



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

LA LABOR DEL PSICOLOGO DENTRO DEL PROCESO DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA  
EMPRESA REFRESQUERA: CASO PEPSI-GEMEX.

REPORTE DE TRABAJO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A :

CARMEN GUADALUPE BETANZOS LOPEZ

A S E S O R E S:

Lic. César Roberto Avendaño Amador

Lic. Edy Avila Ramos.

Lic. Mario Diaz Contreras

Los Reyes Iztacala, Tlalnepantla

Estado de México.

Agosto, 2003.

**IZTACALA**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por permitirme nacer,  
por darme la libertad de decidir el camino que quiero seguir,  
por permitirme conocer y haber conocido  
a la gente con la que convivo.  
Por poder equivocarme y acertar  
pero siempre aprender.  
Por seguir viviendo mi vida  
como la deseo vivir.  
Gracias Dios por cada segundo  
de mi existencia.

### **Mamita:**

Este trabajo es tan poco a comparación  
de  
Todo lo que me das. Cada palabra escrita  
está  
Dedicada a ti, a tu amor desinteresado.  
Mamita, si vivo es por ti, eres la  
bendición  
más grande que tengo. Aún cuando tenga  
dudas, en mi corazón de lo que siempre  
estaré  
segura, es de cuánto te amo. Muchas  
gracias  
mamá y que Dios siga contigo.

### **Papacito:**

Quiero agradecerte por haber sido  
fuerte para compartir estos  
momentos conmigo. Te pido que  
sigas luchando y que pienses  
mucho en mi, como yo pienso  
mucho en ti. Dios te bendiga  
siempre papá Te amo con todo mi  
corazón.

### **Toñito y Tita:**

Hermanitos, gracias por su amor, por sus  
cuidados y por compartir conmigo los  
momentos difíciles.

Gracias hermanita por las bendiciones  
que me regalaste con mis hermanitas  
Monse y Vale, y por mis pequeños bebés.

Gracias Toñito por los recuerdos de  
nuestra niñez, y sobre todo por los  
momentos que estamos juntos.

Dios los bendiga.

### **Mi amor:**

Gracias por tu amor, por tus  
cuidados, comprensión y lucha  
diaria. Por estar conmigo en los  
momentos difíciles y también en  
mis alegrías.

Gracias por procurar mi bien y  
hacerme sentir muy especial.  
Gracias por compartir y seguir  
compartiendo conmigo. Gracias  
amor por tu amor. Dios te  
bendiga y esté siempre contigo.  
Te amo.

Gracias a mi segunda casa de la cual estoy orgullosa de pertenecer.

Orgullosamente UNAM, orgullosamente IZTACALTECA.

**Gracias a todos. “Gracias por enseñarme a pescar”.**

**INDICE**

**RESUMEN**

**INTRODUCCIÓN**

**CAPITULO 1. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**CAPITULO 2. RECLUTAMIENTO**

**CAPITULO 3. SELECCIÓN**

**CAPITULO 4. ELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INCORPORACIÓN DE PERSONAL A LA EMPRESA**

**CAPITULO 5. INDUCCIÓN DE PERSONAL**

**CAPITULO 6. HISTORIA DE LA EMPRESA**

**CAPITULO 7. PROCEDIMIENTO DE LA EMPRESA: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL**

**CAPITULO 8. ACTIVIDADES PERSONALES REALIZADAS EN LA EMPRESA PEPSI-GEMEX**

**CAPITULO 9. ANALISIS Y CONCLUSIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**

## RESUMEN

La psicología al encargarse del estudio del comportamiento humano, tiene varios campos de inserción, uno de ellos es el área organizacional, donde el psicólogo desempeña un papel fundamental, generalmente en lo que es el Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.

El presente trabajo, tiene por objetivo realizar un análisis alrededor de los que ha sido escrito en la literatura acerca de los inicios y generalidades de la Psicología Organizacional, para enfocarme posteriormente en el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación.

Así mismo, mencionaré específicamente el desarrollo del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal en la empresa refresquera PEPSI-GEMEX mencionando las normatividades que se siguen al realizar dicho proceso.

Posteriormente, enumeraré las actividades realizadas en lo personal en dicha área durante doce meses de trabajo en esta Organización y enfocándome en analizar estos tres aspectos y su conjunción dentro de la Organización.

Mi propuesta de trabajo, va dirigida en la creación de espacios de discusión, reflexión y comunicación en los cuales se aborden aspectos no mencionados dentro de la propia literatura sobre la Psicología Organizacional.

# INTRODUCCIÓN

Dentro del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, el psicólogo es el encargado de identificar, analizar y evaluar las características personales del candidato y la relación más aproximada de estas características con las especificadas dentro del perfil solicitado por la empresa.

La importancia de la labor del psicólogo dentro de una empresa, radica en que en el proceso de Reclutamiento y Selección del Personal este se involucra en el correcto funcionamiento de la misma debido a que es el encargado de suministrar al personal adecuado (tanto a nivel operativo como administrativo), aplicando los conocimientos adquiridos del estudio del comportamiento humano y de las necesidades de las organizaciones, generando herramientas que contribuyan a la mejora de la empresa y la calidad de vida de los trabajadores.

Según Smith y Wakley (1977, cit. por Vargas, B. y Velasco, 1999) un problema grave es la falta de divulgación de las experiencias de los psicólogos que laboran en las organizaciones, de tal manera que estas experiencias quedan aisladas y sólo son conocidas en pequeños círculos. Es por ello que el objetivo del presente reporte es analizar las actividades personales realizadas durante doce meses de trabajo en una empresa refresquera (PEPSI) dentro del departamento de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, teniendo un puesto de Becaria en Recursos Humanos. Tomo como puntos de análisis lo que ha sido escrito en la literatura acerca del proceso de Reclutamiento, Selección y la Contratación de Personal, lo señalado dentro del procedimiento propio de la empresa y lo realizado por mi dentro de dicho departamento. Es decir, en el análisis me enfocaré a lo dicho ya sea teóricamente y por medio del manual de procedimiento de la empresa y lo que se hace, en este caso lo que yo hacía.

Surge mi inquietud por realizar este análisis debido a que en el tiempo que estuve laborando en dicha área pude darme cuenta que existen puntos que no son abordados cuando se lee un proceso de reclutamiento y selección en la literatura, se busca seguir con un procedimiento establecido por la propia empresa y lo que realmente se hace.

## **CAPÍTULO 1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.**

De principio, es de manera aislada y tratando de cubrir necesidades concretas expuestas por los dueños de los medios de producción (principalmente relacionados con la manufactura), cuando en los inicios del siglo XX aparecen los primeros intentos por operar desde la perspectiva psicológica y con marcos de referencia conceptuales específicos; “...en los inicios del presente siglo se identifica un nuevo encargo social a la psicología, enmarcada por la nueva sociedad industrial y la necesidad de seleccionar, predecir y canalizar a los individuos dentro de una compleja red de división del trabajo y su consiguiente superestructura meritocrática” (Bass, B. ,1992).

La psicología industrial surge por primera ocasión a raíz de la imperiosa necesidad de resolver un problema práctico; luego, constantes crisis y exigencias estimularon su desarrollo e influjo crecientes” (Blum, M., 1996).

La empresa privada estadounidense se convirtió en la principal promotora de estudios psicológicos organizacionales. Las dos guerras mundiales (1914-1918 y 1939-1945) influyeron de manera fundamental en la conformación de la psicología organizacional; el primer encargo que tuvieron los psicólogos fue seleccionar a los nuevos soldados y asignarles tareas de acuerdo a sus habilidades, posteriormente participaron en la capacitación de los mismos y en las investigaciones relacionadas con el desarrollo de armamento y equipo militar. Terminada la segunda guerra mundial y ante el gran desarrollo industrial de Estados Unidos, los psicólogos que participaron en las tareas militares encontraron en las organizaciones productivas un lugar donde podían aplicar sus conocimientos y contar con una actividad laboral bien remunerada. “El desarrollo de la psicología industrial en Estados Unidos, a partir de 1945, tiene cierto paralelismo con el extraordinario crecimiento de la tecnología y las empresas de este mismo país. El tamaño y complejidad de los modernos negocios y organismos oficiales han impuesto más demandas a la pericia de los psicólogos, obligándolos a mantener y mejorar la eficiencia industrial” (Blum, M. 1996).

Inicialmente se identificó como “industria” al lugar (local de operación), la estructura (recursos materiales y técnicos) y el grupo de individuos encargados de la

elaboración de algún producto (industria automotriz, calzado, electrónicos, etc.), título que cambiaría al de “organización” para abarcar otras estructuras materiales y grupos donde podía precisarse la elaboración de un “producto” físicamente, pero que comercializaban éstos u ofrecían servicios (tiendas, escuelas, hospitales, etc.). La transición entre la denominación de psicología industrial a organizacional no obedece a una “reconsideración psicológica”, sino al cambio en las teorías administrativas y los sistemas de trabajo que indicó un ajuste para su nombramiento (Maier, N., 1985).

Frederick Taylor (1974) y Henri Fayol (1966), ingenieros ambos, fueron los primeros en utilizar el término “organización” para referirse a la división del trabajo en la elaboración de productos; posteriormente a finales de la década de los 60 se les asignó el nombre de “organizaciones” a las empresas de producción, comercialización y servicio, tomando de ahí la psicología su apellido de “organizacional” (Maier, N., 1985).

De tal manera que la “psicología organizacional”, como resultado de la circunscripción administrativa, de la demanda del conocimiento especializado por parte de grupos sociales y de la delimitación hecha por la propia psicología, se define como: *el área tecnológica de la psicología encargada de operar en el contexto definido como organización* (Maier, N., 1985).

Así mismo, es necesario definir una “Organización”. Weber (Cit. por Sánchez, G. 1997) entiende por organización laboral:

*“relación social, que o bien está cerrada hacia fuera, o bien limita mediante reglas y disposiciones la admisión de personas ajenas. Este objetivo se logra gracias a que tales reglas y órdenes se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos - por ejemplo, de un director o de un jefe- y de un grupo administrativo”* (Weber, 1922, citado por Weiner, 1985).

Etzioni (1964, cit. por Kolb, D. 1997) describe una organización como:

*“Una unidad social que ha sido creada con la intención de alcanzar metas específicas: cooperativas, empresas, escuelas, hospitales, iglesias, prisiones, etc.”*

Scott (1964, cit. por Rodriguez, E., 1998) define una organización como:

*‘Un colectivo sistemático, un conjunto que ha sido creado para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base continua’.*

Para Weiner (1985, cit. por Schein, E., 1992):

*‘Una organización es un conjunto colectivo con límites relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa, con un sistema de autoridad jerárquico, con un sistema de comunicación y con un sistema de miembros coordinado; este conjunto colectivo está formado por una base relativamente continua dentro de un entorno que lo rodea y se dedica a acciones y actividades que normalmente tienden a una meta final u objetivo, o a una serie de metas finales u objetivos’.*

La mayor parte de los autores presentan un concepto de organización que se pueden caracterizar como un sistema. Carlos Audirac y cols. (1994) entienden por sistema a un conjunto de elemento interrelacionados entre sí y con el medio o entorno que lo rodea, de tal manera que forman una suma total o totalidad, en dónde se define:

- Conjunto: Cualquier colección de elementos entre sí de un cierto marco de referencia.
- Elementos: Componentes o partes que constituyen el sistema.
- Entorno: Todo lo que reside fuera del control del sistema y tiene alguna influencia sobre él.
- Totalidad: Atributo definidor de una cosa o un ser es la unidad o suma total.

Todo sistema debe tener:

- Estabilidad: Permite que el sistema funcione eficazmente frente a las acciones de los factores externos al mismo.
- Adaptabilidad: Para que el sistema sea capaz de evolucionar dinámicamente con arreglo a su entorno.
- Eficiencia: por lo cual el sistema atiende su objetivo.

- Sinergia: Es la capacidad de actuación del sistema total en mayor magnitud que la suma de las partes que lo componen.

Un sistema se puede conceptualizar en cinco partes básicas:

1. Entrada: es la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas; puede ser materia, energía, personas o información.
2. Proceso: es lo que transforma una entrada en una salida; puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, un equipo, una tarea realizada.
3. Salida: es el resultado del funcionamiento del proceso, es decir, el propósito para el cual existe el sistema, puede ser un producto, un servicio, energía, etc.
4. Retroalimentación: representa una reintroducción de una parte de la salida de un sistema como entrada del mismo sistema. El objetivo de la retroalimentación es mantener la salida bajo ciertas condiciones deseadas.
5. Medio: es aquella parte que se encuentra al margen del control completo del sistema y que determina de algún modo el desempeño del mismo. Debe ejercer, una influencia considerable y significativa en el comportamiento del sistema.

Las funciones de un sistema son las siguientes:

- Conseguir los fines y objetivos planteados.
- Adaptarse al medio y a la situación dentro de la que ha de desenvolverse.
- Conservar el equilibrio interno, o lo que es lo mismo, mantener los puntos, reglas o modelos sobre los que está constituido.
- Mantener su cohesión interna, es decir, permanecer integrado.
- Establecer un ambiente creativo entre las personas que forman el grupo.
- Aumentar la capacidad casi continua de descubrir nuevas oportunidades para el negocio, pero manifestadas sobre todo en aquellos momentos en los que la oportunidad de la elección decida el futuro de la empresa a un plazo más o menos largo ( Audirac, C. y cols. 1994).

Audirac y cols. (1994), mencionan que de acuerdo con los conceptos límite y recursos, los sistemas se pueden clasificar en abiertos y cerrados. Ahora bien, Katz y

Kanh (1977, cit. por Sánchez, G. 1997) conciben una organización como un sistema abierto y como tal presentará las características propias de este:

- Importación de energía: Los sistemas abiertos toman del ambiente externo alguna forma de energía.
- El procesamiento de la energía: Los sistemas abiertos transforman la energía de que disponen.
- El resultado: Los sistemas abiertos aportan algún producto al ambiente.
- Los sistemas como ciclos de acontecimientos: La pauta de actividades del intercambio de energía tiene carácter cíclico.
- Entropía negativa: A fin de sobrevivir, los sistemas abiertos deben moverse para detener el proceso entrópico (ley universal de la naturaleza según la cual todas las formas de organización se mueven hacia su desorganización o muerte).
- Insumo de información, retroalimentación negativa y el proceso de codificación: Los insumos no sólo consisten en materiales energéticos, también son de información.
- El estado estable y la homeostasis dinámica: la importancia de energía para detener la entropía mantiene cierta constancia en el intercambio energético.
- Diferenciación: Las organizaciones se mueven hacia una multiplicación y complicación de los papeles, especializándose aún más sus funciones.
- Equifinalidad: Un sistema puede alcanzar el mismo estado final a partir de condiciones iniciales diferentes y por caminos diferentes.

Es decir, un sistema abierto es aquel que tiene ambiente, es decir, se relaciona, intercambia y comunica con otros sistemas. En los sistemas abiertos puede lograrse el mismo estado final con diferentes condiciones iniciales, esto se debe a la interacción con el medio. Todos los sistemas vivos son sistemas abiertos. Los sistemas no vivos, son cerrados ( Audirac, C. y cols. 1994).

En los sistemas cerrados todos sus recursos están presentes a un mismo tiempo. No existe otro flujo de recursos adicionales provenientes del ambiente a través del límite del sistema. Los sistemas cerrados se mueven a un estado estático de equilibrio dependientes de las condiciones iniciales del sistema. Si cambian las condiciones

iniciales, cambiará el estado estable final. Es decir, un sistema cerrado es un sistema que no tiene ambientes, es decir, no hay sistemas externos ( Audirac, C. y cols. 1994).

Así se podrían seguir enumerando un sin fin de autores cada uno sobre la base de un trasfondo teórico que permite subrayar ciertas facetas del concepto de organización más que otras.

En resumen, podemos definir una organización como un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos. Esta definición se basa en cinco hechos comunes:

1. Una organización siempre incluye personas.
2. Estas personas están involucradas unas con otras de alguna manera, es decir interactúan.
3. Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de cierta clase de estructura.
4. Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.
5. Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos pero relacionados con sus objetivos personales (Audirac, C. y cols. 1994.).

Ahora bien, Arias, G. (1986), menciona que las organizaciones permiten satisfacer diferentes tipos de necesidades de los individuos y reciben insumos en forma de personas, las organizaciones están constituidas por personas y están influidas por las maneras de pensar y sentir de sus participantes. En la medida en que exista una mayor conjunción personas-organizaciones mayor será la posibilidad de éxito de ésta.

Las personas en una organización las podemos estudiar desde dos puntos de vista: las personas como personas (actitudes, motivaciones, etc.), y las personas como recursos humanos, dotadas de capacidad para desarrollar la tarea encomendada.

Los Recursos Humanos (RH) de una organización son “aquellos en que las personas, elementos básicos de la organización, aparecen como elementos de trabajo que utilizan recursos y disponen a la organización para adquirir otros recursos necesarios (Arias, G. 1986).

Así mismo, Russel, A. (1993) menciona que junto a los recursos humanos nos encontramos otros recursos “no humanos”, como pueden ser recursos materiales (edificios, máquinas, etc.), recursos financieros (capital, inversiones, etc.), recursos mercadotécnicos (clientes, consumidores, etc.) y recursos administrativos. De la definición adoptada de organización se desprende que estos factores o recursos están interrelacionados e inciden directamente en la evolución de la organización. Por ejemplo, cabe esperar que cuanto mayor sea el capital de una empresa mayor ha de ser su personal. Del mismo modo, cuanto más alto es el nivel tecnológico de la empresa, mayor incorporación en su plantilla de personal suficientemente especializado, y más posibilidades de lograr sus objetivos económicos.

En este marco, Muchinsky, P. (1994) propone que el factor humano adquiere relevancia y protagonismo. Si bien no hay organizaciones sin personas, tener personas no es el objetivo de las organizaciones. Las personas son medios, recursos, para alcanzar objetivos, pero no son los únicos recursos. Sin embargo, son los únicos recursos vivos capaces de procesar los otros recursos: todos los demás recursos exigen la presencia de recursos humanos para su procesamiento, transformación. Sólo el hombre es capaz de crear nuevas técnicas, dominar las tecnologías existentes, desarrollar riqueza y en definitiva, concebir ideas, planificar, organizar. Las personas pasan a constituir los únicos recursos que están en todos sus aspectos, áreas y niveles.

En esto radica la importancia de los Recursos Humanos de la empresa. Gestionar, administrar, planificar estos recursos humanos se convierten en aspectos clave para que la empresa pueda alcanzar los objetivos que se ha propuesto.

Cuando se alude al término de Recursos Humanos se está haciendo referencia al potencial humano de una organización. Ahora bien, conviene concretar qué aspectos incluyen dicho término. Los temas que abarca son muy variados, desde el número de personas que componen la plantilla de una empresa hasta las actitudes y motivaciones

del trabajador. Estos temas pueden referirse tanto a aspectos internos de la organización como a aspectos externos o ambientales; pueden afectar directamente a las personas o pueden afectar indirectamente a través de los cargos que ocupan o a través de planes o programas globales o específicos; pueden estar referidos a nivel individual, grupal, departamental, organizacional o ambiental (Chiavenato, 1983, cit. por Sánchez G. 1997).

Todo ello aporta una multiplicidad enorme de factores que hacen que la persona o personas encargadas de la planificación de los recursos humanos de una empresa deben tenerlos en cuenta para prever su evolución y necesidades futuras a todos los niveles que componen la estructura de la organización, directivos, mandos medios, operarios, porque todos ejercen su influencia en respuestas a las demandas del exterior, del interior y de las propias expectativas y necesidades del personal.

El modo de gestionar, planificar estos recursos humanos tiene un carácter marcadamente contingencial. Es decir, depende de la situación organizacional, ambiente, políticas, directrices vigentes, de la propia concepción existente del hombre, calidad y cantidad de recursos humanos disponibles, etc. A medida que cambian estos elementos cambia también la forma de planificar los recursos humanos, de ahí el carácter contingencial.

Este carácter contingencial hace de la planificación una actividad dinámica ya que la empresa, las personas que la integran, como el entorno en el que se mueve, están en continua evolución puede crear nuevos departamentos que se prevén necesarios para el futuro, el propio desarrollo de las personas produce cambios en la estructura laboral (rotación de puestos, promociones, jubilaciones...) y nuevas necesidades de plantilla, el entorno se torna cada vez más turbulento y amenazador, en consecuencia, se necesitan personas más cualificadas para poderle hacer frente.

En definitiva, lo que en una organización en cierta época pudo ser un éxito puede no serlo en otra organización, o en la misma organización en época diferente; las cosas cambian, las necesidades experimentan alteraciones y la planificación de Recursos Humanos debe considerar este cambio constante que ocurre en las organizaciones.

Todos estos cambios tiene que estas previamente planificados por los responsables de los recursos humanos de la empresa para no verse sorprendidos ni desbordados por las consecuencias de esa falta de planificación. Pero la gestión, planificación o administración de Recursos Humanos no es un fin en si misma, sino un medio para alcanzar los objetivos de la organización (Sánchez, G. 1997).

En efecto, los objetivos, políticas y planificación de recursos humanos, deben emanar de los objetivos, políticas y planes de la empresa.

Chiaventato (1983, cit. por Sánchez, G. 1997) especifica los objetivos de la política de Recursos Humanos en:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización;
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizaciones de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales; y
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos disponibles.

Este es el primer paso en la planificación de Recursos Humanos: formular objetivos. En principio serán genéricos, luego se irán concretando en planes y programas de actuación concretos, en función de los objetivos generales de la empresa y de las posibilidades que esta tiene, del análisis y diagnóstico de los recursos humanos actuales de la empresa y del análisis del entorno.

En este análisis se tendrán en cuenta, por ejemplo:

- La estructura u organigrama de la empresa, especificando denominaciones, funciones, contenidos y puestos;
- Análisis de cada uno de estos puesto;
- Inventario de las personas que componen la plantilla, etc.

Este análisis nos va a permitir hacer una primera previsión de la evolución de los Recursos Humanos, por ejemplo:

- Reducción de la plantilla: bien por causas internas o externas que van a obligar o hacer regulaciones o reconversiones: bajas previstas (jubilaciones, bajas temporales controlables), bajas voluntarias (ceses, excedencias.....), bajas involuntarias (accidentes, enfermedad, invalidez,...).
- Incremento de la plantilla: incorporación de nuevos recursos humanos por nuevas inversiones, adquisición de tecnología, nuevos objetivos productivo/comerciales, diversificación, etc.
- Redistribuciones, cambios en la plantilla, debido a: promociones, rotación-traslado, planes de formación, etc.
- Factores coyunturales externos: legislación laboral, cambios socio-políticos, situación del mercado de trabajo, recesión económica, etc.

En función de todo lo anterior (objetivos de la empresa, análisis de los Recursos Humanos existentes, previsión de su evolución) se desarrollarán determinadas políticas y programas que se concretarán en una serie de acciones.

Las políticas y los programas de Recursos Humanos variarán en función de antecedentes históricos de la organización, su tamaño, su ubicación geográfica, productos, objetivos, etc. Cada organización va a desarrollar la política de Recursos Humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En líneas generales, como nos indica Guillen, C. (2000), una política de Recursos Humanos debe determinar lo que la organización pretende sobre la provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de Recursos Humanos.

A partir de estas políticas se definen los procedimientos, las acciones a seguir para orientar a las personas en la ejecución de sus tareas, realizar los objetivos y garantizar un tratamiento equitativo para todos los integrantes. Es así como la planificación de Recursos Humanos toma cuerpo.

Todos estos componentes de la planificación están interrelacionados de forma tal que se hace difícil discriminar cuando termina una fase y cuando comienza la otra: la planificación tiene un carácter cíclico (Guillen, C., 2000).

Por otro lado, diferentes autores se han referido a los procesos administrativos de selección, capacitación y desarrollo como si se tratara de áreas o técnicas estrictamente de la competencia del psicólogo. Sin embargo, Frederick W. Taylor (cit por Zepeda, F. 1999), hizo notar que no se tratan de áreas o técnicas delimitadas por criterios psicológicos. Labores como la selección de personal, elaboración de contratos, establecimiento de sueldos a pagar, etc. no son únicamente de la competencia del psicólogo, y en algunos casos este ni siquiera participa en ellas, es decir, no es necesario que una persona sea psicólogo de profesión para comprender algunas cosas que contribuyen a lograr objetivos. Sin embargo, con mucha frecuencia la administración siente la necesidad de ayuda profesional para cuestiones (como la conducción y análisis de pruebas psicométricas) en las que solamente un profesional en el área psicológica tiene la suficiente competencia (Zepeda, F., 1999).

Cada uno de los procesos señalados corresponde a una parte de procesos administrativos típicos; el primero corresponde al proceso administrativo de reclutamiento y selección en el cual se describen las características de una labor, contrastando las habilidades, competencias y aptitudes de diferentes individuos con relación a la labor modelo, se intervienen eligiendo al o los que cumplan con los criterios, y se estima cual será su actuación a corto y largo plazo. El segundo proceso administrativo es el de inducción y capacitación que describe las características de la actividad laboral y el medio donde se desarrollan, contrastando las habilidades, competencias y aptitudes del individuo ante esta labor, interviniendo mediante una situación de aprendizaje dirigida a alterar o mantener los comportamientos marcados como requeridos y estimando los resultados a corto y largo plazo de la operación y el tercero corresponde al proceso administrativo de desarrollo organizacional en el que se describen el o los factores que intervienen en la interacción de interés, contrastando las interacciones del individuo y la participación de los elementos relacionados, interviniendo para alterar o mantener el componente que media tal interrelación y estimando los resultados (Zepeda, F., 1999).

Probablemente el problema de definir las competencias del psicólogo en la organización está dado porque se ha confundido el puesto que regularmente ocupa con su especialidad científica y formación; pero su influencia, y el impacto de las conclusiones y acciones derivadas de su labor están mediadas por criterios

administrativos: la toma de decisiones para la aplicación de una determinada acción en la organización no depende exclusivamente del psicólogo. Incluso, la decisión de aceptar o rechazar a alguien puede derivarse de una preferencia personal o prejuicio de la organización, careciendo de fundamentos científicos o lógicos.

Ante la solicitud de las organizaciones de contar con un especialista en cuestiones psicológicas, y de que esto no represente un gasto importante, resulta conveniente para las empresas llevar a cabo procedimientos tecnológicos que contemplen:

- La restricción de tiempo y espacio para la operación tecnológica. El tiempo de los individuos en una organización y la utilización eficiente de las instalaciones implica de una u otras maneras una consecuencia económica. La inversión en tiempo y espacio debe corresponder a los resultados que se obtengan.
- El incremento en costos implicados en procedimientos de operación largos. Un procedimiento es considerado largo por la organización cuando: a) por su duración, interfiere con los procesos productivos normales más allá del tiempo contemplado, y b) cuando la suma del tiempo invertido en cada empleado afecta a los índices de producción.
- Según las razones anteriores, la operación tecnológica debe asegurar, con un margen de confiabilidad, que los procedimientos o las decisiones derivadas de éstos representan claramente un beneficio y que sus efectos podrán, por lo menos, apreciarse a corto y mediano plazo (Kolb, D., 1997).

Cada empresa tiene un sello propio que lo caracteriza de las demás, una cultura corporativa que la hace diferente en sus valores, misión, organización, en sus trabajadores, y en la competitividad de sus productos.

La cultura organizacional promueve estos aspectos y constituye un factor primordial para el buen desarrollo de la misma.

Según la empresa u organización que se trate, la labor del psicólogo difiere de un grado a otro, sin embargo existen algunos patrones que la mayoría de los psicólogos suelen seguir (Blum, M. 1996).

Actualmente en México y en el resto del mundo, el número de psicólogos empleados por las organizaciones cada vez es mayor, siendo ya común encontrar en grandes empresas departamentos de recursos humanos donde predominan los psicólogos, en las empresas medianas se cuenta con por lo menos un psicólogo, y en las pequeñas empresas cada vez más se requiere directa o indirectamente los servicios del psicólogo organizacional (Blum, M., 1996), siendo comúnmente en el Reclutamiento y la Selección de Personal en donde con frecuencia son necesarias sus competencias profesionales.

## **CAPÍTULO 2. RECLUTAMIENTO.**

El Dr. Jaime Grados (1999), menciona que una empresa u organización, requiere de un sistema que le proporcione los elementos humanos necesarios para su funcionamiento. Este sistema implica una serie de pasos, que deben tomar en consideración los objetivos y estructura de la empresa así como los aspectos legales que menciona la Ley Federal de Trabajo.

Dichos aspectos legales son importante mencionarlos y tenerlos en cuenta, principalmente aquellos que tienen que ver en este caso más directamente con la selección y contratación de nuevos empleados. De entre ellos, se encuentran:

### **TITULO PRIMERO**

#### Principios Generales

Art. 3°. El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

Así mismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Art. 4°. No se podrá impedir el trabajo a ninguna persona ni que se dedique a la profesión, industria o comercio que le acomode siendo lícito. El ejercicio de estos derechos sólo podrá vedarse por resolución de la autoridad competente cuando se ataquen los derechos de terceros o se ofendan los de la sociedad.

### **TITULO SEGUNDO**

#### Relaciones individuales de trabajo

# Capítulo I

## Disposiciones Generales

Art. 20. Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su firma o denominación, es aquel por virtud de la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

Art. 22. Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años y de los mayores de esta edad y menores de dieciséis que no hayan terminado su educación obligatoria, salvo en los casos de excepción que aprueba la autoridad correspondiente en que a su juicio haya compatibilidad entre los estudios y el trabajo.

Art. 24. Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por o menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

Art. 25. El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

- I. Nombre, nacionalidad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón;
- II. Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado.
- III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.
- IV. El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo.
- V. La duración de la jornada.
- VI. La forma y el monto del salario.
- VII. El día y el lugar del pago del salario, y
- VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley; y

IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y el patrón.

Art. 26. La falta del escrito a que se refieren los artículos 24 y 25 no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará al patrón la falta de esta formalidad.

ART. 27. Si no se hubiese determinado el servicio o servicios que deban prestarse, el trabajador quedará obligado a desempeñar el trabajo que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición y que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento.

## Capítulo II.

# Duración de las relaciones de trabajo

Art. 35. Las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A faltas de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.

## Capítulo III.

Suspensión de los efectos de las relaciones de trabajo.

Art. 42. Son causas de suspensión temporal de las obligaciones de prestar un servicio y pagar el salario, sin responsabilidad para el trabajador y el patrón:

- I. La enfermedad contagiosa del trabajador;
- II. La incapacidad temporal ocasionada por un accidente o enfermedad que no constituya un riesgo de trabajo;
- III. La prisión preventiva del trabajador seguida de sentencia absolutoria. Si el trabajador obró en defensa de la persona o de los intereses del patrón, tendrá esta la obligación de pagar los salarios que hubiese dejado de percibir aquel;
- IV. El arresto del trabajador;

- VII. La falta de documentos que exijan las leyes y reglamentos, necesarios para la prestación del servicio, cuando sea imputable al trabajador.

#### Capítulo IV.

## **Rescisión de las relaciones de trabajo**

Art. 47. Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón;

- I. Engañarlo el trabajador o en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidad, aptitudes o facultades que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador,
- II. Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad y honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia;
- X. Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un periodo de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada;
- XIII. Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que, en este último caso, exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentar la prescripción suscrita por el médico.

### **TITULO CUARTO**

Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones

## **Capítulo I**

# **Obligaciones de los patrones**

Art. 133. Queda prohibido a los patrones:

- I. Negarse a aceptar trabajadores por razón de edad o de su sexo.

## **Capítulo II**

# **Obligaciones de los trabajadores**

Art. 134. Son obligaciones de los trabajadores:

- XI. Someterse a los reconocimientos médicos previstos en el reglamento interior y demás normas vigentes en la empresa o establecimiento, para comprobar que no padecen alguna incapacidad o enfermedad de trabajo, contagiosa o incurable;
- XII. Poner en conocimiento del patrón las enfermedades contagiosas que padezcan, tan pronto como tengan conocimiento de las mismas.

## **Capítulo IV**

# **Derechos de preferencia, antigüedad y ascenso**

Art. 155. Los trabajadores que..... aspiren a un puesto vacante o de nueva creación, deberán presentar una solicitud a la empresa o establecimiento indicando su domicilio y nacionalidad, si tienen a su cargo familia y quiénes dependen económicamente de ellos,

si prestaron servicio con anterioridad y por qué tiempo, la naturaleza del trabajo que desempeñaron y la denominación del sindicato a que pertenezcan, a fin de que sean llamados al ocurrir alguna vacante o crearse algún puesto nuevo; o presentarse a la empresa o establecimiento al momento de ocurrir la vacante o de crearse el puesto, comprobando la causa en que funden su solicitud.

## **TITULO QUINTO**

### **Trabajo de las mujeres**

Art. 164. Las mujeres disfrutan de los mismos derechos y tiene las misma obligaciones de los hombres.

Art. 165. Las modalidades que se consignan en este capítulo tienen como propósito fundamental, la protección de la maternidad.

Art. 166. Cuando se ponga en peligro la salud de la mujer, o la del producto, ya sea durante el estado de gestación o el de lactancia y sin que sufra perjuicio en su salario, prestaciones y derechos, no se podrá utilizar su trabajo en labores insalubres o peligrosas, trabajo nocturno industrial, en establecimientos comerciales o de servicio después de las diez de la noche, así como en horas extraordinarias.

Art. 167. Para los efectos de este título, son labores peligrosas o insalubres las que, por la naturaleza del trabajo, por las condiciones físicas, químicas y biológicas del medio que se presta, o por la composición de la materia prima que se utilice, son capaces de actuar sobre la vida y la salud física y mental de la mujer en estado de gestación, o del producto.

Los reglamento que se expidan determinarán los trabajos que quedan comprendidos en la definición anterior.

Art. 170. Las madres trabajadoras tendrán los siguientes derechos:

- I. Durante el periodo del embarazo, no realizarán trabajo que exijan esfuerzos considerables y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación, tales como levantar, tirar o empujar grandes pesos, que produzcan trepidación,

estar de pie durante largo tiempo o que actúen o puedan alterar su estado psíquico y nervioso.

- II. Disfrutarán de un descanso de seis semanas anteriores y seis posteriores al parto;
- V. Durante los periodos de descanso a que se refiere la fracción II, percibirá su salario íntegro.

## **TITULO QUINTO Bis**

### Trabajo de los menores

Art. 175. Queda prohibida la utilización del trabajo de lo menores:

f) Trabajos superiores a sus fuerzas y los que puedan impedir o retardar su desarrollo físico normal.

Una vez mencionados los aspectos legales enmarcados dentro de la Ley Federal del Trabajo, el Dr. Jaime Grados (1999), menciona al hablar sobre el reclutamiento de personal que el momento en que se necesita un reclutado puede ser en dos casos:

- 1) En el momento en que la empresa tenga que cubrir determinados puestos con elementos especialmente entrenados o con alguna preparación específica.
- 2) Cuando existe una rotación constante de personal, provocada por causas externas o internas de la organización.

El origen de toda acción de reclutamiento de personal se sitúa en la necesidad que la empresa tiene de cierto empleados. El reclutamiento consiste en reunir un número de candidatos, lo suficientemente amplio respecto a las vacantes a cubrir, a fin de poder escoger entre ellos a los más idóneos para el puesto de trabajo que se quiere cubrir. En definitiva, el objetivo del reclutamiento es conseguir una razón de selección lo más ajustada al puesto (Jessup, G., 1999).

El reclutamiento ha de ser dinámico, flexible, innovador si se quiere encontrar las personas con las características deseadas en el plazo conveniente. Ello supone llevar a cabo las acciones oportunas para localizar y contactar con los candidatos que nos interesan; no consiste, por tanto, en la simple inserción en los periódicos de ofertas de

trabajo, aunque este sea uno de los métodos habituales para dicha finalidad, sino –y sobre todo con personal de alto nivel- ir a buscar en vez de esperar a recibir (Orozco, R., 1980).

En el reclutamiento hay que atraer al candidato, si bien cuando la demanda de trabajo es superior a la oferta, el reclutamiento se convierte más bien en una acción anodina y prácticamente inexistente.

