



UNAM IZTACALA

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

Apreciación subjetiva e imagen en la selección de personal.

T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A (N)

Araceli Tapia Arroyo

Directora: Lic. María de los Ángeles Campos Huichan

Dictaminadores: Mtra. Carolina Rosete Sánchez

Mtra. Patricia Suárez Castillo



Los Reyes Iztacala, Edo de México, 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Gracias a la vida, por haberme permitido abordar su tren y al destino por los triunfos, los obstáculos y las derrotas, ha las que me ha enfrentado; estos son el motor del tren de la vida.

Agradezco en primer lugar a mi Madre **Lilia Arroyo**, por darme la vida y demostrarme con su ejemplo, que con dedicación, esfuerzo y constancia el reto más difícil, se lograr con el mínimo esfuerzo; gracias por todo tu cariño y amor incondicional.

A mi Padre **Ángel Tapia**, gracias por brindarme tu apoyo incondicional, económico y moral, los cuales me permitieron terminar mis estudios profesionales y me permitirán enfrentarme a los retos que la vida me ponga.

A mis hermanas **Patricia y Angélica**, pues a lo largo de la convivencia con ellas he tenido sabores y sin sabores, que me han hecho la persona que soy ahora; gracias a ellas supe que con cada obstáculo hay una recompensa.

A mis Amigos:

Wendy Torres, agradezco tu afecto y cariño, somos totalmente diferentes; pero recuerda que polos opuestos se traen, por ello tantos años juntas atesorando grandes recuerdos.

Minerva Hernández, gracias por brindarme tu amistad, apoyo y cariño incondicional; en mi memoria están guardados cada momento que hemos vivido juntas.

Isabel Cruz agradezco tu disposición y tiempo incondicional; y cada una de las locuras que hemos vivido, además siempre tienes las palabras adecuadas para motivarme y no desistir.

Nehemías Rueda, te agradezco por las lecciones de vida que me has dado, y por estar conmigo en los momentos más significativos de mi vida, gracias por todo.

Gabriela Martínez, gracias por ayudarme a crecer personalmente, esto me permite abrir nuevos horizontes; te agradezco el regalo que me diste, sin conocerme tu valiosa amistad.

Gracias **Roció Ordoñez** eres una gran amiga, la cual quiero y admiro mucho pues me has ayudado a crecer personal y profesionalmente; además te agradezco, porque haberme

acompañado a una de las batallas más difíciles que he tenido, es decir la universidad pues sin ti no hubiera sabido que con carácter y decisión, logras hacer que el mundo cambie a tu favor.

A lo largo de la vida profesional, el destino se encargó de poner en mi camino a personas únicas que ahora tengo el agrado de llamar amigos, quienes me han brindado una sonrisa y palabra de aliento en los momentos que más los necesito.

Doy gracias a **Yazmin Hernández** por dame todo su apoyo que me dio, para enfrentarme a un mundo desconocido; sé que con dedicación, y alegría todo obstáculo queda atrás.

Gracias **Miriam Ortega**, por tu cariño, apoyo y enseñanzas, las cuales me han llevado a ser mejor persona en el ámbito profesional y personal; gracias por enseñarme que depende de uno la cara que le muestre a la vida y al mundo para retarlos y salir victoriosos.

Eduardo Ulloa, gracias por todo tu apoyo y paciencia, para que hoy este sueño se hiciera realidad; gracias por todas las aventuras, enseñanzas y lecciones de vida que hemos vivido.

Alinen Narváez, gracias transmitirme toda la gama de conocimientos que posees, además de tu paciencia y cariño, que me diste para introducirme al mundo de tecnologías.

En el ámbito escolar, me toco la fortuna de conocer a excelente personas docentes de la FES Iztacala:

Patricia Suárez y **Carolina Rosete** gracias por la paciencia que tuvieron, para la revisión de esta tesina y por el apoyo que me brindaron a lo largo de ésta.

Araceli Silverio, gracias por las enseñanzas y la preparación que me brindó, con ello soy una mejor persona, que he aplicado las enseñanzas de una gran profesora en la vida laboral y personal.

Por último quiero hacer una mención especial a una gran mujer **Ángeles Campos**, quien desde el inicio de este proyecto, me brindó toda su paciencia, tiempo, apoyo y cariño incondicional para que hoy este trabajo pudiera ser realidad, gracias por estar cuando más te necesite.

ÍNDICE

Introducción.....	5
Capítulo 1. Antecedentes de la psicología y papel del psicólogo en la industria.....	7
Capítulo 2. Proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de las Organizaciones.....	12
2.1 Elaboración del perfil de puesto.	16
2.1.1 Fuentes de reclutamiento.....	17
Capítulo 3. Filtros en el proceso de reclutamiento y selección.	20
3.1 Currículum vitae.	21
3.2 Entrevista inicial de evaluación.	23
3.3 Pruebas psicométricas y técnicas que requiere el perfil de puesto.....	24
3.4 Entrevista amplia.	25
3.5 Investigación de antecedentes laborales y familiares.	27
3.6 Oferta condicional de empleo.	28
3.7 Exámenes físicos y médicos.	28
3.8 Oferta definitiva de empleo.	30
3.9 Integración del reporte y recolección de documentos.	30
3.9.1. Inducción.	30
Capítulo 4. Importancia de la imagen corporativa en el proceso de selección de personal.....	32
4.1 Importancia de la imagen personal para ingresar a una empresa.....	34
4.1.1 Gestos y la voz en entrevista de selección.....	40
Capítulo 5. Subjetividad del seleccionador.	45
Capítulo 6. Imagen corporativa de pequeñas, medianas y grandes empresas.....	54
6.1 Imagen corporativa vs imagen personal.	55
Capítulo 7. Análisis de la relevancia actual de la imagen en el proceso de reclutamiento y selección de personal de las empresas.	64

7.1 La importancia de la imagen y su relevancia con el perfil de puesto.....	65
7.2 ¿Qué tipo de imagen buscan proyectar las empresas de acuerdo a la presentación de sus empleados?.....	73
7.3 La imagen vs el conocimiento de un candidato.....	74
Conclusiones.....	77
Bibliografía	82

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo nace con la intención de proporcionar una nueva visión de la imagen como filtro en el proceso de reclutamiento y selección de personal en distintas empresas, es decir grandes, medianas y pequeñas, asimismo ver cómo queda de lado el conocimiento de la persona en este proceso, dándole mayor peso a su imagen.

Pues según Arevalo (2009), la "imagen" cobra un alto significado en el desarrollo de una determinada tarea, cuando nos referimos a ella, debemos tener la capacidad de expresar a través de sí, quiénes somos, qué hacemos y por qué lo hacemos, además del criterio bajo el cual desarrollamos nuestra labor, (nunca veremos a un alto ejecutivo con botas de caucho o un campesino del trabajo con gabán), ya que ninguno de ellos quiere mostrar algo diferente a lo que hace.

La imagen es importante en cuanto se refiere a la presentación, la imagen expresa lo que piensas, muestra al público tu opinión frente a la vida frente al ámbito laboral, de manera que es importante que a través de ella mostremos la gracia de nuestra labor. Así, la imagen puede imponer un carácter o expresar una nueva idea, ya que es el reflejo que las personas conservarán de nosotros siempre, otro aspecto importante es la primera imagen que se va a conservar, porque permite que las personas puedan crear un concepto de nosotros a través de la imagen que dejemos.

La imagen no es sólo la ropa, sino nuestra expresión y nuestro vocabulario, la manera en que tratamos a las personas forma parte de un código que se comprende fácilmente, debemos tener cuidado para conservar un equilibrio en donde no seamos "rudos" y obstinados mandones, pero tampoco "melosos", ya que los dos extremos ocasionan problemas.

Entonces, la imagen, debe contemplar varios aspectos:

- a) El atuendo debe ser acorde a nuestra labor.
- b) La limpieza es otro punto crucial para una buena imagen.

- C) El Orden en nuestros documentos, textos o actividades.
- d) Una sonrisa en el momento adecuado inspira confianza en el personal con el cual se trabaja.
- e) Si tenemos personal a nuestro cargo expliquemos las actividades, por favor no demos órdenes.
- f) Recordemos, que quien llega saluda y quien se va se despide.
- g) La cortesía es una regla de oro, pedir el favor y dar las gracias.

Teniendo en cuenta que, en este tema de la imagen hay muy poca investigación esta Tesina pretende ser un punto de partida para futuros estudios que deseen profundizar en el análisis de la imagen como filtro en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

El objetivo de este trabajo será analizar el efecto de la imagen que el candidato proyecta durante la selección para que logre ser contratado en una organización. Asimismo derivado de la revisión bibliográfica se elaborará un análisis respecto de si actualmente la imagen que el candidato proyecta, cuando se presenta para iniciar el proceso de selección de una vacante domina sobre sus conocimientos y experiencia laboral. Asimismo se plantearán elementos importantes acerca de la imagen como parte del proceso selectivo.

ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA Y PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA INDUSTRIA

La psicología ha tenido gran auge dentro del campo de la industria y más específicamente en el área de recursos humanos; señala Mastretta en el 2006 que en su etimología el término psicología proviene de las palabras griegas psyche(alma) y logos (estudio), podemos observar que esta definición en su orígenes se refería al estudio del alma y posteriormente al estudio de la mente.

Por su parte, García en el 2005 nos menciona que la psicología es “la ciencia que trata de descubrir o desarrollar conceptos explicativos a la conducta humana, así como exige la identificación, descripción y observación de las variables, la psicología nos conduce a aceptar hechos aun cuando vayan en contra de nuestras expectativas, esperanzas o deseos; de esta forma, la conducta se refiere sencillamente a lo que una o varias personas hacen.

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

A partir de conocer la definición de psicología, nos damos cuenta de que explica los comportamientos los cuales pueden llegar a modificarse si de esto depende el bienestar del individuo. El ser humano se puede desarrollar en áreas como familia, trabajo, sociedad, etc.; la psicología” (pág.4).

La psicología asimismo se puede estudiar en el ámbito organizacional, esta es definida dentro de una organización como el estudio científico del comportamiento dentro del ámbito de los negocios y de la industria. Por lo tanto, está interesada en el comportamiento de tres amplias clasificaciones de individuos: los trabajadores, los administradores y los consumidores. Es una tecnología y una ciencia aplicada y ambas utilizan en general los descubrimientos de las ciencias de la conducta para mejorar la eficacia de las organizaciones y contribuir por derecho propio a una mejor comprensión del comportamiento humano (Vargas, 2007).

Vargas en el 2007 también señala que la psicología industrial moderna estudia el comportamiento con el propósito de aprovechar al máximo la potencialidad de ejecución y satisfacción personal. Por lo tanto, tiene responsabilidades para con los empleados y los patrones. El psicólogo considera el comportamiento como una función de los factores provocadores (condiciones-estímulo) y de las variables concurrentes que determinan la manera como determinados individuos perciben e interpretan los estímulos.

El psicólogo industrial puede ser contratado como miembro a tiempo completo de determinada organización industrial, como consultor a tiempo completo o como miembro académico de una universidad o colegio. Asimismo el Psicólogo organizacional interviene en las instituciones, en los diferentes niveles organizacionales, promoviendo la evaluación, el diagnóstico y la búsqueda de soluciones a los problemas del personal de la institución, en cuanto al aspecto psicosocial concierne. Realiza actividades de análisis y evaluación de puestos, selección y desarrollo de personal y desarrollo organizacional, evaluación de desempeño, implementa sistemas motivacionales. Evalúa y diseña, en equipos interdisciplinarios, ambientes laborales enfocados a la productividad y la seguridad, buscando el equilibrio de los diferentes componentes humanos de la institución (Robbins, 1996).

