtro telefónico favorecerá a la empresa con la reducción de costos y que las entrevistas cara a cara se lleven a cabo con aquellas personas que se apeguen mayormente al perfil.

A continuación se mencionan los diferentes tipos de entrevista que refieren M. González (2015) y Alfaro (2012), en función de:

#### Su grado de estructuración

- a) No estructurada (o abierta)-. El entrevistador sigue el curso mismo de la conversación sin que se hayan definido previamente las preguntas a realizar; similar a una conversación informal.
- b) Estructurada (o cerrada)-. Se realiza en torno a preguntas planificadas en un cierto orden y que se repiten a todos los candidatos de la misma manera.
- c) Semiestructurada (o mixta)-. Es una modalidad mixta entre la entrevista no estructurada y la estructurada.

#### Número de participantes

- a) Individual-. Es la forma más habitual entrevistador-candidato.
- b) Grupal-. Hay varios candidatos y un único o varios entrevistadores; tiene la particularidad de ser una dinámica de grupo en la que se propone a los candidatos la realización de una actividad, una simulación de una situación de trabajo o un debate sobre un tema concreto.
- c) Tribunal / panel-. Se da cuando hay dos o más entrevistadores y un único candidato. Habitualmente se emplea en la Administración Pública durante una selección para concurso-oposición, pero también en empresas privadas y consultoras de selección. Lo más común es que lleve la mayor parte del peso durante la entrevista uno de los entrevistadores.

#### Clima generado

- a) Normal o relajado-. El entrevistador trata de establecer un clima de confianza para poder valorar adecuadamente el ajuste del candidato al perfil.

- b) Ansiógenas o duras-. Puede partir de la hipótesis: que la auténtica personalidad del candidato sale a la luz en situaciones de tensión; o que provocando la situación de estrés se podrá comprobar su tolerancia.

#### Contenido

- a) Convencional-. Su contenido se compone de preguntas sobre credenciales, logros y datos biográficos (15%), descripciones sobre la experiencia (32%) e información auto-evaluativa (48%).
- b) Conductual-. Se centra en preguntas sobre conocimientos técnicos (40%) y descripción de conducta (33%). La entrevista por competencias, es un tipo de entrevista conductual.

También se halla la entrevista por competencias, donde se integran preguntas encaminadas a las competencias profesionales necesarias para el puesto de trabajo (Cabrera, & Chávez, 2015).

En opinión de M. González (2015) y Wienclaw (2014), las entrevistas estructuradas y de contenido resultan ser más fiables al medir con mayor precisión la adecuación de la persona al puesto.

Entablar una entrevista estructurada podría propiciar se indaguen las mismas áreas a todos los candidatos, y por ende la valoración sea más objetiva al poder comparar las respuestas.

Si bien la entrevista se realiza con la finalidad de profundizar en información relevante para el puesto, también consta de la siguiente secuencia o etapas (Cabrera, & Chávez, 2015):

- Apertura: es la recepción formal del entrevistado.
- Rapport: se refiere a crear simpatía con el candidato a fin de aminorar los niveles de estrés y ansiedad.
- Desarrollo: se obtiene mayor información, por lo que se recomienda hacer preguntas directas.
- Cima: se puede obtener aún más información cualitativa, las preguntas son de tipo abierto.

- Cierre: el entrevistado puede añadir información extra y se le pueden aclarar dudas al postulante.

Favorecer un clima de confianza durante la entrevista resulta benéfico en tanto el entrevistado se siente con mayor libertad para hablar y sincerarse; pues lo que se busca es analizar si el candidato es idóneo o no para el puesto.

Por otro lado Grados y Sánchez (2007), aluden que existe una serie de objetivos que deben perseguirse dentro de la entrevista, independientemente del campo de aplicación, por lo que a continuación se mencionan y describen brevemente los del ámbito laboral:

Área general-. Sirve para validar los datos anotados en la solicitud o si existe contradicción, aunado a que ubica al entrevistador respecto al tipo de persona que tiene enfrente, por ejemplo, el estado civil mostrará algunos valores, como si vive en unión libre.

- Área escolar-. Aquí se detecta el potencial de desarrollo, se verifica si su preparación corresponde a los requisitos mínimos o tiene una experiencia que excede las expectativas del puesto; se va a indagar el entorno cultural y económico en el que se desarrolló; cuáles fueron los valores predominantes que tuvo que incorporar en sus estudios y los estándares de exigencia a los que está acostumbrado,
- Área ocupacional-. Permite evaluar al candidato en la forma cómo se ha desempeñado en sus anteriores empleos, cuáles son sus niveles de logro y cuál es la experiencia que ha adquirido. Se pregunta fecha de ingreso al primer trabajo, fecha de ingreso y salida de los trabajos, nombre de las empresas, sueldo al ingresar y al salir, funciones en su puesto, jefe o jefes inmediatos, cómo establece contactos para ingresar a trabajar y motivo de salida.

Autoconcepto-. Su importancia radica en detectar qué imagen tiene de sí mismo; se puede confrontar la coherencia entre la descripción de sí mismo y lo registrado al momento de la entrevista.



- Metas-. Se busca obtener información de cómo el candidato intenta proyectarse hacia el futuro, qué está haciendo para lograrlo y el grado de objetividad que tiene tomando a consideración sus capacidades.
- Área familiar-. Puesto que el núcleo de origen, la familia, determina los valores, imprime la primera etapa de la educación y dirige los esfuerzos, se analiza cuáles son las secuelas que le dejaron las experiencias vividas y qué estabilidad tiene en general.

Pasatiempos-. La finalidad es conocer como el entrevistado utiliza su tiempo libre; ya que estos indican tipos de personalidad.

Salud-. Se investigan las enfermedades que ha padecido, si son típicas de la infancia, si dejaron secuelas o alguna fue grave y con mayores repercusiones.

Además de padecimientos de los padres por si hubiera heredado alguno.

Es deber del entrevistador indagar sobre los ámbitos anteriores si quiere tener un panorama general de la persona que tiene delante; por ejemplo, al cuestionar sobre el área de salud puede percatarse si se trata de un individuo que se enferma con frecuencia y por ende falte constantemente lo que no es redituable.

Kasper (2011), señala el entrevistador debe mantener una mente abierta, permitir que el aspirante hable y prestar atención, incluso al lenguaje corporal, sin dejar de tomar apuntes y manteniendo el control de la entrevista sobre todo cuando las respuestas quedan inconclusas. Para que, como sugiere De León (2008), una vez finalizada, el entrevistador inicie con la evaluación del candidato, anotando los detalles, y determine si es aceptado o rechazado (en el proceso).

Es fundamental que la persona que funja como entrevistador cuente con las competencias necesarias para evitar el resultado desemboque en una mala Contratación. Ya que, como menciona Hatum (2011), una entrevista realizada de un modo adecuado, puede ser un método de selección confiable, y debe modificarse según lo que se quiera explorar.

A continuación se enlistan los errores más comunes dentro de la entrevista nombrados por Grados (2013) y Dessler y Varela (2011):

Efecto de halo, tendencia a sentir simpatía o antipatía sin que exista justificación alguna;

a veces los entrevistadores se ven más influidos por la información desfavorable del candidato que por las causas favorables;

prolongar el tiempo que se tenía estipulado para la entrevista, solo por satisfacer curiosidad del entrevistador;

- falta de interés en algunos aspectos o momentos de la entrevista, volviéndola más cuantitativa que cualitativa;

desconocimiento del puesto de trabajo, qué tipo de candidato es el más conveniente para ocuparlo;

la presión para contratar disminuye la utilidad de una entrevista;

influir en las respuestas, de tal forma que el entrevistador escuche lo que desea escuchar;

- el orden en que se presentan los candidatos afecta la manera en que se los califica

y perder de vista el objetivo de la entrevista, entre otros.

Caer en dichos errores supone terminar con un mal proceso de selección, contratar a la persona no adecuada y, una posible, rotación de personal en el futuro; motivo por el que es importante preparar la entrevista con antelación y evitar en la medida de lo posible cometer algunas de las fallas enlistadas, lo que conducirá seguramente a una entrevista productiva, satisfactoria y objetiva.

Para disminuir dichos errores Dessler y Varela (2011), establecen los siguientes lineamientos:

- Planear la entrevista-. Revisando la solicitud de empleo y currículo.
- Estructurar la entrevista (asegura que las preguntas brindarán información real sobre el desempeño que el candidato tendrá en el puesto de trabajo).

Empatía (el principal objetivo es conocer al aspirante y para lograrlo se necesita relajarlo).

Cerrar entrevista (antes de finalizar la entrevista responder cualquier inquietud del candidato y recomendar su empresa al solicitante).

Cabe mencionar, mientras más especializado el puesto más tiempo será necesario invertir en la entrevista especializada, así como la profundidad en su abordaje (Alfaro, 2012); lo que hace necesario contar con un personal especializado en la materia.

Un entrevistador preparado sabrá en qué aspectos necesita enfocarse más para hacer la entrevista más enriquecedora.

- Estudio socioeconómico

La historia de cada individuo se encuentra unida a su familia (V. González, 2003); por lo que al proceso de selección Alfaro (2012), Gómez Aquino (en Ramírez, 2010) y, Cabrera y Chávez (2016), agregan el estudio socioeconómico, cuya finalidad es comprobar y conocer la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo, entrevista, referencias y trabajos anteriores (puestos ocupados, honestidad, capacidad para supervisar o acatar órdenes, características de su desempeño y posible existencia de problemas laborales que haya vivido), así como cotejar su documentación personal y escolar.

Por su parte Hernández (2012), refiere lo siguiente al respecto:

...cuando se llevan a cabo las visitas domiciliarias, se analizan, más que las relaciones sociales, las condiciones de lujo, con quién vive, qué consume, cómo ordena la casa, si es soltero o casado, si se puede verificar la información que estableció en todo el proceso de selección; ante todo, que no vaya a ser delincuente... (p. 179).

Hablar de estudio socioeconómico acarrea aludir a la visita domiciliaria en la que se realiza una segunda entrevista y se adiciona la revisión de la documentación personal y escolar original. Básicamente, su intención es ratificar y ahondar en la información adquirida durante la entrevista.

Para Arias Galicia (en Garrete, 2008), la investigación socioeconómica se divide en tres etapas, con los siguientes objetivos:

Proporcionar información de la actividad socio-familiar, para dilucidar posibles situaciones conflictivas que impacten en el rendimiento laboral.

Ahondar en posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo tomando como referencia a sus empleos anteriores.

Cotejar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

Al considerar dichos objetivos durante la investigación se podrá recabar información acerca del tipo de relaciones que establece el investigado, su manera de resolver situaciones complejas, actitud y nivel de compromiso en el ámbito laboral, entre otras. Aunque al ser un tipo de prueba de confianza, también se obtienen datos respecto a su nivel de transparencia (honestidad).

Generalmente esta información se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por una trabajadora social, por el personal de Recursos Humanos o a través de despachos u organizaciones especializadas en esta actividad (Grados, 2013).

Como se mencionó anteriormente parte de la investigación está relacionada con las referencias laborales, por lo que Dessler y Varela (2011), sostienen para su obtención se utilice un formulario estructurado de tal manera que la formulación de preguntas sea correcta, lo que permitirá verificar la información previamente recabada y descubrir información nociva, como antecedentes penales; ya que de acuerdo a Silula y McKenna *"...aquello que haga una persona en el futuro será lo que hizo en el pasado"* (Llanos, 2015, p. 65).

Durante la validación de referencias laborales se puede obtener información nociva como: antecedentes penales, demandas laborales, falta de probidad, incumplimiento de responsabilidades o actitudes negativas; pero también vislumbrar las competencias denotadas y áreas de oportunidad.

Otro factor que se puede indagar es el ausentismo (tiempo en que el empleado no está trabajando cuando debería de hacerlo), que puede ser originado por la falta de motivación por el trabajo realizado, salario, sexo, edad, situación familiar, entre otros (Chiavenato, en Flores et al., 2008); lo que tendrá un impacto negativo en la productividad.

Las siguientes áreas a indagar que refiere Llanos (2015), como objetivo de la investigación del estudio socioeconómico, corresponden en gran medida con las que Grados y Sánchez (2007) mencionan como objetivos dentro de la entrevista:

Referencias y antecedentes laborales-. Calidad del desempeño, sueldo, calidad de relaciones sociales con los compañeros y superiores, la motivación, las aportaciones, puntualidad, el cumplimiento, el compromiso, los puestos ocupados, los periodos, los logros, el motivo de salida y estabilidad laboral.

Domicilio-. Ambiente social, dentro del que se desenvuelve, ubicación geográfica de la vivienda, vías de comunicación, traslado, accesibilidad a transporte público; así como la situación de servicios de agua, luz, condiciones de vivienda y mobiliario. Además, tipo de vivienda y condiciones (higiene, número de cuartos y baños, etc.).

- Número de personas que habitan la casa.  
Tipo de ocupación y nivel de estudio de los miembros de la familia.
- Antecedentes escolares
- Comprobantes de estudio, cuyo objetivo será constatar fechas, títulos o grados obtenidos, cursos tomados y constancias.
- Periodos de inactividad escolar, laboral o profesional, así como sus causas y acciones desplegadas para afrontarlos.

Ambiente familiar

Precedentes personales como estado civil, enfermedades, logros, gastos, actividades recreativas, situación económica actual, propiedades, adeudos, entre otros.

- Área social.

Analizar cada una de las áreas proveerá de suficiente información en cuanto a la persona que se quiere contratar, sus hábitos, metas, manera de relacionarse y acatar órdenes, compromiso y honestidad. Motivo por el que distintas empresas lo utilizan como último filtro para proceder con la Contratación.

Al depender hoy día muchas organizaciones de despachos que realicen los estudios socioeconómicos, es importante, el departamento de Selección de personal no relegue su responsabilidad y verifique que la información incluida en estos se ajuste a las necesidades de la empresa (Grados, 2013); ya que, como sostiene Rodríguez (2007), permite prevenir situaciones no deseadas; obteniendo información adicional y un dictamen final como recomendable, recomendable con reservas o no recomendable.

Cada empresa debe contar con lineamientos para considerar a una persona en un estatus u otro (recomendable, recomendable con reservas o no recomendable) ya que lo que aplica para una puede no coincidir con los requisitos de las demás organizaciones.

Un punto importante que no se debe olvidar en esta clase de investigación, es que los profesionales deben mantener un apego estricto a las normas de confidencialidad en todo momento. Debido a que al acudir los candidatos a una organización suelen confiar información relevante acerca de su vida personal y laboral, estado de salud, capacidades personales y profesionales, experiencias, logros y dificultades en las que se vieron inmersos en empleos anteriores, así como situación socioeconómica (Alfaro, 2012).

Algunos criterios para rechazar a un candidato durante el proceso de selección (Grados, 2013), tomando como herramienta la información obtenida durante la visita domiciliaria son:

Falsificación de información que el candidato haya proporcionado al departamento de selección, sobre todo en lo que atañe a los requisitos de ingreso.

Que sus ingresos sean insuficientes para cubrir sus egresos (en tal caso se debe confrontar al candidato para saber cómo solventa el excedente).

Que la situación económica en la que se desenvuelve el aspirante sea inadecuada para los requisitos de la empresa.

- Aspectos laborales negativos como: manejo indebido de los recursos materiales de la empresa; falta de actitud de servicio; problemas para

relacionarse con autoridades, compañeros de trabajo o ambos; falta de responsabilidad en el desempeño de sus funciones; inasistencias constantes; falta de probidad, entre otros.

El que un candidato haya salido mal de un empleo es un foco rojo culminar con la Contratación. Si fue evaluado con un mal desempeño posiblemente se vuelva a repetir; pero esto no debe tomarse como una verdad absoluta, pues podría darse el caso que por haber tenido diferencias con la persona que proporciona información ésta provea datos errados para perjudicarlo. En este tenor resulta relevante indagar lo más posible tanto con la empresa como con el investigado para contar con un panorama más objetivo.

La ventaja de este método yace en que es confiable al confirmar los datos que un candidato expone tanto en su hoja de vida y solicitud de empleo (Ramírez, 2010); lo que implica un filtro más para el proceso de selección.

- Examen médico

Cuando el candidato ha mostrado ser una persona recomendable para el puesto, se le solicita someterse a una valoración del estado general de salud experimentado; para prevenir sorpresas no gratas, como reclutar a personas que al poco tiempo de ser contratadas ingresen a tratamientos médicos prolongados que no les permitan cumplir con regularidad las tareas del puesto, o aquellos que llegan con enfermedades crónicas que a la larga pueden ser consideradas enfermedades de trabajo y por consiguiente la organización deba responder económicamente (Alfaro, 2012).