Al igual que cualquiera de los pasos del proceso de selección el reclutamiento no puede dejarse a la improvisación. Se han de sistematizar a través de una serie de etapas todas las acciones que se consideren pertinentes y que van a estar guiadas tanto por la política de reclutamiento que se tenga, unos principios a los que atenerse, como por la situación del mercado de trabajo y las circunstancias concretas del puesto a cubrir (Sánchez, G. 1997).

Estos principios o criterios son el cauce para la ejecución del *programa* de reclutamiento, donde se plantea el problema de *dónde* buscar a esa persona para cubrir determinado puesto de trabajo y *cómo* atraerla para que se convierta en uno de nuestros candidatos. La primera pregunta tiene que ver con las fuentes de reclutamiento, y la segunda con las técnicas o medios a utilizar.

Pero antes de esto hay que recabar la máxima información sobre la empresa, el puesto a cubrir, el departamento demandante, etc., para orientar nuestra búsqueda de las fuentes y técnicas de reclutamiento más adecuadas. A este respecto es de interés dejar reflejados en un impreso los datos necesarios que nos permitan ofertar el puesto convenientemente y reclutar los candidatos adecuados. Es decir tener una requisición de personal que nos permita observar claramente el perfil del puesto (Sánchez, G. 1997).

El psicólogo al recibir una requisición de personal, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa. Cuando se tramita una requisición del departamento de personal, deben estar claros los datos del candidato. Definitivamente esta información no es de carácter psicológico, ya que procede de un área no relacionada con este campo. En estos casos, el psicólogo, transcribirá la información de carácter psicológico y así seleccionará al candidato mejor preparado en base en el perfil que resulte de los datos, que permiten elaborar un método más

adecuado de evaluación. Estos datos se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y habilidad. La estructuración de una batería psicológica debe estar basada directamente en los datos contenidos en el perfil y éste, a su vez, en los que presenta la requisición (Grados, E. 1999).

Las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc., que el puesto requiera. Las características de habilidades, por las condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor que vaya a desempeñar. Las de personalidad se refieren a los factores internos como motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etc.

Ejemplo:

*Se requiere un ingeniero químico para ocupar el puesto de jefe de producción.* Estos son los principales datos de una requisición, que el psicólogo deberá extrapolar a un perfil psicológico adecuado de la siguiente manera:

*Se requiere un ingeniero químico titulado, con tres años de experiencia en control de calidad de productos textiles y con las siguientes características psicológicas:*

*Inteligencia:*

- *Superior al término medio*
- *Pensamiento abstracto*
- *Excelente capacidad de análisis y síntesis*

*Personalidad:*

- *Excelente capacidad de relaciones interpersonales y de mando*
- *Capacidad para trabajar bajo presión*

Este ejemplo ilustra un perfil psicológico con las características que debe poseer el candidato para poder ocupar el puesto que se requiere. Esto ayudará a elaborar la batería adecuada para su evaluación, que es muy importante en el proceso de selección (Grados, E. 1999).

Cabe destacar que un punto que debe tenerse en cuenta para el reclutamiento son los requisitos que la empresa determina antes de buscar el personal idóneo, de acuerdo a su conveniencia, con el fin de salvaguardar ciertos intereses que se deben tanto a factores internos como externos. Estos requisitos están determinados por las “Políticas de la Empresa”, y de ninguna manera ni bajo ninguna circunstancia deben ser omitidas por el psicólogo. Las políticas de reclutamiento se establecen de acuerdo con las características básicas de la organización; esto es, el área de reclutamiento estará supeditada a las condiciones de la empresa, lo que determinará las exigencias de presentación, salarios, etc. de acuerdo con el mercado de trabajo, el giro comercial o industrial de la empresa, etc. (Grados, E. 1999).

Estos factores son de especial y delicada atención, ya que en un momento dado pueden servirnos de “filtros” ante los candidatos y ahorrarse esfuerzo y tiempo en el proceso de reclutamiento. Incluso ayudan a optimizar el proceso de selección.

Para diseñar las políticas anteriores, el personal del área de reclutamiento deberá estar consciente de que forma parte de un subsistema integrado o un sistema (que en este caso es la propia empresa) y éste a su vez pertenece a un suprasistema, que es la realidad nacional. Es importante mencionar que el área de reclutamiento no puede diseñar en forma independiente las políticas de la empresa (Grados, E. 1999).

Ahora bien, en el momento en que la empresa tiene necesidad de contratar personal y siguiendo con las políticas establecidas por la misma, un reclutador capacitado, deberá plantearse en primera instancia: ¿cómo, dónde y cuándo se encuentran estos recursos humanos? El psicólogo reclutador tendrá que recurrir a lugares específicos, o bien utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlos. A estos lugares se les denomina *fuentes de reclutamiento*, y a los medios de comunicación o difusión, como su nombre lo indica, *medios de reclutamiento* (Grados, E. 1999).

Así bien, al hablar de fuentes de reclutamiento, la primera cuestión a plantear es determinar si el perfil de candidatos que buscamos lo podemos encontrar dentro de la empresa o bien si ha de buscarse fuera de la empresa. Es así como nos encontramos ante dos fuentes de reclutamiento: las internas y las externas. Es conveniente resaltar que ninguna tiene por qué ser la más idónea, ni ser excluyente de la otra; ambas deben ser utilizadas de forma complementaria, salvo en aquellos casos concretos que lo justifiquen (Sánchez, G.1997).

Cuando se habla de fuentes internas de reclutamiento, es conveniente a la hora de buscar personas para determinados puestos de trabajo hacerse preguntas tales como: ¿el puesto se puede cubrir desde dentro de la empresa?, ¿es aconsejable que se cubra por una persona de fuera de la empresa?, o ¿es indiferente?. Es frecuente dirigir la búsqueda hacia fuera de la empresa como si en ésta no hubiese personas capaces de desempeñar dicho puesto o como si en la empresa no hubiese personas con deseos de cambio, de progreso.

Menospreciar las fuentes internas conduce, según Zerilli (1973, cit. por Orozco, R., 1980):

*“...a hechos tan absurdos como son la búsqueda, sin resultado satisfactorio tal vez, de personas ajenas a la empresa...al mismo tiempo que se olvida el deber elemental e ineludible de ofrecer al personal de la empresa...la oportunidad de mejorar o ascender en su profesión”.*

Dentro de las principales fuentes de reclutamiento interno se encuentran:

- Promoción o transferencia interna de personal: esto sucede cuando el psicólogo encargado estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según el caso, el puesto vacante. Se considera tanto aspectos de conocimientos como de aprendizaje y responsabilidad o, en su defecto, la capacidad para desempeñar el puesto (Grados, E. 1999).

Sánchez García (1997) menciona que las ventajas que ofrece la promoción son evidentes: mejora económica y de categoría profesional, ampliación de las áreas de responsabilidad, se favorece el clima laboral, se origina una vacante a nivel más bajo que es más fácil de cubrir.

Ambas fuentes de reclutamiento suponen un conocimiento completo de las distintas áreas y niveles de la empresa. En este sentido, el Departamento de Recursos Humanos precisa de la existencia de un "inventario de personal" que permita, en un momento dado, conocer las personas de la empresa que podrían hallarse capacitadas para ocupar aquel puesto.

No obstante, se ha de proceder con la suficiente prudencia en el tema de la promoción personal. Y es que el "transfer" de una aptitud a otra es muy escaso, incluso en ocasiones, puede ser negativo; el tener determinada experiencia puede ser perjudicial para el aprendizaje de otra (Sánchez, G. 1997).

Todo ello ha de llevar a valorar con sumo cuidado la historia laboral de los aspirantes, compararla con la tarea nueva que se pretende asignar y analizar hasta qué punto la experiencia y el trabajo pasado pueden o no ayudar al trabajo futuro. Los que sí podrán ser transferidos son los valores de la personalidad. Una persona responsable, colaboradora, llevará esas cualidades a cualquier puesto de trabajo que vaya y esto es lo que también debemos considerar (Sánchez, G. 1997).

Sin embargo, no se debe concluir que los traslados y las promociones deban ser rechazados sino que no deben ser considerados como la solución ideal para todos los casos. El que presente ciertos inconvenientes- como los indicados- así lo ratifica. Utilizarlos sí, porque son muchas las ventajas, pero con cierta cautela, porque también tienen sus limitaciones (Sánchez, G. 1997).

- Sindicatos: por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato (Grados, E. 1999).

- Archivo o cartera de personal: se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados sin haber sido utilizadas, por haber sido cubierta la vacante en cuestión. Algunas de estas solicitudes tienen las características requeridas por el puesto vacante, y el psicólogo deberá echar mano de ellas cuando las circunstancias lo ameriten (Grados, E. 1999).
- Familiares y recomendados: se hace uso de esta fuente cuando se boletina la vacante entre nuestros propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite (Grados, E. 1999).

Las fuentes internas de reclutamiento presentan una serie de *ventajas* que conviene señalar (Sánchez, G. 1997):

- Rapidez: los candidatos son rápidamente detectados entre el colectivo empresa.
- Fiabilidad: la preselección y análisis de los posibles candidatos es bastante fiable, presenta mayor índice de validez y seguridad, debido a que ya se conoce el desempeño del candidato dentro de su puesto de trabajo.
- Integración: el candidato no viene de vacío, sino que ya tiene un conocimiento y vivencia de la empresa, su cultura y estilo.
- Se estimula una “sana competencia” entre los miembros de la organización, hay una mejora en el desempeño del trabajo como oportunidad de optar a puestos de mayor responsabilidad.
- Coste económico más bajo: la empresa se ahorra gastos de anuncios en prensa, servicios de consultoras especializadas, de formación e integración del nuevo empleado, etc.
- Mejor aceptación: el que promoció es mejor aceptado por sus colaboradores que el que “viene de fuera”, siempre que no existan conflictos internos o recelos.
- Otras: se contribuye a aumentar y mejorar el clima laboral interno de la empresa.

Entre las *desventajas* que presenta el reclutamiento interno cabe destacar:

- La cultura organizacional se estabiliza, no se renueva la savia que pudieran aportar los profesionales que proceden de otras organizaciones.

- Conflicto de intereses entre jefes y subordinados: actitud negativa en los jefes que les lleva a bloquear las oportunidades de crecimiento de sus subordinados con el fin de que en el futuro no se les sobrepasen.
- Frustración y desinterés en otros empleados con motivaciones y potencial para aspirar a más. Si la organización no ofrece la oportunidad de crecimiento profesional en los otros empleados posiblemente esté alentado la salida de la empresa de estas personas con el fin de buscar esas oportunidades en otras empresas.

En general, el reclutamiento interno puede ser considerado como una fuente de gran eficacia. No obstante, plantea la necesidad de contar con un conocimiento objetivo, actualizado, del personal de la empresa y la posibilidad de caer en el ‘error de juicio’: el que una persona esté desempeñando satisfactoriamente un puesto de trabajo, haya conseguido una adecuada integración en las empresas y posea unas determinadas características, aptitudes y formación y no justifica el éxito en otro puesto de nivel y características diferentes. Un buen vendedor no tiene porque ser un buen jefe de ventas, ni un excelente mecánico tiene por qué ser un buen encargado de taller (Sánchez, G. 1997).

Por otro lado, las fuentes externas de reclutamiento son múltiples y diferenciadas, dependiendo su utilización y de factores muy diversos como la situación del mercado de trabajo, las características de las personas que se buscan, el tipo de tarea a realizar, etc. en comparación con las fuentes internas se puede decir que si bien cuantitativamente son más numerosas, cualitativamente son más inciertas ya que son totalmente ajenas a la empresa por lo que se hace aconsejable que su utilización sea complementaria a las internas ya que aportan más opciones de elección.

Entre las fuentes de reclutamiento externo destacan: solicitudes de los candidatos, empresas consultoras, centro de formación, oficinas de empleo, centros de asociación, empresas de la competencia, etc (Sánchez, G. 1997).

a) Solicitudes de los candidatos.

Las solicitudes de los candidatos o archivo de ofertas hace referencia a las solicitudes presentadas o enviadas por personas que se dirigen espontáneamente a la empresa y que desean ingresar en ella. La frecuencia con que se reciben estas solicitudes está en función del prestigio de la empresa, mercado de trabajo, situación económica, etc.

La irregularidad con que se reciben estas ofertas, la variedad de solicitudes, o el que no coincida la oferta con la necesidad que en ese momento tiene la empresa, hace conveniente la centralización, clasificación y ordenación de las mismas, ya que de lo contrario se desaprovecha un potencial importante de reclutamiento. En este sentido es conveniente sistematizar y dar uniformidad a los datos que nos aportan los candidatos en un único *formulario de solicitud de empleo*, que normalmente suelen tener la gran mayoría de las empresas. Para este “banco de datos” es importante establecer un archivo bien estructurado y manejable que, convenientemente informatizado, deberá estar actualizado (Sánchez, G. 1997).

La imagen de la empresa se ve favorecida si se da una respuesta a estos candidatos espontáneos, bien agradeciendo su oferta y que se les tendrá en cuenta en su momento, bien para completar datos, por ejemplo a través de una entrevista, bien remitiéndoles un formulario de solicitud de empleo de la empresa. De esta forma se hace una selección previa de los candidatos desechando los que no interesen y archivando las ofertas de aquellos que tengan más posibilidades de cara a un futuro más o menos próximo. Una respuesta a tiempo puede hacer que se inclinen a nuestro favor ya que lo más probable es que se hayan ofrecido a varias empresas (Sánchez, G. 1997).

#### b) Empresas consultoras.

En ocasiones la empresa estima conveniente encargar esta labor de reclutamiento a organizaciones dedicadas a ello, empresas consultoras, ya que disponen de un bagaje muy amplio de personas que desean encontrar trabajo, cambiar de colocación, trasladarse a otra ciudad, etc. Este tipo de reclutamiento tiene como ventajas que la empresa cliente se mantiene en el anonimato, se amplía la zona de reclutamiento, se ahorra tiempo y personas; si bien tiene como inconvenientes que los servicios son costosos y que la empresa consultora no conoce con igual precisión las características

del puesto, políticas internas, etc. A diferencia de las agencias de colocación, las empresas consultoras suelen centrarse en la búsqueda de candidatos de cierto nivel.

Determinadas empresas consultoras están especializadas en un proceso de búsqueda directa, basado en las características profesionales del candidato valorando con especial hincapié sus logros y éxitos profesionales (“head hunting”, traducido como “caza talentos”). Este tipo de reclutamiento normalmente está reservado a puestos de alto nivel o muy específicos y concretos (Sánchez, G. 1997).

c) Agencias de colocación:

Estas agencias no cobran al candidato, sino a la empresa. La tarifa consiste en un mes de salario de la persona que colocan. En otros casos, como cuando el empleo es a nivel ejecutivo, cobran el 10% del salario anual (Grados, E. 1999).

d) Empresas de la Competencia:

Especialmente para la búsqueda de personal altamente cualificado. Prudencia y discreción son indispensables en este tipo de reclutamiento tanto en los inicios como en las negociaciones posteriores (Sánchez, G. 1997).

e) Profesionales y educativas:

Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas, y pueden ser: universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicas, institutos, etc. Todas ellas cuentan con guías de carreras en las que el psicólogo puede saber con detalle dónde se localizan, así como las actividades o carreras profesionales que en ellas se imparten. En estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad, que satisfagan las necesidades de la empresa (Grados, E. 1999).

f) Asociaciones profesionales:

Cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional, el psicólogo reclutador puede tener contactos con las distintas

asociaciones profesionales, donde proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros, algunos ejemplo son: Asociación Mexicana de Ingenieros Mecánicos Electricistas, Asociación de Psicólogos Industriales, Asociación Nacional de Ingenieros Químicos, Colegio de Contadores, etc (Grados, E. 1999).

g) Bolsas de trabajo:

Son organizaciones que se dedica a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador. A ellas puede recurrir también la empresa y solicitar candidatos. Por ejemplo: la bolsa universitaria de trabajo, bolsas de trabajo de diferentes cámaras nacionales (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, Cámara Nacional de la Industria de la Celulosa y el Papel, etc.). Otros organismos que funcionan similar son el IMSS, IPN, DDF, CREA, etc (Grados, E. 1999).

h) La puerta de la calle:

Esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido una forma de aviso para él por parte de la empresa; es decir, el candidato acude de forma espontánea. Existen algunas empresas que por sus características e importancia en el medio o ramo fungen como fuentes naturales, como las instituciones bancarias, empresas comerciales y empresas departamentales, entro otras (Grados, E. 1999).

i) Prensa:

Este es un medio muy utilizado en reclutamiento de personal. Se emplean, básicamente, anuncios en primera plana, en el caso de personal ejecutivo o que actualmente esté trabajando. En el caso de las personas que están buscando trabajo, se utilizan los anuncios anteriores, que tienen la ventaja de ser los más económicos. Los anuncios en prensa resultan ser de gran utilidad, no solamente en el área donde se radica, sino que pueden servir para todo el país cuando se realiza el reclutamiento externo. La prensa, además, representa la seguridad de que la información emitida

llegará con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos que deseamos (Grados, E. 1999).

Los anuncios en prensa pueden ser básicamente de dos formas: anuncio cerrado y anuncio abierto. En el primero los requisitos son específicos e inflexibles, por ejemplo: “Experiencia mínima de seis meses en Administración de Personal”, mientras que el anuncio abierto incluye aspectos generales, como: “..Con o sin experiencia en el ramo” (Grados, E. 1999).

También se utilizan los anuncios en revistas especializadas cuando requiere personal calificado en la profesión a la cual se dirige la revista.

#### j) Radio y Televisión.

El alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente. Por ejemplo, se pueden utilizar la radio cuando se quiere realizar reclutamiento en provincia; en ese caso se hará uso de los servicios de una radiodifusora de la localidad. El costo varía según la cobertura de ésta. Los anuncios en televisión tienen un costo elevadísimo, que depende de los horarios, minutos y canal en que se transmite la información. El gobierno tiene un convenio por el cual puede transmitir información por cualquier canal y a cualquier hora, sin costo alguno (Grados, E. 1999).

#### k) Grupos de Intercambio.

Se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones. Esto presenta la ventaja de conseguir recursos humanos en forma inmediata y sin costo, utilizando solicitudes que en ese momento no les son de utilidad, aprovechando los recursos que han obtenido otras organizaciones para resolver los problemas de reclutamiento que tenían en un momento determinado (Grados, E. 1999).

#### l) Boletines.

Este medio se utiliza cuando se quieren captar recursos humanos que están localizados cerca de la empresa. Para ello se realizan impresos en los que señalan las vacantes, prestaciones, etc., y se envían a domicilios cercanos (Grados, E. 1999).

m) Otros medios.

Por ejemplo, La American Chambers of Commerce of México, A.C. (Cámara Americana de Comercio), la que proporciona a sus asociados un boletín semanal que contiene información sobre candidatos, como: nombre, profesión, domicilio, teléfono, escolaridad y experiencia ocupacional (Grados, E. 1999).

Según, Carlos Sánchez García (1997) el reclutamiento externo se puede articular en las fases siguientes:

- Enumeración y elección de las técnicas y medios, en función del puesto a cubrir,
- Control y organización de las solicitudes: análisis, clasificación y respuesta a las demandas,
- Análisis cuantitativo y cualitativo de las respuestas: confirmar o replantear los medios y las fuentes utilizadas.
- Contactos permanentes con personas, centro, organismos, etc.

Ahora bien, sabiendo que los medios de reclutamiento son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante, estos son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a elites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y, en fin, a distintos estratos sociales y educativos (Grados, E. 1999).

Carlos Sánchez García (1997), menciona que la elección de los mismos dependerá del puesto y perfil del candidato que se busque y de las fuentes elegidas. En general, podemos agrupar en dos grandes grupos las formas de transmitir las ofertas: directa o indirectamente.

## 1) Transmisión o búsqueda directa:

Nos dirigimos directamente, sin intermediarios, a una persona o colectivo como posibles candidatos bien verbalmente o por escrito.

### Verbal:

Por teléfono, entrevista personal. Puede utilizarse para cualquier tipo/nivel de puesto a cubrir pero preferentemente para niveles medios o altos, para puestos con una cierta cualificación, experiencias específicas y cuando se utilizan aquellas fuentes que nos proporcionan nombre o referencias (centros de formación, empresas consultoras, empresas de la competencia...).

### Escrita:

Similar a la anterior pero previamente se utiliza el medio escrito (carta, circular...). Puede utilizarse para puestos similares a los de la técnica verbal e incluso de menor nivel.

En ambos casos (ya sea verbal o escrita) un posible guión de contacto podría ser:

- Presentación personal.
- Presentación de la empresa, si procede, dando información general sobre actividad, objetivos y demás aspectos.
- Opinión e interés que le merece la oferta.

## 2) Transmisión o búsqueda indirecta.

Aquí se incluye todo tipo de anuncios “reclamos” que se difunden a través de los diferentes medios de comunicación. Este tipo de medio es el más utilizado dada la relación coste/alcance. Utilizable para todo tipo de puesto, aunque hay que delimitar bien el colectivo al que va dirigido, y en diferentes fuentes de reclutamiento centro de formación, centros de influencia (Sánchez, G. 1997).

Por otro lado, dentro de otros tipos de reclutamiento, tenemos el reclutamiento masivo y el reclutamiento de personal eventual. El primero es una modalidad del reclutamiento que se realiza generalmente en instituciones del sector público. Se recurre a él para ahorrar tiempo y costo cuando se requiere de una gran cantidad de personal, ya que de otra manera no sería posible proporcionar la atención individual que normalmente se da. A este tipo de reclutamiento se le llama masivo porque tan sólo se tienen uno o dos puesto por cubrir y una gran cantidad de candidatos para éstos (Grados, E. 1999).

Ahora bien, el reclutamiento de personal eventual se realiza, cuando por necesidades específicas el trabajo que se va a realizar requiere que la organización contrate personal eventual y el reclutador puede recurrir a organizaciones que se especializan en este tipo de servicio. Estas instituciones se hacen responsables de todos los trabajadores que envían. Cobran incluso por horas y pueden enviar cualquier tipo de personal (Grados, E. 1999).

La contratación de personal eventual generalmente se efectúa cuando se presentan problemas de exceso de trabajo, accidentes, incapacidad por maternidad, etc (Grados, E. 1999).

## CAPÍTULO 3. SELECCIÓN.

Una empresa vale por lo que valen las personas que la integran, ya que son sus miembros los que, a la larga, configuran la empresa dejando su impronta de valía o de mediocridad. Ni que decir tiene la influencia que puede ejercer a este respecto una buena o mala selección de personal (Sánchez, G. 1997).

Desde el puesto más modesto hasta el más elevado si las personas que lo integran no han sido debidamente seleccionadas, seguramente, el trabajo no saldrá como debiera salir, por lo que la empresa, en su conjunto, se verá afectada, en mayor medida cuanto mayor sea el nivel jerárquico para el que se ha aplicado el proceso de selección (Sánchez, G. 1997).

En ocasiones existe un cierto escepticismo sobre la eficacia de los procesos selectivos, ya sea en su conjunto o en algunas de sus fases; pero ello, quizá, sea debido a su utilización por personas inexpertas o ajenas al área de recursos humanos por lo que los resultados no son los esperados. No obstante, se puede decir que las bases en las que se sustenta la selección adquieren cada día mayor rigor científico y objetividad, y que si se desea alcanzar un cierto grado de eficacia es necesario seguir el procedimiento de selección de personal al detalle (Orozco, R.,1980).

### **La selección de persona: política de la empresa.**

En el marco de la política global sobre los recursos humanos de la empresa uno de los aspectos a considerar de esta política es el suministro o aprovisionamiento de recursos humanos. Conviene resaltar ahora el papel que juega la selección de personas (reclutamiento y selección propiamente dicha) en esta política global de Recursos Humanos (Sánchez, G. 1997).

La política de selección trata de adoptar criterios sobre lo que se necesita y lo que se puede incorporar a la empresa, qué se debe hacer, los objetivos a conseguir y las directrices a seguir para alcanzarlos (Sánchez, G. 1997).

La selección de personal intenta conjugar las expectativas de una persona con las de la empresa, armonizar criterios, características, planes de futuro. La incorporación de una persona obedece a una necesidad que tiene la empresa; esta necesidad puede ser puntual, transitoria o, en la mayoría de los casos, permanente. El interés aquí está en saber aunar las necesidades presentes y futuras de la empresa con las exigencias y aportaciones de una persona de modo que coexistan y se complementen. Así, el objetivo de la selección será poner en contacto una persona y una empresa cuyas evoluciones previsibles discurren de la forma paralela más acorde posible. Y decimos evoluciones porque la empresa, no es un ente estático, sino dinámico que cambia y evoluciona respondiendo a sus propias exigencias y a las que marca el entorno. De igual modo, la persona tampoco es un ente estático, evoluciona en sus motivaciones y expectativas, claramente cambiantes y situacionales (Soto, E., 2001).

La selección trata de elegir aquella persona cuyo perfil se adecue mejor a las necesidades actuales y futuras de un puesto de trabajo. Más que ver la selección como un proceso eliminatorio de personas no aptas hay que entenderla como la búsqueda de aquel candidato que tiene más posibilidades de realizar un trabajo con éxito, de adaptarse a un entorno profesional y desarrollarse en él.

El acierto de la selección radica, precisamente en esto: en *predecir* el éxito que puede alcanzar una persona para un puesto y una empresa concretos (Sánchez, G. 1997).

El problema que esto presenta es doble. Por un aparte, conseguir criterios de predicción que discriminen entre un desempeño eficaz de un desempeño insuficiente o inadecuado. Por otra parte, encontrar técnicas y/o procedimientos de medida de este desempeño.

Respecto al primer problema se ha tratado de dar respuesta desde diferentes marcos teóricos (Quintanilla, 1992, cit. por Sánchez, G. 1997). La concepción del hombre como un ser determinado por su herencia ha dado lugar al desarrollo de procedimientos orientados a la búsqueda de aquellas aptitudes innatas que favorecen el buen desempeño. Desde la psicología clínica se subraya la estabilidad emocional y psicológica del trabajador como criterio de predicción del rendimiento. Desde la escuela de relaciones humanas se destaca la capacidad de adaptación al medio laboral y las

actitudes. Las investigaciones en las últimas décadas enfatizan la necesidad de incorporar su historia laboral: conductas, acomodación, proceso seguido en la solución de problemas y toma de decisiones.

Actualmente se afirma que los criterios tiene que ver con el grado de adecuación profesional y esto puede obedecer a dos tipos de condicionantes: internos y externos. Entre los condicionantes internos están las aptitudes, capacidad, formación, conocimiento, motivación y personalidad del candidato. Como condicionantes externos se indicarían su medio social, histórico, político, económico, sus relaciones, el mundo de sus intereses, gustos y aficiones. Estos puntos constituyen claros predictores de los logros y éxitos que más adelante podrá conseguir el candidato en su campo profesional (Sánchez, G. 1997).

El segundo problema guarda relación con el primero. Los instrumentos de medida varían desde los tests psicometricos, pruebas de diagnóstico, hasta los métodos situacionales y de simulación del trabajo pasando por la entrevista (Sánchez, G. 1997).

En la medida en que se de una respuesta acertada a estos dos problemas se garantizará, en su mayor parte, el éxito de la selección, principalmente en lo que a criterios se refiere (Sánchez, G. 1997).

Carlos Sánchez García (1997), también menciona que el éxito de la selección de personal también depende, en gran medida, de la metodología con que se lleve a cabo el proceso. En este sentido es importante definir un procedimiento y un plan de actuación concretos.

El proceso clásico de selección, está formado por una serie de secuencias: en primer lugar, la planificación del personal que se requiere y el análisis de los puestos que los futuros candidatos deben desempeñar; en segundo lugar, la búsqueda y reclutamiento de un número de aspirante lo suficientemente amplio respecto a las vacantes a cubrir; en tercer lugar, la evaluación y selección de éstos con respecto a los requisitos del puesto; por último, la integración en el nuevo ambiente laboral y los planes de recursos humanos para con él o los contratados.

Para la realización de estas secuencias se precisa del conocimiento de la propia empresa, el conocimiento del puesto de trabajo y el conocimiento de las cualidades de los aspirantes. De esta forma se podrán comparar a los candidatos con los criterios predictivos de desempeño en el trabajo (Sánchez, G. 1997).

Con el estudio de la propia empresa se pretende: por una parte, analizar las expectativas actuales y futuras de la empresa tanto a nivel cualitativo (características de los empleados) como cuantitativo (número de empleados); por otra parte, “predecir” la posible evolución de la empresa en el entorno en el que se desarrolla y examinar el potencial humano que tiene y adoptar las medidas necesarias. Esto supone diseñar las estrategias adecuadas, a corto, medio y largo plazo, que permitan a la empresa, adaptarse al mercado y su medio socioeconómico y que en el campo de recursos humanos puede traducirse en un crecimiento o disminución de plantilla, en una mayor especialización de los empleados, sistemas de promoción y jubilación anticipada, etc.

Con el análisis de puestos, se pretende definir las tareas a realizar en un determinado trabajo y los factores que se precisan para realizarlo con éxito. La información obtenida de lo anterior va a ser la base para llevar a buen fin las fases del proceso de selección propiamente dicho (Sánchez, G. 1997).

Realizado el análisis del puesto objeto de contratación y diseñado el perfil del candidato adecuado se inicia el proceso de selección con la fase de *reclutamiento*, conseguida ésta habrá que delimitar (*preseleccionar*) los candidatos que pasan a la fase de selección. La preselección tiene como objetivo valorar la información recabada mediante los curriculums de los candidatos, formularios de solicitud, y, si fuera necesario, una entrevista preliminar, bien para incorporar información que pudiera interesar bien verificar la ya aportada. Con toda esta información y teniendo en cuenta los requisitos mínimos impredecibles se decide qué candidatos tienen posibilidad de ser contratados y quienes no tienen ninguna posibilidad (Sánchez, G. 1997).

#### **Análisis de candidaturas: Preselección.**

Carlos Sánchez García (1997) propone que de las fuentes internas o externas del reclutamiento vamos a obtener respuestas de diferentes candidatos a nuestra solicitud de cubrir un puesto de trabajo. Aunque el puesto de trabajo esté perfectamente delimitado y

especificado nos podemos encontrar, en el mejor de los casos, con una cierta variedad de respuestas y con distintas circunstancias que concurren en cada uno de los candidatos que nos obligan a realizar una *preselección* de estos. Nos encontramos en una *fase puente* entre el reclutamiento y la selección propiamente dicha que se concreta en una serie de pasos a realizar y que se especifican en:

- Repaso del perfil del puesto: con la finalidad de extraer los requisitos mínimos e imprescindibles para optar al puesto,
- Análisis de las candidaturas recibidas: en función de los requisitos antes especificados;
- Clasificación de las candidaturas en tres grupos:
  1. Las que cumplen los requisitos: por lo que pasarán a la selección,
  2. Las que no cumplen los requisitos: no responden a la mayor parte de las exigencias; por lo que no serán consideradas,
  3. Las dudosas: no se ajustan en algún aspecto o requisitos, faltan datos o información en alguno de ellos por lo que se mantendrán en reserva.
- Respuesta a todas las candidaturas: a las que cumplen con los requisitos, para proceder a citar a los candidatos y así no dilatar el proceso de selección; a los que no se adecuan, para evitar falsas expectativas, poder contar con su colaboración en futuras ocasiones y salvaguardar la imagen de la empresa. El responder a estas personas es de justicia (por la atención/molestia al mandarnos su oferta), es política (cara a la imagen de la empresa) y es inteligente (cara a futuras necesidades de la empresa). En este sentido puede ser aconsejable indicar que sus características podrían ser de interés para otros puestos en futuras selecciones.

Con los candidatos que cumplen los requisitos se procederá a efectuar la correspondiente selección.

#### Selección:

Una vez realizada la preselección de candidatos se inicia la selección de los mismos con el objetivo de obtener la máxima información que nos permita discriminar los candidatos válidos de los no validos y de entre aquellos la persona o personas más

adecuadas para desempeñar con éxito determinado puesto de trabajo y su integración en la empresa. La selección pasa a ser configurada como un proceso de comparación y decisión (Sánchez, G. 1997).

Se puede considerar la selección como dividida en diferentes fases en cada una de las cuales se utilizan unos medios, técnicas o pruebas específicas, como entrevistas, test, pruebas profesionales, etc. que nos aportan información sobre aspectos concretos que complementan los datos obtenidos en las demás pruebas. Como la selección es un sistema de comparación y de toma de decisiones necesariamente debe apoyarse en algún patrón o criterio que tenga alguna validez, las técnicas utilizadas nos proporcionarán dicho criterio.

Con los resultados obtenidos se procede a valorar toda la información con el fin de ponderar, por una lado, si los candidatos se ajustan a las exigencias del perfil y, por otro, los datos entre los diversos candidatos. Para ello se utilizan diversos métodos de selección (Sánchez, G. 1997).

Entendemos por métodos de selección los sistemas que se han ido estudiando, desarrollando y poniendo en práctica para vencer, con relativa rapidez y acierto, la indudable barrera de ignorancia que separa a la empresa del solicitante (Andrés, F., 1998).

Es importante mencionar, que aún en la actualidad, en muchas empresas, para elegir a su personal se utilizan las “costumbres tradicionales” de selección de personal.

Por ejemplo:

- a) Las recomendaciones.
- b) La intuición de una persona que juzga a primera vista.
- c) El resultado de unos exámenes rutinarios, cuyo programa conocen todos los solicitantes, y cuya calificación apenas tiene algo en común con la verdadera tarea que luego se va a realizar.
- d) Los certificados de las empresas donde se trabajó anteriormente (Andrés, F., 1998).

Sin embargo estas soluciones por muy rápidas y económicas que pudieran resultar están lejos de ser ideales. Ya que por ejemplo, las recomendaciones serían buenas, si ciertamente el recomendante nos diera toda la información que necesitamos sobre el aspirante. En la practica, sin embargo, los fallos son bien conocidos por lo mismo que la persona que recomienda trata de ayudar ensalzando las cualidades de su recomendado, ocultando muchos de sus defectos, o no los conoce, a la vez que procura recordar las muchas razones que tiene para que su recomendación sea atendida con preferencia (Andrés, F., 1998).

En la costumbre “b” predominan la personalidad externa del aspirante y los prejuicios de quien selecciona. Con respecto a los exámenes de mínimo conocimiento, costumbre “c”, eliminan a la persona de momento no preparada, pero no nos dicen nada sobre las posibilidades que para la tarea u otras tareas tienen los que elegimos o rechazamos no cumpliendo con la misión para la que fueron elaboradas.

En cuanto a la última costumbre “d” , sigue siendo válida como referencia de una experiencia y unos estudios. Sin embargo, estos datos muestran aspectos muy parciales por lo cual la elección queda falta de gran parte de los datos que se precisan (Andrés, F. 1998).

La utilización de estas formas de selección de personal pueden resultar contraproducente, provocando contratar a los peores candidatos y dejar marchar a quienes pudieron ser excelentes colaboradores.

Sin embargo, por otro lado existen métodos más formales que ayudan en la selección de personal denominados “métodos modernos de selección de personal” que buscan, ante todo y sobre todo, la objetividad. Naturalmente, según los casos y persona, unos son más eficaces que otros. En el momento de la selección la empresa tiene que adquirir un gran número de datos corrigiendo las innumerables deformidades que aporta en el examen (intencionada y no intencionadamente) el propio individuo y las que introducen la persona o personas que examinan (Andrés, F., 1998).

Hoy, lo que se busca por principio son colaboradores con diversas cualidades, a las que después se les pueda sacar un fruto. Esto permitirá en un futuro el que estos

colaboradores puedan ser mandos o buenos especialistas en alguna materia, que incluso desconocían cuando entraron, pero en la que mediante un intensivo plan de formación consiguen capacitarse (Andrés, F. , 1998).

De entre los métodos modernos de selección de personal tenemos la presolicitud de admisión, la solicitud de admisión, las pruebas profesionales, las evaluaciones psicológicas, entrevistas, etc. que se mencionan a continuación.

### Presolicitud

Esta forma es muy útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos para el puesto, y nos permite apreciar de una manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También ayuda cuando se ha cubierto la vacante y se siguen recibiendo candidatos, porque nos permite organizar una buena cartera. Los datos que contiene la presolicitud son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto (Grados, E. 1999).