Señala Vargas, (2007) que los primeros psicólogos industriales eran bastante variados, en América se inclinaron por los problemas de la selección y colocación del personal. Esta fue una característica de la mayor parte de la labor psicológica aplicada en el ejército durante la Primera Guerra Mundial. El uso afortunado de las pruebas psicológicas para la clasificación y colocación de los militares, contribuyó en gran medida a que grandes sectores del público se familiarizaran con la eficiencia de las pruebas psicológicas. Pocos años después de terminar la Primera Guerra Mundial, se fundó la Psychological Corporation con el objeto de desarrollar y distribuir pruebas psicológicas, así como de proporcionar servicios consultivos a organizaciones industriales y demás. Durante los años transcurridos desde su fundación, se han unido a la Psychological Corporation para suministrar servicios

de ese tipo, muchas otras empresas tanto en los Estados Unidos como en el extranjero.

Un punto de partida digno de tomarse en cuenta sobre la importancia que los norteamericanos concedían en un principio a la selección y colocación del personal puede fecharse en 1924, cuando se realizaron los estudios de Hawthorne (Roethlisberger y Dickson, 1939). Dichos estudios tenían por objeto determinar la relación entre las condiciones de trabajo (como la iluminación y la temperatura) y la eficiencia del trabajador, manifestada por la incidencia de fatiga y monotonía. A pesar de ser único en éste país, las condiciones de trabajo ya las había estudiado en Gran Bretaña, durante la Primera Guerra Mundial, la organización de la Industrial Fatigue Research Board.

Lo significativo de los estudios de Hawthorne estriba en que abrieron una nueva era de investigación psicológica en la industria. Lo que al principio pareció ser un simple problema que requería de un breve programa de investigación, se convirtió progresivamente en uno más complejo, al continuar los estudios durante los 15 años siguientes. Dichos estudios fueron los responsables en forma singular, de la introducción de la psicología industrial a algunos problemas concernientes a las actitudes, la comunicación, la dirección y la estructura de las organizaciones. Dichas cuestiones, así como los asuntos que atañen al personal, son de vital importancia para la psicología industrial contemporánea.

La gran necesidad de los militares durante la Segunda Guerra Mundial de un asesoramiento más avanzado para el personal y los procedimientos para su preparación, dieron mayor ímpetu al desarrollo de la psicología industrial, tal como se conoce actualmente. Se lograron enormes adelantos metodológicos en dichas áreas, incluso, refinamientos de los procedimientos para la clasificación y valoración del desempeño del personal. Además, el ritmo acelerado de los cambios tecnológicos ocurridos durante la guerra y después, desembocaron en la formulación de una nueva área de especialización dentro de la psicología industrial: la psicología de los sistemas hombre-máquina (ergonomía). Dicha área

se dedica al diseño de los equipos, de acuerdo con las capacidades y limitaciones de los operarios humanos potenciales (Vargas ,2007).

Todos estos cambios dieron lugar al surgimiento de lo que hoy se conoce como psicología organizacional.

La cual se encarga de analizar el comportamiento de las personas en el ámbito de las organizaciones. El rol general de la psicología organizacional abarca el estudio, diagnóstico, coordinación, intervención, gestión y control del comportamiento humano en las organizaciones, es un profesional que contribuye a la generación de valor mediante la gestión y el desarrollo del talento humano. Asimismo está encargado de conocer y fomentar la satisfacción de los empleados con respecto a su trabajo, así como proponer y desarrollar estrategias para incrementar el espíritu de equipo, implantar mejores procedimientos de selección, colocación capacitación, promoción y retención del personal, apoyar el incremento de la productividad mediante la adecuada integración hombre-máquina-organización, recomendar mejoras en la calidad de los productos y servicios (Moguel, 2008).

Mastreta (2006) por su parte, menciona que el trabajo no es un esfuerzo, actividad u obra hecha por hacer; en las organizaciones tienes objetivos que alcanzar y necesitas gente interesada en trabajar, que produzca y que sea productiva, que haga lo que tiene que hacer, que haga bien las cosas; las personas hacen las cosas para alcanzar ciertos fines y es posible que trabajen en ciertas empresas o instituciones para satisfacer sus necesidades. La gente trabaja para alcanzar las metas que cree saciará sus necesidades de alimento, ropa, habitación, seguridad, aceptación, reconocimiento y autorrealización. Una de las principales tareas del psicólogo organizacional es desarrollar y potencializar el capital humano para contribuir al desarrollo organizacional, con una visión holística que le permita relacionar las estrategias empresariales con el desempeño y las acciones de las personas.

Vargas en el 2007 menciona que el psicólogo organizacional se encarga del análisis de puestos o empleos. El propósito del análisis de puestos es informar acerca de las obligaciones que implica el desempeño del cargo y el ambiente en

que se realizan esas obligaciones, lo que posibilita la identificación de los conocimientos y habilidades que requerirá el empleado que cubra ese puesto. Esto es valioso para la selección adecuada del personal, así como para su capacitación. El analizador de puestos obtiene su información de diversas fuentes tales como catálogos de puestos, la observación directa, la participación en el trabajo operativo, la administración de cuestionarios, la entrevista y el análisis de incidentes críticos.

Otras de las tareas que efectúa el psicólogo organizacional son el reclutamiento y selección las cuales, menciona Urdana (2005), que se realizan en el sector público o privado, y se definen como un proceso orientado a satisfacer las necesidades de una entidad en un puesto de trabajo vacante y de un candidato con motivaciones e interés por ocuparlo.

El objetivo último del proceso de selección es garantizar el ingreso del personal idóneo y el acceso de los empleados con base en el mérito, mediante sistemas que permitan la participación democrática, en igualdad de oportunidades, de todos los candidatos que demuestren poseer los requisitos para el desempeño del cargo; menciona este autor que tres son los objetivos básicos del proceso de selección:

- 1) Determinar las cualidades, competencias y los requisitos que debe poseer un candidato para desempeñar determinadas labores.
- 2) Identificar y medir las cualidades y competencias actuales y potenciales, las características de personalidad, los intereses y las aspiraciones de los distintos candidatos.
- 3) Establecer una graduación o clasificación respecto a en qué medida cada uno de los candidatos posee las cualidades exigidas (Urdana, 2005).

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

Grau,(2004) menciona que el proceso de reclutamiento es un conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo, o simplemente es la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renuncias, despidos o jubilaciones. El reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación; en cambio la selección es una actividad de impedimentos, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

El Reclutamiento y la Selección de Personal, son las técnicas de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa. Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

Como procesos, el reclutamiento y la selección de personal implican, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización. Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr. Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa (Grau, 2004).

Mendoza (2007) plantea que para el reclutamiento se debe considerar el entorno en que habrán de moverse, es decir los límites de ese entorno que se originan en la organización el reclutador y el medio externo de los cuales los elementos más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa de los recursos humanos; es decir la tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, la abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías que se incluyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada.
- Políticas de la compañía, es decir, en ocasiones las políticas que fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento.
- Políticas de promoción interna; las cuales estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tienen el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política.
- Políticas de compensación; un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones. Por lo común, los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen.
- Políticas sobre situación del personal; actuando en consonancia con las leyes de un país determinado, la organización puede proceder a vetar o favorecer la contratación de personal temporal, por ejemplo. Estas decisiones y parámetros incidirán directamente sobre las actividades de reclutamiento.

- Políticas de contratación internacional; con frecuencia, determinadas legislaciones estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en una organización, lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de una Corporación.
- Planes de recursos humanos. En las compañías grandes y tecnológicamente avanzadas, los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben llenar con personal interno y cuáles se deben cubrir externamente.
- Prácticas de reclutamiento. Con frecuencia, las organizaciones tienden a perpetuar políticas y prácticas que dieron resultado en el pasado, sin someterlas a un análisis crítico, sin considerar que conviene revisarlas con frecuencia.
- Requerimientos del puesto. El reclutador debe hacerse la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? a niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas; “la disposición para aprender es también una característica crucial”.

Por lo general, las personas más calificadas y con más experiencia solicitarán ingresos más altos. Una segunda dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es posible que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados.

Es esencial responder a lo siguiente:

Para desempeñar este puesto:

- ¿Qué es necesario hacer?
- ¿Qué es necesario saber?

- ¿Qué es necesario aprender?
- ¿Qué experiencia es realmente relevante?

De acuerdo con De Cenzo,(2006) y siguiendo la línea del reclutamiento y selección este autor menciona que normalmente las actividades de selección siguen un patrón estándar que comienza con una entrevista de evaluación y concluye con la decisión final sobre la contratación de la persona requerida para el puesto; generalmente el proceso de selección tiene 8 pasos:

- 1) Revisión de la solicitud de empleo, 2) Entrevista inicial de evaluación,
- 3) Pruebas psicométricas y de conocimientos acerca del trabajo, 4) Entrevista amplia ,5) Investigación de antecedentes, 6) Oferta condicional de empleo ,7) Exámenes físicos y médicos, 8) Oferta definitiva de empleo.

Cada uno de estos pasos representa una decisión que requiere algún tipo de retroalimentación afirmativa para que el proceso de selección continúe.

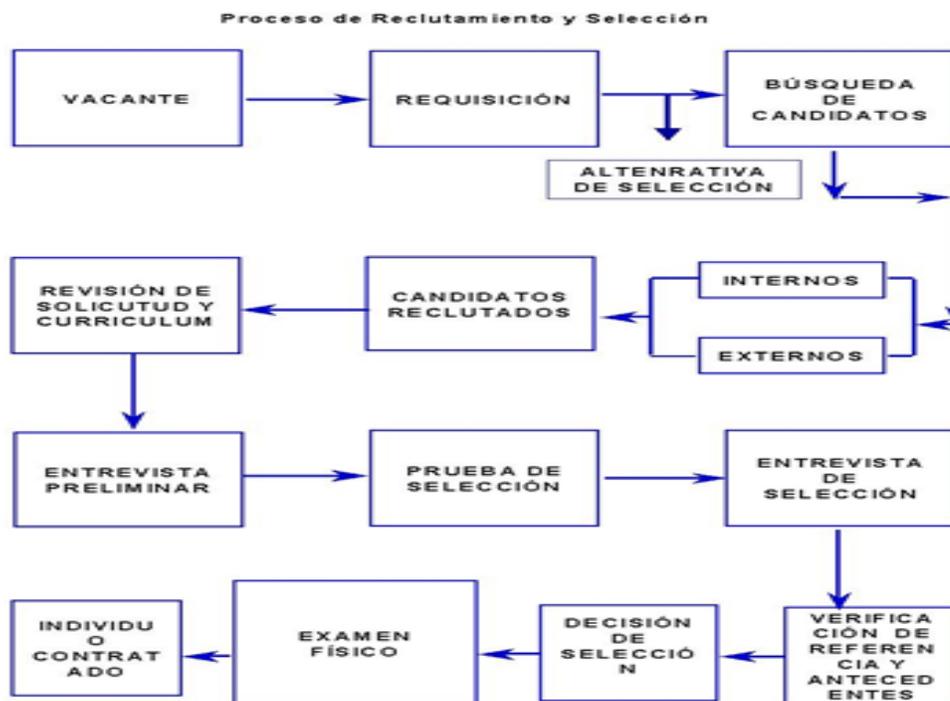


Figura 1. Proceso de Reclutamiento y selección de personal. Fuente: <http://www.rrhh> (2010)

Cada uno de los pasos de este proceso busca ampliar el conocimiento de la organización acerca de los antecedentes capacidades y motivaciones del solicitante, así como aumentar la información a partir de la cual los encargados de la toma de decisión realizan sus predicciones y tomarán la decisión final (<http://www.rrhh,2010>).

2.1 Elaboración del perfil de puesto.

Siguiendo con el tema de reclutamiento y selección de personal Uris, (1992) nos dice que para poder elegir al candidato idóneo es necesario precisar qué personas y en qué medida, de entre una serie de candidatos, reúnen ciertas características definidas previamente y que corresponden con los requerimientos de un puesto de trabajo. Así, tenemos, un puesto de trabajo con unas propiedades concretas de las que se desprende un perfil de exigencias, y por otro una serie de candidatos con ciertas características.