### **2.3. Integración de Personal a la Organización**

Una vez elaborados los reportes necesarios e integrados los estudios diversos lo que procede es confrontar los datos, resultados y todo análisis y evaluación de las diversas

fases del proceso de Selección de personal, con la finalidad de integrar una terna que admita la elección del aspirante conveniente.

Ya tomada la decisión, el siguiente paso será formalizar la Contratación y cumplir con la función de Inducción y Capacitación del personal (Llanos, 2015); por lo que a continuación se abordarán dichos temas.

- Contratación

En la Contratación la idoneidad de la persona es más importante que las habilidades: si se escoge la persona competente y con el carácter deseado que encaje en el equipo luego podrá aprender lo necesario para desempeñarse bien en el puesto asignado (Collins, en Kasper, 2011).

Si bien, la persona elegida puede adquirir nuevos conocimientos; para algunas empresas no basta debido a la magnitud de sus procesos.

Tal como indican Cabrera y Chávez (2015), una mala decisión puede ocasionar pérdidas monetarias y de tiempo; o como mencionan Dessler y Varela (2011) una Contratación negligente conllevar posibles implicaciones legales.

Dado lo anterior, es preferible invertir en un estudio socioeconómico para aminorar las posibilidades de contratar a un mal elemento; que escatimar y ulteriormente implique un costo mayor para la empresa por situaciones como rotación de personal, mal desempeño de funciones asignadas y baja productividad.

A continuación se mencionan algunas de las estrategias a considerar al momento de contratar, según Charney (2016):

Identificar que tienen en común los empleados rentables con los candidatos (personalidad y habilidades).

Si no se ha podido combatir la escasez y no se cuenta con un buen número de candidatos, se deberá cambiar la manera y el lugar en que se está buscando; comenzando con sus competidores se podría atraer a sus mejores empleados.



- Construir un *pool* de talento incluso si no está contratando para identificar candidatos potenciales quienes continuamente pueden ser adquiridos cuando publican las vacantes.
- Utilizar tecnología móvil y redes sociales, hasta el día de hoy está estimado que la búsqueda de trabajo se realiza al 90% por medio de dispositivos móviles; tomando a consideración fuentes como Facetime para ver al candidato que se está postulando y las más populares como LinkedIn, Twitter y Facebook.  
Publicitar a la organización como el mejor lugar para trabajar ya que no solamente va a incrementar el número de personas que quieran trabajar para la firma sino también mejorará la moral y el orgullo de los empleados.
- Transparencia en el proceso de Contratación, esto requiere atención al detalle; significa crear una descripción de puestos empezando con la razón por la cual se abrió la vacante, retraso del tiempo de respuesta en el proceso y las desventajas de la posición.

Ser transparente en el proceso servirá para aminorar que el nuevo elemento cree falsas expectativas respecto a la empresa y sus funciones. Engañarlo acarrearía insatisfacción laboral y, a su vez, baja productividad.

La relevancia del contrato laboral yace en que ayuda a fijar límites, las funciones, prestaciones, sueldo, derechos y obligaciones del empleado (Alfaro, 2012); además de obligarse a prestar su servicio bajo dependencia o subordinación (García, Murillo, & González, 2010).

Concluir el proceso de Selección de personal con la firma de contrato más allá de obligar al nuevo empleado a prestar un servicio, denota compromiso por ambas partes. Brinda seguridad y confianza al personal de ingresar a una empresa seria.

Grados (2013) considera que después de un tiempo conveniente, una vez el candidato electo se encuentre trabajando para la empresa, se envíe una carta de agradecimiento a los candidatos que participaron en el proceso, agradeciendo su tiempo e interés, y se les solicite autorización para mantenerlos en la cartera de candidatos.

Lo anterior, además de reflejar profesionalismo por parte de la empresa; sirve para que se haga de una cartera de candidatos por si en un determinado momento se volviera a abrir la vacante.

Dolan et al. (2007, en Nicolás-Martínez &, Rubio-Bañón, 2015), comentan que una política y un procedimiento sistemático de Contratación, recepción y acogida de los nuevos miembros permitirá se asegure la inversión que conlleva y se facilite una rápida integración por lo que en el siguiente apartado se abordará el proceso de Inducción de personal.

- Inducción

Alfaro (2012), Díaz (2016), García, Murillo, y González (2010), coinciden en que la Inducción es un proceso elaborado de presentación y aclimatación del personal que constituye a una organización; abarca desde el impacto inicial hasta la identificación con la cultura, los comportamientos y procesos de la organización con la intención de lograr una identificación entre el trabajador y la organización.

Mientras más familiarizado se encuentre el personal con la empresa (valores, misión, visión, funciones, etc.) y se sienta parte de ella, mayor compromiso podrá esperarse de su parte.

Para García, Murillo y, González (2010) dicho proceso consta de dos etapas:

- la primera se orienta en la introducción que se realiza hacia la organización, en la que se expone de manera global la visión de la compañía, las prestaciones, servicios a los que se tiene derecho, las normas de rendimiento, el reglamento, las políticas y el procedimiento; y finalmente el impacto de su trabajo, productividad y desempeño;
- y la segunda consta de la introducción a su puesto de trabajo, donde el nuevo miembro entrará en contacto con su jefe inmediato y compañeros, y se le explicará a detalle cuáles serán sus actividades y con quiénes se relacionará directamente.

Proporcionar los datos necesarios e indispensables de la empresa y su nuevo puesto (al personal de nuevo ingreso) favorecerá su nivel de adaptación y productividad; por lo que es importante el proceso de Inducción se realice de manera inmediata.

Snell (2013), sostiene que contar con políticas bien definidas (reglas establecidas para dar a conocer funciones y garantizar el desempeño de acuerdo con los objetivos deseados) evita se desempeñen actividades indeseables o se ponga en riesgo el éxito de las labores específicas.

Compartir los lineamientos desde un comienzo influirá en la disminución de errores, sino de qué otra manera se puede conocer lo que está permitido y no por la empresa.

Díaz (2016), con base en los resultados obtenidos en su investigación, concluye que: *"...la inducción para el personal de nuevo ingreso, propicia la alineación de actitudes del personal..., en sentido positivo hacia el trabajo y la organización a la que está ingresando"* (p. 85); lo que implica un mayor y eficaz acercamiento entre el nuevo empleado y la organización.

Por otro lado, López et al., (2014), mencionan que al aceptar su responsabilidad y compromiso (las organizaciones) de crear un ambiente de trabajo adecuado, promueven y permiten el desarrollo del potencial humano y crean oportunidades para que la persona experimente un sentido de actualización del yo en lo personal y profesional.

Por ende se puede decir que al trabajar el sentido de pertenencia y desarrollo de los empleados dentro de la organización, se promueve su motivación, satisfacción laboral y productividad.

- Capacitación

La Capacitación ayuda a los miembros del equipo a ser más responsables y comprometidos en sus actividades en un menor tiempo y con la máxima eficacia, conllevando al logro de objetivos (Pant & Baroudi, en Rueda et al., 2015; Rosas, 2013).

Que la empresa proporcione herramientas (no solo materiales, sino motivacionales e intelectuales) impacta en el desarrollo del personal, y disminuye errores en la comisión de las actividades laborales; por lo que es importante invertir en la Capacitación del personal.

A través de la Capacitación, de acuerdo con De León (2008), Dessler y Varela (2011), y Rosas (2013), se otorga y promueve en los trabajadores conocimientos, habilidades y competencias indispensables para el desempeño de las actividades laborales y logro de objetivos.

En un estudio realizado por Díaz (2016) se determinó que *"la capacitación propicia un incremento en sentido positivo sobre las actitudes laborales del personal de nuevo ingreso"* (p. 81).

Lo anterior, hace necesario que la organización reconozca las carencias, aspectos y configuraciones de su equipo de trabajo para mitigar los aspectos negativos y dar una solución.

Para Snell (2013), la Capacitación abarca cuatro formas de cambio de conducta:

Transmisión de información-. Generalmente la información es respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos.

Desarrollo de habilidades-. Orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizarán.

Desarrollo o modificación de actitudes-. Modificación de actitudes negativas para convertirlas en otras más favorables; implica la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios.

Desarrollo de conceptos-. Puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías.

Como se puede observar, esencialmente la Capacitación busca la configuración del personal en cuanto a su manera de pensar, actuar y desempeñar sus labores; de tal forma que su productividad y satisfacción laboral se vean incrementadas.

Aunado a lo anterior, Katz y Kahn (López et al., 2014), hablan de la influencia bilateral entre la organización-entorno; asumiendo que si la organización influye de manera positiva o negativamente (en el trabajador), esta contribuirá también al enriquecimiento de su ambiente y/o destrucción (desempeño).

La Capacitación de acuerdo con Snell (2013), implica las siguientes cuatro etapas:

Detección de las necesidades de Capacitación (diagnóstico)-. Donde se consideran tres niveles de análisis:

- Sistema organizacional: nivel de análisis de toda la organización (misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución; además del ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta).
- Sistema de Capacitación: nivel de análisis de los recursos humanos (constatar si son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, valorando si los empleados cuentan con las suficientes habilidades, conocimientos y actitudes que desea la organización).
- Sistema de adquisición de habilidades: nivel de análisis de las operaciones y tareas (es un proceso que consiste en constatar las habilidades, conocimientos y características personales o responsabilidades que se exigen al individuo para desempeñar sus funciones; lo que permite preparar la Capacitación para cada puesto. Los medios principales para la detección de necesidades de Capacitación son: evaluación del desempeño, observación, cuestionarios, solicitud de supervisores y gerentes, entrevista con supervisores y gerentes, reuniones interdepartamentales, examen de empleados, reorganización del trabajo, entrevista de salida, análisis de puesto y perfil del mismo; e informes periódicos).

Programa de Capacitación para atender las necesidades (este se sistematiza y sustenta en: ¿qué se debe enseñar?, ¿quién debe aprender?, ¿cuándo se debe enseñar?, ¿dónde se debe enseñar?, ¿cómo se debe enseñar?, ¿quién lo debe enseñar?).

- Implantación y ejecución del programa de Capacitación (supone el binomio formado por el instructor y el aprendiz, que depende de los siguientes factores: 1) adecuación del programa de Capacitación a las necesidades de la empresa, 2) calidad del material de Capacitación, 3) cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa, 4) calidad y preparación de los instructores y, 5) calidad de los aprendices).

Evaluación de resultados (debe considerar dos aspectos: 1) constatar si la Capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados, y; 2) verificar si los resultados de la Capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa).

Para llevar a cabo un proceso de Capacitación, lo primero que se debe hacer es detectar las áreas de oportunidad (del personal, área, empresa) para en función de estas definir la forma de intervención. Posteriormente, se realiza la implementación del programa para concluir con su evaluación; es decir detectar si funcionó y qué cambios produjo.

La meta de la detección de necesidades de Capacitación es brindar al personal de nuevo ingreso las habilidades y conocimientos requeridos en el puesto para alcanzar un desempeño eficaz; y para el caso de los trabajadores actuales valorar si existe deficiencia en el desempeño y determinar si ésta debería rectificarse mediante Capacitación u otro medio (como transferir al empleado o cambiar su plan de remuneración) (Dessler y Varela, 2011). Relacionado con lo anterior De León (2008) y Snell (2013), refieren los principales objetivos de la Capacitación y desarrollo, que se obtienen de la evaluación de necesidades de Capacitación son los siguientes:

Preparar a las personas para la realizar de manera inmediata diversas tareas del puesto.

Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo en sus puestos actuales y otras funciones más complejas y elevadas.

- Cambiar la actitud de las personas, crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentar su motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Capacitar al personal surte efectos positivos toda vez que los beneficios resultan bidireccionales, es decir, cuando también se llevan a cabo para el desarrollo personal y profesional de los empleados.

Entre las diversas técnicas de Capacitación, Dessler y Varela (2011), mencionan las siguientes:

- Capacitación en el trabajo: donde se puede localizar el *coaching* (un trabajador experimentado o el supervisor de aprendiz capacita al empleado en el puesto de trabajo), la posición de *asistente* (para capacitar y desarrollar a los futuros altos ejecutivos de la compañía) y la *rotación de puestos* (un empleado se mueve de un puesto de trabajo a otro a intervalos determinados).

Aprendizaje informal.

Capacitación del tipo aprendices-maestro: es un proceso estructurado, mediante el que los individuos se convierten en trabajadores habilidosos usando una combinación de instrucción tipo académica y Capacitación en el trabajo.

Capacitación con simuladores: es una técnica donde los educandos aprenden acerca del equipo real o simulado que usarán en su puesto de trabajo; con frecuencia implica el uso de simuladores de equipo de trabajo.

Técnicas de aprendizaje a distancia audiovisual y tradicional: como películas, televisión de circuito cerrado, audio cintas y videocintas, o discos.

Capacitación basada en computadora: el aprendiz usa un sistema basado en computadora para incrementar de manera interactiva su conocimiento o habilidades.

- Capacitación vía internet y portales de aprendizaje: la tendencia es mezclar soluciones de aprendizaje donde el aprendiz use varios métodos (por ejemplo: manuales, conferencias en clase, programas de aprendizaje y autoguiado y seminarios basados en la Web) para aprender el material.

Capacitación para propósitos especiales (por ejemplo, enseñar a convivir con la diversidad).

Emplear una técnica u otra depende de cada empresa y sus posibilidades; por ejemplo: para empresas que trabajan con personas a distancia (teletrabajadores) puede resultar más redituable apoyarse en internet y portales de aprendizaje que utilizar la Capacitación en el trabajo.

Este proceso conlleva beneficios bidireccionales, se refleja en un incremento en la rentabilidad, el posicionamiento en el mercado y el desarrollo de personal, reduciendo errores y mermas por la mala utilización del recurso humano o material (según sea el caso), promoviendo a su vez la comunicación y solidificación de la organización para la solución de problemas en los que se pudiese ver envuelta (Díaz, 2016; Rosas, 2013).

Los objetivos especifican qué debería alcanzar el aprendiz después de completar exitosamente el curso (Dessler, & Varela, 2011); por lo que una Capacitación continua busca que los trabajadores estén preparados para avanzar hacia mejores y nuevas oportunidades dentro y fuera de la empresa que, permitirá mejorar el clima laboral, motivación y reducir la rotación de personal, así como riesgos en el trabajo que desencadenen pérdidas (Rosas, 2013).

En gran medida, de la organización depende la productividad de sus empleados. Otórgarles las herramientas necesarias, motivarlos y brindarles Capacitación continua conlleva la disminución de insatisfacción y rotación laboral, y mengua en su rendimiento.

El impacto de la Capacitación según Rosas (2013), se da de las siguientes formas:

- Elevando el nivel de vida-. Al abrir brecha para aspirar a un mejor puesto los ingresos se elevan.  
Incrementando la productividad-. A mayor conocimiento mayor productividad lo que conlleva a la merma de errores e incremento de calidad.

En un estudio realizado por Rueda et al. (2015), para conocer los efectos de la Capacitación, Selección de personal y compensación en el éxito de proyectos cuyos parámetros fueron costo, tiempo y calidad (eficiencia) en 108 empresas de los



municipios de Tampico y Victoria, se encontró que la Capacitación y compensación tienen un efecto positivo.

Todo proceso de Capacitación y desarrollo de los recursos humanos debe llevar a cabo cambios y mejoras continuas, ya que la adquisición de capacidades, competencias y formas de ser asociados a los cambios en las organizaciones y las motivaciones personales puede impactar en la disminución de la rotación de personal, que hoy día se ha vuelto un desafío (Flores et al., 2008; Rosas, 2013).

Adicional a lo anterior, Quast (2012), señala que motivar a los empleados para aprender, crecer, intentar nuevas asignaciones que impliquen un reto y trabajar juntos como un equipo puede resultar satisfactorio; y conducir a un buen clima laboral y contribuir con la disminución de la rotación de personal.

De acuerdo a lo expuesto se puede concluir que para combatir la desmotivación, baja productividad, insatisfacción laboral y rotación de personal; la Capacitación resulta ser la mejor opción al reducir costos (por el desatino o abandono de empleo) e incrementar la rentabilidad de la organización.

## **Capítulo 3. Antecedentes del Estudio socioeconómico y Teletrabajo**

En el presente capítulo se abordará la importancia del Trabajo Social en la realización del Estudio Socioeconómico con la finalidad de poder contextualizar su origen; y tener una mejor comprensión de su posterior incorporación al ámbito laboral.