### Solicitud de admisión

Cualquiera que sea el sistema que se adopte para seleccionar el personal de nuevo ingreso, tiene más importancia de lo que normalmente se le concede las solicitudes de admisión (Andrés, F., 1998). Dos fines fundamentales persiguen estos impresos:

- a) Reunir los datos personales, profesionales y familiares que nos sirvan de base para iniciar el expediente de admisión.
- b) Las solicitudes bien preparadas y llenadas, automáticamente presentan particularidades esenciales (Andrés, F., 1998). Así podemos conocer con gran rapidez datos como los siguientes:

- Que el aspirante este dentro de la edad máxima o mínima requerida para el puesto.
- Tener cumplido el servicio militar.
- Los años de experiencia, clases de trabajo que ha efectuado, etc.

- La familia tiene ocupaciones estables, o bien, puede ser con facilidad cambiada de residencia cuando el puesto lo requiere.
- Tener ya residencia en la localidad o es emigrante, etc.

Algunos datos sobre los aspirantes que pueden obtenerse en el impreso de solicitud de empleo son los siguientes, sin embargo hay que tomar en cuenta que estas listan no son ni exhaustivas y solo tienen por objeto sugerir una selección de preguntas:

- Datos personales: Número de Seguro Social, edad, fecha de nacimiento, sexo.
- Quienes dependen del solicitante: Estado civil, nombre de la esposa o del marido, nombre de soltera de la mujer, número de hijos, lista de hijos, lista de los que dependen de él o ella y su relación o parentesco con los mismos.
- Residencia: Dirección actual, teléfono, direcciones anteriores, petición de una dirección, vida en familia, vida en pensión, renta de la casa, hogar propio, vivienda en una casa de la empresa, posesión de automóvil.
- Información laboral: Trabajo deseado, sueldo deseado, información acerca de los cursos que ha seguido, deseo de trabajar en equipos nocturnos, si tiene las herramientas necesarias para desempeñar el trabajo, si está dispuesto a aceptar un empleo temporal.
- Empleos anteriores: Dónde trabajó previamente, nombre de una empresa, nombre de dos empresas, periodos sin trabajo, si estuvo empleado antes por la misma empresa, si ahora está empleado, motivos de cambios de las empresas, motivo para abandonar los empleos anteriores, sueldo, qué le desagradaba en sus anteriores trabajos.
- Informes: A otras empresas, pedidos a dos o tres empresa, personales (respecto a su carácter), pedidos a una persona, pedidos a dos personas, pedidos a tres personas, a su comunidad religiosa, recomendado por alguien.
- Cultura: Escolaridad; escuela primaria, enseñanza media, escuela comercial, universidad, época, cursos superiores, permanencia en las clases, cursos especiales, si tuvo alguna beca, si está estudiando ahora, en qué y en dónde, a qué edad dejó los estudios. Si se le expulsó de algún sitio o si se le suspendió. En qué estudios consiguió las mejores calificaciones, si lee o escribe alguna lengua extranjera, si trabajaba al mismo tiempo que estudiaba.
- Servicio militar: Si realizó y en dónde el servicio militar.

- ↪ Participación Social: Miembros de Club, equipos, organizaciones benéficas, laborales culturales, aficiones.
- ↪ Situación Económica: Cuentas en el banco, seguros por qué cantidades y compañías, de qué es propietario, ingresos distintos al sueldo cuáles y por cuánto.
- ↪ Datos Físicos: Altura, color de pelo y ojos, peso, condiciones físicas generales, enfermedades físicas, detalles de identificación, si es zurdo, si ha sufrido alguna enfermedad u operación grave, lesiones de tipo laboral, si viven el padre y la madre, si no causas de la muerte, si ha habido alguna lesión en la familia.
- ↪ Familia: Nombre del padre, nombre de soltera de la madre, lugar de nacimiento de la mujer o del marido, lugar de nacimiento del padre, lugar de nacimiento de la madre, nombre de los hermanos y hermanas.
- ↪ Trabajo de los demás miembros de la familia: De la mujer o del marido, del padre, de la madre, de los parientes, parientes que son militares o funcionarios.
- ↪ Parientes o amigos en la misma empresa: Amigos personales en la empresa, parientes en la empresa y en qué departamento, si tiene parentesco con algún mando o gerente.
- ↪ Varios: Fecha, firma, a quién avisar en caso de urgencia, observaciones, comentarios del entrevistador, fotografía, costumbres personales, preguntas varias, revistas y periódicos que lee (Andrés, F., 1998).

Entre las *ventajas* que presentan la utilización de estas solicitudes de admisión se encuentran:

- ↪ Información sistematizada: aunque se tengan los datos del candidato por él aportados, al enviarnos su solicitud o Curriculum Vitae, el cuestionario que se le entrega nos facilita la información de forma ordenada y de acuerdo a nuestros objetivos, lo que va a permitir la comparación con otros candidatos.
- ↪ Primera valoración de aspirantes: por los datos recogidos en el cuestionario se puede ver si en un principio es idóneo para desempeñar el puesto de trabajo.
- ↪ Base fundamental de información: que puede constituir por su formato elemento de archivo para los datos y documentos exigidos al candidato y guía para efectuar un primer contacto y/o desarrollar la entrevista con el candidato (Sánchez, G. 1997).

Dada la importancia que estas ventajas representan es necesario y de utilidad realizar un esfuerzo en la elaboración de los cuestionarios de ingreso en lo que a su contenido, diseño o presentación se refiere.

Por lo que respecta al *contenido* de los cuestionarios de ingreso es aconsejable evitar:

- ↪ El exceso de términos o preguntas, limitándose a aquéllas que sean reveladoras respecto al perfil y que pueden ser objetivas en pocas palabras y datos.
- ↪ Términos demasiado generales, por lo que el cuestionario vale para todo tipo de personal y no llega a datos concretos que, según el tipo de trabajo, sería muy conveniente conocer. Aunque aquí existen ciertas discrepancias fundadas en la consideración del cuestionario como un instrumento de recogida de datos o como un instrumento de selección.
- ↪ Términos superfluos, que nada aportan en el conocimiento de los candidatos; hacer tan sólo aquellas preguntas que aporten datos de interés para el fin que se pretende.
- ↪ Términos poco gratos, por ejemplo si tiene antecedentes penales, si le han despedido de alguna empresa, “la empresa se reserva el derecho de comprobar la veracidad de los datos”, etc.

En lo que respecta a su *diseño o presentación* el cuestionario ha de ser/estar:

- ↪ Atractivo: los datos siguen un orden lógico, impactan positivamente en el candidato por la imagen que transmite y lo accesible y fluida que resulta su complementación.
- ↪ Bien estructurado: los aspectos y datos siguen un orden lógico, coherente, con espacios en blanco para complementar o aportar otros datos de interés a un nivel más cualitativo.
- ↪ Lenguaje sencillo y comprensible: al alcance de cualquier candidato.

La información facilitada en el cuestionario tiene un carácter estrictamente confidencial y no está, en ningún caso sujeta a posterior divulgación (Sánchez, G. 1997).

Por lo que respecta a cuándo entregar el cuestionario hay diversas opciones. Una opción puede ser enviárselo al candidato una vez que se ha recibido su respuesta a

nuestra solicitud de trabajo, lo que permite obtener anticipadamente los datos de nuestro interés. Otra opción puede ser entregarlo cuando se tiene con el candidato la primera entrevista.

Es importante indicar que es aconsejable hacer constar en el cuestionario la garantía de que toda la información va a ser tratada de una manera confidencial, con la máxima discreción (Sánchez, G. 1997).

Aunado a lo anterior, en una empresa, las normas no pueden ser absolutamente rígidas. Quizá, como criterio general se puede fijar que para determinados trabajos no vengan solicitante de 35 años, pero puede haber alguno que por su práctica o experiencia justifique el hacer una excepción. Lo mismo podemos decir con los títulos académicos o universitarios. Cuando condicionamos en este aspecto, lo hacemos partiendo del sobreentendido, de que las personas que han aprobado ciertos estudios tienen determinados conocimientos, pero puede haber otras personas, que sin esto títulos académicos, tengan tantos o más conocimientos en materias básicas que afectan a su trabajo (Andrés, F., 1998).

Por último, en una gran empresa que tiene que admitir personal de diferentes especialidades y categorías es muy importante tener diversos impresos de admisión, por ejemplo, para personal técnico, administrativo, peonaje, etc.

### Pruebas profesionales

Por otro lado, además de las presolicitudes y solicitudes que sirven como primer filtro los métodos modernos buscan ante todo y sobre todo, la objetividad. Naturalmente, según los casos y persona, unos son más eficaces que otros. En el momento de la selección la empresa tiene que adquirir un gran número de datos corrigiendo las innumerables deformidades que aporta en el examen (intencionada y no intencionadamente) el propio individuo y las que introducen la persona o personas que examinan (Andrés, F., 1998).

Carlos Sánchez García (1997) menciona que las pruebas profesionales constituyen un modo de comprobar la formación, los conocimientos adquiridos, el nivel de dominio

de las tareas, el puesto, en definitiva si, por lo que a conocimientos respecta, el candidato se halla en condiciones de desempeñar el puesto de trabajo correspondiente. Su utilización se justifica cuando las tareas del puesto a cubrir son específicas o tecnificadas. Este tipo de pruebas pueden ser teórica, práctica o ambas.

Las pruebas teóricas se pueden realizar mediante un examen oral, una entrevista o un examen escrito. Por ejemplo, podemos servirnos del examen oral en aquellos puesto en que es imprescindible el conocimiento de idiomas, aunque es conveniente completarlo con una prueba escrita cara al público (azafata, vendedor, relaciones públicas) para valorar la adecuación o presencia personal, etc. el examen escrito presenta la ventaja de poder ser aplicado simultáneamente a varios candidatos, permite una calificación más justa y objetiva al influir menos de los factores de antipatía / simpatía, prejuicios. Sin embargo, presenta el inconveniente de no facilitar un mejor conocimiento de la personalidad del candidato –como en el caso de los exámenes orales- y exige un mayor tiempo que el oral.

Las pruebas prácticas están orientadas a medir los conocimientos del candidato a nivel de experiencia en aquella actividad para la que se trata de seleccionarle. Este tipo de pruebas es de suma importancia en determinados oficios (carpintero, pintor, chapista, mecánico) o actividades (taquígrafo, mecanógrafo, traductor). Cabe destacar aquí los ejercicios situaciones de simulación, (estudio de casos, role playing) utilizados principalmente para puestos directivos, que tratan de medir el comportamiento del candidato en situaciones parecidas a las que se encontrará en la realidad concreta del trabajo valorándose la aptitud, reacción, desenvolvimiento, conocimientos y experiencias.

Por otro lado, las pruebas mixtas son una combinación de las anteriores. Se comprueba la preparación teórica que posee el candidato y el nivel práctico de conocimiento en la tarea a realizar. Este tipo de prueba es la más utilizada en la mayoría de los oficios (Sánchez, G. 1997).

Cualquiera de estos tipos de pruebas han de cumplir unos *requisitos* para cubrir el objetivo de la evaluación del conocimiento. Deben ser:

- ↪ Objetivas: garantizando la imparcialidad del que examina de forma tal que su valoración pueda ser única.
- ↪ Inéditas: no conocidas por el examinado para evitar su preparación previa.
- ↪ Cuantificables: que su resultado pueda ser expresado en cifras.
- ↪ Estandarizadas: que hayan sido contrastadas y verificadas en un número suficiente de sujetos.
- ↪ Fiables: que aplicadas varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares se obtengan análogos resultados.
- ↪ Válidas: que midan con precisión lo que dicen medir.
- ↪ Rápidas: que no exijan mucho tiempo para su corrección.

En conclusión, el examen profesional no hay que supervalorarlo ni tampoco prescindir de él para aquellos puestos que lo requieran, es un elemento más a considerar del conjunto de pruebas de selección, pero en modo alguno el único (Sánchez, G. 1997). Ahora bien, de acuerdo a Andrés, F. (1998), todas las ventajas que pueden dar estos exámenes competitivos, se pierden si no se acompaña a estas pruebas de otras de tipo psicométrico que nos indique los niveles de inteligencia, aptitudes, vocación, etc. de los aspirantes.

### Pruebas psicométricas

Debido a que hasta en las actividades más elementales el hombre tiene que enfrentarse con las cosas, interpretarlas y reaccionar o accionar. Los diferentes modos que tiene los sujetos de comportarse en este ciclo justifican el análisis de cómo ven, cómo interpretan y cómo reaccionan.

Esta concatenación tiene una íntima relación con la llamada ‘ecuación personal’, que es la que nos permite ligar los tres mundos que señala Kant. El de cómo son las cosas (el mundo real), el de las cosas tal como las vemos o sentimos (el mundo sensible) y el mundo conceptual, que es la forma cómo estas mismas cosas las representa nuestro intelecto (Lawshe, C., 1972).

De las tres imágenes, la psicometría estudia el eslabón intermedio, debido a que en la transmisión que del mundo exterior nos dan nuestros sentidos, cada uno la recibe con más o menos detalle y perfección, y tiene más facilidad para usar unos y otros sentidos y de reaccionar con mayor o menor precisión con los distintos órganos o miembros que disponemos; de aquí que las pruebas que se hacen reciban diferentes denominaciones, como, por ejemplo, inteligencia espacial, memoria gráfica, verbal, etc., que en parte coinciden con las de los mismos sentidos utilizados. La psicometría, por otra parte, intenta determinar un valor medio, en sentido favorable o desfavorable. En ella, no se deben buscar matices, sino tendencias bien marcadas (Lawshe, C., 1972).

Por el contrario, cuando estas cualidades, además de ser desfavorable llegan a entrar en un índice de anormalidad, el sujeto puede correr peligro de accidentes en determinados trabajos y esta decisión ya está en el ámbito de la psicología preventiva.

De manera general se deduce que la psicometría aplicada a la industria lo que busca es la habilidad de razonar, memoria verbal, juicio y la experiencia que es susceptible de adquirir el sujeto en campos específicos del conocimiento.

De esta forma podemos llegar a eliminar los sujetos que no posean la aptitud o cualidad que nos interese. Consiguiendo esto, también podemos ordenar gradualmente a los que la posean (Lawshe, C., 1972).

Ahora bien, si conocemos bien la tarea para la que se selecciona el personal, incluso en sus aspectos psicológicos, tendremos valorados los factores de inteligencia, habilidades y aptitud que en la misma intervienen, todo ello, independientemente de la vocación y personalidad que puedan tener los sujetos que examinamos.

En la misma línea, Carlos Sánchez García (1997), menciona que las pruebas psicométricas, son pruebas estandarizadas que miden una muestra de la conducta de un sujeto a partir de su comparación con la población a la que ese individuo pertenece. Son técnicas de medida directa de comportamientos que poseen además un valor de diagnóstico y predicción sobre una amplia conducta a partir de unos elementos parciales.

Este mismo autor señala que dado su fundamento estadístico y empírico las condiciones que estas técnicas deben reunir para ser aceptadas y utilizadas son:

- ↪ Fiabilidad o precisión de un test: estabilidad o invariabilidad de los resultados obtenidos por un sujeto al margen del tiempo transcurrido entre una y otra aplicación.
- ↪ Validez: cuando un test mide lo que dice medir. Suele determinarse mediante criterios externos a los resultados del test.
- ↪ Tipicidad: estandarización del material respecto a las instrucciones y situaciones del análisis y normalización cuantitativa, que permite la comparación, estadísticamente significativa, de los individuos.

En general, los resultados de los tests se expresan en un primer momento por medio de *puntuaciones directas* (P.D.), recuento del número de aciertos o el nivel en que ha puntuado en un rasgo de su conducta. Estas puntuaciones no aportan ningún valor comparativo o predictivo y solo tienen sentido cuando se transforman en valores relativos mediante su comparación con otras personas de similares características (P.C.). Así, las puntuaciones directas se convierten en *puntuaciones centiles* (P.C.), indican la situación del candidato respecto a un grupo de 100 personas de similares características a las de él. Están expresadas porcentualmente y su escala es de 1 a 99, *eneatipo*, resultados de convertir las centiles en una escala de 1 a 9, *decatipos*, de 1 a 10, conforme a una distribución de significación estadística (Sánchez, G. 1997).

Para el Dr. Jaime Grados Espinoza (1999) dichas pruebas deberán seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos:

- ↪ Nivel de aplicación
- ↪ Características del perfil
- ↪ Tiempo de aplicación
- ↪ Costo

Siendo los tres niveles más importantes en el proceso de reclutamiento y selección los siguientes:

- a) Nivel obrero u operativo
- b) Nivel medio o mandos medios
- c) Nivel ejecutivo o gerencial.

Por otro lado, existen diferentes formas de clasificar las pruebas, según el sistema de calificación, elaboración, aplicación, o bien a partir de la conducta que pretenden medir. Quizá esta última sea la más útil, la que se hace atendiendo a las características o comportamiento que cuantifican. Los tipos fundamentales son: inteligencia, aptitud, personalidad e intereses (Sánchez, García, 1997).

Por supuesto, no todos ellos deberán estudiar siempre y en todos los casos. De esta afirmación se desprende la necesidad de disponer de una descripción del puesto de trabajo a ocupar y de un perfil profesiográfico en el que se señalan aquellas aptitudes y rasgos que el candidato deberá poseer. A partir de aquí el experto que efectúe la selección, podrá determinar “a priori” qué zonas de las señaladas deberán ser objeto de estudio (Sánchez, G. 1997).

#### Inteligencia General.

La inteligencia es un concepto poco claro y muy controvertido; la inteligencia de una persona y su medición en un sentido global son inabarcables mediante una sola técnica.

Los primeros intentos para medirla se deben al psicólogo americano Cattell en 1880, quien emplea por vez primera el término “test mental”, y al biólogo inglés Galton (1882), quienes a través de unas pruebas de tipo sensorial pretenden juzgar el intelecto de una persona. Pero fue con el psicólogo francés A. Binet cuando se elabora la primera escala de inteligencia en 1905 (Robert, M., 1989). Sus estudios condujeron a la introducción del concepto “edad mental” en contraposición a la edad cronológica, llegándose así al concepto de *cociente de inteligencia* (C.I), que no es otra cosa que el resultado de dividir la edad mental que se posee (obtenida a través de determinadas pruebas) por la edad real y multiplicándose el resultado por 100.

Según Terman la distribución del C.I. es la siguiente:

<u>C.I.</u>	<u>Calificación</u>
140-169	Excepcional
110-139	Excelente
90-109	Normal
80-89	Media Inferior
70-79	Límite próximo a deficiencia
30-69	Deficiente Mental

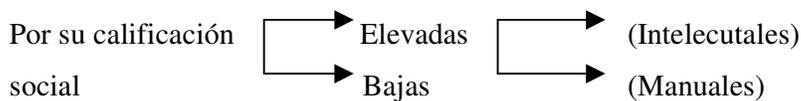
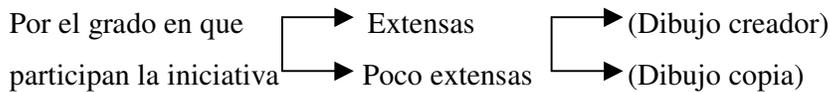
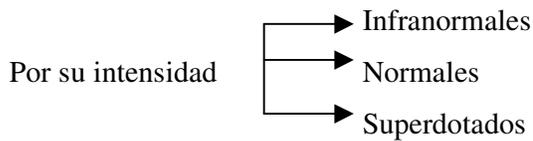
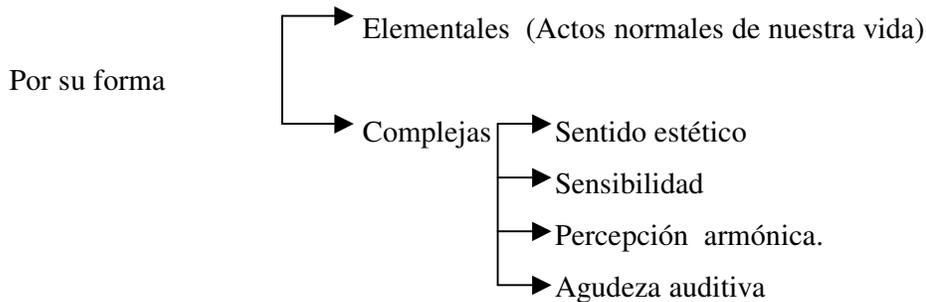
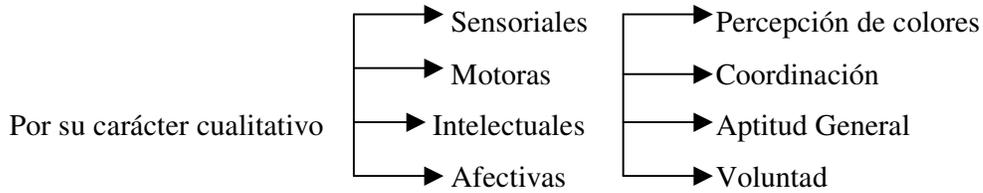
El análisis factorial (Spearman, Kelley, Thurstone, Thompson, French, Guilford, Vernon, Eysenck, Burt) abrió las puertas al desglose de la inteligencia; definiéndose ésta como un conjunto de capacidades, razonamiento, memoria, asimilación, percepción, habilidad numérica, visualización espacial, rapidez mental, etc., que pueden estar en un sujeto en grados muy distintos. Pero simultáneamente podemos afirmar que no existen dos autores de acuerdo sobre cuál sea esta clasificación factorial.

Dado pues que no se está ante algo unitario sino ante una serie de cualidades, a la hora de clasificar éstas no hay más remedio que seguir un criterio ecléctico y abierto a cualquier modificación. Desde el punto de vista de la Selección se tienen que prescindir de problemas tales como si unas aptitudes tienen más base hereditaria que adquirida o si pertenecen a una u otra clasificación; lo que interesa es su integración con todas las demás y la influencia mutua de todas ellas por lo que será preciso con una serie de pruebas distintas (Robert, M., 1989).

Una aptitud es una habilidad potencial o no desarrollada. Se puede decir que una persona tiene aptitud para el salto de altura. Con práctica y entrenamiento, puede desarrollar esa aptitud hasta el límite psicológico, es decir, hasta el mayor alcance de capacidad con que ha sido dotado por la naturaleza. La aptitud es innata o hereditaria, algo que forma parte de la constitución nativa del hombre. Comúnmente hablamos de aptitud matemática, aptitud mecánica, aptitud de vendedor, etc. *Las aptitudes no se miden nunca directamente, sino que son deducidas de las medidas de habilidad.* Es decir, nosotros medimos la habilidad de un hombre en un test convenientemente

preparado y de él sacamos un juicio sobre la capacidad y amplitud de su aptitud esencial (Robert, M., 1989).

Las aptitudes pueden clasificarse desde varios puntos de vista y así se obtiene:



Por otro lado, una habilidad en general, es un término que implica el poder ejecutar como el resultado del desarrollo de una aptitud, es decir, de una aptitud expresada por sí misma en la ejecución. La aptitud es considerada como innata y constante, mientras que

la habilidad puede ser desarrollada, dependiendo del entrenamiento y experiencia, hasta el máximo permitido por su aptitud fundamental (Robert, M., 1989).

En el trabajo, en la vida práctica se observa en la actuación del sujeto y cómo prueba su habilidad que intervienen simultáneamente dos clases de aptitudes.

Por ello, todas las medidas individuales podrán dividirse en dos partes independientes.

A una parte se la ha llamado ‘Factor General’ y se le ha designado por la letra ‘G’. Se le llama ‘general’ porque aunque varía libremente de unos individuos a otros, permanece inalterable para un mismo individuo con respecto a las demás aptitudes correlacionadas (Robert, M., 1989).

La segunda parte se la ha llamado ‘Factor Específico’, designándolo con la letra ‘S’. No sólo varía de un individuo a otro, sino que también en un mismo sujeto y para distintas aptitudes (Robert, M., 1989).

Inteligencia general o factor ‘G’:

Es aquella aptitud que responde al ‘Factor G’ de Spearman. Es sinónimo de energía o potencia o agilidad mental, mientras que los factores específicos (‘S’) serían los conductores por medio de los que dicha energía se ejerce (Sánchez, G. 1997).

Se encuentra presente en toda actividad racional humana y, mientras más racional sea, tanto más se requerirá; aunque conviene advertir que, en sí mismo, no es responsabilidad exclusiva de ninguna operación racional, ya que siempre implica uno o varios factores específicos (Sánchez, G. 1997).

Inteligencia lógica o factor de razonamiento:

Es la capacidad para elaborar o seguir procesos discursivos que siguen un orden lógico. Es sinónimo también de aptitud para prever, descubrir relaciones y, en

definitiva, razonar lógicamente. Interviene tanto en los procesos deductivos como en los inductivos, constituyendo los dos unos subfactores.

Se encuentra frecuentemente correlacionado con el ‘Factor G’, y por tanto, se encuentra también muy presente en toda actividad racional (Sánchez, G. 1997).

Inteligencia verbal o comprensión verbal:

Es la aptitud para captar fácilmente el significado de las palabras. Abarca todos los aspectos de la comunicación por medio del lenguaje como vehículo del pensamiento ajeno e implica, en el que posee esta aptitud, gran rapidez para comprender las ideas expresadas por otros (Sánchez, G. 1997).

Fluidez verbal:

Es la facilidad verbal para expresar las propias ideas, tanto oralmente como por escrito. Más que al sentido o significado de las palabras, esta aptitud se refiere a la influencia o cantidad de palabras para apoyar unos mismos conceptos (Sánchez, G. 1997).

Inteligencia o factor espacial:

Es la capacidad para el manejo de elementos espaciales: visualización de objetos, interpretación y composición de formas, posiciones y relaciones en el espacio (Sánchez, G. 1997).

Inteligencia o factor numérico:

Facilidad para resolver problemas planteados en término numéricos. Suele distinguirse, con entidad propia e independiente, la rapidez de cálculo definida como facilidad para realizar eficazmente operaciones de cálculo simple. El otro subfactor se denomina razonamiento numérico o cálculo complejo y se define para resolver problemas numéricos que impliquen procesos lógico-deductivos y, naturalmente, su solución supone unos conocimientos más elevados que las simples operaciones aritméticas (Sánchez, G. 1997).

Inteligencia o factor técnico-mecánico:

Muchos autores no la consideran como aptitud independiente, sino más bien como la puesta en marcha de un conjunto de aptitudes o factores tales como: los espaciales, numéricos, memoria, habilidad manual, etc. se refiere esta aptitud a la capacidad para resolver problemas planteados en términos cuya solución implica de alguna manera conocimientos de las leyes mecánicas o físicas. Aun cuando se encuentra estrechamente correlacionada con otras aptitudes, posee suficiente entidad para considerarla independiente (Sánchez, G. 1997).

Memoria:

Es la capacidad para realizar operaciones de captación, almacenamiento y reconocimiento de objetos y hechos. El proceso completo de la memoria tiene cuatro fases perfectamente aislables: fijación, retención, evocación e identificación a las que suele añadirse la localización en el tiempo y en el espacio. Abundan las modalidades o subfactores: memoria visual, auditiva, numérica, inmediata, etc (Sánchez, G. 1997).

Originalidad o capacidad creadora:

Es la capacidad para descubrir o inventar nuevos elementos o enfoques mediante proceso lógicos-intuitivos. La intuición hay que entenderla no como algo de carácter improvisado, sino como el resultado de un verdadero esfuerzo intelectual previamente sistematizado y organizado(Sánchez, G. 1997).

Carlos Sánchez García (1997), indica algunos de los tests de inteligencia más conocidos en el campo de la Selección de Personal:

- Test de Inteligencia General (TIG): evalúa a través del material no verbal las funciones centrales de la inteligencia, abstracción y comprensión de las relaciones, indicando el factor G.
- Otis Self-Administering Tests of Mental Ability: se trata de un test que permite formarse un juicio bastante aproximado sobre el nivel mental y el desarrollo

intelectual de los candidatos. Consiste en resolver 75 problemas de orden de dificultad creciente, en un tiempo determinado.

- ↪ Escala de Wechsler-Bellevue (W.A.I.S.): es uno de los más difundidos. Aprecia a través de 10 pruebas fundamentales, cinco verbales y cinco de ejecución, la inteligencia teórica y la inteligencia práctica respectivamente.
- ↪ AMPE: ofrece un resultado de cociente intelectual y los percentiles en comprensión verbal, factor espacial, razonamiento, factor numérico y fluidez.
- ↪ Test de Dominós (D-40, D-70, D-92): constan de diferentes ejercicios formados por series de fichas de dominó. De las seis figuras de cada serie hay una en blanco y se ha de adivinar cuál es a la vista de la relación que se da entre las restantes.
- ↪ Matrices progresivas de Raven: son de diversas formas y es uno de los tests no verbales más difundidos. El sujeto mediante la observación de las figuras de una serie debe elegir entre 6 u 8 figuras de respuesta la que corresponde como solución para completar la serie.
- ↪ Test de aptitudes específicas: son más especializados que los anteriores ya que inciden en aquellas capacidades necesarias para la realización de tareas concretas y específicas. Tienen como finalidad medir si el individuo posee la capacidad precisa para aprender o realizar bien un determinado trabajo dado que sus resultados se correlacionan bastante con el rendimiento en trabajos que requieren destreza, operaciones repetitivas y manipulativas u otras.

Existen también, distintos tipos de tests de aptitudes: tests de aptitudes administrativas, mecánicas, psicomotoras, psicosenoriales y otras. Por ejemplo:

- ⊗ Tests de aptitudes administrativas: o para el trabajo de oficina: escribir a máquina, clasificar, registrar, archivar, etc. este tipo de test trata de medir la capacidad para percibir rápidamente palabras y números, rapidez y precisión en actividades específicas (cálculo, codificación, archivo...).

Entre los tests para medir aptitudes administrativas están:

- Minnesota Clerical Test: valora la capacidad de comparaciones numéricas y de palabras; para personal administrativo a niveles poco especializados.

- General clerical Test de Bennet: consta de nueve partes que valora la rapidez y la precisión en el trabajo rutinario de oficina, capacidad de manejar números y la capacidad de empleo del idioma.

⊗ Tests de aptitudes mecánicas:

- Test Minnesota de ensamblaje mecánico: mide la habilidad mecánica y la comprensión de instrumentos mecánicos.
- Test SRA de Aptitud Mecánica: mide los conocimientos mecánicos, las relaciones de espacio y los conocimientos aritméticos.

⊗ Test de aptitudes psicomotoras: miden la destreza dactilar, manual y de brazos, capacidad de coordinación de los movimientos musculares, aptitud para efectuar con rapidez y precisión movimiento que requieren una coordinación de ojos y manos. De entre ellos se destaca:

- Test de O'Connor de destreza digital,
- Test de destreza de Stromberg,
- Test McQuarrie de habilidad mecánica.

**⊗ Test de capacidad psicosenorial:**  
**tratan de medir la sensibilidad general**  
**(sensaciones táctiles, térmicas,**  
**dolorosas, muscular, etc.), capacidad**  
**olfativa, visual, auditiva, percepción,**  
**etc. A modo de ejemplo se encuentran:**

- Tabla de Suellen: agudeza visual.
- Audiómetros: agudeza auditiva.
- Cronoscopio Electrónico: tiempo de respuesta ante estímulos luminosos.

⌘ Test de Aptitudes Específicas:

- Revised Minnesota Paper Form Board Test: mide la forma de visualizar los objetos en el espacio; útil para profesionales como ingenieros, dibujantes, etc.
- General Aptitude Test Battery (GATB): integra diez factores o aptitudes relacionadas entre sí.

⌘ Aptitudes por grandes grupos profesionales:

- Trabajos repetitivos: la tarea es muy breve y se repite en cortos espacios de tiempo. Como principales aptitudes cabe destacar: habilidad manual y destreza digital; resistencia a la monotonía y a la fatiga.
- Ayudantes o Trabajos de Auxiliar: se precisa un esfuerzo físico más o menos intenso, facilidad para aguantar distintos tipos de ambiente, cambios bruscos de temperatura. Como aptitudes cabe destacar: esfuerzo físico y capacidad de resistencia a la humedad, cambios de temperatura; también es de interés hacer una exploración aptitudinal completa con vistas a la promoción (aptitudes mecánicas, factor G, comprensión verbal, para medir las capacidades de aprendizaje del sujeto).

⌘ Trabajos con máquinas: entre las aptitudes requeridas hay que destacar: aptitudes espaciales, mecánicas, perceptivas y de coordinación (vista mano, pie, mano, etc.).

⌘ Trabajos profesionales: aptitudes espaciales, mecánicas, perceptivas, factor G son las que se necesitan en mayor medida. Cuanto más intelectual sea un trabajo, más hay que explorar el factor G.

- ⊖ Trabajos administrativos: dos aptitudes intelectuales básicas: componente verbal y componente numérico; también es de interés explorar la resistencia a la monotonía.
- ⊖ Trabajos de Ventas: vender es convencer al cliente de que el producto es mejor que el de la competencia y además que lo necesita para satisfacer su necesidad. El éxito en la venta depende más de la personalidad que de las actitudes intelectuales del vendedor: como rasgos de personalidad habrá que valorar la autonomía e independencia frente a sumisión-dependencia, motivación económica, poder de convencimiento, gusto por trabajar con los demás y equilibrio emocional.
- ⊖ Puestos de Mando: al mando lo define la decisión; a medida que el mando sube en la jerarquía de la pirámide las consecuencias son más graves, tiene mayor efecto en la empresa. Se precisa un nivel medio-alto de aptitudes intelectuales. El éxito está unido a un nivel medio alto de estas aptitudes, lo demás son factores de personalidad (relaciones sociales) y cierto nivel de experiencia.

#### Tests de personalidad.

De la misma forma que la inteligencia se compone de una serie de factores que correlacionaban entre ellos, la personalidad es la resultante de muchos factores de orden biológico, psicológico y social. Es un conjunto de rasgos de carácter y temperamento condicionados por la propia voluntad y los hábitos adquiridos (Sánchez, G. 1997).

Los tests de personalidad tratan de aislar y cuantificar el grado en que aparecen determinados factores de personalidad en los individuos (estabilidad emocional, madurez psicológica, reacciones respecto a los demás o a un medio social, manera de comportarse cuando está en tensión, etc.). Cara a la selección de personal estos tests tratan de valorar aquellos rasgos o características de la personalidad que nos van a permitir diferencia a las personas más aptas de las menos idóneas para determinados tipos de trabajo. Al igual que con las aptitudes intelectuales el tener bien definido el perfil profesiográfico será de gran ayuda para saber que características de personalidad se están buscando (Sánchez, G. 1997).

Los tests de personalidad pueden agruparse en dos grandes grupos: cuestionarios o test subjetivos de personalidad y los tests proyectivos.

- Cuestionarios de personalidad: tratan de describir la manera peculiar del comportamiento siguiendo un modelo determinado de antemano. Suelen contener una serie de listas de preguntas, afirmaciones o planteamientos referentes al comportamiento, reacciones, circunstancias determinadas o generales que plantean opciones de respuesta múltiple. Algunos de los cuestionarios más conocidos son:
- Cuestionario 16 PF de Catell: consta de 16 escalas que examinan diferentes dimensiones de la personalidad consideradas fundamentales: dominio-sumisión, expansividad-depresión, etc.
  - El MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory): permite diferenciar a las personas normales de las que tiene alteraciones o defectos de personalidad a través de 550 afirmaciones; útil en la selección de personas destinadas a ocupar puestos de mando y de responsabilidad.
  - El CEP de Pinillos: que aprecia cinco aspectos diferentes de la personalidad (control-neuroticismo, extroversión-introversión, paranoidismo-sumisión, sinceridad-insinceridad, factor?).
  - Thurston Temperamental Schedule: mide siete rasgos de personalidad considerados fundamentales para el éxito en el trabajo: activo, vigoroso, impulsivo, dominador, equilibrado, sociable, reflexivo.
  - Cuestionario de la personalidad de Bernreuter: de 125 preguntas del tipo “sí, no” referentes a una gran variedad de temas para evidenciar determinadas características de personalidad. Utilizado para identificar a personas dotadas de capacidad de mando.
- Test proyectivos: se diferencian de los cuestionarios porque no se limitan a la evaluación de determinados rasgos de forma cuantitativa, el estímulo es de naturaleza ambigua (p.ej.: un dibujo), y el sujeto es libre para dar cualquier respuesta. De esta forma parece que la respuesta es más espontánea y no hay posibilidad de que la falsee ya que implica la proyección del mundo interior de la persona.