Asimismo Llanos, (2005) señala que el psicólogo organizacional debe tener o crear los perfiles ocupacionales los cuales, son la descripción de las características generales del puesto vacante; tales como su identificación, relaciones de autoridad y dependencia, la función básica o principal, así como la determinación de las características personales que deberán exigirse a quien lo desempeñe.

Uris, (1992) menciona que el perfil ocupacional define y determina técnicamente las competencias y características necesarias del puesto materia de la selección; en términos de su contenido funcional básico y factores de exigencia ocupacional y personal. Por ejemplo para el puesto vacante de una secretaria, se tendrá en cuenta: edad, sexo, instrucción, conocimientos de computación, redacción, idiomas, amabilidad paciencia, etc. Estas exigencias nos indican qué factores, y competencias, y en qué grado, son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas propias de un puesto.

Por ende la elaboración del perfil se basa en los datos aportados anteriormente por el análisis y la descripción del puesto de trabajo, también se conforma estableciendo reuniones con un grupo de empleados que actualmente se desempeñan con éxito en el puesto que se desea cubrir y se les solicita que definan de manera explícita las áreas importantes de su propio trabajo.

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización, esto permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes.

Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente). Es por ello que se debe buscar al candidato ideal para que cubra con el perfil deseado por quien solicita la vacante (Uris, 1992).

2.1.1 Fuentes de reclutamiento.

Antes que nada, para poder llevar a cabo el reclutamiento, necesitamos atraer a los posibles candidatos a nuestra empresa, es por ello que nos menciona Moguel (2008) que las fuentes de obtención de postulantes o lugares donde se localizan candidatos posibles, son los puntos de referencia, hacia las cuales las empresas hacen llegar las ofertas de trabajo, según sus necesidades o puestos vacantes, con el objeto de obtener los postulantes necesarios para efectuar la selección.

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento es decir: fuentes internas y fuentes externas: menciona Moguel(2008) que la utilización de fuentes internas representa la oportunidad para los colaboradores de la empresa de ocupar los puestos vacantes mediante concursos internos logrando con ello no sólo la posibilidad de un desarrollo ocupacional, sino también una efectiva estrategia motivacional. Esta política tiende a dar oportunidad de superación a todos los colaboradores, capaces y habilidosos, con lo cual el interés de los colaboradores por superarse en sus conocimientos acerca del trabajo y de su cultura, será constante.

Aguilar (2010) plantea que cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo. Las fuentes de reclutamiento externo son toda publicación de oferta de empleo de carácter público, las cuales necesitan canales de publicación de los avisos que deberán estar acordes a las posibilidades de los establecimientos, el canal más común es la página Web; algunas alternativas sugeridas en caso de reclutamiento externo son:

MEDIO	SITUACIONES EN LAS QUE SE RECOMIENDA UTILIZAR	CONSIDERACIONES
Periódico	Cuando busca personal operativo Cuando requiera una respuesta inmediata Cuando quiera limitar la oferta a una zona geográfica específica Cuando requiera que una gran cantidad de público acceda a la información	El espacio es reducido El costo usualmente es por palabra utilizadas o tamaño del anuncio Acudirán a la entrevista una gran cantidad de candidatos que no cubren el perfil La calidad del anuncio suele ser baja
Revistas especializadas	Cuando busca personal especializado Cuando la limitación geográfica no importa Cuando se tenga suficiente tiempo Cuando realice reclutamiento continuo	La impresión es de buena calidad Los costos son mayores La entrega del anuncio tiene que ser con anticipación
Radio y televisión	Cuando los puestos que se ofertan son numerosos Cuando requiere una difusión amplia Cuando hay pocos candidatos en la zona Cuando se busca personal operativo	Se debe contar con un presupuesto alto. Los mensajes deben ser concretos Se debe remitir a un medio impreso o teléfono para proporcionar mayor información La creación y producción de comerciales de radio y televisión requiere mucho tiempo y es cara
Materiales impresos	Cuando se participe en eventos de promoción del empleo	Su uso es limitado pues requiere que el prospecto asista al lugar en que se proporciona información
Las oficinas de empleo públicas, privadas y de organizaciones no lucrativas	Cuando no cuente con un departamento de selección de personal Cuando su compañía ha tenido dificultades para reclutar personal Cuando una vacante debe ocuparse enseguida Cuando le interesa una población específica Cuando requiera de personas empleadas que esté buscando toras opciones.	Las oficinas de empleo le permitirán optimizar el proceso de reclutamiento. En ocasiones el proceso de reclutamiento realizado por las oficinas de empleo puede ser deficiente por lo que sería recomendable que usted entregue una descripción de puesto, especifique los instrumentos que desea que se utilicen, analice las estadísticas de los procesos que realiza la agencia y establezca una relación duradera con una o dos agencias.

Oficinas de empleo temporal o de "outsourcing"	Cuando requiera de un trabajo específico o especializado que deberá realizarse en un periodo de tiempo específico.	Asegúrese de no utilizar este tipo de empleados solo para evadir responsabilidades legales, recuerde que esta política le acarreará inconvenientes a su empresa más temprano que tarde.
Contratación de cazatalentos	Cuando el tipo de puesto que esta ofertando sea muy especializado o de alto nivel	Revise que la empresa tenga experiencia en estas actividades y reúname con el personal que realizará la búsqueda para asegurarse que se ajustará a los criterios que usted desea.
Escuelas y centros de enseñanza	Cuando requiera personal con talento pero poca experiencia	Establezca un vínculo con universidades, permita que realicen prácticas profesionales en su empresa de tal manera que pueda tener una idea más real del desempeño del futuro trabajador.
Recomendación del personal	Cuando requiera personal calificado u operarios	A menudo los empleados recomendarán a gente eficiente porque su reputación está en juego, sería conveniente desarrollar un programa de incentivos para este tipo de recomendaciones
Espontáneos	Cuando desee contar con una base de datos que le permita cubrir vacantes de surjan de manera inesperada	Es conveniente que a todos aquellos que de manera espontánea se presenten en la empresa se les dé un trato cordial y se les tome sus datos para posibles vacantes en el futuro.
Internet	Cuando requiera hacer una difusión de los puestos a un público global y que utilice tecnología. Cuando desee utilizar un periodo de reclutamiento extenso Cuando desee proporcionar suficiente información a los candidatos	Esté preparado para recibir una mayor cantidad de solicitudes de las que usted se imagina

Figura.2 Fuentes de reclutamiento según Aguilar 2010; Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Spector,(2002) menciona que la elección de las fuentes depende de la facilidad con la que las organizaciones puedan reclutar a los aspirantes, algunas organizaciones descubren que obtienen suficientes aspirantes por iniciativa para cubrir las plazas que necesitan, de ahí que no tengan que recurrir a métodos más elaborados; sin embargo, en los mercados de trabajo competitivos, muchas empresas se esfuerzan por atraer a las mismas personas; en estos casos, es necesario recurrir a métodos más arduos para captar el personal requerido. Además menciona Spector, (2002), que si la organización tiene suerte con las fuentes de reclutamiento, recibirá muchas más solicitudes convenientes que las plazas disponibles; cuanto más selectiva sea la organización, tanto mayores serán las posibilidades de que la persona contratada sea un buen empleado.

FILTROS EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Espindola, Sulchana, Alcala, Rojas y Ávila (2004) mencionan que los filtros del proceso de reclutamiento y selección dependen de la fuente de este, ya sea interna o externa; para el reclutamiento interno el número de pasos será mejor, pues para el candidato es una promoción y sólo se mueve de posición en la empresa.

Los pasos en general del proceso de selección son ocho:

- ✓ 1) Revisión de la solicitud de empleo o Currículo Vitae.
- ✓ 2) Entrevista inicial de evaluación.
- ✓ 3) Pruebas psicométricas y de conocimientos acerca del trabajo.
- ✓ 4) Entrevista amplia.
- ✓ 5) Investigación de antecedentes.
- ✓ 6) Oferta condicional de empleo.
- ✓ 7) Exámenes físicos y médicos.
- ✓ 8) Oferta definitiva de empleo.

También señalan Espindola, y colaboradores (2004) que en el reclutamiento, el número de pasos cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico, el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor.

Por último, Spector, (2002) menciona que si la organización tiene suerte con las fuentes de reclutamiento recibirá muchas solicitudes convenientes para cubrir las plazas disponibles en la empresa; cuando más selectiva sea la organización, tanto mayores serán las posibilidades de que la persona contratada sea un buen empleado.

Teniendo reclutados a los candidatos que posiblemente puedan cubrir la vacante o las vacantes dentro de la empresa, se procede a llevar a cabo los pasos de la selección antes mencionados por Espindola, y colaboradores (2004).

Como se mencionó anteriormente, a continuación se explica en que consiste cada uno de los pasos que se llevaban a cabo en el reclutamiento y selección de personal desde niveles operativos hasta administrativos.

3.1 Currículo vitae.

Un aspecto importante dentro de la selección, es la revisión del currículo vitae por parte de los seleccionadores; según Ivancevich (2004) el Curriculum Vitae es una recopilación de todos los datos académicos y laborales de una persona a lo largo de su vida, independientemente del puesto de trabajo al cual se esté postulando. Comúnmente el currículo lo presentan las personas con estudios profesionales, en sustitución a la solicitud de empleo, aunque cualquier persona puede presentar el suyo, independientemente del nivel de estudios que tenga.

El Curriculum Vitae cumple una triple función:

- Presentarte al futuro empleador.
- Concentrar la atención durante la primera entrevista sobre los aspectos más importantes de la personalidad y del recorrido académico y laboral.
- Después de la entrevista se, recordarán al futuro empleador los datos que mejor hablan del candidato.

El currículo por tanto es un resumen escrito de uno mismo. Es una imagen concisa de la persona y sus méritos para ocupar un determinado puesto de trabajo. En el curriculum se deben destacar los, logros y objetivos profesionales, pues debe estar diseñado para presentar a la persona como un candidato atractivo para el puesto.

A continuación, vienen las diferentes partes que un curriculum vitae siempre debe tener, distribuidas de la siguiente manera:

- Datos personales: Nombre y apellidos, lugar y fecha de nacimiento, estado civil, dirección personal, número de teléfono de contacto, dirección de correo electrónico, etc.
- Formación académica: Estudios que has realizado, indicando fechas, centro, y lugar donde han sido realizados.
- Experiencia Profesional: Experiencia laboral relacionada con los estudios universitarios o que puedan ser de interés para la empresa que desea contratarte. No olvides señalar las fechas, la empresa donde trabajaste y las funciones y tareas llevadas a cabo.
- Idiomas: En este apartado mencionarás los idiomas que conoces y tu nivel. Si obtuviste algún título reconocido, como por ejemplo el 'First Certificate' en Inglés, que acredite tus conocimientos en este ámbito, indícalo.
- Informática: Señala aquellos conocimientos informáticos que poseas: sistemas operativos, procesadores de texto, hojas de cálculo, bases de datos, diseño gráfico, internet, etc.
- Otros Datos de Interés: En este último apartado señala todos aquellos aspectos que no han sido incluidos todavía, tales como: licencia de conducir, disponibilidad, etc.

Existen tres maneras de presentar un Curriculum Vitae: la cronológica, la cronológica inversa, y la funcional.

- Curriculum Vitae cronológico: permite presentar la información partiendo de lo más antiguo a lo más reciente.
- Curriculum Vitae cronológico inverso: consiste en empezar por los datos más recientes.
- Curriculum Vitae funcional: Distribuye la información por temas y proporciona un conocimiento rápido de tu formación y experiencia en un ámbito determinado ([http:// modelocurriculum](http://modelocurriculum), 2011).

Señala Ivancevich (2004) que el currículum es importante; pues unas simples hojas pueden hacer que usted encuentre empleo o no; si no produce una buena impresión es probable que no le llamen para una entrevista.