### **3.1. Antecedentes**

Los antecedentes más significativos en los que se establecen los orígenes del trabajo social respecto al estudio socioeconómico, están relacionados con la beneficencia pública debido a que esta se encargaba de proporcionar apoyo a la población necesitada mediante diversas instituciones creadas con dicha finalidad (Silva, 2006).

Al fungir la visita domiciliaria como herramienta para llegar a la información buscada (Programa de Intervención Directa de Fundación Telefónica, 2013) y el Trabajo Social intervenir en los puntos en que las personas interactúan con su entorno (Ramírez, 2010); es importante recalcar que la labor de “las inspectoras” y “enfermeras visitadoras” fue un antecedente para el origen de dicha profesión; al igual que la entrevista e informe valorativo para el Estudio Socioeconómico (Silva, 2006); pues el hogar tiene un lugar fundamental en la vida de cada individuo, tanto en el plano individual como en la perspectiva de vivir en familia; de tal forma que trasciende en nuestra existencia, en las costumbres, intimidad, rutina, convivencia, etc. (V. González, 2003).

La relevancia de la visita domiciliaria en sí, tenía como objetivo analizar el estilo de vida de las personas que solicitaban apoyo, cotejar su nivel de vida y, con base en los resultados encontrados, emitir un juicio respecto a si podrían o no ser acreedoras a ingresar al programa (recibir apoyo).

Algunos antecedentes históricos citados por Silva (2006) son los siguientes:

María Luisa Flores González refiere que en nuestro país los orígenes se remontan a 1920, con el personal (investigadoras) que se encargaba de investigar la problemática de casos dentro del ámbito de la beneficencia

pública; basándose en aspectos educativos y de la educación de los niños alojados en la Casa de Cuna.

- En 1929, se designaron diez personas como Inspectoras de la Beneficencia Pública para investigar a solicitantes de ayuda; visitaban los domicilios de indigentes y rendían un informe al que agregaban conclusiones donde indicaban si procedía o no la ayuda en base a su pesquisa.
- Para 1930 se determina que los datos a recabar serían: nombre completo, domicilio exacto, petición, motivo de ésta, organización familiar y recursos de la familia. Aquí la investigadora opinaba si procedía la ayuda pero era el jefe de departamento quien tenía la última decisión.

Hacia 1943, la Secretaría de Trabajo, la Secretaría de Salubridad y Asistencia y el Instituto Mexicano del Seguro Social contrataron a las primeras trabajadoras sociales.

El Trabajo Social se encuentra inexorablemente vinculado a la Visita Domiciliaria, se puede decir que esta acción ha sido el punto de arranque de la profesión; ha ido cambiando de aquellas visitas caritativas que realizaban las voluntarias visitadoras a las visitas en los domicilios con un sentido meramente técnico-profesional (V. González, 2003).

La visita domiciliaria, entrevista domiciliaria o consulta social domiciliaria como se le denomina en ciertos países, en el contexto asistencial consiste en el acercamiento al escenario donde se producen problemas, para comprobar confirmar, valorar datos necesarios de la situación (carencias, conflictos, necesidades, recursos y potencialidades), y realizar informes oportunos que pudieran derivar de la solicitud del usuario (Alfaro, 2012; V. González, 2003).

La labor del trabajador social no se limita a la beneficencia pública, sino su trabajo también se ve aplicado en diferentes ámbitos como lo es el civil y penal.

De acuerdo con el Programa de Intervención Directa de Fundación Telefónica (2013), en el ámbito legal la visita domiciliaria es *"... una facultad de comprobación que recae en las autoridades, principalmente las fiscales, sobre el estado que guardan los*

*visitados en relación a su situación del orden fiscal o legal*" (p.16), en tanto, en el ámbito de acción social es útil para la construcción de casos de estudio, de seguimiento y de éxito, y para la integración de información básica y clave para los indicadores de impacto del programa.

El trabajador social, debe contar con amplios conocimientos del sector en que se desenvuelva, y asumir una conducta de respeto y empatía, necesita establecer los límites del apoyo a la familia evitando crear falsas expectativas y contaminar el propósito y fin de la intervención, además de evitar juzgar o apresurar juicios respecto a la información que recibe (Programa de Intervención Directa de Fundación Telefónica, 2013; Ramírez, 2010).

Es importante contar con la formación y preparación, ya que de igual manera que la entrevista laboral se busca la obtención de información objetiva.

No en todos los casos se hace necesario realizar una visita domiciliaria, pero sí en aquellos en los que se precisa realizar un diagnóstico-tratamiento o seguimiento mucho más ajustado y fiable (Evaluación-Intervención-Acompañamiento, en V. González, 2003).

En el Programa de Intervención Directa de Fundación Telefónica (2013), diseñado para la protección infantil en cuanto a su inserción al ámbito laboral, se alude que al momento de realizar la visita, primero es necesario realizar la lectura del Aviso de Privacidad de la organización ejecutora del programa y solicitar la firma de aceptación y acuerdo de los fines del mismo, lo que permitirá a los visitados tener una clara idea de cuál es el propósito de la visita, el uso que se dará a la información recabada y los derechos que, como titulares de la información, poseen conforme a la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares (LFPDPPP).

Utilizar un aviso de confidencialidad proveerá al visitado mayor confianza y certeza de que su información se encuentra en buenas manos, y por ende no se le dará un mal uso.

Por su lado, Margarita Terán, en su Revista Perfil Profesional de Trabajo Social, publicada en la UNAM, menciona que a raíz de la emanación de fenómenos sociales en las relaciones laborales dentro de las empresas, el Trabajador Social tuvo un nuevo impulso en el ámbito laboral (citada en Ramírez, 2010).

Para Sánchez Rosado (en Ramírez, 2010):

...el trabajo social en empresas identifica, diagnostica, y contextualiza problemas y necesidades de la empresa, de la organización de empleados desde la perspectiva integral que considera los aspectos económicos, psicológicos, y sociales, con la finalidad de poder conocer las relaciones productivas, y humanas, tendiendo hacia el aumento de la productividad en un ambiente cordial y agradable. (p. 53).

Además de los puntos que aborda Sánchez Rosado, el trabajo social en las organizaciones también previene la inadecuada Contratación de un elemento; debido a que al emplearse como un filtro previo a este proceso se pueden corroborar datos obtenidos durante todo el proceso.

De acuerdo con Alfaro (2012), es importante que el profesional encomendado a realizar la visita domiciliaria cuente con un previo entrenamiento de tal forma que las interferencias de la familia del investigado y el lugar en que se realice la entrevista (sala, cocina, habitación) no impacten negativamente en su competencia profesional al recabar información y emitir un juicio.

Como se ha observado, nuevamente se hace hincapié a la preparación del personal (trabajador social) para que la entrevista se lleve a cabo de la manera más fluida y sin interrupciones.

Por último Brown (2016), refiere que los programas de visita domiciliaria pueden funcionar correctamente cuando están claramente definidos, bien implementados y evaluados en una base confiable; por lo que hace alusión a los siguientes elementos clave para hacerla efectiva:

Objetivos claros y definidos

- Visitadores que logren alcanzar objetivos y metas

Reclutamiento cuidadoso y entrenamiento de visitantes

Rigurosa evaluación y mejoramiento de esfuerzos

Colaboración con organizaciones y comunidades

Puesto que en Red Ring, se realizan los Estudios Socioeconómicos a través de lo que Ramos llama trabajo de casa, remoto o teletrabajo (home office) (en Home office aumenta 28% la productividad de las empresas, 2016); el siguiente apartado abordará dicha temática.

### **3.2. Teletrabajo**

Para comprender el neologismo de 'teletrabajo', es menester recurrir a su raíz griega 'tele' (lejano, a distancia) que alude a la forma de trabajo fuera del centro de la organización, donde la actividad productiva se conecta directamente con la vida personal (La Nación de Costa Rica, 2015).

En este tipo de empleo, el teletrabajador tiene la opción de acomodar sus actividades en función de sus actividades cotidianas sin necesidad de acudir a una oficina.

Hablar de teletrabajo, para Camacho (2012) y Ramos (en Home office aumenta 28% la productividad de las empresas, 2016) es versar sobre la actividad laboral desarrollada a distancia (fuera de la organización), estableciendo una comunicación constante a través de distintas plataformas (tecnologías de la información), lo que hace que el producto sea el que se desplace hasta el sitio de interés, y no el trabajador.

A diferencia de un trabajo en donde el empleado necesita trasladarse, generalmente, a una oficina donde se cuenta con horario de entrada y salida; en esta nueva modalidad la tecnología funge un papel muy relevante al ser el medio para enviar la información.

Esta práctica permite que el trabajador se sienta más a gusto, con la posibilidad de trabajar sin descuidar otras obligaciones como el cuidado de los niños, con flexibilidad laboral y un mayor equilibrio entre la calidad de vida y tiempo; lo que conduce al aumento de productividad y compromiso, disminución de ausentismo, y reducción de costos para la empresa y el empleado en servicios como luz, agua, internet, gasolina y

tiempo de traslado (Beltrán y Sánchez, en Camacho, 2012; La Nación de Costa Rica, 2015; López, 2016).

Un empleado satisfecho tendrá un mejor desempeño y compromiso, que aquella persona desmotivada; lo que se verá reflejado no solo en los pagos de servicios sino en la reducción de costos e incremento de productividad.

Para la Unión Europea el teletrabajo tiene los siguientes objetivos: 1) incremento de oportunidades en sectores con mayores dificultades de inserción laboral; 2) corroborar los efectos que tiene sobre el ambiente el desuso de medios de traslado al trabajo y; 3) promover el desarrollo regional (Belzunegui, en Camacho, 2012).

Los consejos para las empresas que buscan implementar este esquema son los siguientes (Alcántara, 2016):

- Inversión en tecnología de calidad que se verá traducida en un menor gasto de la compañía a largo plazo.

Facilitar las herramientas de trabajo remoto, proporcionando equipo de computadora y un software de gestión diseñado especialmente para este trabajo.

Capacitar a todo el personal que labora desde su hogar, para obtener mayor ganancia con el mayor ahorro.

Tener presente los resultados y que estos sean de calidad.

Recordar que la tecnología está al servicio de las personas y no viceversa, aprovechándola a favor de la organización.

En palabras de los trabajadores, de acuerdo a una investigación realizada por Camacho en 2012, el teletrabajo y el que la organización proporcione las condiciones que requieren para mejorar su bienestar y calidad de vida contribuye a su productividad y que se sientan mayormente comprometidos.

Pese que al momento se ha versado sobre los aspectos positivos de este tipo de empleo también es importante mencionar los negativos. López (2016) y Minitrabajo (en Camacho, 2012), señalan los siguientes aspectos: sedentarismo, conflictos en el



entorno familiar, no existe sentido de pertenecer a un equipo de trabajo y llegan a sentirse poco valorados lo que conduciría al aislamiento y que los límites entre la vida laboral y privada no se administran correctamente, y la posible desconcentración por compromisos familiares; y en el caso de la empresa: el control y la supervisión se disminuyen y la figura jerárquica difuminada.

Cada empresa necesita identificar los elementos, recursos, procesos y cambios que se requieren si desea implementar la práctica del teletrabajo (Camacho, 2012). Lo primero a analizar es cuáles son las necesidades estructurales, identificar qué profesiones y actividades se adaptarían a este estilo; además de dejar en claro la manera de trabajar, lineamientos de horario y objetivos, y mantener contacto con el lugar y equipo de trabajo a través de medios de comunicación efectivos (López, 2016).

Como se mencionó en el apartado de Inducción de personal, se necesitan establecer lineamientos y buscar la integración del elemento a la empresa para que se sienta satisfecho y comprometido con la organización.

Por su lado Etkin (en Camacho, 2012), alude que no basta con adquirir nueva tecnología, sino que además, las personas deben estar en condiciones de apropiarse de ella mediante la Capacitación. Complementando lo anterior, Gabriel Alvarado, director general para Kronos Latinoamérica (en Mendoza, 2016) concluye que *“...con el uso cuidadoso de tecnología, una estrategia clara, una apreciación del cambio cultural y del compromiso directo de los empleados, ..., las empresas pueden aumentar sus probabilidades de responder a los desafíos que enfrentan los negocios hoy en día”*.

La tecnología actualmente desempeña un papel fundamental dentro de las organizaciones, por lo que su uso debe ser para mejorar los procesos y no reducirlos. Es decir, se requiere utilizarla en beneficio del empleado-empleador y que la información se transmita de una manera más efectiva.

Hoy día la calidad de vida se ha vuelto tan importante como la productividad ya que se afectan mutuamente; lo que se relaciona con Ramos (en Home office aumenta 28% la productividad de las empresas, 2016), al mencionar: *“...quien destina más de cinco*

*horas diarias en viajes metropolitanos no tiene la misma capacidad de rendimiento laboral que alguien que llega a su lugar de trabajo en un menor tiempo y esfuerzo”.*

Por lo que, para desempeñar este tipo de actividad Andrea Caballero (citada en Alcántara, 2016), recomienda lo siguiente (para los teletrabajadores):

Prepararse mentalmente para ir a trabajar como si fuera a una oficina.

Establecer horarios definidos, iguales a los de una oficina.

Elegir un espacio especialmente dedicado para realizar las actividades.

Evitar distracciones innecesarias, eliminando elementos como televisores y celulares.

Concientizar a familiares y amigos respecto al trabajo para impedir distracciones.

Si bien es cierto el teletrabajo cuenta tanto con aspectos positivos como negativos; es importante establecer compromiso y lineamientos por parte de la empresa y de la persona que va a desempeñar las actividades a distancia; de tal forma que no solo aumente la productividad y rentabilidad de la organización, sino también la calidad de vida y motivación de los empleados.

## **Capítulo 4. Procedimiento**

Al tratarse de una empresa que brinda servicios en el ámbito de Recursos Humanos como: Administración de Personal, Atracción de Talento, Pruebas psicométricas, Pruebas de honestidad, Headhunting, Gestión de nómina, Capacitación y Estudios socioeconómicos; y dado que en este último servicio se detectaron fallas en el proceso respecto a los tiempos de respuesta, calidad y confiabilidad de la información se decidió diseñar una estrategia para la mejora del proceso.

Si bien, el Estudio socioeconómico es un servicio que se puede contratar de manera independiente, dentro de la organización (Red Ring) y para el proceso de Atracción de talento de las empresas que contratan el servicio forma parte del proceso de Selección de Personal fungiendo como último filtro para pasar a la Contratación en función de los resultados obtenidos. A continuación, se muestra el diagrama del proceso empleado en la empresa (ver figura 1):

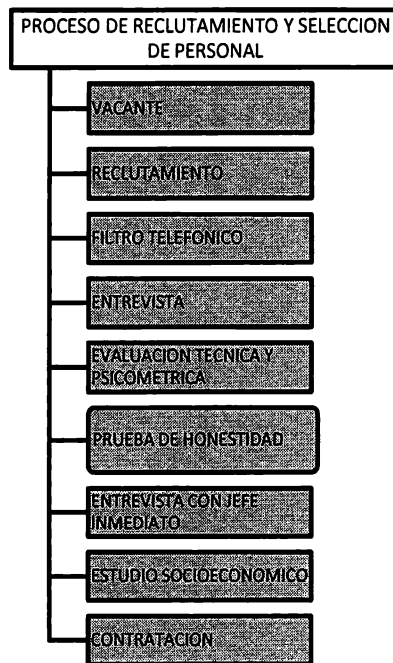


Figura 2. Proceso Reclutamiento y Selección de personal de Red Ring.

Una vez explicado lo anterior, para estar en el mismo contexto que Red Ring, por ser los términos utilizados internamente, en este apartado a la persona que realiza la visita domiciliaria se le denominara Home Office (HO) y al encargado de coordinar los Estudios Socioeconómicos (ESE's) en la oficina Ejecutivo Central (EC).

<b>Término empleado</b>	<b>Clave de identificación</b>
<b>Estudio Socioeconómico</b>	<b>ESE</b>
<b>Ejecutivo Central</b>	<b>EC</b>
<b>Ejecutivo Home Office</b>	<b>HO</b>

Tabla 1. Términos empleados en la organización.

Antes de hablar acerca del procedimiento, es importante mencionar las áreas que el psicólogo, a través de grupos focales, detectó susceptibles a mejorar con el apoyo de los Ejecutivos Centrales (EC's):

El no contar con un proceso estandarizado de Bienvenida (Inducción-Capacitación) para el personal HO de nuevo ingreso y el que ya tenía más tiempo, influyó en el llenado erróneo del formato de ESE y/o que la información recabada fuera insuficiente.