Este tipo de pruebas es muy controvertido, existen tantos detractores como defensores; es evidente que en manos adecuadas supone una excelente herramienta de diagnóstico y pronóstico de la personalidad. Sus principales limitaciones residen en: recelo y temor que produce en los candidatos; el tiempo que hay que dedicar a su aplicación, valoración e interpretación; exigen adiestramiento, especialización, experiencia y formación básica en psicología profunda (Sánchez, G. 1997).

Algunas de las técnicas proyectivas más conocidas son el TAT (Thematic Apperception Test) y el Rorschach. Como todas, las pruebas proyectivas sólo debe utilizarse por especialistas muy experimentados (Sánchez, G. 1997).

Cuestionarios de intereses.

Tratan de medir las zonas de interés del individuo y sus preferencias, entendiendo por interés las respuestas de agrado, de predisposición favorable hacia determinadas tareas o profesión.

Para los fines de la Selección la medición de los intereses es muy importante; en igualdad de condiciones y aptitudes una persona que ponga todo su interés en desempeñar bien su tarea tendrá más éxito que la que no tenga tanto interés, tendrá una mayor estabilidad en la misma, incluso, llega a desempeñar (el grado de interés) un papel más decisivo que las mismas aptitudes. Aunque una persona siente el menor interés por él se sentirá descontento, con su repercusión en el rendimiento, causará absentismo y estará dispuesto a dejarlo ante la mínima posibilidad de cambio (Sánchez, G. 1997).

Entre los tests más conocidos para medir el interés profesional están:

- Cuestionario de interés profesional de Strong: mide el interés de los candidatos para comprobar si concuerda con la profesión u ocupación consideradas por el test.
- El Kuder (Kuder Preference Record): trata de ver el interés del sujeto por diez sectores fundamentales de interés profesional (actividad libre, mecánica, contable, científica, artística, literaria, musical, servicio social, trabajo de oficina).

- Cuestionario de Thurstone: adaptado en España por Secadas; se comparan sucesivamente dos profesiones, señalando la que se siente mayor atracción; del análisis, las preferencias y la madurez de la persona o bien su falta de interés.

## Entrevista

Por otro lado, una herramienta indispensable dentro del proceso de selección es la entrevista, que constituye una fase más en el proceso y hoy se puede afirmar que es la técnica más ampliamente usada, dado que es asequible y utilizable por cualquier persona, al margen de sus especialidades o competencias profesionales. Raro es el candidato que llega a ser contratado sin haber pasado entrevista con algún representante de la organización. La rapidez de la aplicación, el bajo costo, la aplicabilidad para cualquier tipo de puesto que requiera personal cualificado o no cualificado y la información que aporta hacen de ella una técnica imprescindible en el proceso de selección (Sánchez, G. 1997).

Si esta técnica posee numerosos defensores tampoco escasean los detractores. Las críticas que ha recibido la entrevista tienen su origen bien en la situación misma de la entrevista (estrés, presiones de tiempo en la contratación), bien en los entrevistadores (experiencias, estereotipos y demás variables de influencia), o bien en la técnica en sí (fiabilidad interjueces, escasa validez). Aún así muchas de estas críticas han sido más el resultado de la falta de preparación y profesionalización de los entrevistadores que de la técnica misma y, afortunadamente, no han servido para reducir su utilización en la selección; es más, se ha avanzado y se ha puesto en conocimiento los factores que pueden afectar y mejorar el rendimiento de esta técnica (Sánchez, G. 1997).

Así mismo, la literatura nos menciona que toda entrevista en selección de personal es la resultante de una conversación. Sin embargo no toda conversación ha de considerarse como entrevista. Fernández Ballesteros (1980 cit. por Sánchez, G. 1997) señala como *requisitos* para hablar de entrevista:

- Una relación directa entre dos o más personas,
- Una vía de comunicación simbólica, preferentemente oral,

- ↪ Intercambio de información valiosa para el propósito de la entrevista,
- ↪ Unos objetivos prefijados y conocidos, al menos por el entrevistador,
- ↪ Asignación de roles.

Llevado al plano de la selección, la entrevista es una *conversación preparada que tiene como objetivo elegir o rechazar candidatos*.

En este flujo comunicativo el entrevistador y el entrevistado presentan intereses diferentes. El entrevistador tiene como objetivos:

- a) Reunir información para evaluar:
  - La capacidad del candidato para desempeñar el puesto,
  - Su proyección futura y
  - El deseo de desempeñar el puesto de trabajo.
- b) Proporcionar información acerca del puesto de trabajo y de la empresa.

El entrevistado tiene como objetivos:

- a) Evaluar el puesto y la empresa en relación con sus intereses personales.
- b) Presentarse favorablemente y “venderse” al entrevistador.

Por consiguiente este flujo comunicativo es un flujo bidireccional de información, un flujo dinámico de aceptación y rechazo que influye directamente en el objetivo final: la contratación (Sánchez, G. 1997).

Se utiliza el término entrevista de selección en sentido genérico ya que ésta puede tener diferentes finalidades según en la fase del proceso de selección en que se realice. Así la entrevista puede ser de admisión, de consejo, de promoción y de salida. La admisión, puede ser “preliminar”, también llamada de reclutamiento o de criba (rápida, ligera, de primer contacto entre las dos partes a fin de obtener una rápida criba entre los candidatos) y “final” (amplia o de selección propiamente dicha) más profunda, lleva más tiempo, a fin de conocer determinados aspectos de los candidatos cara a la contratación (Sánchez, G. 1997).

## Fases de la Entrevista.

De acuerdo a Carlos Sánchez García (1997), la entrevista suele pasar por tres fases: una primera, antes del primer contacto, en la que el entrevistador se forma una “primera idea” del entrevistado, recoge información a través de la solicitud, puntuaciones en los tests, etc. en la segunda fase tiene lugar la interacción “cara a cara”; por último el entrevistador evalúa e integra la información recogida y toma las decisiones oportunas.

### **Preparación:**

Una entrevista sin preparación corre el riesgo de llegar a convertirse en una simple conversación. Antes de recibir al candidato se trata de preparar, por un lado, el entorno físico donde se va a desarrollar la entrevista y, por otro, el contenido de la misma.

- Entorno físico: el lugar donde se ha de ubicar la entrevista ha de ser confortable para el candidato de modo que contribuya a impresionarlo favorablemente, sin ruidos que molesten, personas que distraigan (no recibir llamadas por teléfono, visitas) –pedir disculpas si llega el caso-, cuidar los detalles: demasiados papeles sobre la mesa (¡para dar la impresión de ocupado!, con ello lo que conseguimos es dar la impresión de desordenado o que no nos importa el candidato, ¿no es mejor que el candidato salga con la idea de que esos minutos se le han dedicado única y exclusivamente a él?), no dejar a la vista los currículums de otros candidatos, puntualidad (dar prioridad a la entrevista y al entrevistado, no hacerle esperar en exceso).
- Contenido: consiste en la elaboración por parte del entrevistador del “esquema” que se va a seguir en el desarrollo de la entrevista, su estructuración, objetivos que se pretenden y forma de conseguirlos. Como telón de fondo en esta preparación hay que tener en cuenta el puesto por el que va a optar el candidato, que nos va a indicar qué información se ha de valorar y cómo evaluarla.

Aunado a esto se ha de realizar un análisis del conjunto de la información que se posee del candidato:

- Currículum vitae: ver cómo se relacionan con el puesto variables como datos biográficos, conocimientos específicos, nivel de idiomas, funciones, formación, experiencia laboral, etc.;
- Referencias, cartas de recomendación;
- Puntuaciones obtenidas en los tests y demás pruebas: estos datos son los que más información objetiva puede proporcionar pero influyen en las predisposiciones del entrevistador a la hora de evaluar al candidato (profecías autocumplidas, preguntas confirmatorias).

Señalar los datos poco claros o contradictorios que se pueda encontrar para profundizar sobre ellos.

### **Desarrollo:**

En la entrevista propiamente dicha se pueden distinguir tres etapas: inicial o de comienzo, el núcleo o cuerpo de la entrevista y final de la entrevista.

#### 1. Fase inicial o de comienzo

Para el desarrollo de la fase inicial de la entrevista es importante que la recepción del candidato se realice en un tono amistoso y sin excesivas formalidades. Es importante que la primera impresión sea óptima, esto facilitará mucho las relaciones. El objetivo aquí es crear un ambiente de mutua confianza en el que las dos parte relajen tensiones y acerquen sus posturas sin recelos.

Varias son las tareas que ha de realizar el entrevistador aquí:

- a) Dar información que ayude a reducir la ansiedad:
  - Breve presentación:
    - ♣ De sí mismo (nombre, apellidos, puesto),
    - ♣ De la empresa: objetiva, sin triunfalismos,
    - ♣ Del puesto de trabajo. Conocimientos, experiencias; sin ser exhaustivo, con objetividad, sin engaños; sin prisas, vocalizando, repetirlo si es

necesario; si el candidato hace preguntas remitirle al final de la entrevista.

b) Aclarar el objeto de la entrevista:

- Objetivo de la misma,
- Forma en que se ha de llevar a cabo,
- Agenda de la entrevista: orden que va a seguir la entrevista.
  - ♣ En qué momento del proceso de selección nos encontramos.
  - ♣ De qué vamos a tratar.

Por ejemplo. *“en la siguiente media hora le haré algunas preguntas sobre usted mismo, su trabajo anterior, su formación, sus planes de futuro para terminar contestando a todas las preguntas que se le vayan planteando”*.

c) Y, en general,

- Toda aquella información vinculada con la reducción de la incertidumbre,
- Reforzar cualquier conducta vinculada con la reducción de la incertidumbre,
- Reforzar cualquier conducta que esté relacionada con la disminución de la tensión,
- Garantizar la confidencialidad y discreción respecto a todo lo que se comente.

Todo ello dirigido a:

- Crear un ambiente de confianza,
- Lograr una aceptación recíproca de la interacción,
- Conseguir un ‘rapport’ adecuado.

2. Cuerpo de la entrevista

Es la fase de mayor duración y de mayor importancia para ambas parte, dado el intercambio de información que debe de haber. Esta fase tiene como principales

objetivos *recoger, contrastar y aportar* información que nos permita al final de la entrevista responder a estas dos preguntas:

*¿Puede el candidato desempeñar este puesto de trabajo?*

*¿Quiere el candidato desempeñar este puesto de trabajo?*

a) Recoger Información: determinar si el candidato puede desempeñar el puesto de trabajo es una tarea difícil. La labor del entrevistador aquí es:

- Centrarse en lo que el candidato ha hecho o ha aprendido en el pasado,
- Valorar si esa experiencia o esos conocimientos le capacitarán para llevar a cabo con éxito las tareas que debe desempeñar.

Para ello el entrevistador dispone de fuentes de información como:

- La experiencia anterior: laboral, no laboral;
- La formación, entrenamiento, conocimientos específicos anteriores;
- Proceso de futuro;
- La conducta pasada y la conducta actual.

**Una entrevista basada en los requisitos del puesto debe enfocarse, precisamente, en estos dos puntos: lo que el candidato ha aprendido y lo que el candidato ha hecho en el pasado.**

- Lo que el candidato ha aprendido: aquí se incluye tanto la educación formal y profesional, cursos de formación específicos de importancia para el puesto de trabajo. Conviene empezar por la formación, desde la más básica a la más específica, no tener reparos por preguntar algo que no se entiende (nuevos planes de estudios...).

- Lo que el candidato ha hecho: el objetivo aquí es conocer en qué consiste el trabajo desarrollado por el candidato y valorar si puede ser de utilidad para el nuevo puesto de trabajo.

Para recoger toda esta información de forma sistematizada y no olvidar algunos aspectos es aconsejable seguir un guión en donde se especifican los factores a analizar. La mayor o menor amplitud del protocolo o guión utilizado dependerá del puesto que se considere: para administrativos y personal manual suele ser bastante sencillos, para cargos técnicos y directivos, los factores a analizar han de ser más numerosos y su estudio realizado con más profundidad.

En cualquier caso, la entrevista debe recoger los elementos de trabajo y, como tal, habrá que utilizar preguntas diferentes para puestos de trabajo diferentes; esto se consigue, precisamente, recogiendo la información que nos aporta el análisis de puestos, asegurando de esta forma que el contenido de la entrevista estará relacionado con la posterior ejecución.

Algunos de estos aspectos habrán sido estudiados en otras fases del proceso selectivo a que se han sometido los candidatos, con la entrevista se pretende que sean convenientemente profundizados. Se persigue que el entrevistador pueda hacerse una idea sobre los mismos que le permita en algunos casos separar o rechazar a determinadas personas (Peña, 1990 cit. por Sánchez, G. 1997).

b) Contrastar información.

Esta tarea ha de ir paralela a la reunión de información sobre las habilidades, destrezas y conocimientos del candidato, dado que aquí se evalúa esta información en relación a las condiciones del puesto de trabajo.

En muchos de los entrevistadores se da una traducción de lo que los candidatos han hecho, o hacen, a qué clase de personas son (rasgos, características básicas). Infieren de la conducta el rasgo subyacente que etiquetan como iniciativa, motivación, inteligencia...que al no estar éstos bien definidos puede dar lugar a que entrevistadores diferentes etiqueten una conducta de forma diferente. Cuando evaluamos a los

candidatos recurriendo a rasgos trasladamos conductas, observables, fáciles de definir, a rasgos inobservables y mal definidos.

A este proceso de traslación, de conductas a rasgos se añade otro, de rasgos a conductas; por ejemplo, personas juzgadas como “obedientes” trabajarán bien. Desde un conjunto de rasgos se infiere un rendimiento (conducta) probable del individuo.

Es evidente que se introduce una gran carga de subjetividad en estos procesos, la fiabilidad de la entrevista se pone en tela de juicio. Ciertamente es difícil eliminar la subjetividad de la entrevista, pero sí podemos poner los medios para reducirla. Planificar y realizar entrevistas de selección de manera que la predicción se haga de una conducta a otra conducta –no de conducta a rasgos inferidos. Así, el entrevistador recurre a “la conducta pasada” (formación, experiencia profesional) para predecir el futuro rendimiento en el puesto de trabajo, sin querer decir con ello que lo que la persona es no influye en el rendimiento del trabajo (Sánchez, G. 1997).

Carlos Sánchez García (1997), indica que se logran evitar estas inferencias planificando la entrevista para cada puesto de trabajo concreto –o familia de puestos de trabajo- y evaluar a los candidatos en función de su capacidad para el desempeño del puesto. Habrá que comenzar por el análisis del puesto haciendo una relación de las áreas de responsabilidad o factores de rendimiento más importantes.

La entrevista adaptada al puesto de trabajo supone un cambio de óptica. Frente a la pregunta ¿qué clase de persona es ésta?, están las preguntas: basándose en lo que el candidato ha hecho, cómo se ha formado, ¿puede desempeñar las funciones requeridas en este puesto?, ¿le ayudará su experiencia anterior para desempeñar con eficacia este puesto?, ¿la información que ha tenido puede aplicarla a este puesto?, etc. este es el sentido de contrastar la información.

Cada factor de rendimiento se convierte así en una norma mediante la cual evaluar al candidato, lo que previene contra una lista excesiva de preguntas, y es una guía de actuación en la entrevista con vistas a que el candidato haga referencia a nuestros factores de rendimiento; esto lo podemos hacer, bien mediante *cuestiones abiertas* (por ejemplo, “básicamente, ¿en qué consiste su puesto de trabajo?”), bien a través de

*cuestiones más concretas* (por ejemplo, “antes ha dicho que trabajar en...es difícil ¿en qué sentido?”), o bien planteando *situaciones hipotéticas* (por ejemplo, “suponga que....¿qué haría?”).

c) Dar información:

Otro de los objetivos de la entrevista de selección es transmitir información sobre el puesto de trabajo y sobre la organización. Cuando el candidato acude a una entrevista de selección desea obtener la máxima información sobre el puesto y la empresa. Al principio de la entrevista se hizo una breve presentación del puesto, de la empresa (si aquí se describe con mucho detalle el puesto de trabajo se puede estar facilitando a los candidatos unas pistas acerca de cómo deben presentarse para dar la mejor impresión posible), es el momento de completar o ampliar esa información: describir las funciones del puesto, retribución, posibilidades de formación y promoción; se debe de comunicar al candidato una evolución real del puesto que va a cubrir, alcanzar el techo llega ser uno de los motivos más esgrimidos para cambiar de trabajo. Puede suceder que un puesto no sea atractivo ahora, pero sí dentro de seis meses. Todo esto se le debe de hacer saber al candidato. Por encima de todo quiere que se le diga la verdad. El engaño ahuyenta a los candidatos.

A continuación se le da la oportunidad al candidato de formular preguntas o dudas que se le hayan planteado durante la entrevista. Algunas recomendaciones son:

- Escuchar con atención sus preguntas, ya que puede preguntar una cosa queriendo preguntar otra.
- Responder con sinceridad.
- No dar datos que no se deban, hay que ser prudentes en las respuestas.
- Observar al candidato: las preguntas serán significativas de las preocupaciones del entrevistado, denotan sus intereses e inteligencia.

3) Final de la entrevista

Un modo adecuado de finalizar la entrevista se puede sintetizar en los siguiente puntos:

- Dar las gracias a los candidatos por el tiempo dedicado.
- Resumir los aspectos más importantes tratados en la entrevista, recurriendo a datos ya mencionados (el candidato prefiere oír algo dos veces que no estar seguro de haberlo oído bien).
- No hacer promesas que no se pueden cumplir; no crear la incertidumbre en el candidato acerca de su continuación o no en el proceso.
- Si el candidato no tiene posibilidad alguna se le debe de hacer saber o bien decirle que ya le comunicará el resultado.
- Si el candidato tiene alguna posibilidad decirle que el proceso sigue en marcha y se le comunicarán los resultados en un período corto de tiempo.

### **Valoración de la entrevista:**

Es la última fase del proceso de la entrevista. Tiene por objetivo analizar e interpretar los datos recogidos. Las actividades a realizar aquí son:

- Organizar la información recogida,
- Determinar objetivamente el valor y significado de los datos,
- Evaluar imparcialmente al candidato en base a los requisitos del puesto de trabajo.

Se han de hacer algunas observaciones a la hora de valorar la información:

- No dejarse llevar por prejuicios, opiniones,
- Prudentes en las apreciaciones: ni “duros” ni indulgentes,
- Valorar exclusivamente los aspectos del candidato necesarios para desempeñar el puesto,
- Apoyarse en pruebas y hechos concretos “no generalizar”, no inferir rasgos de personalidad,
- El candidato perfecto respecto al perfil no existe, ponderar puntos débiles y fuertes.
- Examinar la evolución del candidato: contexto general, atisbo de futuro, etc.

La plasmación escrita de la valoración es cuestión de estilo personal pero se ha de sistematizar lo más posible ésta para no caer en errores de subjetividad, si bien su

exageración puede llevar a la ineficacia. Es aconsejable seguir un método establecido con unos puntos prefijados que se pueden recoger en un impreso estandarizado o ficha de valoración de la entrevista diseñado a tal efecto en donde se pueda calificar o valorar los diversos factores considerados de interés; una vez cumplimentada ésta, hay que extraer las conclusiones pertinentes.

### **Consideraciones en torno a la Entrevista.**

#### → Tipos de entrevista

Carlos Sánchez García (19979 propone que la manera más tradicional de clasificar las entrevistas se basa en su grado de estructuración o rigidez. La estructuración hace referencia al grado de libertad de acción en el proceso interactivo entrevistador-entrevistado.

### **Continuo de Estructuración de la Entrevista**



Esta estructuración tiene que ver según Schmidt y Kessler, Cfr. Quintanilla, (1992, cit. por Sánchez, G. 1997) con: las preguntas, las respuestas, las secuencias de la entrevista, el registro y la interdependencia de la información.

En selección de personal difícilmente se encuentran entrevistas de uno de los dos extremos y, en líneas generales, se pueden encontrar *entrevistas estructuradas*, en las que el entrevistado actúa bajo un esquema establecido, lo que impide divulgaciones, y a las que cualquier entrevistado debe responder de manera más o menos cerrada. Permite en todo momento el control de la situación por el entrevistador. Tiene el inconveniente de la no espontaneidad pudiendo quedar sin explorarse aspectos importantes; tanto preguntas como respuestas están regladas para todos los candidatos.

En la *entrevista no estructurada* el entrevistador sigue un esquema altamente flexible y el entrevistado tiene una gran libertad de respuesta siendo invitado a expresarse espontáneamente. Su principal ventaja se halla en el respeto a la personalidad del entrevistado y en la creación de una atmósfera distendida. Dentro de los inconvenientes es que puede desembocar en divagaciones que no vienen al caso.

La entrevista *semiestructurada* se ubicaría entre las dos anteriores. Se realiza siguiendo un modo preestablecido pero sin necesidad de atenerse de forma rígida. El entrevistador sabe que hay una serie de aspectos sobre los que ha de recoger datos (formación, experiencia), deja que hable libremente el candidato pero siempre manteniéndole en el terreno de su interés a través de preguntas breves y oportunas. En mayor o menor medida comparte las ventajas e inconvenientes de las dos anteriores, según se acerque a una u otra (Sánchez, G. 1997).

En la medida en que el entrevistador se aleje de la estructuración pierde validez (concordancia entre los resultados de la entrevista y la ejecución del candidato en el puesto de trabajo) y fiabilidad (grado de acuerdo entre entrevistadores).

Se recomienda un enfoque semiestructurado, estando la entrevista muy bien preparada y planificada. Respecto a lo que se quiere conseguir se deben de plantear los puntos principales a tratar, reflexiones, preguntas, etc. todo lo que sea útil alrededor de esos puntos debe ser previsto en la medida de lo posible. Pero a su vez, se insiste en que hay que evitar a toda costa cualquier tipo de excesivo formalismo (por ejemplo, un esquema que uno va leyendo), ya que formalismo y flexibilidad no están reñidos pero no deben confundirse con la falta de preparación ni con la informalidad (Sánchez, G. 1997).

El análisis de puesto nos va a permitir identificar los factores de rendimiento sobre los que basar nuestras preguntas y sobre los que van a ser evaluados los candidatos.

Según el número de personas que intervienen en ellas, las entrevistas pueden ser individuales o en grupo. En las entrevistas de grupo se reúnen varios candidatos con el doble objetivo de informales conjuntamente sobre las características de la oferta y obtener de ellos datos e impresiones sobre su imagen, presentación, nivel de contacto, capacidad de relación y, en general, su adaptación, conducta y reacciones ante un grupo.

Por lo general son aconsejables cuando es muy importante llegar a tener una idea de la capacidad de relación y las dotes de convicción del sujeto (Sánchez, G. 1997).

El desarrollo de estas entrevista de grupo pueden hacerse:

- Solicitando datos, comentarios, de forma dirigida o abierta para que intervengan los candidatos.
- Proporcionando un tema polémico, sin solución definida, que propicie la discusión en grupo. Han de llegar a una solución o conclusiones de consenso. El tema simula alguno de los que el candidato tendrá que afrontar en el puesto de trabajo.

La duración de estas entrevistas no tiene reglas fijas: lo suficiente para permitir adaptarse y participar todos los candidatos pero sin cansarlos (unas dos horas suele ser suficiente).

También se suelen dar las entrevistas de panel (“panel-interviews”), varios entrevistadores interrogan simultáneamente a los candidatos, cada uno desde su ángulo (jefe de personal, psicólogo, jefe de departamento...). Tienen la desventaja de ser un poco intimidatorias, lo cual puede coartar la espontaneidad del entrevistado. Tienen como ventaja que permiten obtener conclusiones de todo tipo (humanas, técnicas, de experiencia, etc.) en una única sesión y poderlas contrastar hasta llegar a una decisión común (Sánchez, G. 1997).

### **Aspectos prácticos.**

Aunque se disponga de un esquema de entrevista, de una serie de factores de rendimientos sobre los que basar ésta, el objetivo es que la entrevista parezca no estar planificada ni estructurada. Una serie de consideraciones que pueden ayudar a realizar una entrevista distendida es la siguiente:

→ Lo que se debe evitar:

- Efecto halo: dejarse llevar, positiva o negativamente, por determinada circunstancia y extenderla a los demás aspectos.

- Efecto candidato ideal: formarse un estereotipo (subjetivo) de candidato ideal y mediante éste juzgar a todos los candidatos.
- Efecto contraste: valoración de las características de los candidatos en relación a las cualidades de los anteriores.
- Efecto recencia: se da más valor a la información obtenida al final de la entrevista en la evaluación posterior.
- Efecto Greenspion: las conductas que son reforzadas (verbal o no verbal) tienen más posibilidades de ocurrir.
- Prejuicios: no se juzga al candidato con objetividad, sino ateniéndose a ideas preconcebidas, identificando determinadas circunstancias con cualidades positivas o negativas (ej: mujer-provocativa, por entrecruzar las piernas; empleado vago por ser de determinada región).
- Generalizaciones: determinado modo de proceder en la entrevista se toma como indicio de que se procederá de análogo modo en el puesto de trabajo.
- Proyección: comparar las características del candidato con las propias o de otras personas, se juzga negativamente a quien no las tenga.
- Preguntas directas: por ejemplo, ¿es usted activo?. Ante este tipo de preguntas existen varias alternativas a considerar: seguir preguntando y profundizar en el tema, descomponerla en varias preguntas; poner supuestos.
- Decisión en base a unas preguntas: descartar o aceptar a un candidato por sus respuestas a tres o cuatro preguntas que consideramos claves.
- “La primera impresión es la que vale”: es el valorar al candidato por el apretón de manos, el vestido, etc. se debe dar a esta impresión el valor que se merece, no justificando la elección o el rechazo de un candidato por los dos primeros minutos.
- Hacer deducciones: lo fundamental es contrastar las hipótesis con el candidato. No dar por supuesto, preguntar todo aquello que nos suscite duda.
- Hacer de “Freud”: confundir una entrevista de selección con una sesión de psicoanálisis. Cuánto más se profundice en lo personal más se aleja del objetivo, ya que si bien se trabaja con personas, también se están seleccionando trabajadores para un puesto en concreto.
- Temor a que me pisen: rechazar a gente con capacidad y potencial pensando que en un cierto periodo de tiempo pueden estar “encima de uno”.

→ Lo que se ha de procurar hacer:

- Hacer referencia a un área que le sea familiar al candidato.
- Escuchar: no es sólo dejar hablar o hablar uno lo menos posible. Es poner atención e interés e intentar comprender el punto de vista del otro. Dar respuestas no verbales son signo de la escucha activa y contribuyen a que el candidato continúe hablando.
- Reflejar ideas: centrar la discusión sobre un aspecto concreto de la respuesta del candidato.
- Resumir: para hacer transiciones suaves, cambiar de tema.
- Respuestas abiertas o centradas.
- Comunicación no verbal: del entrevistador y entrevistado, contacto visual, lenguaje corporal (manos, postura, tono de voz) que son reflejo del interés/desinterés de la entrevista.
- Tomar notas: La memoria puede jugar una mala pasada. Solicitar permiso al candidato, mostrando así un comportamiento franco y abierto. Al término de la entrevista poner en limpio esos datos, ¿qué notas hay que tomar?, no de datos ya conocidos sino de aquello que matice o cambie algo que ya se conoce.

**En suma, la entrevista, como tal técnica, requiere habilidad y mucha práctica, el buen entrevistador no improvisa. Por otra parte, pretender abarcar el mundo interior de una persona con la entrevista es utópico; bien es verdad que la entrevista es un medio excelente para obtener y completar datos pero seleccionar sólo a base de entrevistas puede ser arriesgado. La entrevista es un instrumento más a considerar en el conjunto de la selección, no se debe omitir pero tampoco debe ser el único medio a utilizar para seleccionar (Sánchez, G. 1997).**

### **Otros métodos modernos de selección**

→ Grafología.- De entre todos ellos, la grafología como medio de selección para algunas actividades tiene a su favor su gran tradición, su rapidez para algunas y la posibilidad de efectuar el examen a distancia, además de que, en muchos casos, ofrece gran interés al examen sin que el interesado se aperciba (Andrés, F., 1998).

Carlos Sánchez García (1997) menciona que este método consiste en analizar la escritura de los candidatos para recabar información sobre aptitudes, rendimiento, sociabilidad, etc. entre los diversos elementos que se investigan destacan: la forma de la escritura, dirección de los renglones, su inclinación, presión de la escritura, unión de las letras, etc. la evaluación del individuo ha de obedecer a un análisis conjunto de todos estos elementos y no a elementos aislados.

- Dinámica de grupos: los candidatos (normalmente 5 a 8) discuten libremente sobre un tema en presencia de unos observadores, entre las ventajas que presenta esta técnica cabe destacar: ahorro de tiempo, se confronta a todos los miembros, se evalúan aspectos como poder de persuasión, habilidad para defender ideas, etc. si bien está limitada a puestos de trabajo de un nivel elevado o que exijan gran capacidad de contactos y relaciones sociales.
- Assesment Center: es una técnica de simulación utilizada para estudiar las capacidades y comportamientos que manifiestan los candidatos cuando se enfrentan a situaciones que simulan a las reales. Se les presenta a un grupo de personas (entre 8 y 15) una serie de ejercicios que deberán resolver para que los evaluadores (observadores) califiquen sus comportamientos y capacidades. La tensión creada ante la presencia de los “ótroos competidores” y la presencia de observadores afectan en cierto modo su óptima ejecución (Sánchez, G. 1997).

## Reconocimiento médico

Además de las herramientas de selección anteriormente mencionadas es de suma importancia realizar un reconocimiento médico, el cual también sirve para la selección de los candidatos ya que con él se pretende investigar si el candidato desde el punto de vista psicofísico es apto para desempeñar el puesto de trabajo (Sánchez, G. 1997).

Lógicamente corresponde al reconocimiento médico, el proceso selectivo físico. En él hay una parte negativa (elimina incapacidades y enfermedades) y otra propiamente de clasificación y selección. La enfermedad del aspirante es un problema que afecta al Estado. La empresa en aquel momento precisa personas que puedan actuar con pleno rendimiento (Andrés, F., 1998).

Estos conocimientos deben de ir condicionados por ciertas particularidades que impongan las tareas, señalando, incluso, ciertos defectos físicos que puede hacer hasta peligrosa una determinada ocupación.

Cuando la empresa dispone de medios propios, el examen debe de hacerse con todo rigor. Esto justifica que por lo costoso que es este reconocimiento, en la selección se haga hasta el último lugar, es decir, después de los anteriores exámenes (entrevistas, psicométricos, etc.) han reducido sensiblemente el grupo de participantes. Esto nos lleva al inevitable riesgo de que un participante que haya sido considerado hasta aquí, como muy apto para un determinado puesto o tarea, sea rechazado al llegar a los exámenes médicos (Robert, M., 1989).

Una información sobre las orientaciones y contraindicaciones que podemos obtener en estos exámenes se deduce de la ficha médica que se presenta a continuación (Robert, M., 1989).

Ejemplo de ficha médica que complementa la selección:

Ficha médica de D....., num.....

Fecha de nacimiento: el.....de.....de 19.....

Reconocimiento el día.....de.....de 19.....

	Normal a su edad		Presenta	
1. Talla de pie.....	.....	.....	.....	.....
2. Peso en kilogramos..	.....	.....	.....	.....
3. Perímetro torácico.....	En ins.....en exp.....	En ins.....en exp.....	En ins.....en exp.....	En ins.....en exp.....
4. Diám. antero poster...	En ins.....en exp.....	En ins.....en exp.....	En ins.....en exp.....	En ins.....en exp.....
5. Diámetro lateral.....	En ins.....en exp.....	En ins.....en exp.....	En ins.....en exp.....	En ins.....en exp.....
6. Capacidad pulmonar..	En ins.....en exp.....	En ins.....en exp.....	En ins.....en exp.....	En ins.....en exp.....
7. Dinamómetro.....	Mano der.	Mano iz.	Mano der.	Mano iz.
8. Sistema nervioso.....				
9. Piel y cuero cabelludo				

- |                                      |              |                |
|--------------------------------------|--------------|----------------|
| 10. Visión                           | Ojo derecho  | Ojo izquierdo  |
| 11. Audición                         | Oído derecho | Oído izquierdo |
| 12. Presión sanguínea                | Máxima       | Mínima         |
| 13. Aparato circulatorio             |              |                |
| 14. Aparato respiratorio             |              |                |
| 15. Aparato digestivo                |              |                |
| 16. Redioscopia                      |              |                |
| 17. Amígdalas                        |              |                |
| 18. Adenoides                        |              |                |
| 19. Boca                             |              |                |
| 20. Nariz                            |              |                |
| 21. Dentición                        |              |                |
| 22. Det. Ortopédicos                 |              |                |
| 23. Constitución                     |              |                |
| 24. Ganglios linfáticos              |              |                |
| 25. Nutrición                        |              |                |
| 26. Hernia                           |              |                |
| 27. Vacuación antivarólica           |              |                |
| 28. Vacuación antífica               |              |                |
| 29. Vacuación antidifteria           |              |                |
| 30. Vacuación B. C. G. (tuberculosa) |              |                |
| 31. Vacuación anticatarral           |              |                |
| 32. Vacuación antiestreptocológica   |              |                |
| 33. Potencialidad circulatoria       |              |                |
| 34. Evolución sexual                 |              |                |
| 35. Coeficiente de robustez (Piquet) |              |                |
| Antecedentes personales              |              |                |
| Antecedentes hereditarios            |              |                |

El médico.

El mayor o menor grado de reconocimiento o la rigidez o flexibilidad con que son valorados ciertos factores va a estar en función de las características del puesto de trabajo a ocupar. Las personas encargadas del reconocimiento médico deberán conocer previamente estas características. Hay trabajos que no precisan exigencias especiales, otros, sin embargo, precisan que las personas que los desempeñan tengan aptitudes

físicas específicas (sentido de la vista, oído, constitución física, sentido del equilibrio...). Conocer a los sujetos que poseen estas características incumbe al reconocimiento médico (Sánchez, G. 1997).

Los beneficiados por el reconocimiento médico son la propia empresa, el individuo y los demás trabajadores dado el riesgo físico que supone. El impedir la posibilidad de futuros accidentes, los problemas de absentismo por enfermedad, de bajo rendimiento por no reunir las condiciones físicas óptimas, etc. son ventajas de consideración que hacen del reconocimiento médico un paso obligado en el proceso de selección.

El reconocimiento médico, con mayor frecuencia se realiza al final del proceso selectivo, lo que supone un ahorro de tiempo y de dinero, solo se reconocen a las personas que han pasado las pruebas restantes. No deja de ser frustrante para el candidato haber superado con éxito las restantes pruebas y ser rechazado por razones médicas. El reconocimiento médico es otra prueba más que hay que pasar y para determinados trabajos tiene tanto valor o más que el resto de las pruebas.

Por lo que respecta al *dónde* realizar el reconocimiento médico, este es facilitado cuando la empresa posee un servicio médico propio. Cuando no se dispone de Servicio Médico propio puede recurrirse a las mutuas labores de accidentes de trabajo, a un médico externo contratado por la empresa, etc. (Sánchez, G. 1997).

## Encuesta socioeconómica

Por otro lado, el Dr. Jaime Grados (1999) indica que también es importante realizar una encuesta socioeconómica la cual permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.

Es de suma importancia conocer el nivel económico del solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo.

La información socioeconómica generalmente se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por una trabajadora social, por el personal del área de recursos humanos de la empresa o bien, como se hace en la mayoría de los casos, a través de despachos u organizaciones especializados en esta actividad.

En ocasiones, cuando las limitaciones de una organización no permiten contratar a una persona especialmente destinada a realizar las encuestas, existe la posibilidad de hacerlas telefónicamente, o bien a través de las llamadas *encuestas epistolares*; éstas, por lo general, se envían por correo a las personas que se anotaron como referencias personales y de trabajo (Grados, E. 1999).