Además menciona Rubio(2005) que el currículum sirve para realizar la preselección es decir comparar la edad, sueldo y la experiencia del solicitante con el perfil del puesto, si no se cumplen los requisitos mínimos necesarios es muy probable que el candidato sea rechazado desde un principio del proceso; o bien son datos que serán posteriormente analizados .

La experiencia con respecto a los empleos que tenía el candidato es uno de los principales puntos que más se consideran en la revisión del currículum, donde el seleccionador analiza la rapidez en que se haya promovido en sus puestos anteriores, su historia de salarios, constancias y permanencia en los mismos.

3.2 Entrevista inicial de evaluación.

De Cenzo (2006) menciona que la entrevista inicial de evaluación constituye una excelente oportunidad para que el área de recurso humanos o en su defecto reclutamiento, describa al candidato el puesto con suficiente detalle para que este puedan reflexionar si están realmente interesados en continuar con el proceso. Es en efecto un procedimiento que se incluye en la evaluación de pesquisas y en el suministro de entrevistas de evaluación. Otro punto importante durante la fase de entrevista inicial de evaluación, consiste en la identificación del rango salarial. A la mayoría de los trabajadores les interesa el sueldo y aunque la vacante pueda parecer excitante; un salario bajo puede evitar que la organización obtenga un gran talento.

Por su parte, Navarro (2010) señala que el desempeño y comportamiento en la entrevista es crucial para continuar con el proceso de reclutamiento y selección de personal, pues ello nos arroja la imagen Profesional, es decir “una persona que ejerce su profesión con relevante capacidad y aplicación”. Por lo tanto su

desempeño en la entrevista debe comunicarnos que es un profesional en su materia.

Lo más importante en una entrevista es:

- ✓ a) Su puntualidad. Ningún profesional llega tarde. Si llega tarde a la entrevista lo hará en los días sucesivos. Ser puntual o impuntual es un hábito.
- ✓ b) La presentación impresa de su Currículo Vitae, el cual, es una extensión física de sus conocimientos, experiencia y talentos. Limpieza, tipo de papel en cuanto a color y calidad del mismo.
- ✓ c) Ortografía. Es incongruente que un profesional no posea la educación básica de su idioma al escribirlo.
- ✓ d) Su forma de hablar. Si bien todos los candidatos por obvias razones se sienten nerviosos en la entrevista, eso no quiere decir que no identifiquemos aspectos como su volumen de voz y entonación. Una de las preguntas que arrojan las más interesantes respuestas es “¿por qué te gusta lo que sabes hacer?”; aquí se conjugan emociones, pensamientos, palabras, lenguaje corporal, etc.

Existen muchos otros aspectos por mencionar cuando se trata de casos específicos de candidatos de acuerdo al giro de la empresa y la vacante, sin embargo, los mencionados en esta ocasión son en su mayoría generales. La regla a observar es la congruencia del valor profesional que comunica su Currículo Vitae y lo que refleja el candidato en persona.

3.3 Pruebas psicométricas y técnicas que requiere el perfil de puesto.

Sánchez, (2010) menciona que las pruebas se emplean formalmente en 40% de las principales corporaciones en las decisiones de contratación y promoción. Las pruebas psicológicas tienen el objetivo de medir las cualidades de personalidad y la capacidad mental. Las pruebas de conocimiento y desempeño adquieren mayor validez cuando se miden las habilidades de los sujetos para realizar el trabajo, para cuya ejecución se piensa en contratarlos.

Spector (2002) menciona también que en las pruebas psicológicas se evalúan diferentes “rasgos” psicológicos, tales como la inteligencia, la aptitud, la realización, el interés y la personalidad. Todas las pruebas de capacidad, incluso las de inteligencia, aptitud y realización, sirven para apreciar el nivel actual de rendimiento cognoscitivo. Sin embargo, las pruebas de inteligencia y de aptitud, son consideradas como pruebas de capacidad o potencial, debido a que se ha demostrado su éxito para predecir futuros logros cognoscitivos. Por consiguiente, esos dos tipos de pruebas son más convenientes cuando se trata de situaciones en que el empleo a desempeñar requiere de habilidades o conocimientos especiales que la empresa espera enseñar a sus nuevos empleados. Sin embargo, lo más frecuente es que el procedimiento de reclutamiento busque aspirantes ya capaces de desempeñar cierto tipo de trabajo. En tales casos, las pruebas de selección se encargarán de apreciar el rendimiento, los conocimientos o la destreza.

3.4 Entrevista amplia.

Rosales (2010) menciona que la entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal en la que se sostiene un diálogo con un propósito definido entre el entrevistador y el candidato y cuya comunicación comprende posturas, gestos y otras formas de interacción. La entrevista es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión de contratación o no de un candidato al puesto.

También este mismo autor plantea que el primer tipo de entrevista está basada en preguntas tradicionales que permitirán corroborar la información de tu currículum, el objetivo es conocer al candidato y determinar su viabilidad para continuar en el proceso de reclutamiento. Se realizarán preguntas referentes al entorno personal y familiar, formación académica y experiencia. Puede estar complementado por entrevistas no estructuradas las cuales se caracterizan por un número mínimo de preguntas planeadas, el resto se elaboran durante la entrevista.

El segundo tipo de entrevista buscará determinar tus cualidades, habilidades, aptitudes y competencias laborales. El entrevistador procurará identificar el

comportamiento en situaciones actuales del entorno profesional o personal. La entrevista será estructurada, ya que se han determinado con anticipación las respuestas que se desean obtener.

El tercer tipo de entrevista busca determinar el nivel de conocimientos técnicos que tiene el candidato, probablemente a través de la solución de un problema teórico o real, en la que deberá describir la solución propuesta para dicho problema.

Todas estas entrevistas pueden combinarse en diferentes sesiones y el tipo de entrevista dependerá de las necesidades de la compañía.

a. Tipos de preguntas

En cada una de las entrevistas mencionadas anteriormente hay una selección de preguntas que podrán brindar al entrevistador o seleccionador la información necesaria para determinar si el candidato es viable o no.

Las preguntas pueden ser:

- ✓ Preguntas cerradas: Con una sola palabra, se requiere de ser exacto y preciso. Por ejemplo: Rectificar datos demográficos. Soltero – casado, con o sin hijos, vive solo, ocupación de la familia. Confirmar estudios. ¿Por qué elegiste esa carrera/maestría? ¿En qué año saliste?
- ✓ Preguntas de sondeo: ¿Por qué?, ¿Cuál fue la causa?, ¿Qué pasó?
- ✓ Preguntas hipotéticas: ¿Qué harías si....? ¿Cómo reaccionarías si...?
- ✓ Preguntas directas: ¿Por qué deseas laborar con nosotros?
- ✓ Preguntas que sugieren la respuesta: usted está dispuesto a cambiar de residencia ¿verdad?

García, (2005) menciona que una vez que ha terminado la entrevista, se le da al candidato oportunidad para aclarar sus dudas; asimismo ésto le sirve al reclutador para detectar cuestiones importantes que puedan estar relacionadas con el buen funcionamiento o el desempeño para el puesto que se desea cubrir. La entrevista sirve además para descartar a los candidatos que no cuenten con los requisitos

mínimos o necesarios para continuar con el proceso de selección, es decir la facilidad de expresión verbal, apariencia física y habilidad para relacionarse entre otras.

3.5 Investigación de antecedentes laborales y familiares.

Dessler (2004) menciona que la mayoría de las empresas tratan de verificar los antecedentes y las referencias de los solicitantes de empleo, y existen dos razones para hacerlo: verificar la exactitud de la información que da el candidato y descubrir posible información de un pasado negativo, por ejemplo antecedente penales. Los datos que se verifican con mayor frecuencia son las fechas de trabajos anteriores, el servicio militar en caso de los hombres, la educación y la identificación, es decir, la fecha de nacimiento y el domicilio.

La información recabada adquiere muchas formas. La mayoría de las empresas intenta al menos verificar puestos y salarios actuales del solicitante por vía telefónica con su empleador actual (suponiendo que se le aclaró al candidato que se haría así). Otros llaman a los jefes anteriores y actuales para tratar de descubrir más acerca de la motivación de la persona, su competencia técnica y la habilidad para trabajar con otros.

El departamento de personal o encargado de reclutamiento, tiene la consigna de verificar, previamente a la contratación, los datos proporcionados por el o los empleados seleccionados. Esta verificación normalmente la lleva a cabo una agencia o consultor externo por medio de estudios socio-económicos.

Los estudios socio-económicos se limitan a confirmar que lo que un individuo manifestó en la solicitud de empleo sea verídico. Desde luego, lo que alguien pone en la solicitud de empleo es únicamente la información que quiere que la empresa conozca. Es imprescindible contratar personas confiables en todo momento, aunque sabemos que existen ciertos puestos en las empresas que por su naturaleza requieren de una especial atención, ya que pueden representar puntos altamente vulnerables dentro de la organización, por lo que se debe estar seguro

de que se ha contratado a la persona correcta. Por ello, lo indicado es hacer una investigación de antecedentes personales y laborales del aspirante.

Por medio de una investigación de antecedentes personales y laborales se conocen sus relaciones familiares en tiempo y lugar de arraigo. También pueden obtenerse referencias de todas las empresas en las que ha trabajado, aunque éstas no hubieran sido mencionadas en su solicitud. Igualmente es posible obtener otra serie de datos que permiten observar su nivel moral y familiar, así como constatar el tiempo de experiencia que tiene desempeñando sus labores, lo cual le garantizará la contratación de personas confiables.

Para seleccionar a qué empleados se les debe aplicar un estudio de antecedentes personales y laborales para anexarlo a su expediente, es necesario considerar a las personas que más confianza se requiere darles, sin importar su puesto dentro de la empresa (<http://universopyme,2010>)

3.6 Oferta condicional de empleo.

Expresa De Cenzo (2006), que si el aspirante ha aprobado cada uno de los pasos anteriores, normalmente se acostumbra hacerle una oferta condicional de empleo, generalmente las hacen los representantes del área de recursos humanos. En esencia lo que implica una oferta condicional de empleo es que si aprueba cierto examen médico, físico o de abuso de sustancias, la naturaleza condicional de la oferta de trabajo se perderá para convertirse en definitiva.

3.7 Exámenes físicos y médicos.

Menciona Llanos (2005) que, una vez que se han aplicado, revisado e interpretado las pruebas psicométricas de los solicitantes, se sabe que pueden perfilarse algunos de ellos para ocupar el puesto; no sin antes pasar por una de las últimas fases en el proceso de reclutamiento y selección previa a la contratación: la revisión médica.

El reglamento Federal de seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo, señala en su artículo 14: será responsabilidad del patrón que se practiquen los exámenes médicos de ingreso, periódicos y especiales a los trabajadores expuestos a los agentes físicos, químicos, biológicos y psicosociales, que por sus características, niveles de concentración y tiempo de exposición puedan alterar su salud, adaptándolo en su caso a las medidas pertinentes para mantener su integridad física y mental, de acuerdo con las normas correspondientes.

También señala Llanos en el 2005, que llevar a cabo la revisión médica puede prevenir y evitar gastos imprevistos a la empresa, ya que mediante ella pueden detectarse situaciones que como consecuencia generen pérdidas y gastos no contemplados y que perjudiquen las finanzas de la empresa. Además de que la salud física de los empleados y trabajadores influye en aspectos como la ejecución de actividades, puntualidad, calidad y cantidad de producción, ausentismos, rotación y satisfacción por el trabajo. El examen médico deberá ser practicado por un médico especialista en el área industrial, pues presumiblemente se encuentra familiarizado con las actividades propias de la empresa, accidentes, riesgos, enfermedades, maquinaria empleada, materiales utilizados, tensiones y estrés que enfrenta el trabajador al realizar las funciones.

Los principales examen médicos que se les hacen a los candidatos Incluyen:

- Elaboración de Historia Clínica completa.
- Ficha de identificación del Trabajador.
- Historia clínica familiar.
- Historia clínica patológica.
- Historia clínica laboral.
- Historia clínica por aparatos y sistemas.
- Exploración Física.
- Integración de Diagnóstico individual.
- Elaboración de Expediente clínico individual.