La inexistencia de un procedimiento para el seguimiento de citas propiciaba que: cuando el cliente solicitaba estatus y/o avance del ESE, el EC tardara en dar retroalimentación e invirtiera tiempo innecesario en consultar al HO respecto a la coordinación de visita, dificultades y/o avances en el reporte. Además, que a partir de dicho momento se buscaba solución a los casos en que se presentaba inconveniente para realizar o concertar la cita (generalmente, entre el segundo y tercer día después de hecha la solicitud).

La mayoría de las referencias laborales verificadas por los HO carecían de validez, siendo que en lugar de marcar al área de recursos humanos de la empresa llamaban a un teléfono celular o la información obtenida resultaba vaga e incompleta (omitiendo datos relevantes como nombre y puesto de quien proporcionaba la información, o motivo de separación).

Derivado de lo anterior, y dado que los Ejecutivos Centrales (EC's) informaron que invertían más tiempo del necesario en la revisión y completamiento de información del ESE; surgió la necesidad de que el psicólogo diseñara una estrategia con la finalidad de reducir el tiempo para la revisión de datos; disminuir el periodo de entrega de avances y resultados al cliente; y con ello elevar la productividad y calidad del servicio (a través del seguimiento de cita y con la entrega de un reporte más completo y confiable para la toma de decisión respecto a la contratación del investigado). Para ello el proyecto se llevó a cabo de la siguiente manera (ver tabla 2):

<b>DISEÑO PLAN DE INTERVENCIÓN</b>	
<b>Etapa 1:</b>	Identificación de áreas de oportunidad y definición del nuevo proceso
<b>Etapa 2</b>	Creación de Manual de Bienvenida-Inducción al personal de nuevo ingreso (HO); y nuevos formatos (para antecedentes laborales y solicitud de estudios).
<b>Etapa 3:</b>	Implementación del proceso y fase formativa

Tabla 2. Proceso de intervención.

Para llevar a cabo la intervención se tuvo que trabajar con los Ejecutivos Centrales (conformado por un Coordinador y dos Ejecutivos ubicados en las instalaciones de la empresa) y los Ejecutivos HO. En el caso de los últimos, se trató con 97 personas distribuidas en las diferentes entidades de la República Mexicana, tal y como como se muestra en la siguiente tabla, y donde también se puede apreciar el número de personas por cada Estado:

PARTICIPANTES			
Ejecutivo Central (EC)		3	
Home Office (HO)		97	
Desglose Home Office por Entidad Federativa:			
• Aguascalientes	1	• Nayarit	1
• Baja California	3	• Nuevo León	2
• Campeche	2	• Oaxaca	3
• Cd. de México	2	• Puebla	3
• Chiapas	1	• Querétaro	1
• Chihuahua	7	• Quintana Roo	1
• Coahuila	4	• San Luis Potosí	4
• Colima	2	• Sinaloa	1
• Durango	1	• Sonora	4
• Estado de México	7	• Tabasco	1
• Guanajuato	3	• Tamaulipas	6
• Guerrero	3	• Tlaxcala	1
• Hermosillo	1	• Veracruz	8
• Hidalgo	3	• Yucatán	1
• Jalisco	9	• Zacatecas	3
• Michoacán	8		

Tabla 3. Número de personas involucradas para la mejora del proceso de realización de Estudio Socioeconómico.

### **Etapa 1: Identificación de áreas de oportunidad y definición del nuevo proceso.**

A principios del primer trimestre del año 2014, en una primera instancia el psicólogo realizó un grupo focal con los Ejecutivos Centrales para hacer una detección de necesidades, con la idea de tomar en cuenta sus requerimientos y el de los Ejecutivos HO, y así incrementar la productividad y dar un mejor servicio al cliente (ver anexo 2).

La empresa tiene alrededor de 100 puntos de cobertura a nivel nacional, por lo que se apoya del trabajo a distancia contando con personal que reside en diferentes localidades, por mencionar algunas: Apatzingán, Campeche, Chihuahua, Durango, Guadalajara, Durango, La Piedad, Monclova, Monterrey, Navojoa, Oaxaca y Tuxtla Gutiérrez. Lo anterior deriva en que la principal deficiencia detectada fuera la falta de comunicación y seguimiento por parte del EC y HO.

El hecho de que el HO no contacte de manera inmediata al investigado (el mismo día que se le realiza la solicitud), no informe de la cita, de las dificultades para concretarla, del rechazo a la investigación, de la discrepancia entre el domicilio proporcionado por la empresa y el corroborado por la persona a investigar para efectuar la visita domiciliaria o alguna otra situación implica no dar retroalimentación al cliente. Lo que a su vez conlleva a que el tiempo de resolución o entrega de resultados se vea incrementado, las referencias laborales no se logren concretar y no se profundice en el análisis de la investigación; y por ende, el cliente no cuente con la información suficiente para una clara toma de decisión respecto a la contratación.

Sumado a lo anterior, al desempeñar el ejecutivo HO sus funciones fuera de oficina y, de acuerdo a las necesidades del cliente, reactivar zonas que hubieran permanecido inactivas por meses (de dos hasta doce) o bien iniciar el Reclutamiento para cubrir una nueva plaza; surgió la necesidad de crear un Manual de consulta e Inducción a manera de acompañamiento para el HO, donde se expusieran las actividades esperadas por cada una de las partes involucradas y de la empresa. Ya que como mencionan Dessler y Varela (2011), y Snell (2013), en este proceso de Inducción se proporciona la información básica para realizar las labores de una manera satisfactoria y se inculcan las políticas que evitan el desempeño de funciones indeseables o que pongan en riesgo el éxito de tareas específicas.

Posteriormente, se realizó la revisión de las fases en el proceso de Estudio Socioeconómico, con la finalidad de adecuar aquellas que no resultaran funcionales y sistematizar nuevas tareas con el propósito de afinarlo y hacerlo eficaz (ver tabla 4).

PROCEDIMIENTO ESTUDIO SOCIOECONÓMICO		
	Responsable	Actividad cuando el HO verifica referencias laborales
		Actividad cuando el HO no verifica referencias laborales
<b>FASE 1</b>	Cliente	Envía formato de solicitud (nombre, números telefónicos, domicilio completo y solicitud de empleo o CV) a Ejecutivo Central
<b>FASE 2</b>	EC	Identifica si se cuenta con HO en la ciudad. <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Si hay cobertura (ir a Fase 3).</li> <li>b) No hay cobertura: <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Si se puede cubrir de otra zona el cliente debe aprobar el cobro adicional por gasto de transporte (ir a Fase 3).</li> </ul> </li> </ul>



		2. No se cuenta con cobertura o el cliente no acepta cobro adicional (ir a Fase 9).	
FASE 3	EC	<p>Llama a los números proporcionados por el cliente (en un lapso menor a 24 horas a partir de la recepción de solicitud):</p> <p>a) Si la dirección es correcta y el candidato accede a la visita, pide referencias (entre que calles, vías principales, color de fachada y puerta, etc.) para llegar a su domicilio, solicita disponibilidad de horarios en que se le pueda realizar la visita para coordinar la cita con el visitador; y aunado a lo anterior le comenta que requerirá tenga a la mano datos de sus empleos anteriores (ir a Fase 5).</p> <p>b) No logra contactar al candidato (números erróneos, manda a buzón), la dirección reportada por el cliente es distinta al actual domicilio de la persona y/o no acepta se le realice la visita (ir a Fase 4).</p>	
FASE 4	EC-Cliente	<p>EC reporta lo sucedido al cliente para recibir retroalimentación:</p> <p>a) El cliente pide se le contacte nuevamente al candidato, y/o proporciona información correcta (ir a Fase 1).</p> <p>b) El cliente pide no continuar con el proceso (ir a Fase 14).</p>	
FASE 5	EC	<p>Contacta a HO para conocer su disponibilidad y en función de la información recabada en la Fase 3 inciso "a" coordina cita (día y horario) para realizar el estudio socioeconómico; y envía información vía electrónico (nombre del cliente, teléfono (s), dirección, referencias para llegar al domicilio) mencionando si se verificarán o no antecedentes laborales (ir a Fase 6).</p>	
FASE 6	EC	<p>Contacta al candidato para formalizar día y horario de visita; indicándole en la llamada telefónica la documentación (acta de nacimiento, identificación oficial, comprobante de domicilio no mayor a 6 meses, curp, cartilla militar y certificados escolares) que necesita tener en original para su cotejo en la visita.</p>	<p>Contacta al candidato para formalizar día y horario de visita; indicándole en la llamada telefónica la documentación (acta de nacimiento, identificación oficial, comprobante de domicilio no mayor a 6 meses, curp, cartilla militar y certificados escolares) que necesita tener en original para su cotejo en la visita.</p> <p>a) Si el candidato cuenta con los datos de sus antecedentes laborales se le solicita proporcione los siguientes datos: nombre y domicilio de la empresa, nombre y puesto de jefe inmediato, periodo laborado, sueldo, tipo de contrato, y motivo de separación. En caso de que no cuente con toda la información,</p>

			<p>se le solicita un horario aproximado para volver a contactarlo (ir a Fase 7).</p> <p>b) No cuenta con la información o no tiene tiempo; se le solicita correo electrónico al que se le puede enviar documento en Word con la información que se requiere, y que necesita enviar a la brevedad posible, de preferencia en menos de 24 horas y/o se le vuelve a marcar dando seguimiento (ir a Fase 7)</p>
FASE 7	EC	En un periodo menor a 24 horas, envía correo al cliente notificando cita (día y horario acordado) (ir a Fase 8)	<p>En un periodo menor a 24 horas, envía correo al cliente notificando cita y comienza con la investigación laboral (ir a Fase 8).</p> <p><i>Nota. En caso de encontrar un dato negativo de alto impacto durante la verificación de referencias laborales ir a Fase 4.</i></p>
FASE 8	EC	<p>Da seguimiento con el candidato y/o HO para conocer si se llevó a cabo la visita en el horario y día acordado:</p> <p>a) Se realizó sin dificultad alguna (ir a Fase 9)</p> <p>b) No se llevó a cabo la visita (ir a Fase 4).</p>	
FASE 9	HO	Captura información y verifica referencias laborales (ir a Fase 10)	Captura información (ir a Fase 10)
FASE 10	HO	A más tardar el 4° día hábil entrega resultados a EC (ir a Fase 11).	A más tardar el 2° día hábil entrega resultados a EC (ir a Fase 11).
FASE 11	EC	Revisa (complementa información si es necesario) y da formato al reporte (ir a Fase 12).	Revisa (complementa información si es necesario) e integra referencias laborales verificadas (ir a Fase 12).
FASE 12	EC	Asigna estatus y entrega reporte al cliente.	
FASE 13	EC	Si EC considera necesario, se pone en contacto con HO para darle retroalimentación respecto su trabajo, le comenta tanto aspectos positivos como aquellos que puede mejorar.	
FASE 14	Fin del proceso.		
Observaciones:	<p>EC= Ejecutivo Central Red Ring</p> <p>HO= Home Office</p>		

Tabla 4. Nuevo proceso para área de Estudios Socioeconómicos.

## **Etapa 2: Creación de Manual de Bienvenida-Inducción al personal de nuevo ingreso (HO); y nuevos formatos.**

Como parte del proceso de intervención, a mediados del primer trimestre, se diseñó material didáctico para capacitar a distancia y compartir la nueva manera de trabajar al Ejecutivo HO (ver anexo 5). En el manual se abordaron los siguientes puntos:

- Bienvenida a Red Ring
- Sobre la empresa
- Que es un Ejecutivo HO
- Documentación de ingreso
- Condiciones de pago
- Proceso de realización de ESE
- Instrucciones de llenado
- Comentarios generales
- Consideraciones

La relevancia de lo anterior yace en que anteriormente el HO no tenía una idea clara de la empresa, la forma de pago y descripción de las actividades a desempeñar. Lo que lo llevaba a llenar inadecuadamente el formato de ESE y que la calidad fuera baja.

Asimismo también se elaboró un formato (ver anexo 3) para recabar la información laboral del investigado; mismo que serviría para que el EC diera inicio a la verificación de antecedentes laborales, incluso antes de llevarse a cabo la visita domiciliaria, y entregara avances al cliente sobre el proceso.

Al formato de solicitud de estudio (ver anexo 4) enviado al HO vía correo electrónico, en donde se incluía información del cliente, puesto, nombre del candidato, dirección, teléfono fijo, teléfono celular y número de Identificación (ID); se añadió una fila para indicar la cita concertada (día y hora de visita) y otra de indicaciones para llegar al domicilio de la persona investigada; lo que facilitó la coordinación de citas y detección de situaciones que la obstaculizaran (número telefónico incorrecto, indisposición por parte del candidato, diferencia en domicilio, etc.).

### **Etapa 3: Implementación del proceso y fase formativa**

La implementación de la nueva dinámica se comenzó en el segundo trimestre compartiendo el material creado y explicando a los Ejecutivos Centrales su funcionamiento y el nuevo proceso de ESE.

Posteriormente, dado que en gran medida se realizan ESE's foráneos (un noventa por ciento aproximadamente), durante el resto del año 2014 (fase formativa), el EC en la fase 5 del proceso (ver tabla 4) compartió vía correo electrónico el nuevo material, y capacitaron y retroalimentaron, respecto a lo detectado en la Etapa 1 (ver tabla 2), vía telefónica a los Ejecutivos HO conforme un cliente solicitaba una nueva investigación. Es decir, al ser un servicio con más de 100 puntos de cobertura a nivel nacional y ser variable la cantidad de trabajo en una determinada localidad al depender de las necesidades del cliente; por un tema de estrategia y resultar un menor gasto para la organización se optó por dar acompañamiento y capacitación a distancia al HO conforme se fueran activando las zonas.

Cabe mencionar, que en un mismo día el EC podía pasar por las diferentes fases del nuevo procedimiento (ver tabla 4); por lo que además de capacitar y retroalimentar al HO, se encargaban de verificar antecedentes laborales y de revisar o entregar otros reportes.

Adicional, durante la transición, por el mes de agosto 2014 se decidió añadir una columna para estatus (Recomendable, Recomendable con reservas o No recomendable) al "CONTROL DE ESTUDIOS" (archivo en Excel, donde se registraban los Estudios; así como cliente, fecha de solicitud y entrega, pago a HO y costo del ESE sin IVA).

Conforme fue incrementando el volumen de estudios, el formato de solicitud de referencias laborales se fue modificando, de tal forma que el candidato también fuera capaz de proporcionar la información vía correo electrónico (anexo 3); e incluso en las instalaciones de Red Ring después de aprobar la Prueba de honestidad (MIDOT), para los casos en que el cliente también requiriera del servicio.

## **Capítulo 5. Análisis y evaluación**

En la tabla 2, se puede apreciar que el promedio de Estudios Socioeconómicos (ESE's) realizados en el primer trimestre del año 2014 fue de 50.57, correspondiente a las etapas 1 y 2; donde se trabajó la identificación de áreas de oportunidad (detección de necesidades), implementación del nuevo proceso y creación de manual de Inducción.

A partir del segundo trimestre, se llevó a cabo la etapa 3 con la implementación (ver tabla 2), que consistió en compartir la información con los ejecutivos Home Office (HO) vía correo electrónico (al encontrarse distribuidos en diferentes estados de la república) y a la vez darles una breve explicación vía telefónica de la nueva manera de trabajar. Si bien se aseguró que el personal aprendiera el nuevo proceso (mediante Capacitación a distancia y el manual), también se les dio una retroalimentación sobre los aspectos negativos detectados en la investigación socioeconómica y se reforzaron sus aciertos.

En tabla 4, se visualiza que el promedio de estudios entregados por mes fue de 83 en el segundo trimestre (donde se llevó a cabo la implementación del nuevo proceso); lo que representa un incremento de 32.43 en comparación con el primero.

Trimestre 2014	Promedio	MES	ESE's entregados
Primero	50.57	Enero	46
		Febrero	52
		Marzo	54
Segundo	83	Abril	69
		Mayo	73
		Junio	107
Tercero	81	Julio	76
		Agosto	65
		Septiembre	102
Cuarto	117.67	Octubre	102
		Noviembre	139
		Diciembre	112
		<b>Total general</b>	<b>997</b>

Tabla 4. Promedio de Estudios Socioeconómicos entregados por trimestre y mes

En cierta medida, el aumento se debió a que al verificar, en su mayoría, las referencias laborales los Ejecutivos Centrales (EC's) se redujo el tiempo para que los HO's entregaran el reporte; y la integración y análisis de resultados fuera más rápida y completa. En comparación con el anterior proceso, en donde el HO se encargaba de la visita domiciliaria y validación de antecedentes laborales, el tiempo para profundizar en la investigación resultaba escueto, ya que, en varias ocasiones, en el caso de las referencias resultaban poco fidedignas al obtenerse de números celulares o no buscar números alternativos a lo indicado por el candidato (como por ejemplo el del Corporativo).