La estructura de la encuesta socioeconómica debe contemplar los siguientes puntos básicos:

→ Entrevista domiciliaria con el candidato investigado:

Esto se hace con el fin de observar dónde y en qué condiciones habita; por ejemplo: si es casa propia o alquilada, qué tipo de construcción es, si cuenta con servicios de agua, luz, etc., tipo de mobiliario y en qué condiciones se encuentra éste; higiene, con quiénes vive, quiénes integran su núcleo familiar, cuántas personas dependen económicamente de él, y las condiciones en las que se realiza la entrevista.

Inclusive se pueden tomar fotografías de la casa en que habita el candidato, con el fin de ilustrar la fachada y apreciar si está en mal estado o en perfectas condiciones de mantenimiento.

→ Investigación de referencias ocupacionales:

Se hace con la finalidad de investigar si el candidato trabajó realmente en las empresas que mencionó y desempeñó el puesto anotado con el sueldo señalado en la solicitud. Así mismo, se investiga la honestidad, puntualidad, responsabilidad,

capacidad para supervisar o, en su caso, recibir órdenes, etc. Además, se hace una investigación de antecedentes penales y de cartas de recomendación, si fueron solicitadas.

Toda la información obtenida debe estar respaldada por documentos que ratifiquen la veracidad de los datos (Grados, E. 1999).

En suma, para el proceso de Selección es importante tomar en cuenta y llevar hasta donde sea posible la información anterior, ya que con ello, podemos garantizar en cierta medida el desempeño futuro de un candidato cuando se encuentre laborando para la empresa.

## **CAPÍTULO 4. ELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INCORPORACIÓN DE PERSONAL A LA EMPRESA.**

A lo largo de las anteriores etapas del proceso de selección y en las diferentes pruebas realizadas se han ido eliminando candidatos. No pocas veces la eliminación se hace al final, una vez se dispone de todos los datos. Lo más frecuente es que un número de plazas a cubrir, llegue a este tramo final. La principal tarea a realizar aquí es decidir quién debe ser seleccionado a la vista global de los resultados, y posteriormente, poner en marcha todos los mecanismos para su incorporación en la empresa (Sánchez, G. 1997).

Análisis-decisión.

Este momento es de suma importancia. A la vista de toda la información que se ha ido obteniendo, se ha de decidir quién es la persona adecuada para este puesto de trabajo. Los candidatos que han llegado hasta aquí, sin duda cubren los requisitos y en este proceso de decisión habrá que retomar la información obtenida y analizarla en su conjunto. Este análisis supone:

- Contrastar y ponderar los diversos datos para cada candidato.
- Contrastar y ponderar los diversos datos entre los diversos candidatos que han quedado “finalistas”.

Y comporta la realización de las siguientes actividades: comprobación de datos y valoración.

1) Comprobación de datos:

Que podemos realizar mediante el análisis de referencias, documentos y demás técnicas aplicadas.

- Referencias: a la hora de tomar la decisión final sobre si admitir o no a un candidato se suele acudir, para disponer de información más amplia, a las referencias. Para

determinados puestos (área comercial, responsabilidades económicas, de poder) la toma de referencias puede ser muy clarificadora y necesaria. Este es un tema muy delicado y no fácil de conseguir con la fiabilidad y objetividad necesarias; el modo en que se proceda para pedir referencias puede contribuir a ello.

Las referencias se pueden solicitar bien a las personas citadas por el candidato, bien a las personas elegidas. Es lógico esperar que el candidato aporte nombres que informen de él favorablemente. No parece ser que sea algo de lo que se deba apoyarse. Se opta por buscarlas en los lugares de trabajo del candidato, para lo que previamente se habrá pedido autorización al candidato (por ejemplo, en los documentos de solicitud de admisión).

La comprobación de referencias nos va permitir tener una idea clara de los puestos ocupados, retribución, comportamiento, relaciones (superiores, compañeros, subordinados), rendimiento, motivación, “viene a ser...como un periodo de prueba que se nos ofrece por adelantado” (Jessup, G., 1999). Estas referencias podemos solicitarlas bien por escrito, por teléfono, mediante una visita o por agencias especializadas.

Algunas consideraciones al respecto:

- No remontarse a épocas lejanas. Existe el riesgo de olvido;
- No es procedente solicitarlas en el trabajo que desarrolla en ese momento. Ponemos en apuros al candidato.
- Son un elemento más a tener en cuenta antes de decidir.
- Respecto a cuándo solicitarlas: ni al principio ni al final del proceso;
- Respecto a cómo solicitarlas:
  - ♣ Por escrito: lentitud, no hay feedback para matizar la información, ventaja: queda constancia que se adjuntará a su expediente; sería aconsejable incluir un cuestionario que orientase la valoración que se necesita.

- ♣ Por teléfono: inconveniente: resistencia a dar datos (solución: tener buenas relaciones con los de otras empresas), ventaja: supera los inconvenientes de la anterior.
  - ♣ Visitando: inconveniente: consume tiempo; ventaja: supera los inconvenientes de las anteriores, puede facilitar la obtención de datos.
  - ♣ Agencias: puede utilizar los medios anteriores. Inconveniente: coste económico; ventaja: descarga de trabajo.
- Documentos: constituyen también una forma de comprobación de datos. Se trata de examinar los documentos acreditativos de los datos que se pusieron en Curriculum Vitae y suelen ser entre otros:
- Títulos de estudio y diplomas,
  - Certificado de estudios,
  - Certificados de trabajo en otras empresas, etc.
- Asegurar y cotejar: se recogen todos los indicios que aparecen en las diversas técnicas aplicadas sobre un mismo aspecto o matiz, para asegurarlos. Se cotejan los diferentes datos del candidato con el perfil o profesiograma del puesto.
- Valoración: una vez cumplimentadas las fases anteriores de la selección y definidos los candidatos finalistas se procederá al análisis de los resultados obtenidos por estos candidatos. Este análisis comporta el contraste y ponderación de los datos para cada candidatos y entre los diversos candidatos para encontrar aquél que mejor se ajusta al perfil del puesto.

En las etapas anteriores se han ido eliminando aspirantes: con la solicitud se eliminaron aquéllos que no reunían los requisitos mínimos; con el examen teórico comprobamos la formación (teórico-práctica) que decía poseer; con las pruebas psicométricas tratamos de ver tanto su inteligencia, aptitudes como su manera de desenvolverse, trayectoria profesional, motivaciones, etc.; el conocimiento médico nos aportó datos en relación con las características físicas del sujeto; la verificación de la documentación y referencias en los lugares en los que ha trabajado nos facilitó una

visión sobre su modo de actuar en el trabajo concreto. Los candidatos han llegado hasta el final, cubren, sin duda los requisitos mínimos (Jessup, G., 1999).

Es difícil encontrar un finalista que destaque claramente de los demás. Los candidatos aportarán puntos fuertes y débiles frente el perfil previsto. Con el fin de determinar el candidato, o candidatos, más adecuado para la realización del trabajo se pueden seguir diversos procedimientos: jerarquizar (ponderar) los requisitos o basarnos en meras interpretaciones.

Ponderar es establecer pesos, según lo que la selección pretenda, a los distintos factores que han sido objeto de examen; todos estos factores aisladamente considerados tienen un valor relativo. En su conjunto lo que debe ser debidamente ponderado. La ponderación nos va a permitir discernir el nivel de idoneidad de manera más objetiva, si bien esa jerarquización de requisitos no deja de tener cierta carga de subjetividad que será menor cuanto más se base en las exigencias más importantes del puesto, y con la tranquilidad de que habrán sido declarados aptos aquellos candidatos que interesan a la empresa (Sánchez, G. 1997).

Cara a la decisión final, algunas consideraciones pueden ser de utilidad:

- Entre los candidatos finalistas decidimos por aquél que, en su conjunto, esté más en consonancia con el nivel de requisitos,
- No es aconsejable elegir a aquél candidato cuyo nivel esté por encima de los requisitos del perfil del puesto,
- Tampoco es aconsejable elegir a aquél que esté claramente por debajo de los requisitos,
- Si el número de candidatos finalistas es insuficiente y/o plantea dudas sobre su adecuación, empezar de nuevo el proceso de selección.

¿Qué hacer con los candidatos eliminados?.

Es natural que las personas, que hasta el último momento mantuvieron la esperanza de ser admitidos, se sientan frustradas y con no buenos sentimientos hacia la empresa que les rechazó.

No será tiempo perdido en atender y dar explicaciones a esas personas, ¡un gesto tan raro como delicado!. Es un buen momento para que el seleccionador, con verdadera vocación, se convierta en orientador dado el conjunto de datos que posee, facilitándole “vías” en las que tendrá más posibilidades de futuro. Se mitiga así, en parte, la decepción del fracaso y se tiene más posibilidades de ganar un “cliente” con lo que esto significa de prestigio e imagen de la empresa ¡qué los eliminados no se vayan con la idea de que han sido víctimas de una injusticia!.

Tras la decisión de incorporar a uno de los finalistas el siguiente paso es proceder a su incorporación (Sánchez, G. 1997).

La incorporación se puede articular en una serie de etapas sucesivas:

→ Contratación: incorporación legal.

Una vez que se ha llegado a la decisión de que el candidato es el más apto para ingresar en la empresa, el siguiente paso consiste en proceder a su incorporación legal.

La forma de realizarse ésta varía según las circunstancias. Unas veces se le comunicará verbalmente el haber sido el candidato elegido, indicándole la fecha en que deberá presentarse, lugar, documentación que deberá traer, etc. Otras veces, sobre todo si son muchos los admitidos, se les comunicará mediante carta.

Es comprensible que el nuevo empleado deba encontrar las máximas facilidades en cuanto a recibir toda la información que precise. Un modo de realizar esto es a través de una entrevista con el nuevo empleado, entrevista que en este caso se denomina como “entrevista de ingreso” y en la que se comunican, entre otras cosas, las condiciones de empleo, fecha de ingreso, cumplimiento de impresos, solicitud de documentación, firma del contrato.

- Comunicación de condiciones de trabajo: aunque en el anuncio y a lo largo de las diferentes etapas anteriores del proceso selectivo se haya hecho mención a estas condiciones, o alguna de ellas, este es un trámite obligado que hay que hacer aquí, dada su importancia, a pesar de que a primera vista parezca rutinario.

Al candidato hay que aclararle todos los aspectos que van a concurrir en su trabajo y en su estancia en la empresa. La contratación debe responder a las condiciones previstas en el análisis del puesto. Estas pueden estar muy especificadas y perfiladas, por lo que no ha lugar a discusión, o ser más flexibles (por ejemplo, en puestos de alta responsabilidad); en este caso, se iniciará una “negociación” al respecto. En esta negociación se ha de tener presente:

Por parte de la empresa:

- ♣ Que la oferta resulte atractiva y motivadora para el candidato,
- ♣ Que la oferta se adapte a la situación, necesidades y expectativas del candidato, sin sobrepasar excesivamente éstas, se limitarían las posibilidades de futuras maniobras (mejoras, incentivos),
- ♣ Que la oferta esté dentro de la política y estructura retributiva de la empresa.

Por lo que respecta al nuevo empleado:

- ♣ Conocer con precisión cuáles son sus pretensiones, condiciones, contraprestaciones, de todo tipo: económicas, horarios, dedicaciones, objetivos profesionales, etc.

Es importante no omitir ningún detalle. La omisión, o explicación confusa, puede originar en la persona a ingresar ciertas expectativas, derechos, que luego no se ven cumplidos o no se le reconocen y dar lugar a frustraciones con la desconfianza, irritación o incomodidad que ello ocasiona. A este fin, es conveniente la utilización de formularios que, una vez comentados, cumplimentados y firmados por el interesado, se adjuntarán en su expediente personal(Sánchez, G. 1997).

Una modalidad de esta entrevista de ingreso la constituye las reuniones de grupo. Tienen el mismo fin y presentan la ventaja del ahorro de tiempo, si bien no eliminan las entrevistas individuales.

Estas entrevistas se pueden complementar haciendo entrega del ‘Manual de Recepción’, ‘Manual de Bienvenida’ o ‘Manual de la Empresa’. Este manual, de extensión y calidad muy diversa, y de gran utilidad en empresas de cierto volumen, es un folleto explicativo en el que consta, atractivamente expuesto: historia, actividades, estructura, prevención de accidentes, servicios sociales...en fin, toda la serie de condiciones, beneficios y particulares ventajas que puedan existir.

Es una guía muy útil para los que ingresan (y para el personal veterano) y su presentación ha de estar cuidada (fotografías, diseños, etc), el nuevo empleado recibe una impresión muy positiva que le confirma la idea de haberse incorporado a una empresa con prestigio, se sentirá más seguro e indirectamente se habrá influido sobre la actitud hacia su trabajo y su empresa (Sánchez, G. 1997).

- Firma del contrato:

Se establecen diferentes fórmulas de contratación o de establecimiento de una relación profesional entre una persona y una empresa en función de la necesidad, duración y costos:

- ♣ Si se precisa una vinculación laboral exclusiva y permanente se planteará un *contrato laboral*;
- ♣ Si se precisan prestaciones de servicios profesionales o de representación, no necesariamente permanentes o exclusivos, se planteará un *contrato mercantil* (no implica una relación laboral);
- ♣ Existen diversos tipos y modalidades de contrato según la temporalidad de éstos;
- ♣ Se puede optar por diversas posibilidades de reducciones y bonificaciones según el tipo de contrato específico.

- Cumplimentación de impresos.

Se han de tomar los datos correspondientes a la filiación y circunstancias de cada persona. Muchos datos se conocen por el Curriculum Vitae, por lo que para no dar la sensación de excesivo papeleo pueden ir cumplimentados en aquellas partes conocidas; de cualquier forma, el interesado terminará de rellenar el impreso y lo firmará; por ejemplo mientras espera ser recibido para la “entrevista de ingreso”. En cualquier caso es aconsejable que el ingreso contenga un refrendo de forma de responsabilice a quien lo diligencia (el candidato) de la veracidad de los datos; si se demostrase que éstos no eran ciertos y se había falseado con ánimo de engañar sobre cuestiones importantes puede ser motivo de despido justificado (Sánchez, G. 1997).

- Documentación, Certificados:

Se solicitarán documentos (Servicio Social, Libro de Familia, Certificación de estudios, de trabajo en otras empresas...) que posteriormente serán remitidos a su dueño. Resulta útil entregar una relación de tales documentos, que deberá aportar, por ejemplo, antes del inicio del trabajo.

- Fecha de ingreso:

Al finalizar la entrevista debe quedar acordado la fecha de incorporación a la empresa. Se confeccionará el expediente personal con todos los datos recogidos pasando comunicación a las secciones correspondientes con los datos necesarios (nómina a efectos de pago, tarjeta de fichar, taquilla de vestuarios...).

→ Acogida: Incorporación efectiva.

Una vez contratado el candidato se inicia su incorporación efectiva. Hay que tener presente que el contratado accede a un lugar desconocido para él. Su primer día de trabajo es muy importante, aunque no lo sea tanto para quienes lo reciben. Es aconsejable cuidar esta recepción y no caer en el desorden o en la rutina, pues se puede producir una sensación negativa que puede condicionar su integración (Sánchez, G. 1997).

Por ello es conveniente que la acogida esté prevista y organizada con anterioridad. Es conveniente que el Departamento de Personal comunique al jefe de la persona a ingresar el día del ingreso para que éste preparado y tenga todo a punto. La acogida tiene como objetivos:

1) Recibir al candidato de una manera adecuada, con un buen clima de acogida que se puede fomentar a través de:

- Presentaciones: bien a cargo del seleccionador o del que va a ser su jefe directo o de la persona encargada al respecto;
- Entrevistas: con diversos miembros de la empresa;
- Reuniones: con las diversas personas con los que va a mantener una relación más estrecha;
- Visitas: permiten al nuevo empleado hacerse idea de primera mano sobre aspectos de la empresa como direcciones, actividades, departamentos, ubicaciones, en definitiva, permite “situarle”. También ofrecen la oportunidad de conocer a los responsables más directos y cambiar, brevemente, pequeñas impresiones.

Innecesario es decir que en estas visitas, ya sean programadas de forma individual o colectiva que la persona encargada de llevarla a cabo de una sencilla explicación al candidato sobre el objetivo de la misma y que las personas de los diferentes departamentos que van a ser visitadas lo sepan con antelación.

Todo esto contribuirá a que el nuevo empleado conciba la empresa como labor de todos y surjan en él actitudes positivas hacia el trabajo en equipo.

2) Informarle de todo aquello no tratado hasta el momento. La información a facilitar se puede estructurar en:

- De carácter general: historia de la empresa, actividad que desarrolla, directivos, organización concreta de su unidad, jefes de la misma.

- Sobre su puesto de trabajo: trabajo concreto a realizar, horario, descansos, periodo de pruebas, jefes inmediatos, seguridad (riesgos accidentes, normas...).
- Sobre diferentes servicios: donde fichar, comedores, servicio médico,...,y demás orientaciones (Jessup, G., 1999).

3) Orientarle en todos aquellos aspectos relativos a cómo desenvolverse dentro de la empresa: costumbres, mentalidad, servicios, estilo de relaciones.

En definitiva, la acogida:

- Ha obedecer a un programa previamente diseñado,
- Ha de ser progresiva en la cantidad de información que se transmite. Hay aspectos de la acogida que se han de hacer los primeros días, otros se realizarán a lo largo de las semanas, meses. El atiborramiento de información no es bueno; el nuevo empleado necesita tiempo para adquirir “rodaje” y para asimilar y retener cuanta información se le suministre.
- Ha de ser principalmente responsabilidad del jefe directo, con la colaboración de otras personas.

→ Periodo de prueba

Según define el artículo 14 del Estatuto de los Trabajadores:

1) Podrá concertarse por escrito un período de prueba, que ningún caso podrá exceder de seis meses para los técnicos titulados, ni de tres meses para los demás trabajadores, excepto para los no cualificados, en cuyo caso la duración máxima será de quince días laborables.

El empresario y el trabajador están, respectivamente, obligados a realizar las experiencias que constituyan el objeto de la prueba.

2) Durante el periodo de prueba el trabajador tendrá los derechos y obligaciones correspondientes a su categoría profesional y al puesto de trabajo que desempeñe, como si fuera de plantilla, excepto los derivados de la resolución de la relación

laboral, que podrá producirse a instancias de cualquier de las partes durante su transcurso.

- 3) Transcurrido el período de prueba sin se haya producido el desistimiento, en contrato producirá plenos efectos, computándose el tiempo de los servicios prestados en la antigüedad del trabajador en la empresa.

La situación de incapacidad laboral transitoria que afecte al trabajador durante el período de prueba interrumpe el cómputo del mismo siempre que se produzca acuerdo entre ambas partes.

Los aspectos que deben de ser valorados, al margen del cumplimiento de las exigencias propias del puesto, son los siguientes:

- Sentido de responsabilidad:

Hacer de lo ordenado algo propio y como tal cumplirlo. Presupone determinada formación para desempeñar el trabajo que se tiene entre manos, iniciativa (el jefe no puede preverlo todo) y subordinación (determinadas decisiones no deberán ser tomadas sin la consulta previa con el superior; no convertir el trabajo en un “reino” independiente).

- Entrega al trabajo:

Conocimiento y aprecio del trabajo realizado con entusiasmo y dentro de un orden en tiempo y espacio.

- Sentido de equipo y colaboración:

Se siente solidario, orgulloso de forma parte de un conjunto a cuyo éxito contribuye, consciente del papel que tiene asignado se esfuerza por cumplir su trabajo lo mejor posible en aras al interés general y subordina ciertos intereses particulares al bien común para facilitar el trabajo de equipo, de los demás compañeros. No existe verdadera colaboración sin consideraciones recíprocas.

Se ha de estar atentos al período de prueba pues si las cosas no van bien poder cursar las orientaciones convenientes para que el candidato reacciones y realice adecuadamente lo que hasta entonces no lo hacía con el nivel exigido. En este sentido es conveniente establecer, sobre todo en períodos largos de prueba, “controles” periódicos que van a permitir, por una parte, corregir los defectos que se puedan observar y, por otra, que el jefe inmediato tome conciencia de la valoración que tiene que hacer del nuevo empleado al verse obligado a dar su impresión y no encontrarse con sorpresa de última hora (Sánchez, G. 1997).

Antes de que finalice el período de prueba se ha de tener cumplimentado el informe en el que se reflejará de alguna forma la impresión sobre el nuevo empleado, aconsejando su pase a la situación de fijo o su eliminación (por duro que sea tanto para el interesado como para las personas que tienen que tomar tal decisión), aún se está en el periodo de selección, cuando ya está en plantilla será mucho más difícil darlo de baja.

También hemos de ser realistas y aceptar que el correcto proceder que el candidato manifiesta en el período de prueba es sólo eso: en el período de prueba. Y que una vez incorporado a la plantilla su actitud deja que desear. Como humanos nuestras posibilidades de conocimiento son limitadas (Sánchez, G. 1997).

→ Integración: Incorporación definitiva.

Finalizado el período de prueba y tomada la decisión de contratar permanentemente al nuevo empleado se inicia con la incorporación de una persona en la empresa el esperado y largo proceso: la integración. Y decidimos largo proceso porque este no finaliza tras la contratación e incorporación del candidato. Es preciso realizar un seguimiento de su integración.

Aunque el proceso de incorporación, propiamente dicho, ya se inició con las etapas previas que se han descrito, contratación, acogida y período de prueba, a partir de aquí se irán sucediendo diferentes fases progresivas:

- Adiestramiento, formación inicial: capacitar al recién incorporado,

- Programa de formación, perfeccionamiento, reciclaje: conjuntar la evolución de la persona y las políticas generales de la empresa;
- Programa de seguimiento: orientar, controlar, detectar limitaciones, deficiencias.

Todo ello con el fin de comprobar:

- La adaptación del nuevo empleado al equipo humano y a la cultura de la organización,
- Si se cumplen las previsiones realizadas (aptitudes intelectuales, actitudes, disposiciones, motivación, etc).

A tal fin, es conveniente que el seleccionador tenga contacto con los respectivos jefes de los candidatos para ver su evolución, posibles problemas y con los propios candidatos para conocer sus impresiones acerca del puesto, la empresa, compañeros y demás elementos circundantes. Es aconsejable que, después de un período de tiempo, se realice una evaluación, por parte de sus encargados inmediatos, sobre la adaptación y comportamiento del candidato.

Propiciar la conjunción de intereses, disponibilidades y potencialidades individuo-empresa, empresa-individuo será la clave para afrontar con éxito la integración y el futuro desarrollo de la persona incorporada (Sánchez, G. 1997).

## CAPÍTULO 5. INDUCCIÓN DE PERSONAL.

Las primera experiencias que vive un empleado en la organización van a matizar su rendimiento y su adaptación. Inducción de personal, es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc. Para llevar a cabo este proceso existen diferentes formas, que varían de una empresa a otra (Vega, M., 1998).

De manera general, la inducción incluye varios aspectos, que pueden ser complementarios o no:

1. Conferencia o plática: Consiste en dar información de una manera general acerca de lo que es la empresa. Entre otros puntos están: una breve historia de la empresa, giro de ésta, filiales (si existen), producto o servicios que proporciona, número de personas que ahí laboran, proporcionar organigramas, etc.  
Generalmente la conferencia la da una persona del departamento de personal o de relaciones industriales, aunque en ocasiones puede ser dada por el supervisor directo del nuevo empleado, bajo la asesoría del departamento de personal.
2. Películas, diaporama<sup>1</sup> o videocasete. Aquí se detalla un poco más, pero en forma audiovisual, lo que se expresó en la plática.
3. Visita a la empresa, planta e instalaciones, durante la cual se le indica la ubicación de puntos clave que, entre otros, pueden ser: reloj checador, sanitarios, equipo de seguridad, botiquines, salidas de urgencia, etc.
4. Presentar al nuevo empleado en forma personal, amistosa y cordial a su jefe inmediato y a sus futuros compañeros.
5. Nombrar un auxiliar temporal para que le brinde ayuda en cuanto a resolución de dudas y preguntas.
6. Descripción del puesto a desempeñar en forma escrita, para que el trabajador vea hasta dónde llegan los límites de sus funciones y responsabilidades y de esta manera conozca qué es lo que la empresa espera de él.

---

<sup>1</sup> Utilización simultánea de proyectores de transparencias.

7. Proporcionar al empleado un manual de bienvenida, que consiste en un folleto gráfico que debe contener información detallada de la empresa, incluyendo en éste los siguientes puntos:
- a) Bienvenida Cordial
  - b) Historia de la compañía: cuando se funda, por quién y para qué.
  - c) Descripción detallada de los productos o servicios que proporciona y a qué tipo de consumidores va dirigido.
  - d) Organización de la empresa. Se nombran los departamentos y divisiones de la compañía. De ser posible se anotan los nombres de los principales ejecutivos.
  - e) El número de personas que laboran en la actualidad en la empresa. De ser posible se anexa un organigrama.
  - f) Informar si existe un departamento de seguridad industrial.
  - g) Reglas de seguridad.
  - h) Políticas de la empresa; por ejemplo: remuneración de las que goza la persona, días y procedimiento de pago, forma en que se efectúa la administración de sueldos y salarios.
    - ♣ Préstamos.
    - ♣ Promociones y ascensos.
    - ♣ Asistencias, faltas, retardos.
    - ♣ Existencia de permisos especiales y bajo qué condiciones se otorgan.
    - ♣ Horarios de trabajo y de comida, si existe servicio de comedor interno.
    - ♣ Localización de sanitarios, lavabos, etc.
    - ♣ Localización de tableros y boletines.
    - ♣ Normas internas de trabajo.
    - ♣ Adiestramiento, capacitación y desarrollo a los que tienen derecho.
  - i) Prestaciones; por ejemplo:
    - ♣ Seguro de vida.
    - ♣ Servicio médico.
    - ♣ Caja de ahorros.
    - ♣ Plan de jubilación.
    - ♣ Vacaciones.
    - ♣ Aguinaldo.
    - ♣ Becas de estudio.
    - ♣ Ayuda para matrimonio, nacimiento de hijos, defunción de parientes.

- ♣ Compras y precios especiales de los productos que elabora la empresa.
- j) Plan de sugerencias.
- k) Especificar los días festivos en los que no se labora.
- l) Actividades socioculturales.

La inducción, en cualquiera de sus formas, no implica gran costo y, en cambio, si proporciona un beneficio al empleado y, por lo tanto, a la empresa. Es conveniente mencionar que vale la pena refinar y actualizar este proceso permanentemente (Calderón, C., 1994).

Es importante la utilización de estos medios, sin importar el tamaño de la empresa. En las pequeñas organizaciones debería existir, por lo menos, un pequeño manual y hojas de bienvenida, en los que se incluyeran los aspectos básicos que componen un manual de este tipo. Conforme la empresa es más grande, la utilización de estos instrumentos es más importante, en función del proceso de mecanización y automatización que sufre el personal cuando éste es muy extenso; de no utilizarse los canales de comunicación entre los directivos de la empresa y el personal, éstos comenzarán a cerrarse o diluirse, lo que afectará la productividad y rendimiento de aquélla. El uso de la inducción es recomendable en las empresas gubernamentales donde, debido a la gran cantidad de personal que manejan, la falta de ésta origina una deshumanización y automatización de las actividades del personal (Calderón, C., 1994).

## **CAPÍTULO 6. HISTORIA DE LA EMPRESA.**

### **(PEPSI)**

Considero de suma importancia contextualizar la situación actual de la empresa en la cual laboré, y para ello tomo como punto de partida desde su creación hasta el momento de mi salida. Todo ello con la finalidad de que pueda comprenderse de una mejor manera las circunstancias que influían en el reclutamiento y la selección del personal solicitado. Ahora bien, es importante mencionar, que en el momento de mi ingreso a la empresa el 25 de septiembre del 2000, yo y otros nueve becarios comenzamos con un contrato por parte de la franquicia de Grupo Rello, “Embotelladora de Aguas, Refrescos y Bebidas Purificadas, S.A de C.V.”, sin embargo, aún cuando informalmente ya pertenecíamos a la franquicia PEPSI-GEMEX dentro de la razón social de “Servicios Administrativos, SUMA”, fue aproximadamente 8 meses después cuando el cambio formal se hizo de manera legal. Así mismo, mi actividad de lleno dentro del departamento de reclutamiento, selección y contratación de personal fue en base al procedimiento establecido en la franquicia PEPSI-GEMEX, aún cuando las bases me fueron enseñadas desde el procedimiento del Grupo Rello, es por ello que en lo subsecuente me referiré al primero proceso mencionado es decir al de PEPSI-GEMEX, ya que puedo decir que fue en base a el que hice todas las actividades correspondientes en esta área.

#### **Historia de la Empresa:**

La empresa refresquera PEPSI nace en el año de 1896 en Carolina del Norte como resultado de la búsqueda de una sustancia curativa que estaba constituida por: nueces de cola de Jamaica y de África, vainilla de las islas de Madagascar y México, naranjas, limones, limas de E.U., caña de azúcar, betabel y agua, de hecho su creador Caleb Bradham no pretendía obtener una bebida como la que ahora es utilizada para refrescar, sino un medicamento.

La bebida tuvo tal efecto en la población, que en 1903 cuando su fama se extendió, se logró fundar la primer compañía con el nombre de Pepsi Cola Co., para el año de 1904 surge la primer embotelladora del producto, dando paso en 1908 a dos sucesos que

marcarían la historia de Pepsi: la aparición del primer edificio corporativo de la marca y la primer convención de embotelladores.

Tras la primer guerra mundial, Pepsi tuvo pérdidas que la dejarían en la bancarrota y por ello en 1923, tanto la fórmula como las franquicias cambiaron de propietario, esto le dio un giro a la marca ya que en 1929 se crea la primer planta embotelladora y en 1931 recobra el auge que había tenido en sus comienzos.

Fue tal el impacto económico que se comenzaron a abrir embotelladoras siendo en 1938 cuando en Mexicali Baja California se abre paso integrándose en el mercado mexicano, para ese entonces el concentrado es enviado desde Nueva York.

Es así como fueron creciendo el número de franquicias en México, en 1942 en Monterrey, al año siguiente en la ciudad de México y otra en Guadalajara y en León en 1945. Es en este lapso de tiempo cuando en 1943, surge la franquicia de Embotelladora Metropolitana S. A. de C.V. una de las empresas mexicanas del grupo PEPSI-GEMEX.

Para 1947, ya se contaba con la primer planta de concentrados de Pepsi-Cola en México, y para el 25 de febrero de 1983 se inaugura la planta de Izcalli en el Edo. de México a cargo de la Franquicia de Grupo Rello, teniendo a su cargo la distribución de el refresco en toda el área metropolitana y distribuyendo Pepsi en la zona del Bajío. Es en 1988 cuando se hace necesaria la creación de dos depósitos, el primero ubicado en Tlalnepantla y otro en el Toreo. En el año de 1995 el depósito del toreo cambia su dirección a Naucalpan en el Estado de México y al crecer las rutas de reparto se inaugura el centro de distribución en Atizapán<sup>1</sup>.

Finalmente el día 1º. De Septiembre del 2000, Grupo Rello permite unificar a la planta embotelladora de Pepsi en Cuautitlán Izcalli y a los depósitos de Tlalnepantla, Atizapán y Naucalpan, con Grupo GEMEX, donde se retoman tres constantes: *El trabajo en equipo, la Unión y la anticipación a los cambios socio-económicos en nuestro país, arriesgando para obtener consecuencias positivas.*

---

<sup>1</sup> Datos tomados del Manual de Bienvenida a empleados administrativos de la empresa PEPSI-GEMEX.



El objetivo de cada una de las áreas es el siguiente:

- ↯ Producción: Elaborar el producto con la calidad y el costo de acuerdo a las necesidades del público.
- ↯ Finanzas: Asegurar el manejo financiero y contable de la empresa, a través de la planeación y control de activos.
- ↯ Desarrollo de Mercado: Desarrollar estrategias de mercado y promociones con el fin de lograr participación en el mercado.
- ↯ Ventas: Hacer llegar el producto al mayor número de consumidores.
- ↯ Sistemas: Proporcionar a la empresa la información requerida en el momento adecuado.
- ↯ Logística: Satisfacer las necesidades de envase y producto de la empresa en el lugar y tiempo adecuado.
- ↯ Recursos Humanos: Asegurar que la empresa cuente con el mejor personal en el tiempo y lugar requerido.

## **CAPÍTULO 7. PROCEDIMIENTO DE LA EMPRESA: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.**

Una vez revisados los aspectos que se marcan en la literatura acerca del reclutamiento, selección, contratación e incorporación de personal a una empresa, a continuación presento las actividades que se llevan a cabo dentro del departamento de reclutamiento y selección de personal dentro de la empresa PEPSI-GEMEX, estos datos fueron tomados del manual de procedimientos de la misma.

Antes que nada, es importante mencionar lo que marca el reglamento interno de trabajo con respecto al ingreso de una persona a la empresa<sup>1</sup>, ya que ello nos da un marco de referencia acerca de las limitantes o libertades que el psicólogo puede tener al laborar específicamente en esta organización<sup>2</sup>.

### **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

#### **CAPÍTULO I**

ARTICULO 1. El presente reglamento interno de trabajo será de observancia obligatoria en la Planta y los diferentes “Depósitos” de “La Empresa”, ubicadas en: Cuautitlán Izcalli, Tlalnepantla, Atizapan de Zaragoza y Naucalpan. Todos en el Estado de México; para empresa y trabajadores a partir de la fecha en que quede depositado ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. Sus preceptos sólo podrán modificarse de común acuerdo entre las partes o en los términos previstos en la Ley Federal de Trabajo.

ARTICULO 2. Todos los trabajadores están sujetos a la realización de los fines de la Empresa cualesquiera que sea el puesto que ocupen dentro de la misma, por esta razón,

---

<sup>1</sup> Únicamente abordare lo que marca el reglamento interior de trabajo con respecto al Capítulo I y II, debido a que los subsecuentes capítulos hablan sobre las prestaciones de la empresa (vacaciones, etc.).

<sup>2</sup> Como lo había comentado en el apartado anterior, dichas políticas y el presente procedimiento fueron tomados del Manual de Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal realizados para la franquicia PEPSI-GEMEX.

todo trabajador está en la obligación de desempeñar cualquier servicio aún cuando no corresponda a su puesto.

## CAPÍTULO II

ARTÍCULO 3. Para ingresar al servicio de la Empresa ya sea para cubrir vacantes de planta o eventuales, los trabajadores deberán cubrir los siguientes requisitos:

- a) Formular su solicitud de empleo proporcionando todos los datos que constan en la solicitud respectiva.
- b) No padecer enfermedad contagiosa y estar capacitado físicamente para el trabajo.
- c) Quedar sujetos a un término de 30 días en el que deberá demostrar su capacidad, aptitudes y competencia, si a criterio de la Empresa sus servicios no fueran satisfactorios dentro de dicho periodo será causa de terminación de contrato sin responsabilidad para la Empresa.
- d) Ser miembro activo del Sindicato y tener la credencial que lo acredite en los puestos sindicalizados.
- e) Pasar los exámenes de admisión y capacidad que la Empresa tenga establecidos o que se establezcan.
- f) En los puestos en que se requiera Licencia o Permiso de autoridad competente, deberá acreditarse que se cuente con ello.

## **PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

### a) **Requisición de Personal:**

Para que se pueda empezar con el reclutamiento de candidatos, es necesario que el área solicitante proporcione un documento (denominada ‘Requisición de Personal’) en la cual especifique las características siguientes:

- ⊗ Fecha.
- ⊗ Datos Generales: Gerencia solicitante, dirección, nombre del puesto, descripción de funciones.
- ⊗ Motivo de la requisición: plaza nueva, renuncia, jubilación, fallecimiento, rescisión, incapacidad, comisión, permiso, promoción u otro a especificar.

- ⊖ Perfil del puesto: escolaridad; estudiante, pasante, titulado, con posgrado u otro a especificar, conocimiento en otras áreas, experiencia laboral, experiencia en el puesto, sexo, edad mínima y edad máxima, estado civil, horario de trabajo y porcentaje de conocimiento de idioma.