Beneficios:

- Se establecen condiciones adecuadas de Salud e Higiene en el trabajo.
- Disminución de costos a mediano y largo plazo.

- Mantener una sana relación entre trabajador-patrón-autoridad.
- Disminución de costos.
- Asesoría para toma de decisiones.

3.8 Oferta definitiva de empleo.

De Cenzo, (2006) menciona que si el aspirante a un puesto ha aprobado cada uno de los pasos anteriores, normalmente se acostumbra hacerle una oferta condicional de empleo generalmente las hacen los representantes del área de Recursos Humanos (RH). También es importante recordar que el departamento de RH debe avisar aquellos finalistas que no logran la contratación, pues se merecen atención o bien se les informe que no obtuvieron el empleo.

3.9 Integración del reporte y recolección de documentos.

Llanos en el 2005 señala que cuando se cuenta con los resultados de las diferentes evaluaciones: cognitiva, psicometría, estudio médico y socioeconómico, se procede a la elaboración de un reporte que los integre; asimismo la recolección de los documentos donde se verifiquen la Identidad del candidato, la dirección, escolaridad y demás documentos pertinentes.

3.9.1 Inducción.

Una vez que se ha ingresado a un nuevo elemento en la organización es importante, como menciona Chiavenato (2000), que la empresa familiarice al nuevo colaborador y le comunique las generalidades sobre la empresa y de algunas políticas sobre administración de personal.

La inducción, denominada también acogida, incorporación o acomodamiento, tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral. Una Inducción bien ejecutada constituye la base de todas las expectativas y compromisos implícitos (contrato psicológico) del

trabajador. Esta persona se plantea una serie de importantes interrogantes acerca de la organización y el ambiente que se “respira” en ella y deben responderse con la mayor rapidez.

Por su parte Romaguera (1991) indica que la inducción sirve para comentar al personal de nuevo ingreso, la imagen corporativa de la empresa, o sea el papel que tiene esta dentro de su sector industrial y de la comunidad, es decir cómo se percibe la empresa dentro de un determinado sector financiero, aceptada por el valor comercial, es decir, “lo que significa económicamente” y la trayectoria que tiene.

Moles (2004), por su parte, menciona que la imagen es una función objetiva de la comunicación, un conjunto de causas de percepción sensorial, es decir una experiencia vicaria óptica que se establece entre un punto y otro, o entre un individuo y otro ; lo antes mencionado lo podemos ver en la inducción, pues el personal de Recursos Humanos le va a mostrar a sus nuevos colaboradores el tipo de imagen que la empresa proyecta; de esta forma, al conservar su imagen sigue atrayendo al público consumidor de los servicios o productos y de alguna u otra forma atrae al personal que requiere labore con ellos.

IMPORTANCIA DE LA IMAGEN CORPORATIVA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Para Romaguera (1991) la imagen de una empresa es importante, pues constituye la impresión total que una organización genera en la mente del público en cuanto a sus percepciones, impresiones y experiencias. Los encargados de Recursos Humanos deben dar a conocer al personal de nuevo ingreso la imagen corporativa de la empresa y de esta forma darles a conocer a qué tipo de empresa ingresaron, esto lo pueden hacer a través de mostrarles lo que es la imagen corporativa de la empresa.

Costa (2007) nos dice que la imagen corporativa o identidad corporativa suele ser un sistema de signos visuales que tienen como objeto distinguir y facilitar el reconocimiento y la recordación de una empresa u organización.

Es decir, la misión de la imagen corporativa es diferenciar y asociar ciertos signos con determinada organización y significar, o sea, transmitir elementos de sentido, connotaciones positivas y por supuesto aumentar la notoriedad de la empresa.

Por su parte, Romaguera (1991) menciona que la imagen corporativa o identidad corporativa es importante pues esta va encaminada a la imagen que el público tiene de dicha empresa. La imagen corporativa no es un tema actual, nace en 1900 pues allí empezaron a aparecer los productos artísticos producidos industrialmente y, a partir de 1946 en los años de la posguerra en Holanda, esta producción empezó realmente a tomarlas. La imagen corporativa es un proceso complejo, se desarrolla como algo natural y queda determinada por la actitud general de los directivos y empleados de una empresa. También en aquellos días nacieron los términos de identidad e imagen corporativa y a los diseñadores se les comprometió a producir una identidad bien definida para la empresa.

Una imagen corporativa se determina en primer lugar por sus características visuales, el logotipo, los colores y la tipografía. Mediante esta iconografía abstracta, una empresa se distingue de las otras, de la misma manera que, a través de la historia los individuos o grupos y naciones han usado medios visuales para distinguirse de los demás. A fin de mantener una fuerte posición en el

mercado ha sido necesario, como lo conseguirá siendo en el futuro, un constante reajuste y puesta al día la imagen corporativa.

Siguiendo con este tema, Romaguera(1991) menciona que la imagen corporativa está relacionada con la duración y una actitud clara e informativa hacia el público y particularmente con la creación de un rostro familiar. No obstante este, rostro no debe ser dogmático, sino flexible, con características que se incorporen todas a un conjunto coherente.

Garbett, (1991) menciona que todas las corporaciones tienen consciente o inconscientemente, una identidad y proyectan algún tipo de imagen; afortunadamente, la imagen corporativa de una compañía está mucho más sujeta al control y modificación del tiempo, es decir el paso de los años que la empresa tenga en un determinado mercado; la imagen corporativa de una empresa está gobernada por seis factores:

- ✓ 1. La realidad de la compañía misma, es decir, el tamaño de la empresa, su estructura, la industria a la que pertenece, los productos que fabrica o los servicios que presta son todos la materia prima que contribuyen a forjar la imagen, asimismo también la cantidad de empleados y el grado en que ellos interactúan con la sociedad.
- ✓ 2. La medida en que la compañía y sus actividades hagan noticia, es decir lo que la compañía haga y eso tenga consecuencias positivas o negativas para la empresa, pues esto ocasiona que el público o consumidor asocie a la empresa con tales noticias y por ende deje de consumir o evite los servicios de dicha empresa.
- ✓ 3. Diversidad de compañías: es decir, mientras más variadas y diversas sean las actividades de la compañía, más diversos serán los mensajes que emita.
- ✓ 4. Esfuerzo de comunicaciones: va más que nada encaminado al dinero que gasta la compañía en ir forjando su imagen, para ser más conocida y de esta manera que su reputación sea más positiva.

- ✓ 5. Tiempo: el establecimiento de cualquier reputación implica un proceso de edificación, pues las buenas corporaciones lucen bien con el tiempo; su imagen, forjada a través de los años, será mucho más duradera.
- ✓ 6. Desvanecimiento de la memoria: El recipiente en el que se vierte la imagen de una compañía es muy permeable. Sólo para permanecer en el punto que esta, se requiere un esfuerzo constante de comunicaciones.

Según Costa (2007) la imagen corporativa se puede resumir en la imagen psicológica que una sociedad se representa mentalmente de una institución; por consiguiente, a la imagen corporativa la configura todo conjunto variado de actuaciones y mensajes de la institución a lo largo del tiempo.

Siguiendo esta línea, menciona Romaguera (1991) que cada uno de los empleados de la empresa tendrán que seguir de forma coherente las reglas en lo que respecta a la imagen corporativa impuesta desde arriba, para así de esta forma contribuir con su empresa.

Parte importante de la imagen corporativa es la imagen personal de quienes laboran en una organización, por lo que a continuación se abordará el tema de la importancia imagen personal en la organización.

4.1 Importancia de la imagen personal para ingresar a una empresa.

El tema de la imagen es importante dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal pues sirve como filtro para poder seguir o no con el proceso y ser parte de una empresa. Martínez, (2010) menciona que en pleno siglo XXI, nuestra sociedad tiene varias preocupaciones pero, la principal parece ser la imagen que causamos y proyectamos a los demás. Una imagen se puede idealizar y no ser lo que parece, cuando se descubre lo que no se ve a simple vista. Por su parte, Zaragoza (2010) indica que una imagen vale más que mil palabras, y más hoy, cuando la televisión y la gran pantalla, las nuevas tecnologías, Internet; todo en nuestra cultura parece transmitírsenos en imágenes. En el ámbito organizacional la imagen de una persona es conocida como: imagen

personal o imagen ejecutiva empresarial. Martínez, (2010) nos dice que más candidatos de los que nos imaginamos son desechados de los procesos de selección por el simple hecho de la imagen que causan en el entrevistador o empresa que les tiene delante, sin dar ningún valor a lo que pueden aportar.

Está claro que se debe ir a una entrevista con una ropa adecuada y formal porque esto es lo que se esperan los reclutadores, al recibir a los candidatos para aplicar a la vacante; no estaría de más que indagemos en la Web de la compañía sobre sus políticas respecto a la forma de vestimenta para empleados. Aunque es preferible pecar por exceso que no por defecto, es decir, preferible ir en traje que con pantalón vaquero y camiseta ajustada. Además, ciertas influencias informales están haciendo que las empresas abran su mente respecto a la vestimenta de los candidatos que serán futuros empleados; eso sí, con los límites del sentido común y de que cada uno analice qué es adecuado para cada ocasión. Muchas de las ocasiones, al llegar al proceso final de selección se plantea que la imagen ha sido el motivo por el que no nos han seleccionado; muchas de las veces puede ser que la persona que analiza la candidatura de un postulante sea muy superficial y no sea objetiva con nuestro perfil profesional y de capacidades. Esto es porque a los seleccionadores se les paga por seleccionar a las personas cuyo aspecto sea lo único que les agrada, y se supone que; como buenos profesionales, sabrán dar mayor importancia a los valores, actitudes, experiencias, necesidades, capacidades, aspiraciones, competencias de cada candidato. Además para Martínez (2010) la imagen personal es la tarjeta de presentación frente a los demás y si se cuida aumentará la confianza y seguridad, así como la posibilidad de ser contratado.

Por su parte Zaragoza (2010) coincide con Navarro, (2010) al plantear que la imagen de cualquier candidato habla por sí sola, sin necesidad de palabras. De primera vista percibimos si el candidato nos inspira confianza o no por su apariencia, vestimenta, lenguaje corporal, actitud, forma de hablar y la manera de comportarse o desenvolverse a lo largo de la entrevista de trabajo. También menciona Navarro,(2010) que es un hecho que hemos llamado al candidato porque los conocimientos, experiencia y habilidades que menciona en su currículum

vitae son interesantes ó convenientes para el puesto; sin embargo, es necesario verificar su valor profesional y para ello no hay momento de verdad más contundente que la entrevista de trabajo. Así como muy pocos se arriesgarían a comprar un artículo nuevo con un empaque desgastado, roto o sucio; de la misma manera contratar a un candidato que descuida su imagen profesional representa un riesgo para la empresa, pues los resultados que ofrece no los garantiza su imagen, la cual es un reflejo de su personalidad y profesionalismo.

Martínez en el 2010 señala que "Una buena imagen es vital en los negocios". Bajo este lema una joven mexicana, Gabriela Vargas, creaba hace 20 años un pequeño gabinete de belleza, maquillaje y masajes corporales; este autor menciona que la imagen ejecutiva comenzó a trabajarse en 1990, desde la forma de vestir y el peinado hasta los gestos más insignificantes, en hombres y mujeres; para vender cualquier producto hay que venderse primero a sí mismo.