Cabe mencionar, por estrategia y debido a que el área se conformaba por un Coordinador y tres ejecutivos, y que gran parte de los ESE's se realizan a nivel nacional, se decidió dar retroalimentación e informar del nuevo proceso a los ejecutivos HO conforme surgiera la solicitud de un cliente en su zona de cobertura.

En función de la zona de residencia del HO es como se asignaban las visitas domiciliarias, a cada ejecutivo se le identificaba por su zona de residencia (ciudad, municipio o delegación) para identificar la cobertura, por ejemplo: HO Álvaro Obregón, HO Tlalnepantla, HO Texcoco, HO Chihuahua, HO Guadalajara, HO Nuevo Laredo, HO Poza Rica, HO Tijuana, HO Villahermosa, entre otros).

Al cliente, en la etapa de implementación (ver tabla 2) también se le hacía énfasis en proporcionar el domicilio completo (calle, número, colonia, municipio, estado y código postal), por una parte para la fácil identificación de la zona de residencia y por otra, corroborar no existiera discrepancia entre la dirección que le hubiera indicado el candidato y la verificada para efectuar la visita domiciliaria. De tal forma que la información fuese más clara y concisa, y con ello el EC desde la primera llamada pudiera identificar desde la primera llamada inconsistencias o mentira por parte de investigado y/o obtener información para dar inicio a la verificación de antecedentes laborales.

Una ventaja de que el EC coordinara la cita, consistía en hallar diferencia entre el domicilio indicado por la empresa y el referido por el candidato, lo que suponía detener el proceso hasta recibir luz verde o cancelación por parte del cliente. Pues como sostiene Grados (2013), un motivo de rechazo durante el proceso de selección podría ser la falsificación de información. Otra ventaja, radica en que desde la concertación de cita el EC le mencionaba a la persona a investigar la documentación en original que debía tener para la visita domiciliaria, con lo que se mermaron las posibilidades de que al HO se le olvidará indicarlo, que el investigado no se encontrara preparado, y favoreció la fluidez de la visita. Ya que, el solo hecho de que el candidato no preparó su documentación, conlleva a su búsqueda durante la visita, muestre copias o simplemente no la presente; lo que puede ser un punto negativo a la hora de valorar los resultados.

Nuevamente, retomando el incremento de productividad (ver figura 3), se puede decir, en parte se debió a la apertura de diversas sucursales ópticas a nivel nacional por parte del cliente COLSA que solicitó en junio alrededor de 54 investigaciones, de las cuales el 55% se entregaron en el mismo mes. Una vez cubiertas las vacantes del cliente, el contacto dejó de requerir ESE's; repercutiendo en la ligera disminución del tercer trimestre (dos reportes debajo del promedio del periodo anterior).

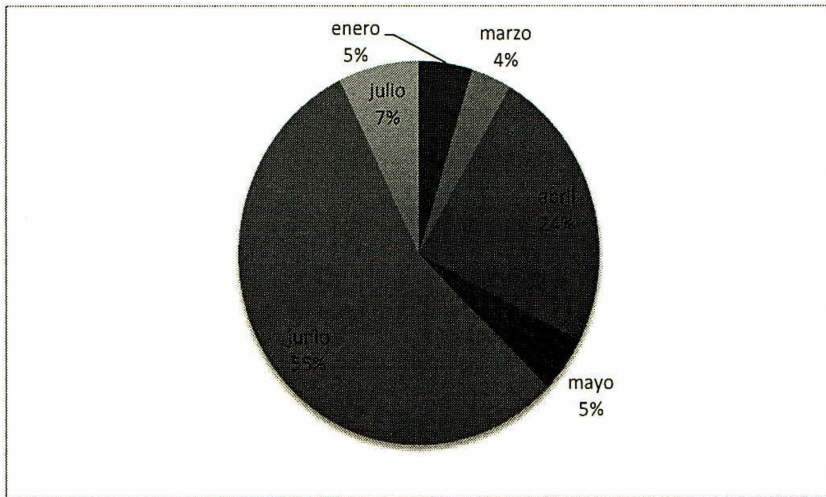


Figura 3. Relación de estudios entregados al cliente COLSA



Ahora bien, en la figura 4, se muestra el promedio de reportes entregados (a los clientes) por mes; lo que lleva suponer la productividad del área de ESE's se elevó con la implementación del nuevo proceso.

También se evidencia como en el último trimestre, se duplico el volumen de reportes entregados en comparación con el primero; lo que contribuyo en la Contratación de un nuevo Ejecutivo Central para disipar la carga de trabajo y favorecer la calidad de vida laboral de los demás EC's.

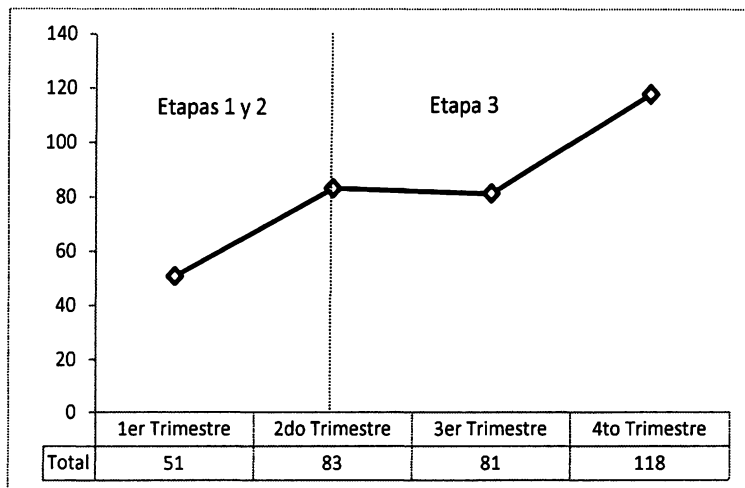


Figura 4. Promedio de Estudios Socioeconómicos entregados por trimestre en el 2014.

La productividad se debió al diseño de manual reforzar el conocimiento de los Ejecutivos Home Office, a la capacitación a distancia, a las nuevas fases en el proceso (actividades y funciones mejor definidas para las partes involucradas); y a qué desde el momento en que se contactaba al candidato se le sensibilizaba sobre el proceso y se podía dar comienzo a la investigación laboral.

Anticiparse a verificar los antecedentes laborales, sirvió para prever situaciones como que la información solo la otorgue determinada persona, en ciertos días y horarios; o por correo electrónico con una posibilidad de respuesta de 3 a 5 días hábiles.

Retomando a Snell (2013), y un tanto acorde a lo anterior, se puede decir que contar con políticas bien definidas evita se desempeñen funciones indeseables y se ponga en riesgo el logro de las funciones específicas (en este caso entregar un reporte lo más completo posible).

Si bien, uno de los objetivos del presente reporte consistía en acortar el tiempo de entrega (5 días hábiles) y no se logró; el hecho de que se mantuviera y no sobrepasará los días estipulados refleja la eficiencia y compromiso del equipo en trabajo. Es decir, aún con el incremento de solicitudes y trabajo, el periodo de entrega se conservó (figura 5).

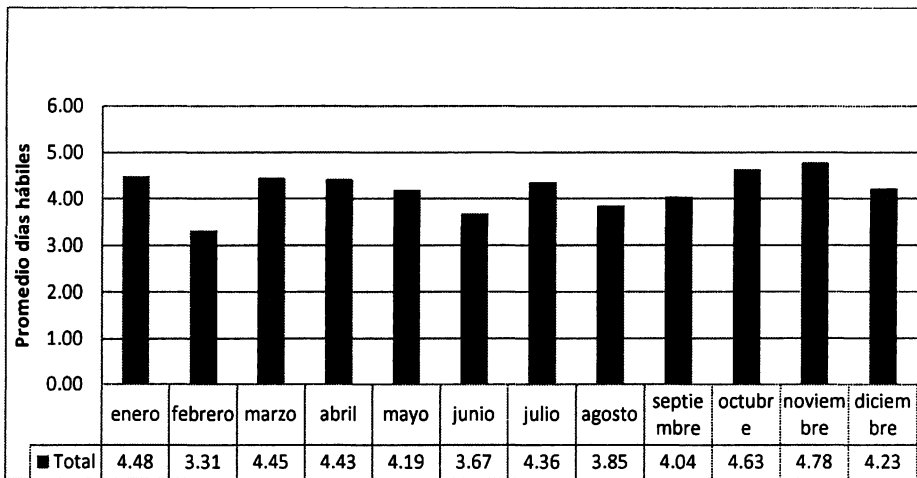


Figura 5. Promedio de días transcurridos para la entrega de resultados al cliente.

Aminorar el periodo de entrega se torna un reto debido a que no sólo la visita y la revisión de reportes implica inversión de tiempo. Sino verificar una referencia laboral puede demorar desde unos minutos (si se cuentan con los datos necesarios y suerte) hasta varios días. Puede conllevar desde la búsqueda de números telefónicos y empresas en internet, en la sección amarilla y marcar a 040; llamar a los diferentes números localizados para hallar quien pueda proporcionar la información (anteponiendo al área de RRHH) hasta enviar un correo electrónico con la promesa de recibir una respuesta entre 3 y 5 días hábiles.

El que la empresa proporcione las condiciones que los trabajadores requieren para mejorar su bienestar (y su calidad de vida) impactará en que se sientan más comprometidos, se mejore la calidad de su trabajo y, por consiguiente, el nivel de productividad (Camacho, 2012). Situación que se ve reflejada también en el HO dado que al proporcionarle el manual, darle retroalimentación y reforzar sus aciertos se logró motivarlos, y que la comunicación y confianza se elevará, fomentando la importancia de trabajar como un equipo. Al respecto Quast (2012), señala que motivar a los empleados para aprender, crecer, intentar nuevas asignaciones que impliquen un reto y trabajar juntos como un equipo contribuye con un buen clima laboral.

A continuación (figura 6) se muestran, los incrementos de estudios socioeconómicos entregados y facturados, y las utilidades en los trimestres del 2014:

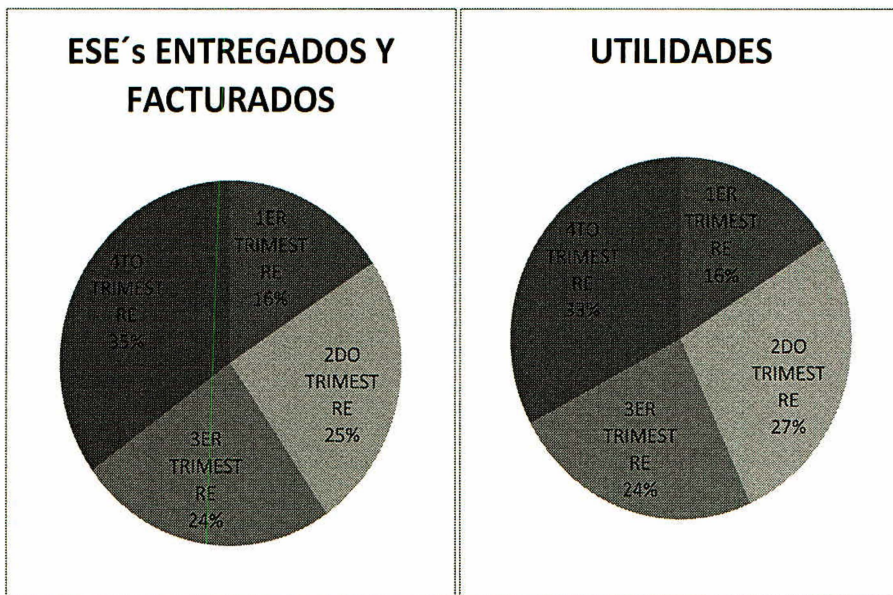


Figura 6. Porcentaje de ESE's entregados y facturados, y utilidades por trimestre.

De acuerdo a los resultados anteriores, se puede observar que a partir de la implementación del nuevo proceso hubo un incremento en la entrega de estudios socioeconómicos iniciando con un 16 por ciento de entregas en el primer trimestre; y finalizando el año con el 35 por ciento.

Incluir nuevos pasos en el proceso de ESE's no solo influyó en el aumento de utilidades para la empresa (figura 5); sino atenúo las probabilidades de que la información no se obtuviera en tiempo y forma.

El beneficio no solo fue para el EC en cuanto a evitar el re-trabajo de la información. La empresa obtuvo, en el último trimestre, ganancias superiores al 200 por ciento en comparación con el primer trimestre. El cliente, recibió retroalimentación en un tiempo no mayor a 24 horas, y en caso de algún dato negativo hallado durante la investigación se hacía de su conocimiento a la brevedad para que evaluara el detener o continuar con el proceso de Selección de personal. Y en cuanto al HO, ya no tenía que batallar con la localización de los candidatos, al ser el EC el primer filtro para la concertación de cita.

Con las llamadas de seguimiento y retroalimentación al HO sobre puntos a mejorar durante la visita domiciliaria y obtención de información; y alusión a los aciertos desempeñados en su labor, los EC's observaron efectos positivos, al mencionar que la revisión de los reportes se hacía en menos tiempo lo que incidió en más entregas y mayor motivación por las partes involucradas.

Dar inicio a la investigación laboral en cuanto se concreta cita para la visita domiciliaria menguó los tiempos para integración de información; incluso, llevó a la detención del proceso (visita) al hallar una referencia evaluada como no recomendable, por ejemplo: por demanda, robo o falta de probidad. Lo que para el cliente implicó una mejora en la calidad del servicio e información oportuna, manifestando satisfacción por el nuevo proceso.

## **Conclusiones**

Durante el trabajo se ha hecho hincapié en la importancia del recurso humano, como único recurso vivo dentro de la organización; al ser quien administra los demás recursos; encamina los objetivos o se equivoca en las funciones designadas (Garrete, 2008).

La labor del psicólogo va más allá de la coordinación de recursos, al buscar herramientas y adecuaciones que favorezcan el crecimiento y desarrollo bidireccional (empleado-empleador) mediante la Selección idónea de personal, Capacitación y desarrollo, y satisfacción laboral (motivación).

Al realizarse la intervención en una empresa de servicio, la atención al cliente se vuelve fundamental, por lo que proporcionar retroalimentación respecto a los avances, sea positiva o negativa sirvió para que el cliente se sintiera tranquilo y contento con el nuevo proceso.

Una ventaja de la implementación, se apreció con los candidatos en el primer contacto, ya que una de las tareas del Ejecutivo Central radicó en sensibilizarlos para que percibieran la visita domiciliaria como un requisito del proceso de Selección con carácter confidencial, y no como invasión de privacidad; favoreciendo la fluidez y transparencia en la información.

Otro beneficio de la intervención del psicólogo, derivado de la detección de necesidades en el grupo focal con los Ejecutivos Centrales, fue realizar una descripción de puestos para delimitar tareas y funciones específicas para cada una de las partes involucradas, y hacer una reingeniería del proceso; lo que se reflejó en el manual de Bienvenida-Inducción para el Home Office (HO).

Puesto que, aproximadamente el noventa por ciento de los Ejecutivos HO son foráneos (se encuentran distribuidos en los diferentes estados de la República Mexicana), la Capacitación a distancia, por un lado resultó redituable para la organización (al utilizar medios como el teléfono y correo electrónico), y por otro tuvo un impacto positivo en: el adecuado llenado de formato, incremento de la calidad del reporte y disminución en los tiempos de respuesta para el cliente. Lo que también contribuyó con el aumento de productividad y utilidades para la empresa.

Relacionado a lo anterior y al fungir, en la mayoría de clientes, el Estudio socioeconómico (ESE) como última etapa del proceso de Selección de personal; con el reporte se tuvo un mayor conocimiento de la persona investigada al contar con información más completa, fidedigna y confiable para la toma de decisión final a la hora de Contratar, ya que retomando lo que indican Silula y McKenna “...*aquello que haga una persona en el futuro será lo que hizo en el pasado*” (Llanos, 2015, p. 65).

Como ya se había mencionado uno de los objetivos primordiales del área de Recursos humanos es hacerse del mejor personal; por lo que es relevante de la persona encomendada para dicho proceso realizar una síntesis, conciliación y análisis de información de las diferentes etapas del proceso de Selección para realizar una Contratación efectiva. Pues lo que se busca es mejorar y asegurar la productividad, y no que se vuelva un costo innecesario y refleje pérdidas para la organización.