Además únicamente Recursos Humanos deberá llenar un pequeño apartado en donde se indique en caso de ser necesario:

- ⊖ Nombre de la persona que ocupaba anteriormente el puesto y su número de empleado.
- ⊖ De ser necesario, nombre de la persona que sustituye y su número de empleado.
- ⊖ Candidato externo o interno.
- ⊖ Sueldo para contratación mínimo y máximo.

Es indispensable que la requisición vaya firmada por la persona solicitante, su jefe inmediato, el director del área, el director de recursos humanos, el director corporativo y el director general. En el dado caso de que faltara alguna de estas firmas la requisición de personal sería improcedente.

b) **Fuentes de reclutamiento:**

Una vez que el reclutador cuenta con la requisición este debe de comenzar a buscar los candidatos apoyándose en diversos medios:

- 1) Cartera interna: de las mismas solicitudes o currículums que ha recibido anteriormente el reclutador puede buscar a los candidatos que anteriormente no ha seleccionado bien por la falta de la vacante o porque en ese momento no cubriera el perfil del puesto.
- 2) Juntas de intercambio: El reclutador puede pertenecer a uno o varios grupos de intercambio a los cuales asistirá mensualmente y entregará una relación de las vacantes con las que cuenta y así mismo aportará candidatos que considere apropiados para boletinar, buscando el apoyo mutuo con las otras empresas.
- 3) Ferias de empleo: El reclutador puede asistir a las ferias que se organizan y en ellas reclutar candidatos para las vacantes a cubrir.

- 4) Boletín: El reclutador puede boletín sus vacantes ya sea pidiendo apoyo de cartera otras empresas, con escuelas, etc. siempre especificando el perfil del puesto.
- 5) Volanteo: El reclutador puede pegar volantes en lugares concurrentes y aledaños a la zona de trabajo, especificando el lugar, horario, teléfono y persona a la cual los candidatos deben dirigirse.
- 6) Bolsas de Trabajo: El reclutador puede boletín la vacante ya sea en las bolsas de trabajo municipales o escolares, o bien, mediante las bolsas de trabajo por Internet.
- 7) Periódico: El reclutador puede solicitar poner un anuncio en el periódico, donde generalmente se menciona el puesto, los requisitos solicitados y el teléfono para comunicarse.

c) **Citas para entrevistas:**

Una vez que el reclutador tiene una primera selección de los candidatos recaudados mediante sus fuentes de reclutamiento, comienza a citarlos para entrevistas, estas citas puede realizarlas vía telefónica o bien en persona con el candidato. Cuando el reclutador hace la cita es importante especificar el día y la hora de la entrevista, así como dar al candidato la dirección y el teléfono de la empresa y el nombre de la persona con la cual debe dirigirse, también deberá especificarle al candidato si debe llevar solicitud o currículum, algún otro documento o identificación.

d) **Presolicitud:**

La presolicitud, únicamente es utilizada en aquellos casos en que se recluta de manera masiva. Por ejemplo, cuando se asiste a una feria del empleo, el reclutador pide llenar una presolicitud, la cual contiene datos muy generales como son:

- Fecha
- Nombre
- Dirección
- Teléfono
- Fecha de nacimiento

- ↪ Estado civil
- ↪ Cómo se entero de la vacante
- ↪ Última empresa donde laboró
- ↪ Giro de la empresa
- ↪ Motivo de separación
- ↪ Puesto que desempeñaba
- ↪ Sueldo que percibía
- ↪ Puesto que solicita
- ↪ Sueldo que solicita

Dicha presolicitud debe ir firmada por el candidato y sirve como un primer filtro, para darle una entrevista posterior, en donde de antemano tendrá que llenar la solicitud.

e) **Solicitud o Currículum:**

El candidato deberá tener previa a la entrevista una solicitud elaborada que puede ser proporcionada por la empresa o bien que el mismo lleve, en el caso de personal administrativo deberá llevar también su currículum. Es importante señalar que la solicitud debe ir firmada con pluma por el candidato ya que con ello, el candidato está certificando que los datos proporcionados son verdaderos y que permite a la empresa pedir referencia de él, además de aceptar someterse a un examen médico. Ahora bien, se manejan dos tipo de solicitudes, para personal sindicalizado o para personal administrativo. En el dado caso de que alguno de los datos no sea aprobado por el reclutador, el candidato será rechazado.

f) **Entrevista:**

En la entrevista el reclutador deberá analizar y evaluar los siguientes aspectos:

- Puesto que solicita
- Pretensión económica (este aspecto puede ser negociado con el candidato siempre y cuando no exceda en demasía, en dado caso de que esta fuera la situación se analiza si el candidato está dispuesto a bajar su pretensión y en caso negativo se daría por terminada la entrevista)

- Presentación del candidato (se pide que los candidatos no tengan tatuajes, perforaciones o en el caso de los hombres el cabello largo).
- Edad (Se pide que el candidato sea mayor de edad, y que este dentro del rango de edad del perfil solicitado).
- Dirección (Se verifica que el candidato viva en un lugar relativamente cercano al de la vacante, o bien en caso contrario las opciones de transporte que tiene y el tiempo que tarda en trasladarse de su casa al lugar de trabajo). Es importante que el candidato ponga su dirección completa y que tenga forma de comprobar su domicilio.
- Teléfono (Se pide al candidato que en caso de no tener un teléfono particular, proporcione uno en el cual se le puedan dejar recados).
- Personas con las que vive.
- Estado Civil.
- Papeles en regla (es un requisito indispensable para los varones el tener la cartilla o precartilla militar)
- Religión a la que pertenece.
- Estado de Salud y hábitos personales del candidato (sí acostumbra fumar, beber alcohol, hacer ejercicio, etc. y con qué frecuencia).
- Escolaridad.
- Conocimientos Generales.
- Empleo Actual y Anteriores (en este rubro es importante analizar, el tiempo en que el candidato prestó sus servicios, lo cual no debe representar una inestabilidad laboral (que haya laborado poco tiempo en una o varias empresas), la compañía, el puesto, el sueldo percibido, nombre de su jefe inmediato, y el motivo de su salida, este último dato no debe representar un motivo de conflicto para la empresa).
- Referencias Personales.
- Datos económicos (si paga renta, dependientes económicos, otro tipo de deudas que tenga).

Así mismo, cabe mencionar que actualmente varias empresas se están basando en la entrevista por competencias (este es el caso de PEPSI-GEMEX), la cual está enfocada únicamente a ciertos puestos y perfiles, más específicamente a niveles administrativos,

con esta entrevista se busca analizar no únicamente las habilidades del candidato, sino la forma en la que anteriormente ha demostrado cubrir un objetivo favorablemente con la aplicación de sus habilidades. A continuación presento una guía de una entrevista por competencias realizada por el departamento de Reclutamiento y Selección en PEPSI-GEMEX:

## GUIA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

### Plan de Preparación:

1.-Repasar los materiales de la solicitud, incluyendo el historial (currículum vitae) y los formularios de la solicitud. Decidir cuales de los empleos /experiencias son los más relevantes para el puesto en cuestión.

2.-Prepararse para llevar a cabo la revisión de los antecedentes Clave.

- Tomar nota de los puestos /experiencias que no se encuentren muy claros o de los que necesiten más información.
- Señalar las posibles brechas en el empleo.

3.-Preparar la sección de comportamiento planteadas.

- Repasar las definiciones de las dimensiones y las acciones clave.
- Modificar las preguntas para que se adapten mejor a la experiencia del candidato.
- Decidir si el orden de las preguntas debe ser modificado; formular preguntas adicionales si es necesario.

4.-Estimar el tiempo necesario para cubrir cada sección de la Guía de Entrevista.

### **Plan de apertura para la entrevista:**

- Saludar al candidato, dándole su nombre y el puesto que se tiene.
- Explicar el propósito de la entrevista:

1. Que se conozcan el entrevistador y el candidato
2. Saber más acerca de los antecedentes y la experiencia del candidato
3. Ayudar que el candidato conozca el puesto y la organización

- Describir el plan de la entrevista:

1. Repasar brevemente los empleos / experiencias
  2. Hacer preguntas para obtener información específica acerca de los empleos / experiencias
  3. Proporcionar información acerca del puesto y la organización
  4. Indicar que usted estará tomando notas
- Explicar las funciones esenciales del puesto
  - Hacer la transición a la sección de Revisión de los antecedentes clave

## **ANTECEDENTES LABORALES**

### **Compromiso Organizacional**

Tiene la habilidad y voluntad de alinear su propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas de la organización. Comprende las estrategias y actúa de manera de promover las metas organizacionales y de cumplir sus necesidades. Capaz de comprometerse largas horas de trabajo, incluso haciendo sacrificios personales.

Preguntas Planeadas acerca de comportamiento.

1. Dame un ejemplo específico de alguna ocasión en la cual hayas invertido largas horas de trabajo.

2. Para poder realizar bien un trabajo se necesita mucha persistencia y dedicación, principalmente cuando te enfrentas a obstáculos. Platícame de alguna ocasión en la cual hayas sido persistente y por dicha persistencia hayas obtenido resultados.

3. Platicame de alguna ocasión en la cual hayas tenido que trabajar verdaderamente duro para obtener resultados, se específico.

Situación/Tarea	Acción	Resultado

Puntuación:

NIVEL 1. Trata de adaptarse

NIVEL 2. Muestra lealtad

NIVEL 3. Apoya a la organización

NIVEL 4. Hace sacrificios por la organización

### **Conocimiento Organizacional**

Es la habilidad para entender y aprender las relaciones de poder en la propia organización o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.). Esto incluye la habilidad para identificar quienes son los que realmente toman las decisiones y las personas que pueden influenciarlas, y predecir como pueden afectar a las personas y grupos dentro de la organización los sucesos o situaciones nuevas.

1. Describe una ocasión en la cual la implementación de algún plan tuyo se encontró con oposiciones ¿Cuál fue la dificultad?, ¿Qué acción correctiva sugeriste?, ¿Cuál fue el resultado?

Situación/Tarea	Acción	Resultado

Puntuación:

NIVEL 1 Entiende la estructura formal

NIVEL 2 Entiende las estructuras informales

NIVEL 3 Entiende la cultura y el clima

NIVEL 4 Entiende las políticas organizacionales

NIVEL 5 Entiende los asuntos organizacionales ej. Las tendencias actuales del mercado, cambios demográficos, políticas de sindicatos, cuestiones nacionales o históricas, etc.

### **Orientación al Cliente<sup>3</sup>**

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa abocar los esfuerzos personales para descubrir y satisfacer las necesidades del cliente.

1.Me puedes dar un ejemplo de alguna ocasión en la cual te haya tocado tratar con un cliente verdaderamente difícil y como lo manejaste, qué resultados obtuviste.

2.Platicame de una ocasión en la cual hayas podido resolver un problema a un cliente y como fue todo el proceso.

3.Describe alguna ocasión en la cual hayas podido detectar alguna necesidad de algún cliente sin que se te haya pedido, y al satisfacerla hayas obtenido un logro.

Situación /Tarea	Acción	Resultado

### **Entendimiento Interpersonal**

Implica el deseo de entender a los demás. Es la habilidad para escuchar y entender exactamente los pensamientos, sentimientos y preocupaciones no verbales o parcialmente expresadas de otras personas.

1.Describe alguna situación en la cual pudiste ser un soporte de manera personal para alguna persona que en ese momento necesitara de algún amigo.

---

<sup>3</sup> Entiéndase ‘Cliente’ como a toda persona que se le presta un servicio aunque no implique necesariamente un trato de compra-venta.

2.La palabra comunicación significa diferentes cosas, para diferentes personas, Dime que significa esta palabra para ti dándome algún ejemplo concreto cuando pudiste ser amigable y ayudar a alguien.

3.Crear rapport a veces puede resultar una tarea difícil de lograr. Me puedes dar un ejemplo de alguna ocasión en la cual hayas podido lograr ese rapport con alguna persona en el trabajo, en una situación difícil.

Situación /Tarea	Acción	Resultados

Puntuación:

NIVEL 1. Entiende la emoción o el contenido:

NIVEL 2. Entiende tanto la emoción como el contenido

NIVEL 3. Entiende los significados

NIVEL 4. Entiende los problemas básicos

### **Trabajo en Equipo y Cooperación**

Implica la intención de trabajar con otros, de ser parte del equipo, de trabajar juntos, en oposición a trabajar separada y competitivamente. El trabajo en equipo y la cooperación puede ser considerados siempre que el sujeto sea un miembro de un grupo de gente trabajando junta. Equipo se define como cualquier tarea o grupo de personas orientadas al proceso.

1.Nosotros no podemos hacer todo solos. Dame un ejemplo en el cual te hayas enfrentado a esta realidad y el hecho de generar un espíritu de equipo te haya apoyado para obtener resultados.

2.Es difícil lidiar con actitudes negativas para poder crear motivación en un grupo. Dame un ejemplo en el cual hayas tenido que confrontar una actitud negativa y finalmente hayas logrado generar motivación y espíritu de equipo. Como lo hiciste, pláticame lo al detalle.

3.Cual ha sido tu mayor logro en crear espíritu de equipo, qué lograste con esa situación.

Situación/Tarea	Acción	Resultado

Puntuación:

NIVEL 1. Coopera

NIVEL 2. Expresa expectativas positivas sobre el equipo

NIVEL 3. Solicita retroalimentación

NIVEL 4. Estimula A los demás

NIVEL 5. Impulsa el espíritu de equipo

### **Liderazgo**

Es capaz de influenciar las acciones y las opiniones de otros. Para encauzarlos a una misma dirección. Tiene capacidad para guiar a las personas hacia un mismo objetivo.

1.Muchas veces jugar el rol de autoridad no es ni sencillo ni popular, pero algunas veces es necesario. Platícame de una situación en la cual hayas tenido que ejercer autoridad para influenciar a otros individuos, que resultados obtuviste. Se específico.

2.En lugar de utilizar la autoridad formal para influir a otros individuos, es mejorar liderar a otras personas por medio de un ejemplo positivo a seguir. Describe alguna situación en la cual tu ejemplo a servido de modelo a otros.

3.El ser capaz de poder cambiar la actitud o el comportamiento de una persona es tanto una característica como una responsabilidad. Platícame de un ejemplo en el cual hayas tenido éxito en esta área.

Situación /Tarea	Acción	Resultados

## MATRIZ DE COBERTURA DE COMPETENCIAS

	SI	NO
COMPROMISO ORGANIZACIONAL		
CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		
ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL		
TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN		
LIDERAZGO		

## SISTEMA DE CALIFICACIÓN

5- Mucho más aceptable (significativamente superior a los criterios del desempeño satisfactorio en el puesto).

4- Más aceptable (excede los criterios del desempeño satisfactorio en el puesto)

3. Aceptable (satisface los criterios del desempeño satisfactorio en el puesto).

2. Menos que aceptable (generalmente no satisface los criterios del desempeño satisfactorio en el puesto).

1. Mucho menos que aceptable (significativamente inferior a los criterios del desempeño satisfactorio en el puesto).

### Aclaración de las calificaciones.

N- No hay oportunidad de observar ni evaluar

D- Débil / Se requieren más datos

Dentro de la entrevista, también debe comentarse al candidato, las características del puesto, el horario, el sueldo, tipo de prestaciones económicas, lugar del trabajo, y demás información que pueda ser relevante para el adecuado desempeño del puesto.

**g) Pruebas Psicométricas:**

Si el candidato ha pasado favorablemente por la entrevista, entonces se le aplican diversas pruebas psicométricas, estas pueden ser en ese mismo día o bien programarse para una fecha y hora posterior. Las pruebas utilizadas dentro de la empresa PEPSI-GEMEX son:

<b>PRUEBA PSICOMÉTRICA</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL CANDIDATO</b>	<b>PUESTO AL QUE VA DIRIGIDO</b>
Terman Merrill Inteligencia	Escolaridad de Licenciatura y Posgrado (trunco o terminado)	Niveles de Supervisión, Jefaturas y Gerenciales.
Beta II R Inteligencia	Escolaridad de primaria, secundaria y bachillerato (trunco o terminado)	Niveles de Promotoría, y operativos.
Gordon Personalidad	Todas las escolaridades	Todos los puestos.
Cleaver Comportamiento	Todas las escolaridades	Todos los puestos.
Lifo Estilo Gerencial	Escolaridad de Licenciatura y Posgrado (terminado).	Puestos Gerenciales.
Secretarial	Carrera Técnica	Nivel Secretarial

Las pruebas que fueron aplicadas al candidato posteriormente son capturadas en el programa por computadora llamado PSICOWIN<sup>4</sup>, dicho programa arroja los resultados

---

<sup>4</sup> Este programa fue creado en 1992 (originalmente en idioma inglés, y posteriormente traducido al español), con el objetivo de reducir el tiempo de aplicación de una batería de psicómétricos así como el de su calificación e interpretación.

Psicowin es un software industrial de acceso restringido principalmente por su costo y aplicación; ya que el solicitante debe mostrar cédula profesional de psicólogo y carta de presentación de la empresa para poder ser visitado por el proveedor, el cual tiene su matriz en Monterrey, Nuevo León.

Principalmente las características de este software son las siguientes:

en gráficas del candidato, así mismo presenta las habilidades del mismo y aquellas que se necesitan reforzar, además proporciona una serie de recomendaciones acerca de la capacitación para el adecuado funcionamiento del candidato dentro del puesto.

También existe otro tipo de evaluación que se realiza a los promotores, vendedores y ayudantes de vendedor. Este es un cuestionario que realizó la empresa GALLUP especialmente para PEPSI-GEMEX y al cual se le denomina ‘Perceptor GALLUP’, tiene por objetivo evaluar entre otros aspectos, integridad, capacidad para relacionarse, disciplina, actitud de servicio, etc. Este instrumento es de uso confidencial por la empresa.

#### **h) Elaboración de Reporte Psicométrico:**

En el caso de los candidatos que han pasado las evaluaciones psicométricas (en el caso de promotores y vendedores, también del perceptor Gallup), se elabora un reporte en el cual se mencionan los datos generales del candidato, los resultados de las pruebas y un apartado para observaciones generales del reclutador. Este reporte debe ir firmado por quien lo elabora y debe ser entregado junto con la solicitud del candidato al jefe inmediato de este último. Así mismo, se programa al candidato para una cita con su posible jefe inmediato.

#### **i) Entrevista con el Jefe Inmediato:**

En esta entrevista el posible Jefe Inmediato del candidato analiza el reporte de la evaluación psicométrica, las anotaciones hechas por el reclutador en la solicitud, y platica con el candidato sobre los aspectos específicos del puesto, analizando más ampliamente los conocimientos del candidato. En dado caso de que el Jefe Inmediato lo

- 
- ⊣ Contiene el formato de vaciado de datos de ciertas pruebas psicométricas ( las que la empresa solicite).
  - ⊣ Esta organizado en ambiente Windows, para su mejor manejo.
  - ⊣ Puede almacenar “eventos”, en los cuales contiene los nombres y baterías psicométricas hechos por los candidatos.
  - ⊣ Posee una variedad de perfiles de puestos (previamente establecido entre la empresa y el proveedor) y establece la batería psicométrica apropiada para ellos.
  - ⊣ Es capaz de contener hasta 10 pruebas psicométricas almacenadas (versión 2001).
  - ⊣ Al capturarse las respuestas de los candidatos, se puede obtener un reporte de evaluación completo, el cual contiene gráficas de cada prueba psicométrica hecha, más su interpretación y adaptación al perfil de puesto solicitado; o bien sólo las gráficas o sino únicamente la interpretación y adaptación al perfil de puesto.

considere apto para el puesto, entonces firma su solicitud y le pide que regrese con ella al departamento de Reclutamiento y Selección. En dado caso de que no lo considere conveniente, entonces el Jefe Inmediato se queda con la solicitud y da las gracias al candidato.

Como ya se mencionaba existen algunos puesto que por su complejidad necesitan ser analizados a mayor profundidad. Por lo tanto si los candidatos para estos puestos son aceptados, pasan a una última evaluación: El “Assesment Center”, en esta evaluación se juntan a todos los candidatos y se les da un tema sobre el cual deben discutir, mostrando su liderazgo, facilidad de comunicación, asertividad, capacidad de análisis, habilidades para solucionar problemas, etc. y son evaluados en una escala que va de 5 a 0, siendo 5 la puntuación mayor en cada rubro a evaluar. El Assesment Center, es presenciado por los directivos de la empresa, y ellos mismos se encargan de decidir quienes son los candidatos aptos para el puesto. Todos los que son aprobados, continúan con el proceso de selección.

j) **Examen de laboratorio:**

A los candidatos aceptados, se les da un pase para exámenes de laboratorio, especificando la clínica a la que deben asistir, la hora, identificación a llevar, y recalando el ayuno obligatorio de 10 hrs. Así mismo, se les cita para el siguiente día con los papeles necesarios para su contratación. En dado caso de que los análisis de laboratorio indiquen que el candidato tiene SIDA, alto el colesterol, o en el caso de las mujeres que se encuentren embarazadas, estos no se contratarán.

k) **Exámen Médico:**

Si los candidatos pasaron favorablemente por sus análisis de laboratorio, entonces se le manda con su solicitud al servicio médico, quien se encarga de hacer un chequeo general del candidato y sella la solicitud si este se encuentra clínicamente sano.

l) **Estudio Socioeconómico:**

En este caso una empresa externa a PEPSI-GEMEX, se encarga de realizar los estudios socioeconómicos del personal a contratar. En el estudio socioeconómico se revisará que el candidato haya proporcionado datos verdaderos a la empresa, tanto en los aspectos laborales como personales. Dicho estudio tarda menos de un mes en entregarse y cuando se le entrega al reclutador este lo verifica y manda al jefe de personal de la empresa. Cuando el candidato ha salido mal en su estudio socioeconómico es despedido.

**m) Contratación:**

Para proceder a la contratación se le pide a la persona traiga la siguiente documentación:

- 3 fotografías tamaño infantil.
- Acta de nacimiento.
- Comprobante de domicilio.
- Cartilla o precartilla (en el caso de los varones).
- Credencial de elector.
- Comprobante de SAR o AFORE.
- Hoja Rosa del IMSS.
- Acta de Matrimonio.
- Acta de nacimiento de los hijos.
- Licencia de conducir.
- Dos cartas de recomendación de sus últimos trabajos.

Todos los documentos deben ir en copia, con ellos se forma su expediente, pegando dos de sus fotos en el margen superior derecho del folder, anexando su solicitud, resultado médico, carátula y una hoja de evaluación que puede ser por 28 o 60 días, esta hoja de evaluación, permite saber si a los 30 o 60 días el trabajador tendrá derecho a la planta, renovación o recesión de contrato.

Posteriormente se le realiza su contrato, anotando correctamente, todos sus datos personales, el puesto y el sueldo. El contrato puede estar por tiempo determinado a 28 o

60 días, o bien por tiempo indeterminado. Este contrato debe ir firmado por la persona en cada una de las hojas y llevar la firma del gerente de recursos humanos. Así mismo, se le llena por duplicado un formato de alta a nómina de personal (F-65), el cual es entregado al jefe de personal de la empresa, y se le pide que llene su póliza de seguro, su formato de tarjeta para depósito en el banco, credencial (en la cual se utiliza su foto restante) y su tarjeta de chequeo. Por último es llenada su hoja rosa del Seguro Social a máquina y sin ningún tipo de error.

En caso del personal de confianza, se les entrega un manual de Bienvenida a la Empresa, el cual contiene el tipo de prestaciones adicionales que la misma les ofrece. Tanto al personal sindicalizado como empleado, se hace entrega del reglamento interno de trabajo. Por último, se les indica el día y la hora de entrada a su nuevo empleo, día que queda previamente coordinado con el jefe de capacitación para darles la inducción correspondiente a la empresa.

## **CAPÍTULO 8. ACTIVIDADES PERSONALES REALIZADAS EN LA EMPRESA PEPSI-GEMEX.**

El presente capítulo está enfocado a describir las actividades que realicé durante doce meses de trabajo en la empresa PEPSI, dentro del departamento de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal. Primero me enfocaré a mencionar de qué manera ingresé a la empresa, para posteriormente enunciar las actividades que realice, así mismo dentro de ello, también indicaré las razones por las que se tomaban determinadas decisiones o se hacían determinadas cosas. Cabe mencionar que estas razones las fui aprendiendo en la práctica, algunas porque así me lo indicaron o explicaron y otras por experiencia personal.

A mi ingreso a la empresa PEPSI fui contratada bajo la razón social de “Embotelladora Metropolitana, S.A. de C.V.”, en ese tiempo perteneciente a la Franquicia de “Grupo Rello”. El contrato fue realizado de manera eventual por tres meses, y según nos dijeron existía la posibilidad de renovación de contrato dependiendo del desempeño.

Al principio ingresamos 10 becarios, 5 que laborarían desde las ocho de la mañana a las dos de la tarde, y los otro cinco que estuvimos a partir de las dos de la tarde y hasta las siete de la noche. El motivo de la contratación de becarios en Recursos Humanos fue según nos explicaron debido a que a partir del 1º. De Septiembre de ese mismo año, la Franquicia “Grupo Rello”, pasaba a formar parte de la Franquicia “PEPSI-GEMEX”, por lo cual era necesario llevar a cabo una encuesta de Clima Laboral a todos los niveles de la empresa, con el objetivo de identificar las necesidades de los empleados y analizar la situación actual de los mismos.

Para llevar a cabo este objetivo, cada uno de nosotros fuimos ubicados en un Centro de Distribución, siendo dos becarios de la mañana para el depósito de Naucalpan, uno en la mañana y uno en la tarde para el depósito de Tlalnepantla, uno en la mañana y dos en la tarde para el depósito de Atizapán y uno en la mañana y dos en la tarde para el Depósito y la Planta de Cuautitlán Izcalli. En lo personal, mi labor consistió en aplicar las encuestas de clima laboral en el Depósito y la Planta de Cuautitlán Izcalli por las

tardes. Mis jefes inmediatos fueron la Lic. Martha González, Jefe Regional de Reclutamiento y Selección de Personal; el Lic. Benjamin González, Jefe Regional de Relaciones Laborales y el Lic. Salvador Ramirez, Gerente Regional de Recursos Humanos.

Así mismo, además de la aplicación de las encuestas de Clima Laboral, posteriormente fue necesario aplicar a todos los niveles de la empresa una batería de pruebas psicométricas de acuerdo al puesto de cada trabajador y en los casos de los promotores, los ayudantes de ventas y los vendedores el Perceptor Gallup. Aunado a ello, la Lic. Martha González, nos ofreció enseñarnos las bases del proceso de Reclutamiento, la Selección y la Contratación del personal.

Cabe destacar que debido a lo apresurado de la situación, no se nos dio la inducción correspondiente. Por lo mismo no se nos indicaron ciertos aspectos relevantes como la historia de la empresa, su estructura organizacional, las políticas a seguir, etc. Por lo mismo algunas de ellas las fui aprendiendo en la marcha y de otras ya no hubo la oportunidad de que me fueran explicadas.

Después de tres meses de estar laborando en Cuautitlán Izcalli, Martha González nos mencionó que había la oportunidad de que dos becarios se fueran a un Centro de Reclutamiento y Selección y Capacitación ubicado en Clavería (el cual pertenecía de antemano a PEPSI-GEMEX), debido a que allí se estaba llevando a cabo otro proyecto titulado “Gerencia de Desarrollo de Mercado” (GDM) <sup>1</sup>, y nos había elegido a mi y a otro becario para laborar allí en el mismo horario. En Clavería mi jefe inmediato fue Ericka Espinoza, que ocupaba el puesto de Jefa de Reclutamiento y Selección, además de realizar las actividades del proyecto GDM, también debía de hacer las actividades de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal, en las cuales me enfocaré más a fondo posteriormente.

---

<sup>1</sup>Dentro de las actividades que realice para el proyecto GDM estaban calificar unos cuestionarios realizados a los ‘Coordinadores de Territorio’ y a los ‘Jefes de Territorio’, quienes eran los encargados los primeros de supervisar la labor de los promotores de ventas y los segundos de supervisar a los ayudantes de vendedores y a los vendedores. Además debía capturar en una base de datos los resultados obtenidos en su cuestionario y la puntuación que sacaran en sus pruebas psicométricas (Terman, Cleaver y Gordon).

Después de aproximadamente dos meses en Clavería nos reubicaron en el Centro de Distribución de Mixcoac para continuar allí con el proyecto GDM. Allí mi jefe inmediato fue la Lic. Georgina Mattutte Henze, a ella también la apoyamos con lo que fue el reclutamiento, la selección y la contratación de personal y estuvimos aproximadamente dos meses más.

Posteriormente y debido a que ya se estaba comenzando con la fusión de franquicias de manera más formal, fue necesario regresar a Izcalli, debido a que había una enorme cantidad de vacantes por cubrir para el centro de distribución de Naucalpan, y que era necesario apoyar a Recursos Humanos para el llenado de formatos necesarios para el cambio de razón social de ‘Embotelladora de Refrescos Mexicanos, S.A. de C.V.’ (Grupo Rello) a ‘Servicios Administrativos SUMA, S.A. de C.V.’ (PEPSI-GEMEX) en el caso del personal administrativo. Y en el caso de personal sindicalizado cambiar de ‘Distribuidora de Aguas, Refrescos y Bebidas Purificadas, S.A. de C.V.’ (GrupoRello) a ‘Embotelladora Metropolitana, S.A. de C.V.’ (PEPSI-GEMEX)<sup>2</sup>. Cabe mencionar que a la Lic. Martha González la reubicaron en el cooperativo de Iztacalco en el mes de febrero del 2001, el Lic. Salvador Ramirez salió de la empresa en Abril del mismo año y el Lic. Benjamin González salió de la empresa en el mes de Septiembre. Por lo tanto, cuando regresé a Izcalli mi nueva jefe fue la Lic. Claudia Rios quién ocupó el puesto de Martha González.

De manera muy general estas fueron las actividades que realice en PEPSI, a continuación me enfocaré más específicamente a mis actividades dentro del departamento de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal. Sin embargo antes me gustaría contextualizar el ambiente que se presentó con la fusión. De principio considero importante aclarar que en realidad no fue una fusión sino una compra-venta de PEPSI-GEMEX a Grupo Rello. Es por lo mismo que a pesar de que se llevaba un

---

<sup>2</sup> Para el cambio de razón social, fue necesario dar a todos los empleados de los cuatro centros de distribución y de la planta un nuevo contrato con la nueva razón social que les correspondía, además de un escrito para cada uno en donde se indicaba nombre, puesto, número de empleado, antigüedad y salario actual, y en la cual se constataba que se respetaría tanto su puesto como su fecha de antigüedad y salario. Así mismo, fue necesario que firmaran otro documento en donde renunciaban a la razón social anterior. Por último, también hubo que proporcionar a cada empleado un formato de llenado de tarjeta bancaria en Bital y dar de alta ante el seguro social a todos los empleados con la nueva razón social.

Cabe mencionar que dichos documento también fueron firmados por mí, en los cuales pertenecía a Servicios Administrativos SUMA, S.A. de C.V. y con un contrato por tiempo indeterminado.

mismo procedimiento en Reclutamiento y Selección, las formas y motivos de seleccionar a los candidatos eran diferentes, obedeciendo más a cuestiones de tipo racial.

Así mismo debido a la “fusión” hubo muchos cambios de personal y como consecuencia una gran cantidad de despidos, por lo cual el trabajo de Reclutamiento y Selección fue considerable. Con esta aclaración a continuación me enfocaré a lo que fueron mis actividades dentro del departamento de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.

a) **Requisición de Personal:**

Cuando yo recibía una requisición de personal, lo primero que debía de verificar es que estuviera firmada, por todo el personal correspondiente ya que ello indicaba que realmente se estaba autorizando la vacante, sobre todo que existía el presupuesto para la misma. Posteriormente se la entregaba a mi jefe inmediato para que estuviera enterada del personal que nos estaban solicitando. En el dado caso de que no se encontrara firmada iba con el jefe de personal y se la entregaba para que nos la devolviera con todas las firmas. Una vez que tenía la requisición comenzaba a ver las fuentes de reclutamiento para evaluar cuales podrían ser más eficientes. Sin embargo, sucedía constantemente que aún antes de tener la requisición a mi jefe inmediato ya le habían informado del personal que se iba a necesitar para ir buscando con anticipación y cubrir la vacante más rápidamente. Sin embargo, esto conllevaba el riesgo de que en el dado caso de que se cancelara la vacante, era necesario informales esto a los candidatos que estaban casi por ingresar a la empresa.

b) **Fuentes de reclutamiento:**

Cuando se tenía la requisición o bien que sabía las vacantes que se iban a solicitar, evaluaba las fuentes de reclutamiento tanto internas como externas. Es importante señalar que dichas fuentes a utilizar y los medios correspondientes varían dependiendo del puesto. En el caso del personal administrativo, es más factible irse a la cartera interna, ya que muchas veces se tienen currículums de personas que los envían aún cuando no haya una vacante.

En este punto cabe especificar que una cartera de personal, es la acumulación de solicitudes o currículums que van dejando los candidatos, estas se van separando de acuerdo al puesto que solicita la persona, y también deben ir acomodadas por fechas de las más recientes a las más antiguas.

En general para los niveles operativos, se guardan de uno a dos meses máximo, ya que en realidad para este tipo de puestos las ofertas de trabajo son mayores que para los puestos administrativos y sobre todo que si en este lapso de tiempo una persona a nivel operativo no ha encontrado trabajo, esto presenta una desconfianza ya que podría deberse a que fuera un mal elemento y por eso en otras empresas no lo aceptarían o bien que hubiese dejado a la desidia la búsqueda del mismo, lo cual podría representar una falta de compromiso.

Por otro lado, con respecto a las solicitudes o currículums de empleo a niveles administrativos, estos tienen una “vigencia” de entre cuatro a cinco meses. Ya que en el mismo sentido del anterior, si en un lapso de tiempo parecido no había encontrado trabajo, probablemente fuera a que no resultara un buen candidato, o bien si ya lo hubiese encontrado, era probable que buscara para cambiarse de puesto un sueldo mayor del que percibiese aún en el dado caso de que no fuera bueno para su estabilidad laboral.

Cuando se van eliminando currículums o solicitudes por los motivos anteriores se le llama “Depuración de cartera”, y yo la realizaba en el tiempo correspondiente para cada nivel de puesto.

Ahora, en el caso del personal operativo, más que utilizar la cartera de personal utilizaba otro tipo de medios, como salir a pegar volantes en donde especificaba el puesto, las características solicitadas, la dirección de la empresa y el teléfono. Estos volantes los pegaba en las paradas del autobús, en los teléfonos y en los postes. Otro medio muy utilizado y que resulta rápido y funcional es poner una manta generalmente afuera de la empresa. De las vacantes que cubrí del personal operativo, el 90% fueron gracias a la manta que colocaba en la entrada, y que traía el nombre de la vacante, y el teléfono.

Otro medio de reclutamiento que utilizaba tanto para personal operativo como administrativo era pedir apoyo de cartera a otras empresas, sin embargo, este medio tiene sus pros y sus contras, dentro de las ventajas que existen es que a final de cuentas resulta como un primer filtro, ya que uno puede ver porque esa empresa rechazó al candidato, ya sea por la escolaridad, lejanía de su domicilio, etc. aspectos algunos que quizá no resulten relevantes para la propia empresa. Sin embargo, lo anterior también puede ser al mismo tiempo una desventaja, ya que muchas veces por ejemplo, pasa que la empresa a la que se le pide el apoyo tiene un sueldo mayor que el que la propia empresa ofrece. Además me resultaba muy frecuente que cuando yo le hablaba a un candidato que me era boletinado de otra empresa y sobre todo a nivel operativo, su actitud era diferente, ya que pedían un sueldo mayor del que habían puesto en su solicitud o bien no les interesaba la vacante.