Asimismo Martínez, (2010) dice que la imagen personal está constituida por cuatro elementos principales: la apariencia exterior, el vestido, los gestos y la voz. Cuando una persona sabe cómo administrar estos elementos triunfa más fácilmente en su entorno profesional y social. Por otra parte, también el vestuario es un elemento importante a la hora de acudir a una entrevista de trabajo, pues de esta forma podemos causar una buena impresión. Cuando nos presentamos en cualquier sitio, en lo primero en que se fijan es en nuestra apariencia exterior. Por otra parte y siguiendo con el tema, además de nuestra apariencia física, con la que nacemos, podemos y debemos mejorar nuestra figura y nuestro aspecto con un adecuado vestuario al acudir a nuestra primera entrevista de trabajo; pero siempre conservando nuestro propio estilo. Al acudir por primera vez a una empresa o entrevista es necesario planear con anticipación la vestimenta que vamos a usar. Un vestuario inapropiado puede llegar a generar una imagen inconveniente para conseguir empleo. La sobriedad y la sencillez son cualidades muy valoradas en este tipo de encuentros, en los que están terminantemente prohibidos los accesorios estrambóticos y los excesos. Apuntar a una imagen clásica y conservadora es la opción más segura.

Elementos de la imagen corporal:

*Apariencia exterior:

Por su parte Zaragoza (2010), en cuanto al vestido señala que el aseo es esencial, una ropa adecuada es tan importante como el comportamiento en la entrevista, la preparación y las aptitudes.

Vestido:

Imagen Ejecutiva en Mujer:

- Debe utilizar un traje sastre de preferencia con falda a ser posible y manejar colores neutrales como son: beige, café, negro o azul marino.
- Llevar Zapatos de tacón, preferentemente con 5 cm de alto.
- El cabello muy bien peinado o recogido; en caso de estar teñido, tratar de que el cabello tenga la misma tonalidad.
- Al acudir a una entrevista de trabajo debe evitar ir muy maquillada, siempre debe ser discreta.
- Deberá de utilizar accesorios austeros y apropiados, es decir, se debe de evitar el exceso de accesorios (anillos, cadenas, etc.).
- Los bolsos en la imagen ejecutiva son importantes, pues son el reflejo de la femineidad; los colores del bolso deben ir en la misma gama que el resto de la ropa.



Figura 3. Estilo femenino para entrevista laboral Fuente: <http://estilo femenino> (2012).

Imagen Ejecutiva en hombre:

- Se recomiendan los trajes de dos piezas de colores oscuros e intensos, mezclados con blanco y azul claro para un alto contraste.
- La camisa es la protagonista; manga larga, básica para transmitir autoridad.
- Utilizar un terno no muy llamativo, con camisa y corbata a juego, para ellos, un traje sencillo pero profesional.
- El calzado es la base principal del guardarropa masculino, se recomienda zapatos, preferiblemente de cordones y suela delgada perfectamente lustrados y de corte también, clásico.
- Algo esencial en la imagen del hombre es el ir bien afeitado.
- La cartera debe de ser discreta: delgada, de piel, sin diseños o logotipos de marcas de ropa, lo que debe contener son las identificaciones básicas y el dinero ordenado, evitando que esté llena de papeles y con exceso de fotos.
- El portafolio debe de estar muy bien lustrado, de preferencia de piel. El portafolio comunica más poder y autoridad mientras más delgado sea.



Figura 4. Moda masculina para entrevista laboral Fuente:
[http://dihargentina.blogspot\(2012\)](http://dihargentina.blogspot(2012))

Complementando lo antes mencionado, a continuación se muestra un ejemplo de la imagen ejecutiva para ir a una entrevista de trabajo, según la UNAM (2010).

CÓMO LOGRAR... IMPACTAR EN TU BÚSQUEDA DE EMPLEO

Cuando buscamos trabajo debemos de tomar en cuenta la imagen que reflejamos, no necesita ser vestimenta lujosa o que tenga que estar a la moda; es importante tu imagen en la entrevista de trabajo, ésta puede ser la diferencia entre conseguir el empleo que deseas o continuar tu búsqueda indefinidamente.

A continuación te mencionamos puntos que deberás de considerar:

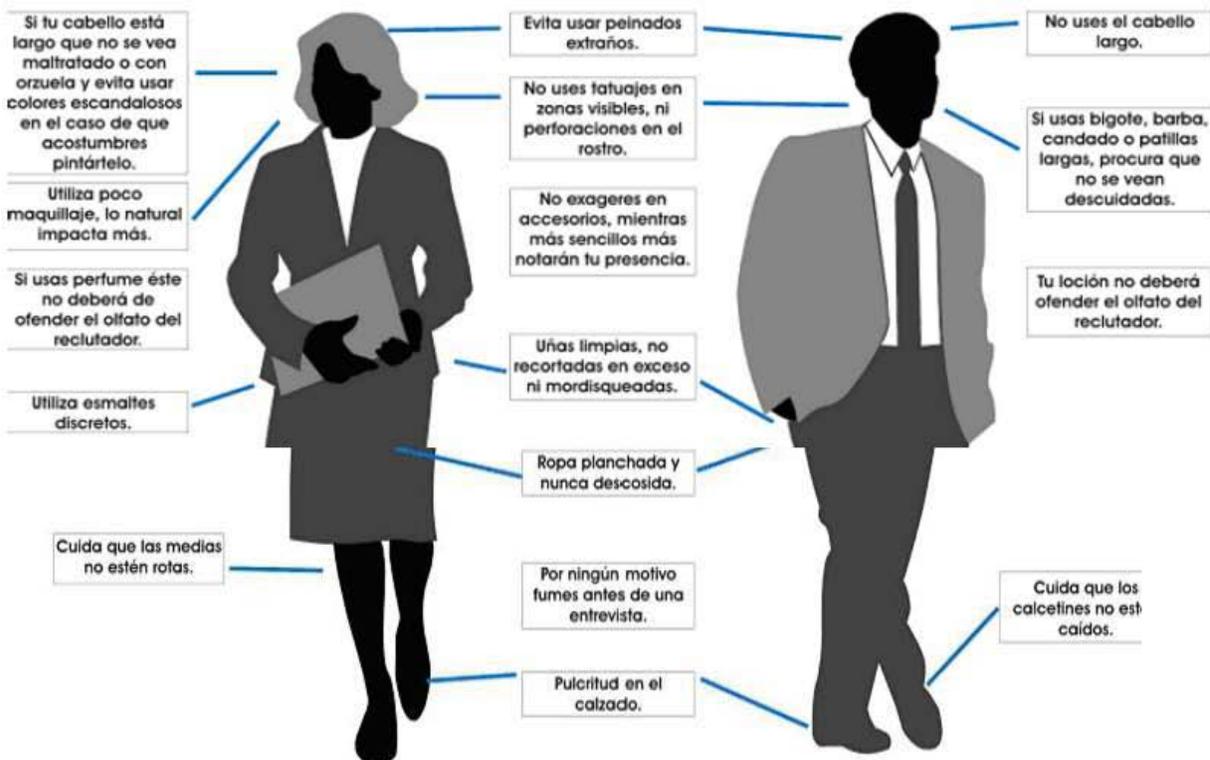


Figura 5. UNAM (2010) en su feria de empleo muestra tips para ir a una entrevista de trabajo, Fuente: www.unam.com.mx/feriadeempleo

Señala Zaragoza, (2010) que la presencia dependerá del tipo de empresa, pero siempre es conveniente asistir a la entrevista como en un primer día de trabajo. Igualmente señala este autor que el aspecto físico va por modas y hoy en día se le da excesiva importancia, dejándonos llevar en más de una ocasión sólo por la imagen que proyectan los demás (grave error). No se puede generalizar, pensando que una cara bonita o fea va a dar mejor o peor resultado. No olvidemos que una vez que conocemos a alguien, nos transmite una imagen y suponemos cómo puede ser, sin embargo, luego hay que contrastarlo mediante el conocimiento para ver cómo es realmente y cómo se comporta, hasta donde necesitemos saber para poder hacer un juicio de valor objetivo.

Lo que está claro es que la diversidad debe existir y que cada persona tenga el aspecto que quiera tener porque tiene posibilidad de cambiar, sólo si necesita hacerlo para estar mejor consigo mismo. Pues no podemos pasar por alto que gustarle a todo el mundo es imposible y que debemos mostrar nuestra personalidad y forma de ser con nuestra imagen, siempre con unos límites obvios. Si los demás no saben ver lo que somos y lo que podemos aportar, será su problema porque una persona es mucho más que una imagen.

Así que cuidado con pretender aparentar lo que no somos porque este tipo de cosas, tarde o temprano, se notan. Los demás nos deben aceptar por lo que somos, como un todo y no sólo por lo que imaginan que somos por nuestro físico. Al fin y al cabo, el físico es efímero y nuestra personalidad no.

4.1.1 Gestos y voz en la entrevista de selección.

Varik en el 2010 menciona que el lenguaje corporal es uno de los principales medios de comunicación que nos permite expresar nuestros sentimientos, el estado de ánimo, las actitudes y la personalidad. Más del 60% de la comunicación proviene de las señales no verbales, en donde podemos incluir los movimientos del cuerpo, el tono y ritmo de voz, la mirada y los gestos de nuestra cara.

Hay gestos y movimientos corporales que generalmente se consideran como inadecuados o groseros. Tener un buen lenguaje corporal, implica que tengamos conciencia de nuestras acciones en el momento adecuado. Es hora de practicar este aprendizaje del lenguaje corporal, para evitar que estas actitudes sean tomadas como ofensivas para las otras personas.

Varik (2010) nos menciona que tener una entrevista de trabajo es un paso importante para cualquier persona. La clave del éxito para que sea contratado en el puesto vacante, no sólo depende del currículum vitae que se presente, también se evalúa cuál es la manera en la que se desenvuelve, los gestos, el tono de voz y cómo se relaciona con el entrevistador. Por esa razón es importante que se cuide el lenguaje corporal.

Debemos evitar encorvarnos cuando nos sentamos, porque indica pereza y aburrimiento. No tenses los músculos de tu cuerpo, hace que te veas nervioso y sin confianza. No pongas las manos en los bolsillo, refleja ansiedad y malestar. La falta de confianza se refleja en el movimiento constante de los pies o mover los dedos de la mano sin parar, esto implica que estás inquieto (Varik , 2010).

Tener una buena postura es fundamental para que el receptor tenga una buena imagen de ti. En primer lugar, hay que relajarse cuando uno se sienta frente a otra persona, la espalda recta con la barbilla ligeramente alta y los hombros hacia atrás. La confianza se manifiesta con el contacto visual y un firme apretón de manos. Una mala postura, siempre va a reflejar un estado de ánimo de baja autoestima. Si demuestras que tienes seguridad en tus conocimientos, la gente te tratará de forma diferente. Ellos te tratarán con más respeto.

Sé consciente de cómo tu cuerpo se mueve, es posible que el envío de señales de rudeza, pueda hacer que una entrevista de trabajo o una cita, se pierda por la falta de delicadeza en el trato. Cuida cada uno de los gestos que reflejas en tu cara, tu postura. También ten en cuenta los antecedentes culturales de las personas con las cuales estás hablando, ajusta tu conducta y tu lenguaje corporal a la simpleza de los movimientos.

Adicional a esto existen algunas recomendaciones importantes para el candidato y el seleccionador como las mencionadas a continuación:

Tabla 1. Recomendaciones para candidatos y reclutadores para una adecuada entrevista laboral.

Candidato	Seleccionador
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hablar de manera clara y precisa. ➤ Contestar sólo lo que se pregunta. ➤ Tranquilizarse y controlarse, es decir respirar despacio y sentarse cómodamente. ➤ Tener comunicación no verbal, es decir mantener un buen lenguaje corporal o postura, expresión facial y el contacto visual. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejar un lenguaje idóneo de acuerdo al perfil a reclutar es decir saber manejar tecnicismos sólo para puestos especializados. ➤ Crear un ambiente cómodo para que el candidato pueda desenvolverse en la entrevista. ➤ Analizar la postura que el candidato tome a lo largo de la entrevista, para evaluar su empeño para obtener el puesto.

Para una empresa, la entrevista es un encuentro cara a cara con quien podría ser el candidato idóneo para ese puesto de trabajo. Lo que tratan de ver es si esa persona tiene determinadas competencias que cubran el perfil solicitado para el puesto.