Actualmente para las organizaciones se ha vuelto un reto mermer la inestabilidad e incrementar la productividad laboral, información que se puede apreciar en el ESE, y de la que vale la pena cuestionarse qué desencadena a la primera y cómo favorecer a la segunda. Que el psicólogo o encargado del área de recursos humanos se enfoque en el desarrollo continuo del personal, brinde oportunidades de crecimiento y fomente un clima laboral más satisfactorio conducirá al empleado a sentirse valorado, motivado y comprometido en sus funciones; lo que reducirá, surja la necesidad de buscar otra organización.

Partiendo de que “...*se puede afirmar que no hay trabajadores malos, sino mal seleccionados*” (Zarazúa, 2013, p. 70); para reducir tiempos de respuesta en la Contratación, aumentar índices de productividad y menguar la rotación de personal se vuelve necesario definir adecuadamente el proceso de selección (Garreta, 2008).

Cabe destacar, debido a que el establecimiento del nuevo proceso para realizar ESE resultó atractivo para la organización y satisfactorio para los clientes se estandarizó y compartió con las franquicias de Red Ring; con la finalidad de seguir un mismo esquema de trabajo y fomentar la mejora continua en el EC y HO.

Para finalizar, en la investigación realizada, del 2006 a la fecha, solo se halló una Tesis donde el tema principal es el estudio socioeconómico con un enfoque laboral; por lo que cabría realizar más investigaciones al respecto; al ser una herramienta utilizada, con mayor frecuencia para el proceso de Selección de personal y toma de decisión en la Contratación.



## **Referencias**

- Alcántara, A. (2016). 5 tips para hacer Home Office. El financiero. Recuperado de: <http://www.elfinanciero.com.mx/tech/ante-la-contingencia-trabajo-remoto.html>
- Alfaro, M. (2012). Administración de Personal. Red Tercer Milenio S. C. (1-179). Recuperado de: [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Administracion\\_de\\_personal.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf)
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado (2015, marzo-abril). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31 (2), 79-89. doi: 10.1016/j.rpto.2015.04.002.
- Brown, K. (2016). *Home Visits*. 1-8. Recuperado de la base de datos Academic Search Premier. EBSCO Host.
- Cabrera, P., & Chávez, G. (2015). *Métodos de selección de personal de una empresa privada con el fin de mejorar la calidad y desempeño de los trabajadores*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México, D. F.
- Camacho, R. (2012, marzo-junio). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Pensamiento & gestión*, 35, 87-118.
- Charney, D. (2016). 7 Hiring Strategies to Overcome the Talent Crunch. *Material Handling & Logistics*. 71 (4), 29-31. Recuperado de la base de datos Academic Search Premier. EBSCO Host.
- De León, R. (2008). *La psicología aplicada a la administración de personal*. Tesis de Licenciatura. Escuela de Administración incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.
- Díaz, E. (2016). *La capacitación para el personal de nuevo ingreso y su relación con las actitudes laborales*. Tesis de Doctorado. Universidad Nacional Autónoma de México, D. F.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de Recursos Humanos (pp. 79-199) (5a. ed.). Pearson Educacion. México

- Flores, R, Badii M., & Abreu, J. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99.
- Forbes (2016). *Home office aumenta 28% la productividad de las empresas*. Recuperado de: <http://www.forbes.com.mx/home-office-aumenta-28-la-productividad-de-las-empresas/#gs.0HCey8A>
- García, T., Díaz, R., & Santiago, S. (2013, enero-abril). Historicidad crítica de la psicología industrial/organizacional: hacia una nueva psicología del trabajo y las organizaciones. *Psicología desde el Caribe*, 30(1), pp. 146-176. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21328600008>
- García, M., Murillo, G., & González, C. (2010). *Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana* (pp. 55-74). Santiago de Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Garreta, M. A. (2008). *Selección de personal con base en la entrevista acertada en una empresa de tecnología de información*. Reporte laboral de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México, D. F.
- Grados, J., & Sánchez, E. (2007). *La entrevista en las organizaciones* (pp. 67-84) (2a. ed.). México: El Manual Moderno.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (pp. 225-295) (4a. ed.). México: El Manual Moderno.
- González, M. (2015). *Selección de personal: buscando al mejor candidato* (195-230) (1a. ed.). México: Alfaomega Grupo Editor
- González, V. (2003). La visita domiciliaria, una oportunidad para el conocimiento de la dinámica relacional de la familia. *Revista Servicios Sociales y Política Social*, 61, 63-86.
- Hatum, A. (2011). *El futuro del talento* (1a ed.). Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

- Hernández, B. (2012, mayo). La Selección de Personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Universidad de Medellín*, 15(31), 173-186. Recuperado de la base de datos Academic Search Premier. EBSCO Host.
- Kasper, R. (2011, julio-diciembre). Selección del personal idóneo. *Kairós*, 49, 113-124. Recuperado de la base de datos Academic Search Premier. EBSCO Host.
- La Nación de Costa Rica (2015). *Trabajo y teletrabajo*. Informe académico. (pp. 2) Recuperado de <http://go.galegroup.com.pbidi.unam.mx:8080/ps/i.do?p=IFME&u=unam1&id=GALE|A431333934&v=2.1&it=r&sid=ebsco&userGroup=unam1>.
- Llanos, J. (2015). *La entrevista de trabajo en la Selección de personal*. México: Trillas
- López, M. (2016). Pros y Contras del Home Office. Recuperado de: <http://www.red-ring.com.mx/blog-articulos/segundo-articulo?platform=hootsuite>
- López, R., Hernández, R., Fernández, M., Cardero, K., Salazar, A., & Deroncele, Á. (2014, abril). Una mirada sistémica e integradora del desarrollo persona-humano desde la psicología organizacional. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Oriente. 134, 435-449. Recuperado de la base de datos Academic Search Premier. EBSCO Host.
- Mendoza, V. (2016). Éstas son las razones por las que no te comprometes con tu trabajo. *Forbes*. Recuperado de: <http://www.forbes.com.mx/estas-las-razones-las-no-te-comprometes-trabajo/#gs.KI12GfA>
- Moreno, F., & Godoy, E. (2008). Los nuevos desafíos en la gerencia de los recursos humanos: Calidad de vida laboral. *Daena: International Journal of Good Conscienc*, 3(2), 1-11
- Naranjo, R. (2012, marzo-noviembre). El personal de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & gestión*, 32, 83-114.

- Nicolás-Martínez, C., & Rubio-Bañón, A. M. (2015, julio). Gestión de recursos humanos en la empresa social. *Universia Business Review*, 82-105. Recuperado de la base de datos Academic Search Premier. EBSCO Host.
- Programa de Intervención Directa de Fundación Telefónica (2013). *Guía para visitas domiciliarias y visitas a zonas de trabajo*. Recuperado de <https://www.savethechildren.mx/sites/savethechildren.mx/files/resources/GUIA%20PARA%20VISITAS%20DOMICILIARIAS%20Y%20VISITAS%20A%20ZONAS%20DE%20TRABAJO.pdf>
- Quast, L. (2012). 5 Tips For Motivating Employees. *Forbes*. Recuperado de: <http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2012/01/10/5-tips-for-motivating-employees/#27db5351e3da>
- Ramírez, C. (2010). *La implementación del estudio socioeconómico y laboral en el proceso de selección y contratación del personal adecuado de la Empresa Purificador de Cupatitzio S.A. de C.V.* Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México, Uruapan.
- Rodríguez, A. (2007). *Reclutamiento y Selección de Personal: ¿Una especialidad o un arte?* Recuperado de: [http://www.ideasparapymes.com/imprimir\\_articulo.dbasp?idarticulo=160](http://www.ideasparapymes.com/imprimir_articulo.dbasp?idarticulo=160)
- Rosas, A. (2013). *Diseño de un plan de capacitación para la mejora continua en Logra más allá de la red S.C.* Tesis de Licenciatura. Universidad Villa Rica, Veracruz.
- Rueda, C., Jiménez, K., & Sánchez, Y. (2015). Percepciones del impacto de la capacitación, compensación y selección del personal en la eficiencia de los proyectos. *AD-minister*, 27 (5), 5-26. Recuperado de la base de datos Academic Search Premier. EBSCO Host.
- Salas, A. (2008). *La importancia de la psicología industrial en la organización y administración de recursos humanos*. Tesis de Licenciatura. Escuela de administración incorporada a la UNAM, D.F.

- Silva, M. R. (2006). *Validez y confiabilidad del estudio socioeconómico* (pp. 51-65). México: UNAM, Escuela Nacional de Trabajo Social
- Snell, S. (2013). *Administración de recursos humanos* (caps. 4, 14 y 15). México. D.F.: Cengage Learning
- Wienclaw, R. (2014). Employee Selection. *Research Starters Business*. 1-7. DOI: 10.3331/ors\_bus\_1656.
- Zarazúa, J. (2013, junio). La selección de personal por competencias. ¿Cómo aplica en la empresa mexicana? *Gestión y estrategia*, 43, 67-79. Recuperado de la base de datos Academic Search Premier. EBSCO Host.

## **Anexos**



**REDRING**  
más Recursos  
más Humanos

## ANEXO 1.

### PROCEDIMIENTO ESTUDIO SOCIOECONÓMICO ANTES DE LA INTERVENCIÓN

PROCEDIMIENTO ESTUDIO SOCIOECONÓMICO ANTES DE LA INTERVENCIÓN			
Responsable		Actividad cuando el HO verifica referencias laborales	Actividad cuando el HO no verifica referencias laborales
FASE 1	Cliente	Envía formato de solicitud (nombre, números telefónicos, domicilio completo y solicitud de empleo o CV) a Ejecutivo Central (EC).	
FASE 2	EC (Ejecutivo Central)	Identifica si se cuenta con HO (Home Office) en la ciudad. <ol style="list-style-type: none"><li>Si hay cobertura (Ir a Fase 3).</li><li>No hay cobertura:<ol style="list-style-type: none"><li>Si se puede cubrir de otra zona el cliente debe aprobar el cobro adicional por gasto de transporte (Ir a Fase 3).</li><li>No se cuenta con cobertura o el cliente no acepta cobro adicional (Ir a Fase 9).</li></ol></li></ol>	
FASE 3	EC	Canaliza información a HO para que haga concertación de cita con candidato (envía nombre del cliente, teléfono (s), dirección) e informa vía telefónica o con mensaje de texto (Ir a Fase 4).	
FASE 4	HO	Contacta al candidato: <ol style="list-style-type: none"><li>Concreta cita (Ir a Fase 5).</li><li>No concreta cita (sea porque el candidato no acepta o no lo localiza).<ol style="list-style-type: none"><li>Informa a EC para que a su vez informe al cliente y de retroalimentación (Ir a Fase 1).</li></ol></li></ol>	
FASE 4	HO	Visita domiciliaria: <ol style="list-style-type: none"><li>Realiza visita domiciliaria y verifica referencias laborales (Ir a Fase 4).</li><li>No realiza visita domiciliaria (Ir a Fase 4, opción 2, inciso "a").</li></ol>	Visita domiciliaria: <ol style="list-style-type: none"><li>Realiza visita domiciliaria, solicita información laboral pero no la verifica con las empresas (Ir a Fase 4).</li><li>No realiza visita domiciliaria (Ir a Fase 4, opción 2, inciso "a").</li></ol>
FASE 6	HO	Envía reporte a EC a más tardar el 5° día hábil (Ir a Fase 7)	Envía reporte a EC a más tardar el 5° día hábil (Ir a Fase 7)
FASE 7	EC	Revisa (complementa información si es necesario) y da formato al reporte (Ir a Fase 8)	Revisa (complementa información si es necesario), verifica referencias laborales y da formato al reporte (Ir a Fase 8).
FASE 8	EC	Entrega información al cliente.	
FASE 9	Fin del proceso.		
Observaciones	Al HO se le dan 5 días hábiles para la entrega de resultados.		





**REDRING**  
más Recursos  
más Humanos

## ANEXO 2.

### DETECCION DE NECESIDADES

A continuación se presentan una serie de actividades desempeñadas por el HO, favor de seleccionar con una "X" la opción que consideres evalúa su desempeño:

	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
a) Contactar a candidato para concertar cita:					
b) Información de cita concertada a Ejecutivo de cuenta:					
c) Inconvenientes para concertar cita o contactar al candidato:					
d) Confirmación a Ejecutivo de cuenta realización de visita:					
e) Información recabada en visita domiciliaria:					
f) Verificación de antecedentes laborales:					

En este apartado, responder a las siguientes preguntas:

¿Cuál es el tiempo aproximado que inviertes para revisión de un estudio socioeconómico (a partir de que el HO lo envía, y su entrega al cliente)? \_\_\_\_\_

¿Qué aspecto(s) consideras se puede(n) mejorar en el área? \_\_\_\_\_

¿Consideras que el HO cuenta con la suficiente capacitación para realizar la visita domiciliaria?  
¿Por qué? \_\_\_\_\_



**REDRING**  
más Recursos  
Humanos

### ANEXO 3. SOLICITUD DE REFERENCIAS LABORALES

INFORMACIÓN LABORAL	
Nombre:	
ID:	
Fecha de nacimiento:	
Número de Seguridad Social:	

**Instrucciones:**

- Llenar cuidadosamente (no dejar espacios en blanco), ya que con ello se podrán obtener más pronto las referencias y por ende entregar los resultados en menor tiempo a la empresa solicitante.
- Comenzar con el último empleo donde laboró, hasta el más antiguo
- Es importante proporcionar número fijo de la empresa y además si cuenta con el número del jefe directo proporcionarlo también, sin olvidar CLAVE LADA.
- En caso que exista algún periodo laboral inactivo, mencionar a qué se dedicó en dicho tiempo.
- De requerirlo, puede añadir más tablas para antecedentes laborales.

ANTECEDENTE LABORAL (INFORMADO POR EL INVESTIGADO)			
Empresa:		Puesto:	
Domicilio:			
Jefe directo:		Puesto:	
Teléfonos:		Fecha de ingreso:	Fecha de egreso:
Tipo de contrato:		Afiliación o puesto sindical:	
Ingresos mensuales:			
Motivo separación:			
ANTECEDENTE LABORAL (INFORMADO POR EL INVESTIGADO)			
Empresa:		Puesto:	
Domicilio:			
Jefe directo:		Puesto:	
Teléfonos:		Fecha de ingreso:	Fecha de egreso:
Tipo de contrato:		Afiliación o puesto sindical:	
Ingresos mensuales:			
Motivo separación:			
ANTECEDENTE LABORAL (INFORMADO POR EL INVESTIGADO)			
Empresa:		Puesto:	
Domicilio:			
Jefe directo:		Puesto:	
Teléfonos:		Fecha de ingreso:	Fecha de egreso:
Tipo de contrato:		Afiliación o puesto sindical:	
Ingresos mensuales:			
Motivo separación:			



**REDRING**  
más Recursos  
más Humanos

## ANEXO 4.

### FORMATO SOLICITUD ESTUDIO A EJECUTIVO HOME OFFICE

Buen día.

De acuerdo a nuestra llamada telefónica, favor de aplicar el siguiente ES sin verificación de referencias laborales:

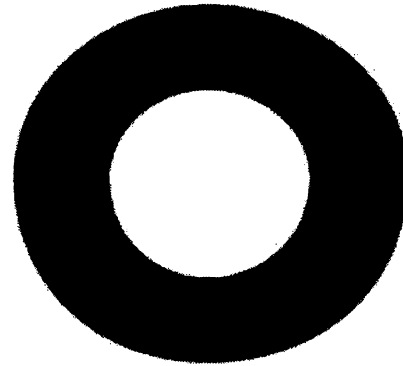
Cliente	
Puesto	
Nombre Candidato	
Dirección	
Teléfono	
Teléfono celular	
ID	
Cita	
Indicaciones para llegar al domicilio	

Quedo al pendiente de tu confirmación y de resultados a la brevedad posible.

Saludos cordiales.

PD. Se adjunta formato a utilizar y aviso de confidencialidad.

ANEXO 5.



**REDRING**  
*más* Recursos  
*muy* Humanos



**REDRING**  
más Recursos  
más Humanos

# Manual de operacion Ejecutivo HO

# Indice



- **Bienvenida a Red Ring**
- **Sobre la empresa**
- **Que es un Ejecutivo HO**
- **Documentación de ingreso**
- **Condiciones de pago**
- **Proceso de realización de ESE**
- **Instrucciones de llenado**
- **Comentarios generales**
- **Consideraciones**



## **Bienvenida**

Estimado colaborador nos permitimos darte la mas cordial de las bienvenidas a este nuestro equipo de trabajo, el cual se caracteriza por su excelencia y calidad.