Lo anterior, también era muy común me sucediera cuando otras empresas boletinaban candidatos en las juntas de intercambio. Una junta de intercambio es una reunión mensual de una o dos personas del área de Recursos Humanos, generalmente de Reclutamiento y Selección. Estas juntas se llevan a cabo en una empresa y se van turnando para que a todas las empresas les toque hacer una junta al mes. Al inicio de cada año se elige un coordinador, una persona que le auxilia al coordinador y un tesorero. A los coordinadores les corresponde verificar en donde se llevarán las subsecuentes juntas y llamar a las empresas con anticipación cada mes para informales la dirección y demás datos. Así mismo es el que va coordinando durante la junta el orden de la lectura de vacantes y asuntos generales. El tesorero va verificando quienes faltan a las juntas y llegan tarde. Existe una multa que desde el principio se establece para aquellas empresas que llegan tarde y aquellas que faltan en tres ocasiones seguidas son dadas de baja. El dinero que se recauda se utiliza para hacer una pequeña reunión de fin de año.

Ahora bien, también se sigue cierto proceso en una junta de intercambio, de principio es una bienvenida por parte de la empresa anfitriona, posteriormente puede haber un recorrido y un refrigerio que también se encarga de costear la empresa. Lo más importante es la lectura de vacantes, por cuestiones de tiempo sólo pueden ser leídas tres vacantes como máximo por cada empresa mencionando nombre del puesto, rango

de edad, rango de sueldo ofrecido, escolaridad y observaciones adicionales, así mismo, es indispensable que cada empresa lleve un juego de candidatos que recomienda, es decir que está boletinando, a su vez las demás empresas ofrecen su apoyo con cartera de candidatos útiles para todos los demás. El siguiente paso en una junta de intercambio es tratar los asuntos generales en donde comúnmente se pide apoyo de algún otro tipo o se da una información que pueda resultar de utilidad para todos. Y por último es la despedida en donde se le agradece a la empresa anfitriona su recepción.

Una junta de intercambio tiene una duración aproximada de dos horas y puede llevarse a cabo en la mañana o en la tarde. Las ventajas que presenta son similares a las que presenta el pedir apoyo de cartera, sin embargo este es un medio mucho más confiable ya que aquí se recomienda a las personas y sólo se boletinan a los mejores candidatos. Desafortunadamente, este medio tiene la desventaja de que a la mayoría de los encargados del reclutamiento su carga de trabajo les impide proporcionar la ayuda en un corto periodo de tiempo.

Además de estos medio, también existen las ferias del empleo, en ellas yo me inscribía vía fax que es como llegan las solicitudes de inscripción, y posteriormente me comunicaba con el responsable de organizar la feria, ellos me proporcionaban la fecha y la hora en que podía pasar a recoger mi gafete y elegir el número de stand. Las ferias de empleo por lo general duran dos días y entre más temprano se llegue es mejor porque uno recibe mayores candidatos. Allí obtuve una gran cantidad de cartera tanto de personal operativo como administrativo, siendo además bastante cómodo, porque allí mismo lograba hacer pequeñas entrevistas en donde sondeaba lo más específico que necesitaba para el puesto e iba descartando de antemano.

Otro medio de reclutamiento que se enfoca exclusivamente a puestos de tipo administrativo, es boletinar las vacantes en las escuelas. Yo hacía formatos con el perfil del puesto, sueldo, escolaridad, etc. y hablaba a las escuelas (me enfocaba al Politécnico, UNAM y UVM) e iba directamente con los formatos a cada una para boletinar mi vacante y revisar su cartera de candidatos. En algunas de ellas utilizan mayores formalidades que en otras. Por ejemplo, en el Politécnico me solicitaban una carta de la empresa y una copia del RFC, de la misma. Este también me era un medio

bastante eficaz para cubrir vacantes como contadores, administradores y para el área de ventas.

Para puestos administrativos otro medio sumamente eficaz es publicar la vacante en Internet, en PEPSI se tenía cuenta con OCC (Online Career Center) y American Chambers, en ellas se pone el perfil del puesto, la zona para laborar, y sobre todo el E-mail o teléfono para que los candidatos se comuniquen o envíen su currículum. Es importante destacar que para poder boletinar una vacante en ambas bolsas de trabajo la empresa tiene que pagar una cuota. Así mismo, es necesaria una clave de acceso para ingresar y poder consultar más curriculums. En American Chamber además mandan mensualmente un boletín en el cual vienen especificados el nombre, puesto, teléfono, pretensión económica y experiencia del candidato.

Por otro lado, mientras laboré en PEPSI colocar un anuncio en el periódico para boletinar una vacante no fue permitido ya que me explicaron que este medio era eficaz pero de costo elevado.

**c) Citas para entrevistas:**

Las citas para entrevistas con los candidatos las realizaba vía telefónica, lo primero que hacía era dar mi nombre y el motivo de la llamada, si el candidato no se encontraba dejaba recado, si era alguna persona que me habían boletinado entonces también les mencionaba de dónde obtuve sus datos para que el candidato supiera el motivo de la llamada.

Cuando localizaba al candidato le refería de dónde le hablaba y el motivo de mi llamada, si el candidato se interesaba en la vacante concertaba con él la fecha y hora de entrevista indicándole la dirección, forma de llegar y teléfono para cualquier eventualidad.

Si el candidato pedía otro tipo de información como sueldo, horario etc. me limitaba a decirle que todos los datos se le proporcionarían en la entrevista. Ello lo hacía con la finalidad de que el candidato no llegara "prejuiciado". Así mismo, llevaba un

control en dónde apuntaba el resultado de mi llamada, ya fuera recado o bien la fecha y hora de la entrevista.

**d) Presolicitud:**

La presolicitud únicamente las utilizaba en ferias de empleo por ser rápidas y fáciles de llenar, además de proporcionarme datos relevantes. Cuando los candidatos cubrían con la mayoría de mi perfil, les daba una cita para que fueran a la empresa a llenar una solicitud y pasaran a entrevista.

**e) Solicitud o Currículum:**

Con la solicitud de empleo del candidato revisaba que no faltará ningún dato y sobretodo estuviera firmada enfocándome brevemente en su experiencia laboral. Al currículum, le daba una hojeada a los datos más relevantes que estaba buscando para cubrir el perfil. Así mismo en ambos casos corroboraba si tenía cita o había llegado por iniciativa propia. El revisar brevemente la solicitud o el currículum me daba una idea de que era lo que el candidato estaba necesitando así mismo me permitía de antemano preparar algunas preguntas de datos que no me quedaban claros.

**f) Entrevista:**

Las entrevistas que yo realice durante el tiempo que labore en PEPSI fueron a niveles bajos y mandos medios, es decir ayudantes generales o de ventas y administrativos hasta niveles de jefaturas.

En la entrevista, lo primero que hacía era presentarme, les preguntaba si se les había hecho difícil llegar a la empresa, cuanto tiempo consideraban realizarían de su domicilio al lugar de trabajo en donde estaría, cuando no tenían coche el gasto diario de pasaje, todo ello con la finalidad de iniciar el establecimiento de un rapport con el candidato, generalmente comentaba además algunas cuestiones irrelevantes como si el clima estaba fresco o caluroso, etc. Posteriormente indagaba sobre los siguientes aspectos:

⊞ Puesto que solicita:

Verificaba el puesto para el cual venía el candidato Si había llegado por iniciativa propia y no tuviera vacantes disponibles le informaba que lo mantendría en mi cartera de candidatos y proporcionaba teléfonos de empresas que estuvieran requiriendo personal para el mismo puesto, con ello daba por concluida la entrevista. Esto con la finalidad de que el candidato se fuera con una buena impresión de la empresa.

⊞ Pretensión económica:

Cuando aún tenía vacante el puesto, revisaba su pretensión económica, cuando rebasaban el rango de sueldo que yo tenía permitido, les informaba que el sueldo que estaba manejando era menor e indagaba si su pretensión era negociable, sobre todo “vendéndole” la idea de las prestaciones etc. En dado caso de que su respuesta fuera negativa, le informaba que lo mantendría en mi cartera para alguna oferta con un sueldo mayor y además lo boletinaría. En estos casos daba por finalizada la entrevista.

Cuando su pretensión económica era negociable entonces les pedía mi dijeran cuál sería el mínimo que pedirían o en el último de los casos les informaba el sueldo que yo manejaba y si estaban de acuerdo o no con el mismo.

⊞ Presentación del candidato:

Con presentación del candidato analizaba dos aspectos, uno su presentación exterior y otro la forma de comportarse. En realidad estos dos aspectos se ven desde que entra el candidato a la oficina.

Con respecto a la presentación física, en los hombres, observaba si tenía el cabello corto o largo o tenían algún tipo de perforación en las orejas. En ambos casos verificaba que no tuvieran tatuajes visibles, lo cual también les preguntaba en la entrevista, que no fueran vestidos como darketos, punketos, pants, etc, o tuvieran rastas en el cabello. En el caso de las mujeres que no llevaran faltas muy cortas, escotes pronunciados y excesivo maquillaje o bien en los varones que no trajeran gorras o pantalones cholos. Esto también iba de acuerdo al puesto que llegaran solicitando, ya que por ejemplo para

un puesto administrativo no era bien visto vistieran pantalón de mezclilla o bien para un puesto operativo llegar de traje y corbata. Así mismo, veía que no fueran desaseados con las uñas largas o con mal olor.

En cuanto a su comportamiento, veía sus modales, si pedía permiso para entrar, saludaba, y en la entrevista que se sentara de manera correcta, no tomara las cosas del escritorio para jugar, o mostrara una actitud prepotente o desenfadada. Esto mismo, era un indicador del establecimiento de futuras relaciones y comportamiento, por ejemplo el ser prepotente podría darme una idea de la relación que llevaría con sus compañeros y subordinados.

#### ⊗ Edad:

Con respecto a la edad verificaba en su solicitud que no fuera menor de 18 años o bien que no rebasara el rango de edad permitido en el perfil, sin embargo en este último punto podía ser más flexible por uno o dos años. Cuando eran menores de edad, les decía que no se admitían menores de 18 años, pero que en el dado caso de saber de alguna empresa que lo permitiera me comunicaría con él, así mismo les daba la opción de que en el momento de cumplir la mayoría de edad pudiera regresar o comunicarse para ver alguna oportunidad nuevamente.

#### ⊗ Dirección:

Con respecto a la dirección veía si el candidato vivía en un lugar cercano a su lugar de trabajo o bien relativamente cercano, si se llevaban más de una hora para llegar, les informaba que vivían en un lugar muy retirado y que les podía ayudar si sabía de alguna empresa que se ubicara más cerca de su domicilio. Así mismo, en el dado caso de que viviera cerca de su lugar de trabajo corroboraba la dirección completa y documentos correspondientes. Era importante revisar la lejanía de su casa al trabajo porque ello podría ser un factor para que el candidato en el caso de ser aceptado gastara demasiado en pasajes o bien llegara tarde o faltara y ello representaría que dejara de asistir o fuese despedido.

⌘ Teléfono:

Leía nuevamente al candidato su número telefónico y le preguntaba si era de su domicilio particular o de recados debido a que es por este medio como comúnmente establecía comunicación con el candidato para futuras citas.

⌘ Personas con las que vive:

Otro aspecto que revisaba era lo referente a la familia del candidato, además de las personas con las cuales vivía, preguntaba a que se dedicaban sus familiares más directos y cuantos dependientes económicos tenía (hijos, padres, pareja, hermanos, etc). Así mismo, en caso necesario preguntaba sobre los familiares fallecidos y por cuales motivos. Este punto me era importante porque ello daba un indicador del tipo de responsabilidades que el candidato tenía, además de indicarme si estas responsabilidades promovería su mayor permanencia en la empresa.

⌘ Estado Civil:

Preguntaba el estado civil de candidato ya que igual que en el punto anterior, esto me daba un indicio de sus responsabilidades. Por ejemplo, en un candidato divorciado indagaba un poco más a que se había debido la separación, sobre todo para descartar problemas de agresividad, adicciones, o para relacionarse, etc.

⌘ Papeles en regla:

Además indagaba si habían estado asegurados por el IMSS y tenían su hoja rosa. En el caso de los hombres preguntaba si tenían liberada su cartilla o precartilla militar, en caso negativo les informaba que no me era posible contratar a nadie sin cartilla o precartilla , informándoles que ello rebasaba las propias políticas de la empresa. Así mismo les sugería la tuvieran dándoles la opción de comunicarse nuevamente. En ese momento daba por terminada la entrevista. En el caso de choferes vendedores y promotores también preguntaba si tenían su licencia de conducir Tipo B vigente. En ambos casos verificaba además que su credencial de elector estuviera vigente. En este apartado también preguntaba si tenía algún tipo de antecedente penal, y en el caso

afirmativo a qué se debía, sin embargo no me era permitido contratar a nadie con antecedentes.

Que los candidatos tuvieran sus documentos actualizados y en regla, me daba un indicio de su propia responsabilidad, sobre todo que no fuera por desidia dejar de actualizar sus datos.

#### ⌘ Estado de Salud y hábitos personales del candidato:

También consideraba el estado de salud actual del candidato, además preguntaba si fumaba, bebía o había consumido drogas, si practicaba algún deporte, o pertenecía algún tipo de club social. Esta parte también era importante, porque ello me podría indicar de principio que no fuera adicto a las drogas o el alcohol lo cual representaría un grave problema para la empresa. Así mismo, ver si la pertenencia a algún club social le permitía dedicarle horas extras al trabajo, si que con ello se le perjudicara y perjudicara a la empresa.

#### ⌘ Religión:

En este apartado preguntaba si tenía alguna religión y de que tipo, así mismo si era practicante de la misma. Verificaba que sus creencias y prácticas religiosas no interfirieran con el horario de trabajo de la empresa o bien con las actividades extras que se llegaba a practicar en la misma (festejar el 12 de diciembre, Navidad, etc.).

#### ⌘ Escolaridad:

Verificaba que su escolaridad estuviera acorde con el puesto. En el caso de que hubiera dejado sus estudios, preguntaba a qué se había debido y si tenía interés en continuar estudiando. Si el candidato rebasaba la escolaridad permitida, le informaba que estaba más allá del perfil permitido o bien en el caso contrario que me pedían una persona con una escolaridad mayor, sin embargo analizaba de antemano si su experiencia podía ser factible para el puesto.

#### ⌘ Conocimientos Generales:

Preguntaba al candidato sobre conocimientos específicos del puesto, en el dado caso si sabía utilizar algún tipo de tecnología en particular (computadora y que tipo de programas manejaba, o bien si utilizaba la fotocopiadora, conmutador, y en el caso de choferes que tipo de vehículos sabía manejar, etc.), sus conocimientos de otro idioma cuando fuera necesario, o bien de otro tipo de herramientas.

#### ⊗ Empleo Actual y Anteriores:

En lo que respecta a los empleos que el candidato había desempeñado analizaba el puesto desempeñado, las funciones, nombre y cargo de su jefe inmediato, el sueldo percibido, horario, el tiempo laborado y sobre todo la causa por la que había salido. Así mismo, verificaba las fechas entre empleos y a lo que se dedicó en ese tiempo. Así mismo, preguntaba si le habían dado carta de recomendación y en el caso negativo a qué se debía. Sobre todo en este aspecto tenía especial cuidado, para verificar su estabilidad laboral y ver que las razones por las que saliera el candidato no fueran perjudiciales para la empresa, por ejemplo, si había salido por pelear con algún jefe suyo, podría indicarme que en un futuro era probable tuviera problemas con la autoridad.

#### ⊗ Referencias Personales:

En cuanto a las referencias personales, verificaba que fueran como mínimo tres y le pedía al candidato me informara la relación con las personas, cuánto tiempo tenía de conocerla, a qué se dedicaban y que no fueran parientes o jefes anteriores.

#### ⊗ Datos económicos:

Preguntaba si tenía deudas y de qué tipo, a cuánto ascendían sus gastos mensuales y si tenía otro tipo de ingresos económicos. Este punto, también me indicaba si la necesidad del candidato era la suficiente como para tener una estabilidad laboral en la empresa a pesar de las dificultades, así mismo me indicaba si era una persona que se endeudara fácilmente y que tanto compromiso tenía para liquidar sus deudas.

Por otro lado, como mencionaba anteriormente para puestos de tipo administrativos era necesario obtener mayor información, por lo cuál después de haber obtenido la información anterior procedía a realizar las preguntas de la guía de entrevista por competencias anteriormente mencionada.

En ella pedía que fueran muy específicos al contestarme y que de ser necesario mencionaran nombres de personas, lugares, etc. Así mismo les comentaba que estaría tomando notas y que en el dado caso de que existiera alguna cuestión que no entendieran me preguntarían.

Cuando era únicamente la entrevista general tenía un tiempo aproximado para realizarla de media hora. Para los puestos administrativos en donde realizaba entrevistas por competencias el tiempo aproximado era de 1 hora y cuarto.

Por último, a todos los candidatos que pasaban la entrevista les platicaba las características del puesto, horario, prestaciones, sueldo, lugar de trabajo y por último le comentaba que la siguiente fase del proceso de selección era la aplicación de las pruebas psicométricas, así mismo, aclaraba cualquier duda que pudieran tener con respecto a la vacante.

#### **g) Pruebas Psicométricas:**

Para la aplicación de las pruebas psicométricas, yo citaba a varios candidatos que fueran para el mismo puesto o bien que el tipo de pruebas psicométricas fuera el mismo. Preparaba todo el material necesario para la aplicación (lápices, gomas, sacapuntas, hojas blancas y los juegos de copias para las pruebas).

Cuando tenía a todos los candidatos reunidos les explicaba a todos las instrucciones, por ejemplo, para el Terman o el Beta, les recalca que era una prueba por tiempo y que no podrían dar vuelta a su hoja a menos que yo se los indicara, así mismo aclaraba que en el dado caso de que alguien hiciera caso omiso a las instrucciones me vería en la necesidad de anular su evaluación y automáticamente estaría descartado para la vacante. Para el Cleaver y el Gordon les indicaba que a pesar de que la prueba no era por tiempo si era importante que fueran muy espontáneos al

momento de contestarlo. Además les enfatizaba que una vez que leyera las instrucciones y aclarara dudas ya no podría contestarles ninguna otra pregunta.

Además de la propia prueba, la simple aplicación de la misma, me daba ciertos indicadores muy generales sobre la capacidad de atención del candidato y si sabía seguir instrucciones. Por otro lado, también es importante destacar que las pruebas psicométricas en muchos aspectos resultaba determinante para la contratación o no de un candidato, ya que por ejemplo, si en una prueba de inteligencia su resultado estaba en inferior al término medio o inferior, entonces el candidato era rechazado, lo mismo sucedía con las pruebas de personalidad y comportamiento, en el dado caso de que no se acercaran al perfil correspondiente al puesto, también era rechazado aún cuando tuviera la experiencia suficiente o que hubiera cumplido con los demás requisitos.

Una vez que todos terminaban de realizar su prueba les informaba que para aquellos que pasaran su evaluación el siguiente paso en la selección sería comunicarnos con ellos para informales el día y la hora de la siguiente entrevista con el jefe del área.

Una vez que tenía las pruebas psicométricas de los candidatos entonces las capturaba en el sistema Psicowin, y con los datos obtenidos de ellas realizaba un reporte psicométrico en donde ponía el nombre del candidato, el puesto para el que iba, su escolaridad y la escuela perteneciente, su puntuación en el Terman o Beta, Cleaver y Gordon. Además en las observaciones redactaba brevemente en que nivel de inteligencia se encontraba, las competencias con las que contaba y aquellas que era necesario reforzar. Por último indicaba si era apto para el puesto, apto con reservas o descartado para la vacante y firmaba el reporte. Este breve reporte lo anexaba a su solicitud o currículum y en concordancia con quien sería el jefe inmediato del candidato realizaba las citas para entrevistas con ellos.

Ahora bien, para los puestos de promotores, ayudantes de ventas y vendedores, además de las pruebas psicométricas correspondientes les realizaba el Perceptor Gallup, y de este también realizaba su reporte correspondiente en el que indicaba si había aprobado o no.

Una vez que habían pasado a entrevista con su jefe inmediato y dependiendo de la decisión de este el paso siguiente dependía del puesto. Para niveles operativos, les entregaba una hoja para análisis clínicos y les indicaba el laboratorio al que debían de asistir, la fecha y la hora, así como las condiciones en que debían presentarse (de 8 a 10 horas de ayuno y con una identificación oficial). Así mismo se les indicaba que una vez realizado su examen de laboratorio debían comunicarse conmigo para decirles la fecha y hora de su examen médico.

Al siguiente día pedía al laboratorio me enviaran vía fax los resultados de los candidatos que había enviado. Y una vez que recibidos los doblaba y engrapaba junto con su solicitud para enviarlos al examen médico, previamente yo ya me había coordinado con el Doctor para saber la hora en que los recibiría.

En el caso de los puestos administrativos el siguiente paso era realizarles un Assessment Center, que es una evaluación en donde ponen a los candidatos a analizar situaciones específicas a su puesto. En este tipo de evaluaciones no estuve presente sin embargo, su realización se llevaba un día. Quiénes evalúan son los directivos de la empresa. Aun así, también es importante mencionar, que en algunas ocasiones, antes de que a los candidatos les realizaran el Assessment Center, en conjunción con mi jefe les hacíamos una breve evaluación por dinámicas, en donde poníamos a los candidatos en una situación ficticia y les asignábamos a cada uno un rol. Con ello íbamos evaluando liderazgo, manejo de grupos, facilidad de palabra, solución de problemas, etc. Sin embargo, este tipo de dinámicas, no estaba dentro del proceso de Reclutamiento y Selección y por lo tanto no era permitida.

Para aquel candidato que resulta ser el mejor en el Assessment, lo enviaba a realizarse su examen de laboratorio y su chequeo médico.

A los candidatos aptos en su examen médico les entregaba una hoja de documentación para el siguiente día. Si algún candidato no pasaba su examen médico o de laboratorio no era contratado, debido a las políticas internas y el costo de contratar un empleado que no se encuentra en óptimas condiciones de salud debido a que de antemano es una persona que va a faltar para asistir al médico y tiene una mucha mayor posibilidad de sufrir un accidente dentro del trabajo.

Por último les pedía anotaran en un cuaderno su nombre, dirección completa, teléfono, puesto a ocupar y fecha. Esta información la entregaba al encargado de realizar los estudios socioeconómicos. Ellos se tardaban entre quince días y un mes en regresar el reporte en donde indicaba si el candidato había aportado datos verídicos a la empresa o bien había falseado información. Cuando me regresaban los estudios, yo realizaba una relación de todos los que habían llegado y entregaba los reportes al jefe de personal. Este se encargaba de anexarlos a su expediente.

Como lo había indicado anteriormente aquel candidato que no hubiera pasado su estudio socioeconómico se le rescindía su contrato. Ello sobre todo, porque también representa un riesgo para la empresa tener una persona conflictiva o con antecedentes penales que pudiese tener nuevamente problemas legales.

#### **h) Contratación:**

Una vez que las personas me traían la copia de su documentación, entonces les realizaba su contrato que dependía, para puestos administrativos era por 60 días, en puestos operativos era por 30 días. En ambos casos de acuerdo a su desempeño a los tres meses obtenían su contrato de planta en el puesto. Al realizar los contratos me fijaba en escribir correctamente su nombre, y datos generales, así mismo su sueldo y que fuera el contrato por la razón social a la que pertenecían.

Posteriormente los anotaba en la bitácora de empleados que dependía del puesto que ocupaban, ya fuera para administrativos o para operarios a cada uno de ellos les asignaba un número de empleado. En la bitácora anotaba su fecha de ingreso, nombre completo, puesto y departamento asignado y fuente de reclutamiento.

Al personal operativo lo enviaba al sindicato para que les extendieran una hoja en donde mencionaban que pertenecían al mismo.

Todos sus documentos los acomodaba y colocaba en un folder azul, en la contraportada anexaba dos de sus fotos y con la restante hacía su credencial a máquina en donde colocaba su nombre, número de empleado, razón social a la que pertenecía, puesto, departamento, número de seguro social, RFC y persona a quién se avisara en

caso de emergencia. La credencial debía de ir firmada por el empleado y por el jefe de personal.

Posteriormente llenaba a máquina una portada con todos sus datos (nombre, dirección, teléfono, estado civil, puesto y departamento al que pertenecía, número de Seguro Social, RFC, y en caso de emergencia persona a la que se le avisaría). Atrás de la portada también llenaba su hoja de evaluación, en donde colocaba el nombre de su jefe inmediato, nombre y número, puesto y departamento del empleado, y la fecha en que debía ser entregada la hoja de evaluación.

Así mismo llenaba un formato de alta a nómina (F-65) en dónde colocaba su nombre, puesto, número de empleado, lugar de trabajo, salario, número de Seguro Social, RFC, puesto y departamento. Además les entregaba para que llenaran su poliza de seguro en dónde el empleado debía colocar a sus asegurados y no debía de tener tachones además de estar escrita con letra legible. Además les entregaba su formato para que les entregaran su tarjeta bancaria de depósito. Estos tres formatos se lo entregaba al jefe de personal.

Además les entregaba a los empleados su primer tarjeta de chequeo (las subsecuentes se las entregaba el jefe de personal) en donde escribía su nombre, número de empleado, fecha de ingreso, puesto y departamento perteneciente. Y por último les llenaba a máquina su hoja del seguro social en dónde no debía tener errores sobre todo en su nombre, número de Seguro Social, RFC, sueldo y dirección.

Una vez que tenían todos los formatos llenos y firmados, previa coordinación con el departamento de capacitación, les indicaba a los candidatos el día y la hora de su curso de inducción y capacitación.

Para finalizar a todos los nuevos empleados les entregaba el escrito con el reglamento interno de la empresa y únicamente al personal de confianza les hacía entrega de su manual de bienvenida. En general les recomendaba lo leyeran cuidadosamente y cualquier duda que tuvieran al respecto recurrieran a Recursos Humanos para aclaración.

## CAPÍTULO 9. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES.

El análisis del presente reporte estará basado fundamentalmente en la Selección de personal, pues considero que ello forma parte decisivo en el adecuado funcionamiento de una empresa. Mi objetivo es presentar una reflexión alrededor de lo que se menciona en la literatura acerca de la Selección de Personal y lo que se lleva a cabo en la práctica de un proceso, remitiéndome específicamente al proceso de Selección en la empresa PEPSI-GEMEX. Tomo como ejemplo un puesto que en la empresa era de suma importancia (tanto por las funciones como por la complejidad en encontrar al personal adecuado), sin embargo en algunas ocasiones no me remitiré únicamente a dicho puesto pues considero importante abarcar otros aspectos aún cuando no estén directamente relacionados con el mismo.

Un “Jefe de Territorio” es el encargado de supervisar las labores realizadas por los promotores de venta. Su horario de trabajo empieza a partir de las 6:00 a.m. hasta el regreso del último promotor cuando termina su ruta de venta. Además, tiene como objetivo obtener nuevos clientes, crear nuevas rutas, solucionar problemas con clientes y dar retroalimentación a su equipo de trabajo.

Tanto el perfil del puesto como las características del mismo son presentados a continuación:

PUESTO	Jefe de Territorio
ESCOLARIDAD	-Licenciatura en Administración de Empresas. -Licenciatura en Relaciones Comerciales -Licenciatura en Mercadotecnia
EDAD	25 a 35 años
SEXO	Masculino
ESTADO CIVIL	Indistinto
EXPERIENCIA	-Ventas de Productos de Consumo -Mercadotecnia
HABILIDADES	-Liderazgo

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Integración de equipos</li> <li>-Relaciones Interpersonales</li> <li>-Responsabilidad</li> <li>-Toma de decisiones</li> <li>-Planeación y Organización</li> <li>-Manejo de Personal</li> </ul>
OTROS CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de P.C.</li> <li>Manejo de Procesos Administrativos</li> <li>Trato a Clientes</li> </ul>
ACITIVADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logro de Nuevos Clientes</li> <li>Visita a clientes para atender necesidades</li> <li>Supervisar un grupo de P.P.P. (Promotores Pedido Programado) (Aproximadamente 15 integrantes por grupo)</li> <li>Labor de Venta</li> </ul>

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA EL PUESTO DE “JEFES DE TERRITORIO”.**

**a) Reclutamiento:**

Los candidatos debían ser jóvenes con una Licenciatura terminada en las carreras anteriormente mencionadas dentro del perfil o afines. La edad con respecto al perfil que se maneja es distinta ya que se piden varones de 24 a 28 años, con disponibilidad de horario y únicamente de escuelas particulares. No importaba que no tuvieran experiencia laboral, sólo el hecho de que hubieran vendido o les gustaran las ventas.

Se pedía que tuvieran “excelente presentación”, además de vivir cerca del área de trabajo.

Esta vacante era boletinada en las bolsas de trabajo de las universidades privadas de la zona metropolitana, vía Internet por medio de OCC (Online Career Center Mundial), Ferias de Empleo y Juntas de Intercambio.

Para el reclutamiento, los candidatos debían enviar vía e-mail su currículum con fotografía y pretensión económica. Todos los que parecían cubrir con el perfil eran localizados telefónicamente para concertar una cita de entrevista con ellos.

## **b) Selección:**

Desde el momento que el candidato llegaba se observaba que tuviera “excelente presentación”, la vestimenta, modo de saludar, y principalmente su aspecto físico, eran indicadores esenciales alrededor de este punto (en ello se profundizará en el apartado de Características del Puesto). Si no cubría con estos puntos, entonces se le entrevistaba brevemente y se le decía que nosotros nos comunicaríamos con él.

En la entrevista inicial se le preguntaban generalidades: edad, estado civil, religión, lugar de domicilio, disponibilidad de horario, pretensión económica, etc. Sin embargo lo principal es que cubriera con la edad, el físico, la escolaridad y la disponibilidad de horario, así mismo que no tuvieran tatuajes y tuvieran la cartilla militar liberada.

Si cubrían con los requisitos anteriores entonces se les realizaba una entrevista mucho más profunda “Entrevista por Competencias”<sup>1</sup> la cual tenía una duración de aproximadamente una hora y en la que se analizaban aspectos como liderazgo, relaciones interpersonales, solución de problemas, toma de decisiones, manejo de grupos, etc.

Si en la entrevista por competencias había salido favorablemente posteriormente se le citaba a evaluación psicometricas y a una evaluación de dinámica de grupos especialmente diseñada para ellos y que era de suma confidencialidad en el área de Reclutamiento y Selección<sup>2</sup>.

Las pruebas psicometricas aplicadas para este puesto eran Terman (mide inteligencia), Cleaver (mide comportamiento) y Gordon (mide personalidad). La dinámica que se les realizaba era un juego de rol y se evaluaba liderazgo, facilidad de

---

<sup>1</sup> Ver capítulo II, Selección. Guía de Entrevista por Competencias.

<sup>2</sup> Era una prueba piloto está dinámica ya que no estaba autorizada.

comunicación, solución de problemas, toma de decisiones y manejo de grupos. Todos aquellos candidatos que cubrían en su mayoría con el perfil del puesto entonces se les citaba a un Assessment Center (en realidad este tipo de herramienta estaba estructurada de acuerdo a las necesidades de la empresa ya que no se seguía al pie de la letra de la diseñada por el Dr. Jaime Grados), a esta evaluación únicamente asistían los gerentes de Recursos Humanos tanto de la Planta como del Corporativo y ellos tomaban la decisión sobre quién o quiénes eran los candidatos a contratar. Obviamente, sólo se contrataba aquellos candidatos que pasaran favorablemente sus análisis clínicos y chequeo médico además de su encuesta sociolaboral.

### **CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO:**

#### ***Escolaridad:***

Se solicitaba para este puesto que los hombres tuvieran una Licenciatura terminada titulados y de escuelas particulares.

Era necesario que tuviera la licenciatura terminada debido a que tenían un horario de trabajo de entrada a las 06:00 a.m. pero sin horario fijo de salida. Sus funciones les requerían en primera trabajar por objetivos (ej. Visitar 10 cliente por día en distintas zonas) y hasta que no terminaran de cubrir sus objetivos diarios no podrían retirarse del trabajo. Otra razón es que también dentro de sus actividades tenían que esperar diariamente a que llegara el último promotor de su equipo con los registros de los clientes de ese día. Así mismo, debían de estar titulados para que no solicitaran permisos de salir temprano, llegar tarde o faltar para ir a asesorías de titulación.

Únicamente se solicitaban de escuelas particulares, debido a que existe la idea dentro del Corporativo PEPSI-GEMEX, que para este puesto dichas instituciones les proporcionan una mejor educación, es decir los forman para ser "líderes", y también porque generalmente en las escuelas particulares las características físicas de los estudiantes concuerdan más con los requerimientos que la empresa solicitaba, es decir son mejor parecidos físicamente.

Sin embargo también es importante destacar que no en todos los puestos los requisitos eran iguales, por ejemplo, en puestos de contadores únicamente se admitían

aquellos egresados del Instituto Politécnico Nacional, o incluso en otros puestos no importaba la institución académica de origen, aún así había una pequeña preferencia en admitir empleados de escuelas particulares.

***Edad:***

A pesar de que dentro del perfil del puesto establecido por la empresa el rango de edad fijado era entre 25 a 35 años, en realidad se solicitaban jóvenes desde 24 y hasta 28 años. Lo anterior debido a que en la empresa se consideraba que hombres mayores de treinta años no tienen la misma fortaleza física, requisito importante por el tipo de vida a llevar diariamente (recorrer largas distancias supervisando a los promotores y buscando nuevos clientes).

Además, hombres en este rango edad para que quisieran hacer carrera en PEPSI, (aún cuando las oportunidades de desarrollo fueran a largo plazo); así mismo, porque generalmente en este rango de edad no están casados o no tienen planes de matrimonio próximo y por lo mismo esto se traduce dentro de la organización en mayor disponibilidad de tiempo.

Por otro lado, no menores de esta edad porque, los promotores a supervisar eran jóvenes desde 18 y hasta 22 años, por lo que necesitaban alguien aunque fuera uno o dos años más grande, sobre todo para que los promotores no los percibieran con menor “jerarquía” por lo mismo.

***Sexo:***

Se buscaban únicamente hombres ya que la actividad a realizar consistía en, dentro de otras cosas, buscar nuevos clientes lo cual implicaba ir a zonas que podrían resultar “peligrosas” para una mujer. Además y principalmente porque los promotores quienes eran también varones podrían sentirse “indignados” de que una mujer fuera su supervisor, llegando incluso a desacatar sus indicaciones.

***Estado Civil:***

Preferiblemente los candidatos debían ser solteros y sin planes de matrimonio próximamente, el motivo fundamental era la disposición de tiempo que un soltero tiene, de salir tarde, llegar temprano, etc. Así mismo que no tuvieran planes para casarse

próximamente por las faltas personales que los preparativos de una boda generaban, además de que dentro de las prestaciones de la empresa estaba darles una cantidad monetaria en primeras nupcias lo cual representaba un mayor gasto, sobre todo en una persona de nuevo ingreso.

### ***Experiencia:***

A pesar de que en el perfil de puesto se requería personal con experiencia, en la práctica común esto no era necesario, más bien buscaban desarrollar habilidades en ellos, como liderazgo, manejo de relaciones interpersonales, solución de conflictos, etc.

Así mismo que en algún momento (aún cuando no fuera laboralmente) hubieran dirigido algún grupo, ya fuera en la escuela u otro contexto, pero que hubiera sido líder en alguna ocasión.

Una razón de peso, para que no importara en demasía la experiencia, era que entre más experiencia tenían los candidatos mayor era el sueldo solicitado, por lo cual eran preferibles jóvenes que desearan adquirir mayor experiencia laboral y un sueldo menor, además del status que les proporcionaba estar laborando en una empresa transnacional.

### ***Habilidades:***

- ♣ Liderazgo: Era necesario que los candidatos tuvieran habilidades de liderazgo para el manejo del grupo de Promotores, en donde más que regaños buscaban retroalimentación de su trabajo.
- ♣ Integración de equipos: Dicha habilidad es necesaria en este puesto para que formaran un equipo de trabajo que tuviera buena comunicación tanto entre ellos como con el Jefe de Territorio.
- ♣ Relaciones Interpersonales: Es necesaria para que los Jefes de Territorio supieran resolver conflictos cuando se presentasen entre los promotores o con él mismo.
- ♣ Responsabilidad: Se necesitaban para este puesto hombres responsables para que no dejara el trabajo sin terminar y que pusiera el ejemplo ante su grupo de promotores.
- ♣ Toma de decisiones: Era necesario para saber como manejar, planear y cumplir los objetivos tanto de él mismo como del grupo de promotores.