Para Varik(2010) la entrevista es un encuentro cara a cara que permite comprobar la idoneidad del candidato para un puesto de trabajo. Se trata de ver si se tienen determinadas competencias, que cumplan con el perfil requerido para el puesto ofertado. Es importante averiguar el estilo personal, el temperamento y las habilidades sociales con las que cuenta el candidato, así como sus puntos fuertes y débiles ante los demás candidatos.

*La voz.

La voz es el principal medio para transmitir un mensaje, por lo que el candidato debe practicar y ejercitarla constantemente si quiere que sus mensajes lleguen adecuadamente al receptor. A continuación unas recomendaciones que no sólo lo ayudarán en una entrevista de trabajo sino también en cualquier reunión:

- ❖ No recite discursos: Utilice resúmenes e ideas principales cuando hable, esto permitirá que su mente seleccione palabras espontáneamente, permitiendo también que sea activa, natural y animada. Esto es porque constantemente tiene que pensar, adaptar y alterar el contenido del discurso.
- ❖ Transmita energía: Su emoción y su entusiasmo se deben notar directamente en el sonido de su voz. Grabe su voz para saber qué tanta o qué tan poca energía le transmite a los demás.
- ❖ Use variedad vocal: Es la mejor manera de lograr que las personas se interesen y se involucren. Conscientemente eleve la voz y luego déjela caer, esto le permitirá reconocer los efectos de la variedad vocal en el público.
- ❖ Aspectos de su voz: Controle la relajación, respiración, proyección y resonancia, el ejercicio continuo le permitirá mejorar su efectividad vocal.

El sonido: Reconozca la importancia del sonido al pronunciar una palabra siga los ejemplos de personas que tienen buena comunicación como por ejemplo los locutores de radio (<http://psicologiayempresa,2010>).

Por su parte, Zaragoza (2010) menciona que antes de la entrevista, no debemos olvidar cuatro o cinco elementos de vital relevancia. Ofrecer algún dato innovador en el curriculum puede ser lo positivo que podemos aportar a la empresa; dirigirnos directamente a la fuente o, lo que es lo mismo, al departamento en sí que ha de contratarnos; informarnos muy bien sobre la empresa; tomar una actitud activa y personal, como si del primer día de trabajo se tratase; si se nos hace

algún ofrecimiento, dejar claro de qué normas partimos. En segundo lugar, debemos evitar a toda costa errores que son obvios. La impuntualidad, la falta de cuidado en la propia imagen, o de educación y respeto hacia el interlocutor; la incoherencia entre el curriculum y el discurso y actitud en la entrevista; la pasividad, inseguridad, falta de iniciativa y timidez; así como un marcado deseo de autopromoción, son factores a todas luces negativos para la consecución de un posible empleo.

SUBJETIVIDAD DEL SELECCIONADOR

La subjetividad es la propiedad de las percepciones, argumentos y lenguaje basada en el punto de vista del sujeto, y por tanto influida por los intereses y deseos particulares del sujeto. Dentro del Área organizacional, en el proceso de reclutamiento y selección de personal, la subjetividad está condicionada siempre por circunstancias políticas de la empresa, culturales y principalmente por el ambiente y giro de la empresa, pues no es lo mismo reclutar en una empresa restaurantera a reclutar personal en una empresa dedicada al ámbito automotriz, en cada una de las empresas las actividades que realizan son totalmente diferentes, en ambas hay infinidad de perfiles y por ende el tipo de vestimenta y la forma de comportamiento son distintas, además de del puesto que tenga cada una de las personas que laboran allí, para ello al generarse una vacante debemos cubrir la posición con lo que la empresa demande (Casadei,2011).

Asimismo este autor Casadei (2011) señala que siempre una visita por primera vez a una empresa, a unos clientes, a familiares, o a proveedores, lo primero que se percibe antes de cualquier contacto físico, presentación o cortesía, es la imagen que proyectamos, pues está es la primera percepción que tiene la otra persona de nosotros; ya que la retina graba esa primer imagen y sólo se puede cambiar a lo largo del tiempo; pero de forma inicial, ésta primera imagen es lo que se queda grabada en la cabeza del otro.

Por ello antes de acudir a cualquier empresa a la que deseemos laborar debemos saber o averiguar si la empresa cuenta con un manual de Protocolo y comunicación y vestimenta, seguramente que estos aspectos sobre la imagen estarán contemplados, o al menos se hará algún tipo de reseña sobre los mismos. La higiene, el vestuario, el cabello... todo forma un conjunto, junto con otros valores más personales que no tienen nada que ver con el aspecto físico. Es decir, no solamente las personas altas, esbeltas y atractivas son la buena imagen.

En la experiencia profesional que tengo, puedo decir que la subjetividad está presente en todo momento en el área de Reclutamiento y selección, pues depende:

1. Del tipo de empresa en la que trabajamos, es decir, la magnitud que tiene ésta a nivel económico y publicitario; ya que esto determinará el tipo de selección que vayamos a realizar y por ende las personas que vayamos a contratar; esto nos permite poder reclutarlas por actitud, desempeño laboral, estabilidad así como la forma de vestir en la que se presentan la entrevista.

2. La subjetividad respecto a la vestimenta se debe medir de acuerdo a la segregación de los puestos a entrevistar; pues muchas de las ocasiones la gente discrimina sin saber para qué tipo de puesto se va a postular esa persona al concentrar a candidatos diferentes en una sala de espera; como reclutador no podemos evaluar y elegir con el mismo rigor a una persona a una persona que acude para un puesto operativo o para gerencial; a continuación expongo algunos ejemplos:

Perfiles operativos:

Ayudante general; el tipo de candidatos que regularmente se presentan para este tipo de vacante, van a la entrevista con una buena higiene además de llevar vestimenta acorde a su nivel de ingresos. Regularmente se presentan con pantalones de mezclilla, tenis y gorra; para seleccionar y definir quién será el candidato idóneo, regularmente los reclutadores los seleccionamos por la experiencia que tienen en el puesto y la actitud que tengan desde que llegan a la entrevista, así como la actitud que tienen a lo largo de ésta, es decir la disponibilidad para trabajar jornadas pesadas y el interés por el sueldo otorgado.

Perfiles administrativos y gerenciales: regularmente para este tipo de posiciones o vacantes los reclutadores somos estrictos en cuanto a la forma de vestir, ya que la mayoría de las personas que se postulan tienen la solvencia para poder adquirir ropa de vestir de buena calidad y trajes sastres para poder presentarse de manera

adecuada a una entrevista laboral, en este caso se evalúa toda la vestimenta; complementándola con la actitud que tienen desde la recepción de este hasta el término de la entrevista, además de su lenguaje no verbal. En este tipo de perfiles se nos requieren a los reclutadores poner más énfasis en cuanto a la vestimenta ya que este tipo de puesto regularmente son la cara de la empresa, ya que tratan con clientes y proveedores; por ello deben de lucir siempre de manera impecable para que la empresa no pierda el estatus que les ha costado mantener a lo largo de su trayectoria en el mercado.

Perfiles especializados: Este tipo de perfiles se enfocan más que nada al área de tecnologías, es decir, se especializan en el manejo de sistemas; en este caso se seleccionan por los conocimientos que tienen, dejando un poco de lado la parte de la imagen; pues regularmente se aplica un examen de conocimientos y dependiendo de este se procede a la entrevista, sin importar cómo se presenten a entrevista, dado que regularmente están en áreas externas o carecen de contacto con el cliente directo.

Siguiendo con el tema que nos compete, en el mundo corporativo principalmente en el área de reclutamiento y selección de personal, menciona Martínez (2010) que según una encuesta realizada por el portal británico de empleo “The Ladders”, casi ocho de cada diez seleccionadores de personal, el 76%, no contrataría a un candidato por una inadecuada vestimenta y por la imagen que este proyecta.

Obviamente, los candidatos a la hora de ir a las entrevistas tienen que usar el sentido común, como ya se ha comentado en múltiples ocasiones, y llamar la atención por lo que pueden aportar y no por como visten. Inicialmente, cuando un entrevistador comienza una entrevista, su mente le transmite mensajes sobre la apariencia del candidato y no siempre son positivos; sin embargo, pasados unos segundos debemos abstraernos de eso y centrarnos en el desarrollo de la entrevista. Es decir, hay que darle la importancia que tiene, que es relativa.

Lo que no es aceptable ni profesional en ningún caso, es que profesionales de recursos humanos ya descarten a un candidato por la ropa que lleve a la

entrevista, sin prestar atención a lo que diga en la entrevista porque, para ellos, ya está descartado por el aspecto que llevaba. Aunque cada vez está dominando más la formalidad en la vestimenta para acudir a las entrevistas, es preferible que los candidatos pequen de clásicos que no de innovadores en este aspecto. Muchos candidatos acuden ya a las entrevistas con un aspecto arreglado pero informal, comenzando a dejarse la corbata en sus casas. Es muy complicado que un candidato pueda saber qué opinión tiene una compañía respecto a la vestimenta, por lo que es mejor que acudan arreglados ajustándose siempre al tipo de puesto de trabajo al que acude y al tipo de organización a la que va a realizar la entrevista. No tendría mucho sentido ir en traje a una entrevista para un puesto de mecánico, sin embargo, tampoco ir en pants. La cuestión es encontrar el término medio adecuado (Martínez, 2010).

Siguiendo con el tema de reclutamiento y selección de personal menciona Casadei(2011) que muchas veces se "juzga" mal a una persona por su vestuario, personas a las que no conoce y con la que no ha hablado nunca, esa imagen puede transmitir algo que "a posteriori" no es cierta, pero es la que se percibe. Cuando una persona acude a una entrevista debe cuidar todos los detalles; armonizar el aspecto físico con el personal, con los modales, con la forma de expresarse y la forma de moverse. Todo este conjunto transmite, pero esa transmisión debe ser lo más positiva posible, pues esto facilitará sus relaciones laborales. A nadie se le escapan escenas de ese nuevo empleado que se presenta en la empresa con una imagen realmente "peculiar"; ese invitado que aparece en una fiesta con un vestuario "atípico". Todas estas "escenas" se dan con mucha más frecuencia de lo que se piensa. Y, en la actualidad, cada vez más. Muchas personas se consideran a sí mismas más auténticas por tratar de diferenciarse del resto. Pero no saben que lo que hacen, en muchas ocasiones, es causar una mala primera impresión. Y eso juega en su contra. En muchas ocasiones hay que analizarse uno mismo y no pensar que son los demás los que se equivocan.

Un aspecto que es importante sugerir en el proceso de reclutamiento y selección, enfocándonos a la imagen, es el que menciona Maubert (2001) quien dice que la subjetividad del seleccionador dependerá del tipo de empresa a la cual se pretenda incorporarse, pues en dicha empresa o institución está presente la imagen corporativa, que para la mayoría de las empresas es crucial para seguirse posicionando en el mercado; es por ello que las personas que contraten para sus futuras vacantes cumplan con lo que se ha estado requiriendo a nivel de imagen.

La imagen es importante para la empresa, pues como menciona Costa (2003), la imagen es un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa, a las que inyecta identidad, personalidad y significación propios y exclusivos. Estratégicamente y operativamente la imagen ilumina, le da estilo, a una empresa, y define la conducta que debe tomar ésta ante un determinado mercado financiero; en la imagen también se ve involucrado el sentido de las decisiones que toma y realiza; su modo propio de concebir productos y/o servicios y de innovar; su personalidad exclusiva y su manera distintiva de comunicarse, conectarse y relacionarse con los distintos públicos.

Además, Maubert (2001) señala que la imagen que tienen las personas acerca de la compañía y las personas que laboran en ella, influye en forma definitiva en la decisión de adquirir y consumir el producto o servicio de una empresa, pues esta imagen siempre representará ideas, juicios, opiniones, creencias o supuestos acerca de la empresa. Por ello, las personas que trabajan en recursos humanos, más específicamente en el área de reclutamiento y selección tratan de cubrir la imagen de la gente que labora con ellos, de tal forma que cuando se abre una nueva vacante tienen el objetivo de cubrirla, considerando principalmente la imagen y después combinarla con las habilidades que necesita el puesto demandante.