En Red Ring nuestro principal interés se centra en nuestra gente, por lo que tu colaboración es muy valiosa para nosotros. La misma nos permite seguir manteniéndonos y creciendo como líderes del sector.

Agradecemos tu confianza, estamos seguros de que este es el inicio de una relación laboral exitosa y duradera.

## **Gracias por ser parte de este gran equipo**



**REDRING**  
más Recursos  
más Humanos

## Sobre la empresa

Somos una empresa mexicana, conformada hace 14 años.

Contamos con presencia en toda la Republica Mexicana a través de 35 sucursales y más de 130 puntos de atención a clientes.

Nos especializamos en ofrecer a nuestros clientes las mejores Soluciones en Recursos Humanos a través de nuestros diferentes servicios:

- ✓ Atracción de talento
- ✓ Reclutamiento y selección de personal
- ✓ Administración de personal
- ✓ Estudios socioeconómicos
- ✓ Evaluaciones Psicométricas
- ✓ Head hunting





**REDRING**  
Más Recursos  
Más Humanos

## Que es un Ejecutivo (a) HO

Es la persona que presta sus servicios a Red Ring directamente en su Plaza o Localidad de residencia y funge como enlace para la realización de ciertas actividades asignadas por alguno de nuestros Ejecutivos centrales.

Algunas de esas actividades son complementarias en la realización de alguno de nuestros servicios, y pueden enfocarse a la: atracción de talento, administración de nomina, ESE entre otros.

## Documentación de ingreso

- o Identificación oficial (IFE, Pasaporte)
- o Comprobante de domicilio
- o Acta de nacimiento
- o Curriculum actualizado
- o Ultimo comprobante de estudios
- o CURP
- o RFC (Si no se cuenta con el, se les darán indicaciones para el trámite)
- o Estado de cuenta bancario a su nombre con datos de cuenta y CLABE interbancaria:
  - ✓ Bancomer, Banamex, Santander

## Condiciones de pago

- o Pago a través de transferencia bancaria.
- o Se realiza a mes vencido.
- o Todo trabajo realizado y entregado hasta el día 23 de cada mes, se paga entre los días 4 y 7 del mes siguiente.

## Proceso de realización de ESE

A continuación encontrara algunos puntos importantes que deben de ser considerados en la realización de los estudios socioeconómicos. De igual manera, las opciones existentes para la concertación de citas.

En cualquiera de los dos escenarios es de suma importancia acordar la cita a la brevedad posible.



### Cita concertada directamente por Ejecutivo HO

- Se sugiere utilizar el siguiente texto: "Buen día, mi nombre es \_\_\_\_\_, me comunico de RED RING empresa asignada por (nombre del cliente) para la realización de su estudio socio-económico, como parte de su proceso de ingreso."
- Coordinar cita: Se deberá de acordar día y hora de aplicación del estudio de manera conjunta entre el investigador y el evaluado. Esto no debe de ser en un plazo mayor a 24 horas y solo si el Ejecutivo central no logra concertar la cita directamente. No se deben de perder de vista los tiempos de entrega especificados:
  - 4 días CON verificación de referencias laborales locales
  - 2 días SIN verificación de referencias laborales
- Confirmar domicilio proporcionado: Si el candidato refiere un domicilio diferente al informado por la empresa solicitante, se deberá de hacer del conocimiento de las partes involucradas.
- Lista de documentos a presentar el día de la visita: La misma deberá de ser en original y solo es para validarla, no se requieren copias. En caso de no presentar algún documento de los indicados o alguno en copia, se debe de preguntar el por qué para ser informado.

### Cita concertada por Ejecutivo Central

- Se sugiere utilizar el siguiente texto: "Buen día, mi nombre es \_\_\_\_\_, me comunico de RED RING empresa comisionada por (nombre del cliente) para aplicación de su estudio socio-económico, como parte de su proceso de ingreso."
- Coordinar cita: Ejecutivo central coordina directamente día y horario de visita entre el investigador y el candidato confirmando los datos con ambas partes via mail. Se deben de considerar los tiempos de entrega:
  - 4 días CON verificación de referencias laborales locales
  - 2 días SIN verificación de referencias laborales
- Confirmar el domicilio proporcionado: Si el candidato refiere un domicilio diferente al informado por la empresa solicitante, se deberá informar para hacerlo del conocimiento de las partes involucradas.
- Lista de documentos a presentar el día de la visita: La misma deberá de ser en original y solo es para validarla, no se requieren copias. En caso de no presentar algún documento de los indicados o alguno en copia, se debe de preguntar el por qué para ser informado.

# Formato e instrucciones de llenado



## 1ª parte



ESTUDIO SOCIOECONOMICO	
Nombre:	Julio Cesar Méndez Macías
Empresa:	Dish
ID:	DSH TXC 00
Fecha aplicación:	28 Septiembre 2010

DATOS PERSONALES			
Fecha de nacimiento:	02/08/1981	Lugar de nacimiento:	Tuxtla Gutiérrez
Edad:	29	Sexo:	Masculino
Estado civil:	Casado (en proceso de divorcio)		
Fecha de matrimonio:	13/04/2002	No. de hijos:	1
Nacionalidad:	Mexicana	Vive con:	Padres e hija

TELEFONOS, DIRECCION ELECTRONICA			
Domicilio:		Celular:	961 20 27 116
		Recados:	961 20 35 947
Correos:			
Comentarios:	El teléfono de recados pertenece a su amiga Gloria Macías.		

## Tipo de letra:

- Se utiliza de manera general: Tahoma 9.
- Nombre, empresa, ID y fecha de aplicación: Tahoma 11
- Todos los espacios deberán de ser requisitados completamente. En caso de que el entrevistado no proporcione algún dato solicitado, se deberá de especificar en el apartado de comentarios generales.

## 2ª parte



DOCUMENTACIÓN									
Documento	Número							Documento original	
Acta de Nacimiento	Oficialía	01	Libro	95	Foja	331	Folio	1013505	Presento
Afiliación al IMSS	71968165812							Presento	
Cartilla militar	No tiene							No presentó	
Licencia	00N0036323							Presento	
CURP	MEMJ810802HCSNCL08							Presento	
AFORE (Banco)	Banamex							Presento	
Comprobante de domicilio	CFE Padre Cecilio Méndez							Presento	
Credencial del IFE	169089902437							Presento	
Comentarios:									

### Legitimidad de Documentos:

- Se debe de escribir la palabra "presentó" cuando se muestre la documentación original o lo contrario de no ser así. En caso de que sea copia deberá especificarse como tal: "copia".
- En el caso de RFC, afiliación del IMSS y AFORE se puede comprobar mediante recibos de nómina, credenciales o documentos propios del IMSS.
- En el caso de AFORE deberá anotarse el banco que la administra.
- Para el comprobante de domicilio deberá anotarse a nombre de quien está expedido así como la empresa o institución que lo emite:
  - ✓ Recibo de luz, teléfono, predial, agua.
  - ✓ Para credencial del IFE anotar número que aparece en la vuelta de la misma.
  - ✓ Respecto al crédito de INFONAVIT, anotar el número de crédito y la fecha de convenio.
- Debe de existir concordancia entre el nombre del candidato y los documentos presentados, en caso de discrepancias anotarlo en comentarios. Verificar que las fechas sean recientes.
- Cuando el candidato tenga un domicilio distinto al que aparece en su identificación oficial, se deberá solicitar información sobre los motivos de esa diferencia y deberá ser reportada en las conclusiones del mismo estudio socioeconómico.

### 3ª parte



ESCOLARIDAD Y CAPACITACIÓN					
Grado	Nombre de la Institución	Lugar	Período	Documento	Folio
Primaria	Juan Benavides	Tuxtla Gutiérrez	1988-1996	Certificado	082546
Secundaria	ESTI No. 59	Tuxtla Gutiérrez	1994-1997	Certificado	3546454
Preparatoria	CBTIS 144	Tuxtla Gutiérrez	1998-2001	Certificado	3548453
Comentarios:					

### Escolaridad:

- Se debe de detallar en cada columna la información que se solicita. Así como anotar los datos de todas y cada una de las instituciones en las cuales el candidato haya cursado los diferentes niveles escolares.
- En la columna de lugar se debe de anotar el lugar o municipio de ubicación de la escuela o institución.
- Periodo, detallar año de inicio/año de terminación. (En caso de discontinuidad en los periodos se debe de anotar en el apartado de comentarios la razón).
- En el espacio de documento se debe de especificar el tipo de documento presentado que compruebe la escolaridad, por ejemplo: certificado, constancia, título, tira de materias, etc; y si es original o copia. De igual manera, el folio o número de referencia del documento.
- No perder de vista los criterios para verificar la legitimidad de los documentos.
- En caso de contar con Carrera Técnica, Licenciatura o Ingeniería, anotar que carrera estudio o está cursando y en que semestre o cuatrimestre se encuentra.

## 4ª parte

ESTRUCTURA FAMILIAR						
Parentesco	Nombre	Edad	Estado Civil	Ocupación	Empresa	Educación
Padre	Uriel Mauricio Bravo Madrid	46	Casado	Empleado	Editorial Umbral	Pasante de Ingeniería Civil Lic. en Administración de empresas
Madre	Eva Osornio Ramirez	44	Casada	Hogar		Preparatoria
Hermano	Francisco Uriel Bravo Osornio	18	Soltero	Estudiante		Preparatoria
Hermana	Tania Lizbeth Bravo Osornio	13	Soltera	Estudiante		Secundaria
Hermano	Mauricio Iván Bravo Osornio	6	Soltero	Estudiante		Primaria
Esposa	Tania López Sánchez	23	Unión libre	Estudiante		Licenciatura en psicología
Hijo	Ian Isaac Bravo López	4		Estudiante		Preescolar
Suegro	Rafael López González	45	Casado	Militar	SEDENA	Licenciatura en contaduría
Suegra	Judith Sánchez Utrera	40	Casada	Hogar		Preparatoria
Cuñado	Rafael López Sánchez	16	Soltero	Estudiante		Preparatoria



**REDRING**  
 Más Recursos  
 Más Humanos

### Estructura familiar:

- En la columna correspondiente a nombre se deberá de escribir el completo el de cada uno de los miembros que conforman la familia tal como se solicita o indica en la columna de parentesco. No solo se considera la familia directa, sino la familia o personas con la que se comparte el domicilio.
- En el espacio de edad se deberá de anotar con número la misma, en caso de menores de un año se anotara el número de meses seguido de la letra M.
- Para el estado civil, se detallara el mismo: soltero, casado, unión libre, divorciado o separado. En casos de divorcio se deberá solicitar se explique la situación legal que guarda su proceso así como la posible recurrencia a juicios para la conclusión de dicho proceso, dicha información deberá redactarse en el espacio de comentarios.
- En la columna de puesto u ocupación se deberá escribir la posición o actividad que se desempeña: dueño o empleado. Así como el nombre de la empresa para la cual presta sus servicios columna siguiente.
- Escolaridad se debe de especificar la misma y el estado: si es titulado, trunco o estudiante, En este ultimo, especificar el último grado de nivel de estudios en caso de seguir cursándolo.
- En caso de que algún familiar finado, se deberá de detallar en comentarios, la mayor información posible sobre la pérdida.

## 5ª parte



DATOS FAMILIARES		
Parentesco:	Domicilio:	Teléfono:
Padre	Mismo candidato	01 961 30 27 118
Madre	Mismo candidato	01 961 20 39 226
Hermana	Col. Calvarium	045 961 45 55 152
Hermana	Col. Las águilas	045 961 20 27 185
Hija	Mismo candidato	01 961 85 27 100

SALUD Y HÁBITOS PERSONALES					
¿Padece o ha padecido alguna enfermedad seria o crónica?	No	¿Cuál?			
¿Existe entre su familia alguna enfermedad hereditaria?	No	¿Cuál?, ¿Quién?			
¿Qué tipo de servicio médico utiliza usted y su familia?	ISSSTE	ISSSTE	CENTRO DE SALUD	PARTICULAR	
Otro:					
¿Fuma?	No	¿Cuánto?			
¿Bebe?	No	¿Con qué frecuencia?			
¿Practica algún deporte?	SI	¿Cuál?	Atletismo	¿Con qué frecuencia?	Cada tercer día
Comentarios:					

h

REFERENCIAS SOCIALES					
Religión:	Cristiano	Afiliado a un partido político:	SI, PRI	Afiliado a un sindicato:	No
Pasatiempos:	Cuidar a su hija				
Comentarios:					

### Datos familiares:

- Es importante especificar la información de cada miembro de la familia detallando: domicilio completo y teléfono con clave lada.
- El apartado de salud y hábitos personales así como el de referencias sociales, deberán de requisitarse completas tal como se indica. En caso de que el candidato no proporcione la información, deberá de especificarse en los comentarios finales.

## 6ª parte



**REDRING**  
más Recursos  
más Municipios

### Dirección:

- Se debe de requisar el apartado completo, es muy importante anotar todos los datos solicitados: domicilio completo, vías de acceso etc...
- De igual manera, la descripción de la zona utilizando los criterios que ahí se indican. Lo mismo para los servicios públicos y para el perfil de habitantes.
- En este apartado se incluirá una fotografía de la fachada del domicilio, deberá encontrarse el candidato dándole prioridad a la fachada.

DIRECCIÓN				
Calle	Bv. Sur oriente	Calle	Nº. 16	Inferior
Colonia	Centro	Calle	12 y 13 oriente	
Delegación o municipio	Municipio Gobierno	Estado	Chiapas	CP 29000
Propiedad más de acceso	Una vía			
Color, descripción fachada	Naranja	Color según puerta	Blanca	

DESCRIPCIÓN DE LA ZONA				
Urbana	Suburbana	Ciudad	Rural	
Alta	Alta	Medio-alta	Agrícola	
Medio	Medio	Comercial	Ganadera	
Baja	Baja	Industrial	Comercial	Industrial

SERVICIOS PÚBLICOS							
Agua	Alumbrado	Drenaje	Reverdecimiento	Transporte	Alcance telefónico	Internet	Gasoductos
Guarderías	Servicios médicos	Escuelas	Parques	Alfombras	Alfombras	Bancos	Nevochos
							Comunidades

PERFIL HABITANTES			
Alta	Medio-alta	Medio	Baja
Empresarios	Profesionistas	Empresarios	Técnicos, obreros
Funcionarios	Reservados	Comerciantes	Campesinos, saqueos, pescadores

Delincuencia		Drogadicción		Alcoholismo	
Bajo	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio
	Alto		Alto		Alto

NOTA: Es importante que se sombree dando click derecho, en la opción en la que se requiera relleno sin color.



## 7ª parte



DESCRIPCION DE LA VIVIENDA Y ENSERES							
¿Domicilio donde vive es:	<input type="checkbox"/> Propio	<input type="checkbox"/> Rentado	<input type="checkbox"/> Hipotecado	<input type="checkbox"/> Anestado			
Nombre del propietario:	Cecilia Méndez Rosales (madre)						
Mts. 2 de terreno:	119	Mts. 2 de construcción:	119	Valor: \$500.000.00			
Tiempo viviendo en el domicilio:	29 años						
Casa	Departamento	Condominio	D. habitacional	Vivienda popular			
Primera	Primera	Luz	INFUNAVIT	Vecindad			
Medio	Medio	Primera	POVISSATE	Cuartos			
Segunda	Segunda	Tercera	YUSE	Cuartos de lámina			
Mobiliario	Utenilera	Otros	Distribución				
Completo	Limpio	Acomodado	Comedor	Sala			
Incompleto	Utrinal	Desacomodado	Cocina	Biblioteca			
Baños	Suco	Desconocido	Recamaras	Escritorio			
			Estudio	Garaje			
			Puerta de servicio	Alcoba			
				Oficina			
SERVICIOS CONTRATADOS							
<input type="checkbox"/> Limpieza	<input type="checkbox"/> Gardiner	<input type="checkbox"/> Reparación	<input type="checkbox"/> Cuidado	<input type="checkbox"/> Vigilancia			
<input type="checkbox"/> Otros:	<input type="checkbox"/> Domestico	<input type="checkbox"/> Anestado	<input type="checkbox"/> Inmuebles	<input type="checkbox"/> Cuidar			
PERSONAL CONTRATADO							
<input type="checkbox"/> Limpieza	<input type="checkbox"/> Gardiner	<input type="checkbox"/> Reparación	<input type="checkbox"/> Cuidado	<input type="checkbox"/> Vigilancia			
<input type="checkbox"/> Otros:	<input type="checkbox"/> Domestico	<input type="checkbox"/> Anestado	<input type="checkbox"/> Inmuebles	<input type="checkbox"/> Cuidar			
ENSERES							
T.V. Color	DVD	Modular	Radio	Computadora	Impresora	Lap-Top	Cámara Digital
Maxi Station	1 podo	Clima	Lavadoras	Refrigerador	Estufa	Tostador	Respondes
Lave Vajilla	Utenilera	Wafers	Secadora	Procesador Alimentos	Lavadora	Secadora	Plancha
Pantalla plasma	Teatro en casa	Generador de vapor	Sistemas de seguridad	Otros	Otros	Otros	Otros

## Descripcion de la vivienda:

- En este apartado es importante detallar el numero de recamaras y baños con los que cuenta la vivienda.
- No deben de dejarse espacios en blanco y se debe de anotar lo que el candidato indique. Por ejemplo si no sabe cuántos metros de construcción tiene la vivienda se deberá de escribir: "se desconoce".
- Se deben de detallar los enseres y servicios contratados.
- Se tomara fotografía del interior del domicilio, apareciendo el candidato pero dándole prioridad al interior del domicilio.