- ♣ Planeación y Organización: Se necesitaban hombres que tuvieran la capacidad de visualizar de antemano los objetivos a alcanzar por día y por mes.
- ♣ Manejo de Personal: A su cargo los Jefes de Territorio tendrían alrededor de 15 promotores, a los cuales dirigir y apoyar en la solución de problemas tanto interna como externamente.

***Otros conocimientos:***

- ♣ Manejo de P.C.: Necesaria para la captura en la base de datos de los nuevos clientes así como de las ventas realizadas por el promotor.
- ♣ Trato a Clientes: Necesario para la captación de nuevos clientes y el manejo de posibles conflictos que pudieran suscitarse.

***Físicamente***

Se requerían varones “atractivos” por lo mismo era necesario concordar entre los reclutadores de PEPSI-GEMEX en ciertos aspectos tanto físicos como de comportamiento. En el sentido físico eran hombres altos, de piel clara, de preferencia ojos claros, delgados. Debían usar traje de marca, sin embargo, también era importante no se vistieran con ropa de alto costo ya que esto suponía que el salario que pidiera sería mayor al que la empresa ofrecía para continuar con su estilo de vida. En general se buscaban candidatos que pertenecieran a una clase media acomodada.

En cuanto a su comportamiento en la entrevista inicial se observaba si se expresaba correctamente, usaba un lenguaje claro, no presentara una actitud prepotente pero tampoco sumisa, que fuese simpático o agradable en sus expresiones. En la entrevista por competencias que fuera claro y conciso. Así mismo y sobre todo, que tuviera mucha disponibilidad tanto de tiempo como para realizar labores cansadas físicamente, que no deseara tener una oficina propia y demás porque el tipo de actividades no estarían acordes con sus expectativas.

***Religión:***

Con respecto a la religión en general con todos los candidatos se buscaba evitar:

- ♣ Hicieran trabajo de proselitismo dentro de la empresa. Además, de que en la Ley Federal del Trabajo, se menciona en el artículo 135, Cap. II, párrafo 10, Obligación de los trabajadores que: “Queda prohibido...hacer cualquier clase de propaganda en las horas de trabajo dentro del establecimiento”.
- ♣ Evitar que no desearan convivir con sus compañeros, más en fiestas de origen católico (religión practicante en casi la totalidad de los empleados, tanto a nivel administrativo como operativo) o bien se mostraran intolerantes ante las creencias distintas.
- ♣ Tener dificultades médicas con practicantes de una religión en donde estuviesen prohibidas las transfusiones de sangre, etc. ya que también las actividades a realizar eran riesgosas.
- ♣ Sus actividades religiosas le impidieran quedarse a trabajar el tiempo que la empresa lo requiriese y por lo mismo faltara o pidiera permisos lo cual afectaba en la productividad.

De preferencia, aunque no exclusivamente, se buscaba que los candidatos fuesen católicos aunque también era importante analizar el grado de compromiso, ya que si eran practicantes al cien por ciento, esto también afectaba.

***Cartilla:***

La cartilla militar se pedía como requisito indispensable a todos los candidatos varones para poder ingresar a trabajar, debido a que:

- ♣ La empresa tiene la obligación de permitir a los hombres realizar el proceso para liberar la cartilla, lo cual se traduce en permisos o faltas, para evitarlo se exigía que ya la tuvieran liberada.
- ♣ La falta de ella suponía irresponsabilidad del candidato por no cumplir con el trámite de este requisito constitucional, más para el tipo de puesto como Jefe de Territorio, en donde tienen una escolaridad más avanzada y las posibilidades económicas para tener el tiempo de liberar la cartilla.
- ♣ Porque es una obligación constitucional:

**Artículo 31.** Son obligaciones de los mexicanos:

**II.** Asistir en los días y horas designados por el ayuntamiento del lugar en que residan, para recibir instrucción cívica y militar que los mantenga aptos en el ejercicio de los derechos de ciudadano, diestros en el manejo de las armas y conocedores de la disciplina militar;

**III.** Alistarse y servir en la Guardia Nacional, conforme a la ley orgánica respectiva, para asegurar y defender la independencia, el territorio, el honor, los derechos e intereses de la Patria, así como la tranquilidad y el orden interior.

### ***Preferencias Sexuales:***

En general se evita contratar homosexuales debido a que:

- ♣ Pueden provocar molestias entre aquellos que no lo son. Sobre todo en un puesto a nivel jefatura le restaría importancia y es probable que sus subordinados no deseen trabajar con él.
- ♣ Es posible lo discriminen y no entre en el círculo de compañeros.

### ***Tatuajes y perforaciones:***

No se permitía que tuvieran tatuajes (al menos que no fueran grandes ni visibles) ni que tuvieran algún tipo de perforación (que los hombres usaran arete) debido a que da una mala impresión e imagen tanto para la empresa como para los clientes. Se creía además que los tatuajes sólo los traían los delincuentes y era un indicador de deshonestidad y de falta de respeto para su propio cuerpo, así mismo (ligado también con las preferencias sexuales) podía ser un indicador de posibilidad de que el candidato estuviera infectado de SIDA.

### ***Medicamente:***

Por otro lado, dentro del requisito médico no eran viables aquellos candidatos que:

- ♣ Estuvieran pasados de peso.
- ♣ Tuvieran problemas del corazón.
- ♣ Enfermedades contagiosas.

## **REFLEXIÓN SOBRE EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.**

*Normatividades:*

En la literatura se menciona que la política de selección trata de adoptar criterios sobre lo que necesita y lo que se puede incorporar a la empresa. Los criterios vienen enmarcados en las políticas mismas de la empresa así como en el perfil del puesto a reclutar.

Estos criterios los podemos enmarcar en “normatividades”, que considero se presentan tanto de manera externa como interna, siendo estas últimas unas implícitas y otras explícitas. Al hablar de “normatividades externas” hago referencia a las disposiciones legales que se encuentran enmarcadas en la ‘Ley Federal de Trabajo’<sup>3</sup>, sin embargo estas no son llevadas a cabo dentro de la empresa al pie de la letra, o bien ni siquiera se toman en cuenta.

Tomando aquellas que resultan más representativas para analizar el puesto de Jefe de Territorio y en algunos casos para todos los puestos, tenemos que:

En el Art. Cuarto, Título 1°. de los Principios Generales enmarcados en la Ley Federal del Trabajo se menciona que: *“no se podrá impedir el trabajo a ninguna persona no que se dedique a la profesión, industria o comercio que le acomode siendo lícito. El ejercicio de estos derechos sólo podrá vedarse por resolución de la autoridad competente cuando ataquen los derechos de terceros o se ofendan los de la sociedad”*. Si tomásemos al pie de la letra dicho artículo o lo que menciona explícitamente, tendríamos entonces que de principio y en sentido estricto no tendría que existir una selección entre las personas al momento de solicitar un empleo.

En este sentido el artículo se presenta tan abierto que pareciera ser que la empresa por tener un departamento que dentro de otras actividades se dedica a seleccionar gente

---

<sup>3</sup> Véase Cap. II. Reclutamiento.

impidiendo la contratación de todos aquellos que buscan trabajo, está violando un derecho legal.

En el mismo sentido, el Art. 133, Cap. 1°. Título 4°. de Obligaciones de los Patrones menciona que: *“queda prohibido a los patrones negarse a aceptar trabajadores por razón de edad o de su sexo”*. En igualdad con el artículo anteriormente mencionado, se podría entender que la empresa no toma en cuenta este aspecto legal, ya que si lo enfocamos dentro del perfil anteriormente mencionado de Jefe de Territorio, claramente se menciona que únicamente se aceptan varones entre los 25 y hasta los 35 años. Aquí, obviamente por descartación todos aquellos hombres que no cumplan con el requisito de la edad establecido en el perfil están fuera de poder competir por el puesto. Así mismo, las mujeres no tiene oportunidad de ingresar en la selección, lo cual no sólo está en desacuerdo con este artículo sino también con el 164 que se menciona en el Título 5°. Cap. 4°: *“las mujeres disfrutan de los mismos derechos y tienen las mismas obligaciones de los hombres”*.

Sin embargo, desde el momento en que existe un perfil de puesto, este sirve como un indicador desde el cual partir al momento tanto de reclutar como seleccionar personal, aún cuando éste en el sentido más amplio de la expresión conlleve el pasar por alto ciertos aspectos de la ley.

En este sentido la empresa puede considerar también sus propias “normatividades internas” las cuales como mencionaba anteriormente son tanto “explícitas” como “implícitas”. Entendiendo como explícitas desde las características que debe de cubrir una persona para poder aspirar a ocupar un puesto en la Organización (de acuerdo al perfil del puesto) como las que se siguen en el Reglamento Interno de la Empresa<sup>4</sup>. Si tomamos más específicamente el apartado “c” del Art. 3°. Cap. II, del Reglamento Interno de Trabajo, este claramente menciona que: *“para ingresar al servicio de la Empresa ya sea para cubrir una vacante de planta o eventuales, los trabajadores deberán...pasar los exámenes de admisión y capacidad que la Empresa tenga establecidos o que se establezcan”*, es decir, pasar por un proceso de selección y todo lo que este conlleva (entrevistas, psicométricos, análisis clínicos y médicos, etc.)

---

<sup>4</sup> Véase Cap. VII. Procedimiento de la Empresa: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal. Reglamento Interno de Trabajo.

Lo anterior sirve para presentar lo que son las normatividades internas “explícitas” que se siguen, pero también es de suma importancia analizar aquellas que implícitamente son llevadas a la práctica. Cabe mencionar que estas últimas no las encontramos en ningún reglamento, manual, etc. sino más bien conforme a la práctica el reclutador las va conociendo y aplicando.

Regresando con el puesto de Jefe de Territorio, tenemos que explícitamente se mencionan en el perfil ciertas características para tomar en cuenta, edad, estado civil, sexo, conocimientos, etc. sin embargo de manera implícita, por un lado, se pedían hombres con “excelente presentación”, aún cuando no tuvieran experiencia, es decir se nos pedía nos brincáramos características que la propia empresa solicitaba y por lo mismo, se consideraba que estos requisitos sólo los cubrían profesionistas de escuelas particulares, por lo tanto sólo de esas escuelas se tomaban en cuenta los candidatos.

Estas normas implícitas, tenían su explicación, se pedían que fueran hombres atractivos, con personalidad etc. debido a que ellos “serían la imagen a presentar ante la gente”, la imagen que PEPSI-GEMEX deseaba mostrar a sus clientes.

Ahora, quizá la normatividad implícita fundamental que un reclutador y cualquier integrante o futuro integrante de la organización debe conocer y practicar es la de “lealtad”, no se nos dice, pero sabemos que estemos o no de acuerdo con lo que dicta la empresa se debe llevar a cabo, la lealtad hacia la empresa tiene que ver con los siguientes aspectos:

- ♣ No tomar Coca-Cola ni ningún otro refresco.
- ♣ No decir Coca-Cola dentro de la empresa ni ninguna otra marca de refresco.
- ♣ No introducir nada que tenga que ver con Coca Cola u otro refresco.
- ♣ No pedir permisos ni faltar.
- ♣ Quedarse a trabajar si era necesario después de la hora de salida.
- ♣ .No provocar conflictos.
- ♣ Solucionar los problemas con iniciativa propia, preguntar lo menos posible al superior.
- ♣ No permitir que nadie insulte a la empresa.
- ♣ Hacer todo lo que la empresa diga que debes de hacer sin cuestionar ni divulgarlo.

- ♣ Estar disponible siempre para el momento en que la empresa lo requiera.
- ♣ Siempre buscar hacer más de tu trabajo (dar un plus a la empresa)

Podemos considerar, que las normatividades ya sean externas o internas y que sean dichas explícitamente o aprendidas en la práctica buscan necesariamente el deseado funcionamiento para la organización, podemos intuir por ello, que un reclutador en general tendrá un mejor desempeño cuando se apege dentro de los límites lo menos posible a las normatividades externas y en su totalidad a las internas.

#### *Selección:*

Por otro lado, dentro de la literatura se menciona que la selección de personal no debe verse como un proceso eliminatorio si no entenderla como una búsqueda del mejor candidato, lo anterior puede resultar contradictorio, y aún complicado, ya que desde que se tiene el perfil de un puesto se empieza a realizar un proceso de eliminación, si nos remitimos al caso de los Jefes de Territorio, se hace una distinción de los candidatos que si cumplen y los que no cumplen, por decir, los que si vienen de escuelas particulares y los que son de escuelas públicas, los que físicamente son altos, blancos y de ojos claros y los que son de baja estatura, morenos y de ojos oscuros, por supuesto, que estos últimos de antemano están eliminados, ni siquiera era necesario una entrevista con ellos para evaluar su experiencia.

#### *Solicitudes de empleo:*

Por decir, con respecto a las solicitudes, la literatura nos indica formas idóneas de elaborar un cuestionario así como las ventajas que este presenta, recalcando sobre todo que los datos contenidos deben ser tratados confidencialmente.

En este sentido, resulta veraz que son funcionales porque nos muestra los aspectos más generales del candidato, desde su nombre, hasta sus pasatiempos, sin embargo, la confidencialidad con que se manejan no es verdadera. Por decir, en algún momento del proceso la solicitud pasará a manos de su posible jefe directo, si es contratado, se incluirá en su expediente y podrá ser vista por toda aquella persona que tenga acceso a los mismos, ello en el dado caso de que el candidato pasará por todas las fases del

proceso. Pero aún en los casos en que no fuera así, cualquier otro reclutador de otra empresa que solicitara apoyo de cartera, puede tener el acceso a esta información. Decirle al candidato que sus datos se tratarán confidencialmente es mentirle, obviamente no tiene defensa, porque si falsea información, de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, el patrón tiene un mes de plazo para corroborar (con lo cual también los despachos que realizan estudios socioeconómicos, tienen acceso a la solicitud) y si esta no resulta verdadera puede ser rescindido su contrato sin responsabilidad para la empresa.

### *Pruebas Psicométricas:*

Así mismo, se maneja que el acierto de la selección radica en ‘predecir’ el éxito que puede alcanzar una persona para un puesto. Para esta ‘predicción’ la literatura nos plantea herramientas, como las entrevistas y pruebas psicométricas. Pero surge la pregunta, si estas herramientas realmente nos sirven como buenos predictores. Por decir, aún cuando también se han mencionado las deficiencias que pueden tener las pruebas psicométricas, considero que dejan de lado lo más importantes, se dice son confiables porque anteriormente fueron aplicados a una muestra de individuos, sin embargo, no son pruebas contextualizadas a una realidad mexicana, a una idea de que desde pequeños suponemos que una evaluación nos va a calificar con aprobado o reprobado, y que una evaluación psicológica nos dice “estoy bien o mal”, “soy un tonto o un genio”, “estoy loco o cuerdo”. Lo anterior se puede observar en una evaluación de personalidad en donde supuestamente no juzgaríamos a la persona como correcto o incorrecto, porque así es su personalidad, pero a final de cuentas, si su personalidad cubre con el perfil de la empresa está aprobado y si no reprobado.

Por otro lado y considero que dentro de lo más grave, es que las pruebas psicométricas miden aspectos tan abstractos y que teóricamente aún no pueden ser definidos de una manera más o menos colectiva, que de principio considero preocupante que de ello dependa la contratación o no de un candidato, con todo lo que ello conlleva, desde lo económico hasta lo social. Ya se ha mencionado que conceptos como “inteligencia”, “personalidad”, “memoria”, etc. tienen una multiplicidad de significados, entonces porqué pretender que sigan siendo determinantes. Ahora, considero que estos se siguen realizando, porque a final de cuentas, nos quita una responsabilidad, ya que

como reclutador yo no rechazo a la persona, ella no pasó los psicométricos. Considero significativo señalar, que desde mi punto de vista, lo más curioso, no es que se sigan aplicando psicométricos, que se sigan defendiendo como herramientas excelentes o aún que cada vez existan mayores cursos para enseñar a aplicar, calificar e interpretar pruebas de este tipo, sino que cada vez, se les realiza supuestamente más “eficientes y especializados”, llegando a ser computarizados, ya ni siquiera es necesario que un psicólogo organizacional entienda de dónde surge la calificación o por simple cultura, de dónde surge la prueba, lo que ahora es importante es que sepan manejar el programa, este por si mismo da toda la interpretación. Por lo mismo, ni siquiera es necesario que sea un Psicólogo el que maneje las pruebas psicométricas, cualquier profesional lo puede hacer.

En resumen, podríamos saber pruebas psicométricas de memoria, aplicarlas, interpretarlas, calificarlas con “instructivo” y aún así, dejar de lado aspectos tan trascendentales como son la definición de los aspectos que dicen medir (inteligencia, personalidad, comportamiento).

#### *Métodos Informales:*

Dentro de la literatura, se nos mencionan los peligros de realizar una selección basada en lo que se denominan las costumbres tradicionales: las recomendaciones, la intuición de una persona que juzga a primera vista, el resultado de unos exámenes rutinarios, cuyo programa conocen todos los solicitantes, y cuya calificación apenas tiene algo en común con la verdadera tarea que luego se va a realizar, los certificados de las empresas donde se trabajó anteriormente. Sin embargo, regresando al caso PEPSI-GEMEX y aún más específicamente al puesto de Jefe de Territorio, la primera descartación de candidatos está basada en estas costumbres tradicionales, sobre todo en el prejuizamiento del candidato, los juicios de valor que enmarcan esta “preselección”. Es cierto que teóricamente se dicen las desventajas, pero cómo evitarlas, si dentro del proceso rutinario se realiza constantemente y aún más esto es lo correctamente establecido, por ejemplo he mencionado cuáles eran las características que debían tener los candidatos para el puesto de “Jefe de Territorio”, juzgarlos antes de entrevistarlos por su físico o su apariencia personal, por su forma de saludar o de sentarse, etc. era común y apropiado.

Me resulta difícil de comprender a qué tipo de lógica obedece este prejujuamiento, podría decir que a la necesidad de la empresa de que entre menos tiempo se gastara con un candidato que a simple vista no cubriera con el perfil implícito, era mejor, porque daba oportunidad de entrevistar a otro posible candidato que a simple vista si lo cubriera. O bien, a que de acuerdo a lo que para mí es “excelente presentación” de acuerdo a mis propios gustos, o lo que al Jefe de Reclutamiento le resultara a simple vista un candidato apropiado de acuerdo a sus gustos, era un gasto menor tanto de tiempo como económico para la empresa.

En este sentido, mi saber estaba más bien dado dentro de las pláticas informales con mis superiores, por sus gestos al ver llegar un candidato cuando no era de su agrado, o hasta por su forma de contestar el saludo.

Hasta ahora, ningún libro me dice cual era la fórmula para no tener juicios de valor con un candidato, me podrían mencionar, que llevara a cabo métodos formales, que entrevistara, aplicara psicométricos, que fuera “objetiva”, sin embargo no me dicen como no prejujuar en ese primer instante cuando se ve al candidato y prácticamente se realiza una radiografía visual de él.

#### *Pruebas Profesionales:*

Así mismo, en la literatura se hace mención de la importancia de las pruebas profesionales, mencionan que deben ser:

- ↪ Objetivas: garantizando la imparcialidad del que examina de forma tal que su valoración pueda ser única.
- ↪ Inéditas: no conocidas por el examinado para evitar su preparación previa.
- ↪ Cuantificables: que su resultado pueda ser expresado en cifras.
- ↪ Estandarizadas: que hayan sido contrastadas y verificadas en un número suficiente de sujetos.
- ↪ Fiables: que aplicadas varia veces a un mismo sujeto en circunstancias similares se obtengan análogos resultados.
- ↪ Válidas: que midan con precisión lo que dicen medir.
- ↪ Rápidas: que no exijan mucho tiempo para su corrección.

Se dice que sirven para medir el conocimiento tanto teórico como práctico del candidato, sin embargo, considero que de inicio aún cuando no mencionan quien debe de hacer estas pruebas (si el área solicitante del personal o bien el área de reclutamiento y selección) considero que de acuerdo a mi lógica tendría que ser elaboradas por el área solicitante porque es la que sabe que tipo de conocimientos debe de tener su personal, entonces las recomendaciones también debieran ser dirigidas a ellos en su propia especialidad. Con ello podríamos suponer que si no leyeran en la literatura sobre un proceso de selección y no supieran de las recomendaciones que se hacen, entonces sus pruebas profesionales no serían las válidas.

Por otro lado, si las pruebas profesionales las tiene que realizar el departamento de Reclutamiento y Selección, entonces de principio se cae en el hecho de que si sobre las pruebas psicométricas se tiene un vago conocimiento, sobre unas profesionales las preguntas que se hagan tampoco serían las adecuadas porque el conocimiento sobre la materia es aún menor. A final de cuentas, es cierto que un reclutador debe de saber sobre las actividades del área solicitante, pero este conocimiento no es exhaustivo ni mucho menos especializado.

#### *Entrevista:*

Con respecto a la entrevista dentro de la literatura se menciona que las deficiencias que puede tener (escasa validez, falta de fiabilidad interjueces) son el resultado de una falta de preparación y profesionalización por parte de los entrevistadores (más que de la técnica en sí misma). Sin embargo, considero que aún un experimentado entrevistador hace ciertas preguntas y deja de hacer otras, hace énfasis en ciertos aspectos y otros los deja en menor jerarquía. Considero que aún cuando un reclutador tenga una amplia experiencia en la entrevista de candidatos, sus propios juicios de valor estarán mezclados en la entrevista, si no fuera así, entonces sería la herramienta perfecta y no lo es. Aún cuando existiera una entrevista sumamente estructurada con una serie de preguntas perfectamente realizadas, el entrevistador da pie a que se enfatizen o no en ciertos aspectos del candidato, porque no todos los candidatos contestarán lo mismo, sus experiencias aún cuando pueden llegar a ser similares no son iguales.

Considero cierto que es recomendable tener una guía de entrevista, saber qué preguntar primero y qué después, pero me parece existe un enorme trecho entre esa guía y creer que tenemos un “escudo” en contra de cualquier prejuicio o preferencia personal.

Así mismo, en la literatura nos mencionan que una entrevista en la selección de personal es la resultante de una conversación, sin embargo que no toda conversación puede ser considerada como una entrevista, los requisitos para que pueda ser denominada entrevista los marcan como:

- ¬ Una relación directa entre dos o más personas,
- ¬ Una vía de comunicación simbólica, preferentemente oral,
- ¬ Intercambio de información valiosa para el propósito de la entrevista,
- ¬ Unos objetivos prefijados y conocidos, al menos por el entrevistador,
- ¬ Asignación de roles.

Sin embargo, en lo personal estos puntos no me aclaran la diferencia que se haría entre entrevista y conversación, a final de cuentas en lo personal considero que en una conversación (estrictamente hablando en los requisitos anteriores) de dos persona se establece una relación por medio de una comunicación oral, en este caso, con un intercambio de información (ya sea laboral, personal, ideológica) que puede abarcar uno o varios temas de acuerdo al objetivo de la misma y en la que se tiene una asignación de roles.

Pongamos como ejemplo una asesoría para titulación, es una conversación entre supongamos solamente dos personas, el asesor y el tutoriado, se establecería una comunicación oral estrictamente hablando en donde cada parte tiene una información que decir al otro (dudas, comentarios, sugerencias) en donde se puede debatir o concordar, y cuyo objetivo podría ser proporcionar, ampliar, aclarar, etc. un conocimiento y en la que cada parte tiene un rol, el de maestro y el de alumno.

O bien, en una plática de pareja, son dos personal hablando puede ser de manera oral, en la que cada uno tiene una información que decir, cuyo objetivo podría ser

terminar una relación, continuarla o conocer más del otro y en el que cada uno adopta un rol que puede ser el de que sabe y el que no sobre un tema.

Es decir, en esos ejemplos, se mencionan los requisitos de una entrevista, persona, comunicación, intercambio de información, objetivo y establecimiento de roles, entonces se puede suponer que o bien, con las personas que nos comunicamos establecemos una entrevista, o los requisitos que se mencionan en la literatura para hacer una distinción entre una conversación y una entrevista no son ni exclusivo ni adecuados para establecer una diferenciación.

Ejemplificando, la literatura menciona que en el terreno de la selección de personal la entrevista tiene como objetivo elegir o rechazar “candidatos”, ¿podría ser esto lo que diferenciaría una conversación de una entrevista?, si lo vemos en un sentido estricto quizá la diferencia la haría la palabra “candidatos”, sin embargo, también cuando se desea establecer una relación amorosa, pueden existir “candidatos” a elegir o rechazar, por lo cual el significado de la palabra no es exclusiva de la selección de personal, y por lo tanto tampoco distintiva.

A lo que me refiero, es que si uno lee dentro de la literatura cuáles son los requisitos para decir estoy entrevistando o estoy conversando, desde mi punto de vista estos requisitos son tan amplios que no existe una diferenciación y por lo cual no podrían ser tomados para discriminar entre una u otra.

La distinción pudiera ser el contexto en que se maneja una entrevista y una conversación, ya que en el contexto de la selección de personal, existe un seleccionador que tiene una vacante y un candidato que busca entrar a una organización.

La importancia de esta reflexión me parece es más de forma que de fondo, a final de cuentas radica en que pareciera tomarse una conversación como un medio de comunicación más informal que una entrevista, pero desde mi punto de vista, en realidad ni siquiera existe una definición aceptable de “entrevista”, por lo quizá la primera preocupación sería la manera de definirla ¿qué es en realidad una entrevista? Y sobre todo, sobre qué nos estamos basando los reclutadores para hacer una elección de candidatos, si ni siquiera tenemos teóricamente bien definida la palabra “entrevista”.

Por otro lado, dentro de la literatura, también se nos menciona que tanto entrevistador como entrevistado tienen unos objetivos a alcanzar, si analizamos los objetivos del entrevistador que son:

- a) Reunir información para evaluar:
  - La capacidad del candidato para desempeñar el puesto,
  - Su proyección futura y
  - El deseo de desempeñar el puesto de trabajo.
- b) Proporcionar información acerca del puesto de trabajo y de la empresa.

Entonces surge nuevamente el cuestionamiento de sobre qué realizamos una evaluación al candidato. He mencionado que dentro de la literatura se puede decir que es tomando en cuenta un todo formado por la entrevista, las evaluaciones psicométricas, las pruebas profesionales, etc., pero volvemos al mismo punto de qué es una entrevista, qué realmente se evalúa con las pruebas psicométricas y profesionales. Es decir, en suma considero no existe algo que supuestamente de una pauta “objetiva” para evaluar. Sin herramientas reales, entonces cómo se supone que puede cumplir el reclutador su primer objetivo.

Considerando más allá en la literatura también podemos encontrar muchos tipos de entrevistas, técnicas, definiciones, recomendaciones, un manual de entrevista, pero no existe un apartado que nos diga que hacer en situaciones difíciles que son tan cotidianas. Por ejemplo, no se menciona que se hace cuando no se entiende sobre el tema que habla el candidato y se debe dar la apariencia de que si se sabe, cuándo no se sabe que más preguntar, cuándo un candidato se porta agresivo o “excesivamente” amable, cuando no se crea el tan famoso rapport, o bien, de qué manera se oculta la molestia cuando el entrevistado hace comentarios que nos resulten desagradables o al contrario, cuando nos platica cuestiones personales que son dramáticos.

En mi opinión, aún con muchos años de experiencia y miles de entrevistas auestas, existen candidatos tan diversos que es difícil creer que se ha visto todo, y sobre todo que se está preparado para todo, me parece que ello en vez de ayudar a un entrevistador es perjudicial, porque al creer que ya nada puede admirar en una entrevista, un factor “sorpresa” puede dar la pauta de rechazar un buen candidato.

### *Reconocimiento Médico:*

La literatura menciona que dentro del proceso de selección reconocimiento médico tiene tanto peso o más que el resto de las pruebas que se le realicen al candidato. Para la empresa PEPSI-GEMEX, esto no es una excepción. Aquí, la decisión final la tiene el médico industrial, un candidato puede “utópicamente” cubrir al 100% el perfil del puesto, pero obviamente si tiene una enfermedad contagiosa o en el caso de las mujeres está embarazada, así sea el candidato perfecto no entrará a la organización.

Con respecto a las enfermedades contagiosas no podríamos decir que se está violando un derecho ya que dentro de la Ley Federal de Trabajo, se menciona en el Art. 4°. Título Primero de los Principios Generales, que “no se podrá impedir el trabajo a ninguna persona....el ejercicio de estos derechos sólo podrá vedarse cuando se ataquen los derechos a terceros o se ofendan los de la sociedad”, si nos basamos para justificar el impedimento de una persona a laborar a una organización, podríamos decir que si padece una enfermedad contagiosa obvio que afecta a terceros al exponerlos a un contagio, o por otro lado, ello si puede ser causa de suspensión temporal para el trabajador ya que la misma Ley menciona en el Apartado I, Art. 42, Capítulo III sobre Suspensión de los efectos de las relaciones de trabajo que “son causas de suspensión temporal...sin responsabilidad para el trabajador y el patrón...la enfermedad contagiosa del trabajador”. Aún así, se puede entender que si desde el reconocimiento médico al candidato se le detecta una enfermedad contagiosa es preferible rechazarlo desde el principio.

En realidad no sabría decir a ciencia cierta el motivo, pero dentro de la empresa PEPSI-GEMEX, cuando a un candidato se le detectaba SIDA estaba absolutamente prohibido informarle.

Ahora, en el caso de que las mujeres estuvieran embarazadas, tampoco se les permitía el ingreso a laborar en la organización, ello por el costo que implicaba las incapacidades que por Ley corresponden, sin embargo no existe un apartado dentro de la misma Ley que dictamine a la empresa contratar mujeres embarazadas, sólo en el caso de que ya estuviera laborando y su despido fuera por esta razón, efectivamente se están violando sus derechos.

### *Elección del candidato:*

Ahora bien, al tomar la decisión final sobre la elección del candidato apropiado para desempeñar un puesto, la literatura nos menciona algunas consideraciones que hay que tomar en cuenta:

- Entre los candidatos finalistas decidimos por aquél que, en su conjunto, esté más en consonancia con el nivel de requisitos,
- No es aconsejable elegir a aquél candidato cuyo nivel esté por encima de los requisitos del perfil del puesto,
- Tampoco es aconsejable elegir a aquél que esté claramente por debajo de los requisitos,
- Si el número de candidatos finalistas es insuficiente y/o plantea dudas sobre su adecuación, empezar de nuevo el proceso de selección.

Si nos remitimos al primer punto, consideramos nuevamente en qué basamos esta elección ¿en las pruebas psicométricas, en la entrevista, en las pruebas profesionales?, cómo hacemos una decisión de cara al entendimiento de que ninguna de las herramientas nos aporta realmente datos confiables para decir este es el candidato factible para el puesto.

Por otro lado, resulta sumamente complicado poder decir cómo reclutador que si ninguno de los candidatos cumple con el perfil se reiniciará todo el proceso, a final de cuentas el gasto está hecho tanto de tiempo como de esfuerzo y sobre todo lo que más le interesa a la organización el gasto económico. Eso a final de cuentas viene representando para la empresa fallas en el reclutamiento, y muchas veces resulta preferible para un reclutador pelear por un mal candidato que reconocer que este es malo.

Las repercusiones que una decisión mal tomada tiene para la empresa pueden ser enormes, sobre todo en el sentido económico, a final de cuentas un nuevo empleado representa un gasto y cuándo este no es el adecuado para desempeñar un puesto el gasto es mucho mayor.

Finalmente, la literatura también nos menciona que con aquellos candidatos no electos es un gesto de delicadeza comunicarles la decisión, pero en realidad resulta verdaderamente extraño encontrar una empresa dónde se tenga esta atención. En el caso de la empresa PEPSI-GEMEX esto no se hacía, respaldados en la falta de tiempo para tener atenciones con todos los candidatos.

### *CONSIDERACIONES FINALES*

Me gustaría mencionar que en mi experiencia personal, pude darme cuenta que nuestra formación como Psicólogos, difícilmente nos salvaguarda de aspectos tan simples pero que pueden resultar de suma trascendencia. Por ejemplo, las primeras veces que se tiene que concertar una cita con una persona, pareciera sencillo, pero en realidad es complicado hablar con una persona extraña por teléfono y recordar decirle el motivo de la llamada, de dónde se le hablaba, porqué se le hablaba, casi como tener un guión a repetir, dificultándose más, cuando contestan groseramente, no desean tomar el recado o este se tiene que repetir varias veces.

Además desde el principio se mencionan tecnicismos propios del área: Cartera de candidatos, Perfil de Puesto, Requisición. Las primeras veces no se entiende a que se refieren y sólo en la práctica uno va dejando atrás el nerviosismo o va aprendiendo nuevos conceptos.

Las mismas implicaciones tienen otro tipo de cuestiones que aún con la práctica pueden llegar a ser difíciles de realizar, el caso más específico es rechazar a un candidato, más cuando sabemos que tiene verdadera necesidad en trabajar y por distintas situaciones no podemos aceptarlo.

Considero además, que así como yo hablo de mi experiencia y reflexiones en particular, existen un sin número de experiencias que muchas veces no son dichas, tal vez porque no existen los espacios para hablar de ellas en un ambiente de aprendizaje, probablemente sea por ello que existen tantos aspectos que no analizamos y que en la práctica cuando realizamos un reclutamiento y selección de personal seguimos fomentando y participando los que laboramos en esta área dentro de las organizaciones.

En este mismo sentido giraría mi propuesta, en la sugerencia de que se abran espacios de diálogo que permitan compartir un conocimiento que aunque personal, no por ello deja de ser importante. No tengo estadísticas sobre el número de Psicólogos pertenecientes a la comunidad Iztacalteca que se dedican a laborar en el reclutamiento y la selección de personal, pero he podido percatarme que tanto en PEPSI como en muchas otras industrias el número es considerable. Finalmente, si consideramos en realidad una Organización como un sistema abierto a cambios y modificaciones, posiblemente reflexionar y compartir experiencia puede ayudar a modificar y mejorar las bases de elección de personal.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrés, F. (1998). *Introducción a la Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, Ed. Pirámide, Madrid.
- Arias, G. (1986). *Administración de Recursos Humanos*, Ed. Trillas, México.
- Audirac, C. (1994). *ABC del desarrollo organizacional*. México: Trillas.
- Bass, B. (1992). *Psicología de las Organizaciones*, Ed. Continental, México.
- Blum, M. (1996). *Psicología Industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales*, Ed. Trillas, México.
- Calderón, C. (1994). *La capacitación en las organizaciones*. México: Limusa.
- Grados, E. J. (1988). *Inducción, reclutamiento y selección*. México: Manual Moderno.
- Guillen, C. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*, Ed. Mc. Graw Hill, Madrid.
- Jessup, G. (1999). *Selección y Evaluación en el Trabajo*, Ed. Continental, México.
- Kolb, D. (1997). *Psicología de las Organizaciones: Experiencias*, Ed. Prentice Hall, México.
- Kolb, D. (1997). *Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos*, Ed. Prentice Hall, México.
- Lawshe, C. (1972). *Pruebas Psicotécnicas en la Selección de Personal*, Madrid. Rialp.
- Maier, N. (1985). *Psicología Industrial*, Ed. Rialp, Madrid.

Muchinsky, P. (1994). *Psicología Aplicada al trabajo: Una introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*, Ed. Morata, Madrid.

Orozco, R. J. (1980). *Proceso práctico de reclutamiento y selección de personal*. México: Siglo XXI.

Robert, M. (1989). *Test para la Selección de Personal*, Ed. Rialp, Madrid.

Rodriguez, E. (1998). *Psicología de las Organizaciones*, Ed. Trillas, México.

Russel, A. (1993). *Psicología del Trabajo*, Ed. Morata, Madrid.

Sánchez, G. (1997). *Psicología Organizacional*, México, Trillas.

Schein, E. (1992). *Psicología de la Organización*, Ed. Prentice Hall, Bogotá.

Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional: impacto en las emociones*, Ed. Thomson Learning, México.

Vargas, B. J. Y Velsasco, V. (1999). *Psicología Organizacional: Consideraciones Finales*. ENEP I, UNAM, México.

Vega, M. (1998). *Psicología de las Organizaciones: proceso de socialización y compromiso con la empresa*, Ed. Amarú, Salamanca.

Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*, Ed. Addison, México.