## 8ª parte



REFERENCIAS ECONÓMICAS				
Aportación	Ingresos	Egresos		
Padre	\$3,000.00	\$4,000.00	Predial	\$200.00
			Agua	\$120.00
			Luz	\$100.00
			Teléfono, celular	\$80.00
			Gas	\$80.00
			Alimentación	\$3,000.00
			Educación	\$100.00
			Transporte, gasolina	\$100.00
			Ty papea	\$100.00
			Deposito	\$100.00
			Adeudo	\$100.00
<b>TOTAL MENSUAL</b>		<b>\$8,000.00</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$5,070.00</b>
Comentarios:	El candidato comenta que sus gastos personales (de comida) los solventa solo; los demás gastos los comparte con su padre a la mitad; comenta que desde hace un mes que no tiene empleo no aporta y quien cubre los gastos es su padre.			

REFERENCIA PATRIMONIAL				
Bienes (Bienes raíces)				
Tipo	Ubicación	Valor	Liquidado	Abono mensual
AUTOMÓVILES				
Marca	Modelo	Valor	Liquidado	Abono mensual

REFERENCIA CREDITICIA				
CRÉDITOS (ADEUDOS)				
Institución, Tienda	Límite de crédito	Adeudo	Vencimiento	Abono mensual
Bancomer	\$9,000.00	\$600.00	No	\$100.00
Cuentas Bancarias (Ahorros)				
Institución	Tipo de cuenta	Importe de Ahorro	Depósito Mensual	

SEGUROS (Vida, Accidentes, Salud)				
Empresa	Tipo de Seguro	Forma de Pago	Prima	Vigencia

## Referencias económicas:

- En el espacio denominado "aportador" se deberá detallar el nombre completo de la persona y su parentesco con el evaluado.
- En cuanto a los rubros "ingresos, aportación y egresos", se pondrá el signo de pesos \$, dejar un espacio y detallar la cantidad con punto y dos decimales, ejemplo: \$ 2,000.00
- Si existe algún gasto adicional, por ejemplo, pago de renta se deberá de incluir otra casilla.
- Cuando los egresos rebasen los ingresos, indagar como se solventa el excedente.
- De igual manera se deberá de obtener la información referente a patrimonio, referencias crediticias y seguros tal como se indica en el formato. En caso de que el candidato no este de acuerdo en proporcionar la información requerida se deberá de indicar en comentarios.

## 9ª parte

ANTECEDENTE LABORAL (INFORMADO POR EL EMPLEADO)			
Empresa:	Aguas Azules de Chiapas	Puesto:	Cobrador e inventarios
Domicilio:	Libramiento sur Pte. 655 Col. Calvarium		
Jefe directo:	Cecilio Méndez (padre del candidato)	Puesto:	Propietario
Teléfonos:	61 24 222	Fecha de ingreso:	09/04/2004
		Fecha de egreso:	21/05/2006
Tipo de contrato:	Indeterminado	Afiliación o puesto sindical:	No
Ingresos mensuales:	\$3,800.00		
Motivo separación:	Renuncia voluntaria		

ANTECEDENTE LABORAL (INFORMADO POR EL EMPLEADO)			
Empresa:	Comercializadora farmacéutica de Chiapas FARMACIAS DEL AHORRO	Puesto:	Capturista
Domicilio:	5ta norte y 10 poniente		
Jefe directo:	Lic. Parra	Puesto:	Gerente
Teléfonos:	60 01 886	Fecha de ingreso:	01/01/2001
		Fecha de egreso:	15/03/2004
Tipo de contrato:	Indeterminado	Afiliación o puesto sindical:	No
Ingresos mensuales:	\$2,400.00		
Motivo separación:	Renuncia voluntaria		



## Antecedentes laborales:

- o Se solicitara información de empleos que abarquen mínimo 5 años, es decir del año 2010 a la fecha. Si el espacio no es suficiente, se agregaran más tablas.
- o Es importante ser específico y puntual en la información que se obtiene ya que así resultara mas fácil validación.
- o En el caso de que el candidato trabaje actualmente preguntar si existe algún inconveniente para validar su empleo actual. De ser positiva su respuesta, se deberá de indaga el motivo y detallarlo, por ejemplo: "Desconocen que va a renunciar".
- o Si el candidato no proporciona algún dato detallar lo que indique, por ejemplo: "No proporcionado" "Desconoce".

## 10ª parte



Proporciona tus datos

0

Da nombres y apellidos que escribirás así como tu fecha de nacimiento, debes ser exactamente como aparecen en tu acta de nacimiento.

Nombre (s)\*  ✓

Apellido paterno\*  ✓

Apellido materno

Fecha de nacimiento\*



Nombre completo **MEÑEZ MACIAS JULIO CESAR**

Número de Seguridad Social (NSS) **71968165812**

Nombre completo **MEÑEZ MENDOZA JUSTBIA**

Número de Seguridad Social (NSS) **25008103597**

Nombre completo **MEÑEZ MACIAS JULIO CESAR**

Número de Seguridad Social (NSS) **25008103597**

### Infonavit:

- o Para la obtención de esta información es necesario ingresar al link abajo detallado, colocar los datos solicitados en las casillas y presionar consultar. Una vez que nos haya direccionado la pagina congelar pantalla (o imprimir pantalla) para pegarla en el ESE.
- o [http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/Infonavit/Trabajadores/Obten+tu+Numero+de+Seguridad+Social+%28NSS%29/Obten+tu+Numero+de+Seguridad+Social+%28NSS%29?id=com.ibm.workplace.wcm.api.WCM\\_Content/Obten](http://portal.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/Infonavit/Trabajadores/Obten+tu+Numero+de+Seguridad+Social+%28NSS%29/Obten+tu+Numero+de+Seguridad+Social+%28NSS%29?id=com.ibm.workplace.wcm.api.WCM_Content/Obten)
- o Cualquier duda sobre el punto la podemos aclarar.

## 11ª parte



REFERENCIAS LABORALES VERIFICADAS			
Empresa:	Agro veterinarias Joral	Puesto:	Auxiliar administrativo
Domicilio:	Cte. Sur portante No. 231		
Jefe directo:		Puesto:	Apoderado legal y contable
Referente R/I:	Pedro Víctor Sánchez Jiménez	Fecha de ingreso:	Marzo 2007
Teléfonos:	3339886, 3332339	Fecha de egreso:	Agosto 2010
Tipo de contrato:	Indeterminado	Afiliación y/o puesto sindical:	No
Ingresos mensuales:	Remuneración voluntaria		
Motivo separación:	\$4.000.00		
DE REFERENCIA LABORAL			
RESPONSABILIDAD	RELACION CON MIS	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	DISPONIBILIDAD
Responsabilidad			
Relación con mis			
Relación con compañeros			
Puntualidad y asistencia			
Disponibilidad			
Indicador			
Indicador			
Actitud en general			
Organización			
Juicio al actuar			
Amor al personal			
¿Es un elemento recomendable?	SI	¿Por qué?	Buen elemento, responsable e inteligente
¿Fue algún problema laboral?	No	¿Por qué?	
¿Lo volvería a contratar?	SI	¿Por qué?	Responsable y conoce los procesos de la empresa
Comentarios:	Comentaron que el propietario (Jorge Florento Álvarez Acuña) no se encontraba, estaba de vacaciones.		

## Verificación de referencias:

- o Existe la opción de que se le requiera la validación de las referencias laborales de manera local, esto se le informara con anticipación. (El pago del ESE varía en función de la antes detallado)
- o De no contar con teléfonos para realizar la investigación de la empresa y la referencia, se deberá de acudir a consultar los diferentes medios posibles para ello: Sección amarilla, internet, etc..
- o Es importante no dejar espacios en blanco y detallar todo lo que el referente indique. Si se requieren más espacios se deberán agregar.
  - ✓ REFERENCIA VECINAL.- Esta información se deberá de recabar sin informarle al candidato y se deberá de acudir al domicilio más cercano para ello.
  - ✓ REFERENCIA PERSONAL.- Solicitar al candidato nombre y domicilio de algún amigo o conocido con el cual tenga contacto frecuente. No deberá de ser familiar y se debe de anotar teléfono fijo y celular.

## 12ª parte



DATOS SOCIALES Y CULTURALES		
Música	Fines de semana	Ninguna
Lectura	Mensual	Revistas de motos
Cine	No	Ninguna
Teatro	No	Ninguna
Televisión	Noticiario	Tv Asteca
Deportes	Fines de semana	Motociclismo
Religión	Cristiano	Ninguna
Periodico	Semanal	Cuarto poder
Noticias	Diario	Tv Asteca

DATOS COMPLEMENTARIOS	
¿Tiempo requerido para desplazarse al empleo solicitado?	35 minutos
¿Tiene algún oficio o habilidad?   No   ¿Cuál?	
¿Qué le gustaría aprender?   Más a cerca de computadoras	
¿Le gustaría seguir estudiando?   Si   ¿Qué?   Biología	
¿Con qué frecuencia se reúne con sus amigos?   Cada 8 días	
¿Dónde acostumbra vacacionar?   No es muy frecuente y cuando lo hace es en la playa	
¿Qué opina del sindicalismo?   No tiene opinión por que nunca ha sido sindicalizado	
¿Pertenece o ha pertenecido a algún sindicato?   No   ¿Cuál?	
Describase en cinco palabras   Responsable, tranquilo, perspicaz, inteligente y sociable	
Mencione sus dos defectos más sobresalientes   Comer mucho	
¿Cuál es su aspiración al ingresar a esta empresa?   Solidez y prestaciones	
¿Qué es lo que espera de esta empresa?   Pagos puntuales y prestaciones	
¿Cómo se enteró de este empleo?   Internet	
Motivo de diferencia dirección IFE   No	
¿Se ha incapacitado por algún accidente laboral, porque motivo?   No	
¿Se ha visto en la necesidad de demandar laboralmente a alguna empresa por falta de pago o injusticia contra usted?   No	

### Datos sociales y culturales:

- Se deben de anotar los datos que el espacio requiere.
- No dejar ningún apartado en blanco.
- Se debe ser muy específico con la información requerida. En caso de que el entrevistado haya tenido alguna situación como: una incapacidad por accidente o enfermedad o haber demandado a alguna empresa para la cual laboro, se deberá de indagar al respecto y anotarse en el espacio de comentarios finales.

## 13ª parte



CONCLUSIONES	
OBSERVACIONES DEL INVESTIGADOR	
El candidato	De 28 años, casado, vive con madre, esposa, hijo y abuelo, presenta documentación personal y escolar en original. Experiencia laboral en OPTIPOWER S.A. DE C.V. (DEVLYN) como Administración de personal de 05/08/2009 al 31/05/2014. La dirección registrada en su IFE corresponde con el domicilio visitado.
Familia:	Padre de 53 años, casado por segunda ocasión, escolaridad Licenciatura; madre de 53 años, divorciada, dedicada al hogar, escolaridad carrera comercial, esposa de 29 años, dedicada al hogar, Licenciatura en Gastronomía; hijo de 3 años; abuelo de 79 años, viudo, pensionado, escolaridad secundaria.
Casa:	A nombre de su abuelo Jesús Zavala Razo, cuenta con 3 recamaras y un baño, ubicada en zona urbana media. Con nivel medio en delincuencia, y bajos en alcoholismo y drogadicción.

CONCLUSIONES	
El candidato (a):	Edad, estado civil, escolaridad, con quien vive, documentación tanto personal como escolar (y el motivo por el cual no presentó), experiencia laboral, cualquier dato importante sobre el candidato es importante redactarlo.
Casa:	Solo especificar si es rentada, en caso de que sea propia o prestada anotar el nombre del propietario y el parentesco, anotar con que habitaciones cuenta (recamaras, baños, cocina, sala, comedor, patio, jardín etc.) si no cuenta con estos servicios no será necesario mencionarlos.



### Conclusiones:

- o Es en este espacio en donde se deberán de detallar la información que los espacios solicitan y que son obtenidos en la entrevista, los cuales nos permiten tener un perfil completo sobre el entorno familiar de los candidatos . Se anexa cuadro de ejemplo para basarse en el para el llenado del definitivo.

## 14ª parte



### COMENTARIOS GENERALES

La información en cuanto a su identidad y dirección es fidedigna; se comprobó mediante visita domiciliaria y presentación de documentos.

Las referencias vecinales constataron vive en el domicilio.

Las referencias laborales se evalúan regular debido a que en Administración de Intercambios, S.A. de C.V. (ATCOM) de 12/2012 al 2014 menciona Luis Carboney (director) que es una persona que se lleva bien con las demás personas y no le gusta tener problemas; pero operativamente su trabajo es deficiente por eso la evalúa regular, aunque la considera honesta; y en RECORCOM, S. DE R.L. DE C.V. (Best Day) del 10/08/2011 al 10/09/2012, Lilliana Sánchez (Coordinadora de cuentas), solo proporcionó fechas de ingreso y de egreso y motivo de separación.

Adicional la candidata no permitió que se le tomara foto alguna de su domicilio, documentación ni de su persona y argumenta que no proporcionaba información económica por cuestiones de seguridad.

Se le considera una persona recomendable con reservas debido al área laboral.

### Comentarios generales

- o Es en este apartado en dónde se debe detallar la información complementaria o adicional que se haya obtenido en la entrevista y que sean de utilidad para tener un reporte más completo sobre el candidato.





## Consideraciones

- Es de suma importancia que todos los datos vertidos en el formato se hayan validado conforme lo indicado.
- Cabe la posibilidad de que la localidad del estudio requerido se ubique a una distancia que conlleve gastos de transporte. En este caso se deberá de indicar el monto de esos gastos para solicitar autorización al cliente para su aplicación.
- Identidad y dirección debe de ser veraz y fidedigna, lo cual se comprueba mediante la visita domiciliaria con fotografía y con el cotejo de los documentos originales.
- Referencias personales y vecinales deben de ser verificadas para reportar su resultado favorable o no.
- Referencias laborales, de igual manera verificadas y con los comentarios tal cual se obtienen del referente.
- El status del candidato se maneja como:
  - ✓ Recomendable
  - ✓ Con reservas
  - ✓ No recomendable
- De la Identificación Oficial (IFE) se deben de tomar fotografías por ambos lados al documento original .
- Se realizara la ubicación del domicilio en <http://maps.google.com/> y la pantalla se anexara al estudio.
- Es importante confirmar recepción y envío de resultados al solicitante y a los que aparecen en copia. De esta forma se conoce el status que nos permite tener informado del proceso al cliente.
- Se puede localizar a los Ejecutivos centrales de RED RING en los siguientes números telefónicos:
  - 01800 80 10 121
  - En el teléfono registrado en las firmas del correo
  - En el celular 044 55 63 17 29 93 y a través de mensaje indicando quien lo envía para su identificación.
- Se debe de enviar correo electrónico en los siguientes casos :
  - ✓ Cuando el Ejecutivo central concertó la cita enviara al Ejecutivo HO los datos de la solicitud y este confirmara de recibido.
  - ✓ Ejecutivo central enviara al cliente correo informándole fecha y hora de aplicación del estudio.
  - ✓ Si el Ejecutivo HO concertó la cita notificarlo al Ejecutivo central los detalles de la misma.
- En caso de existir alguna discrepancia como pueden ser:
  - ✓ Si el número del candidato no existe, manda a buzón o no es suyo.
  - ✓ Si refiere domicilio diferente informarlo a la empresa, para solicitar autorización al cliente.
  - ✓ Si el candidato cancela el estudio.
  - ✓ Si el candidato una vez acordada la cita con hora y día no esta presente. En este caso se procede a tomar foto de fachada como prueba y envía reporte de visita con el detalle.