Al momento de iniciar el proceso de reclutamiento y selección, como reclutador uno debe checar qué tanto está implícita la parte de la imagen en la empresa

donde se labora, pues de esta forma se podrá cumplir y apegarse más al perfil que se está requiriendo; pero es importante ser cuidadoso con la parte de la subjetividad, pues a veces la parte subjetiva domina más que el propio perfil de la vacante, muchas de las veces nos dejamos guiar por como luce la gente en cuento a sus vestimenta dejando de lado la parte del conocimiento o bien la actitud que tenga a lo largo de la entrevista.

Por lo anterior, Roldán (2011) señala que la subjetividad es inherente a la persona, todos nuestros actos se encuentran teñidos por ella, ya que nos movemos en la vida basándonos en percepciones, que no son, ni más ni menos, que formas subjetivas de “interpretar” las cosas, de recibir la realidad que nos rodea. Somos subjetivos en todo lo que hacemos a diario, no sólo al elegir amigos, carreras, ropa, parejas, sino también al percibir y pensar. Negarlo es desconocer nuestra propia esencia humana.

Este mismo autor sugiere por lo tanto, que es un punto de partida indispensable aceptar que esa cuota de subjetividad existe y que tanto en nuestro trabajo profesional como en el resto de nuestras actividades está presente. Asumirlo no significa que estemos actuando “poco profesionalmente” como algunos colegas suponen. Los especialistas que niegan esta presencia, se escudan defendiendo a ultranza y con uñas y dientes el óptimo funcionamiento de las técnicas de selección. Por supuesto, también apoyamos el uso de estas técnicas, pero somos conscientes de que, aunque procuren ser objetivas y traten de alcanzar precisión; como quienes indefectiblemente debemos ponerlas en la práctica somos nosotros, seres humanos que nos movemos en función de nuestras percepciones y emociones, habrá que lidiar con la subjetividad.

Siguiendo con el tema de subjetividad en el proceso de selección, menciona Costa (2003) que en una empresa del tamaño y el giro que sea, la imagen impone la pauta para colocarse o no dentro del mercado; es decir la imagen nos da un posicionamiento. La imagen está influenciada por los logos, tipografía, estilo de publicidad, manejo de información, trato con el cliente, la apariencia de los

empleados, en fin todo lo que engloba la presentación de la empresa ante la audiencia, tanto en el trato inicial como en el final.

Por otra parte, hay otro tipo de belleza que no radica solamente en los aspectos físicos de una persona. Ser educado, inteligente, amable, etc. no tiene nada que ver con la belleza física pero da una buena imagen de usted y de la empresa a la que representa; lo anterior es de suma importancia al momento de acudir a una entrevista de trabajo y querer postular a una vacante en determinada empresa pues una buena combinación de la parte interior y la exterior es lo que compone la imagen de una persona. Ser amable, educado, inteligente, agradable... pero ir mal vestido no es una buena combinación. Y al contrario, vestir de forma elegante pero ser grosero en sus modales, desagradable e incluso antipático, tampoco es una buena combinación.

Hay que tener en cuenta que la primera impresión es ÚNICA, no hay otra oportunidad (de ahí su nombre, "primera impresión"). Según reza este dicho: "Hay tres cosas en esta vida que nunca vuelven atrás, la palabra pronunciada, la flecha lanzada y la oportunidad perdida". Una mala primera impresión es una oportunidad perdida.

En el reclutamiento la primera impresión persiste en el tiempo, se puede cambiar, pero cuesta, más aun si es la primera entrevista que se tendrá en la empresa donde deseamos laborar. Al igual que una persona se prepara para una foto, al momento de ir a una empresa a pedir empleo, la imagen debe cuidarse siempre, pero mucho más en cualquier primer encuentro. Es la foto instantánea que va a tener el reclutador o la persona encargada de entrevistarnos, para quedarnos en la posición anhelada (Casadei, 2011).

Siguiendo con el tema de la subjetividad, menciona (Roldán, 2011) que para actuar lo más profesionalmente posible dentro del área de reclutamiento y selección en una empresa, lo que debemos hacer es aceptar que somos subjetivos. Esto no significa que no trabajemos con ética profesional, sino que admitimos que es probable que algo inherente a nosotros mismos y que, tal vez,

no sea relevante para la selección, se esté filtrando. Cuanto más conscientes seamos de ello y más lo tengamos presente, más podremos controlarlo y manejarlo; disminuyendo los niveles de su presencia a lo mínimo posible y garantizando de esa manera que escogemos al candidato que sea más adecuado para cada puesto, en función de sus capacidades, habilidades, competencias y destrezas, haciendo abstracción de nuestras construcciones, ideas, simpatías y prejuicios, o, al menos, de aquella parte de ellas que no resulte atinente.

En última instancia, se podría decir que el seleccionador utiliza criterios subjetivos soportados en resultados objetivos. La subjetividad resulta, al final de todo el proceso, una parte determinante de la forma en que culmina la búsqueda. Lo importante es que sea un aspecto pertinente para la búsqueda y no una simple proyección de prejuicios o valores irrelevantes como lo hacen en muchas empresas, para cubrir con su imagen corporativa y lo que la empresa demanda de forma visual, dejando de lado los conocimientos de la persona reclutada.

Como vemos, la imagen es un concepto que juega un papel importante en la selección de personal. Queda exclusivamente en la lente del selector el ser capaz de reconocerlo, controlarlo y manejarlo. Simplemente ignorarlo puede llevar a que, consciente o inconscientemente, se apodere del proceso de selección y reine en el momento de tomar la decisión.

Si reconocemos la presencia de la subjetividad en el proceso de selección de personal y en la mayoría de los procesos que incluyen elecciones de personas para nuestra organización, abriremos una puerta que nos hará ver más allá de nuestro propio paradigma. El objetivo es ver “limpiamente” al candidato, quien, idealmente, debería ser, a través de sus respuestas y la información que nos provee, el único responsable para que se quede con el puesto al cual se está perfilando.

De igual manera y siguiendo con el tema Roldán,(2011) menciona que es un camino arduo, ya que es natural, a la hora de reconocer sesgos o “debilidades” propias, mirar para otro lado, hacer como que no existen o mirar sin reconocer y

seguir adelante. Pero el esfuerzo a la larga nos reconfortará. Puede haber un sentido de realización personal al reconocer que hay ciertas actitudes y acciones que nos cuestan manejar, en comenzar a controlarlas y llevar a la práctica el resultado de este proceso interior. En todo caso, este trabajo doloroso de introspección nos evitará ver cómo fracasan en sus puestos de trabajo candidatos que hemos seleccionado, permitiendo que nuestra subjetividad irrelevante predomine sobre las respuestas objetivas.

Llevará tiempo, trabajo y esfuerzo, pero ¿qué cosas que nos dan satisfacción no requieren esfuerzo? Vale la pena intentarlo, no sólo por nuestra profesión, sino también por los afectados: los candidatos y las empresas y, en definitiva, la eficiencia, que repercute en la vida de toda la sociedad.

IMAGEN CORPORATIVA DE PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS

Siguiendo con el tema de la imagen en el reclutamiento y selección señala Costa, (2003) que este proceso va a depender del tamaño de la empresa, pues de allí se parte para poder reclutar a los candidatos idóneos para cubrir las vacantes que surjan, pues de ello depende la imagen que la empresa proyecte para seguirse posicionando en el mercado y así poder destacar.

Cuando una empresa decide que necesita a uno o varios empleados para cubrir nuevas necesidades, pone en marcha el proceso de selección. Generalmente, si la empresa es pequeña, será el propio dueño el que seleccione al personal; las empresas grandes suelen tener Departamento de Recursos Humanos, o bien recurren a consultores, que son empresas que se encargan de todo el proceso de selección de personal, excepto de la última decisión entre los candidatos/as finales, que siempre tomará la empresa.

Tipos de empresas:

➤ Microempresa:

Poseen menos de 10 trabajadores.

➤ Empresas Pequeñas:

Son aquellas en donde el propietario no necesariamente trabaja en la misma; y el número total de trabajadores no excede las 20 personas.

➤ Empresas Medianas:

-Tienen un número entre 50 y 250 trabajadores.

- Tienen un volumen de negocio anual que no excede de 40 millones de euros, o cuyo balance general anual no excede de 27 millones de euros.

- Cumplen con el criterio de independencia.

➤ Empresas Grandes:

Si posee más de 250 trabajadores estas empresas casi siempre tienen sus acciones inscritas en bolsa y la administración se encuentra separada del derecho de propiedad sobre la empresa. Por tanto estas empresas tienen mucho poder y tienen a su cargo grandes capitales y un gran número de personal y funcionarios con grandes sueldos por tanto es necesario dejar constancia que logran que sus trabajadores le sean fieles a la empresa y éstos renuncien en muchos casos a buscar otros trabajos (<http://monster,2010>).

A continuación se analizará el asunto del papel de la imagen en la selección de personal de distintas empresas; para ver si tiene relación la imagen del candidato con la posible colocación de este dentro de la misma; asimismo ver la importancia del capital humano en las empresas.

Pues bien, como menciona Wells (2007) el poder para obtener la atención recae de manera principal en lo visual; pues una imagen capta más la atención en la publicidad que el texto, porque todo lo visual se ancla más fácilmente a la memoria y de esta manera atrae más clientes a la empresa; a continuación se presentan diferentes empresas con la finalidad de analizar el papel de la imagen en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

6.1 Imagen corporativa vs imagen personal.

Según Sborovsky (2010), la imagen personal también refleja la imagen corporativa, por lo tanto para dar una buena impresión de parte de una empresa debe proyectar atributos como: compromiso, vigor, credibilidad y profesionalismo.

La imagen personal es nuestro envase de presentación, pues nos abre la puerta del mundo laboral dependiendo que tan bien manejemos los aspectos que la integran para impactar a la empresa donde deseamos laborar; la imagen personal posee el siguiente soporte analítico: color personal, estructura corporal y geometría facial, personalidad, conocimiento de las reglas del vestir y de etiqueta

de negocios, adecuación a la función dentro de la organización, correcto acople con la misión y visión corporativa, modelo de comunicación integrada y comunicación no verbal.

Para evidenciar lo anterior, se revisó la página web de algunas de las grandes empresas de México, con la finalidad de ver qué tipo de candidatos desea atraer y seleccionar a su corporación, dependiendo de la imagen visual que muestra la empresa al público consumidor, las empresas que se eligieron para analizar lo antes mencionado fueron las siguientes:

- ✓ Nestlé México
- ✓ FEMSA
- ✓ Ferrero de México
- ✓ JUMEX
- ✓ Colgate

Estas empresas, se eligieron por el impacto que tienen en el público consumidor, ya que son la mayor fuente de empleo, donde los candidatos desean colocarse pues estas empresas poseen bases sólidas y han sabido perdurar a lo largo de varias décadas, luego de que se han adecuando a las necesidades de la sociedad; asimismo han pasado de ser empresas pequeñas hasta llegar a lo que son ahora, es decir empresas grandes reconocidas a nivel nacional e internacional, por la calidad de sus productos y la calidad de gente que labora en ellas.

A continuación se anexa algunas grandes empresas, entre las cuales se hacen comparaciones sobre la Imagen corporativa vs imagen personal.



Figura 6. Nestlé Fuente: <http://www.elempleo.com> (2010)

Nestlé, somos conscientes de que el éxito de la compañía depende de nuestra capacidad para atraer, motivar y desarrollar personas con la actitud y las aptitudes profesionales que les permitan establecer una relación a largo plazo con la compañía. El proceso de selección externa en Nestlé es realizado con el apoyo de un grupo de profesionales externos; quienes, en conjunto con los líderes y el equipo de gestión humana de la organización, se aseguran de realizar procesos transparentes y justos.

¿Qué busca Nestlé en cada uno de sus empleados? *Actitudes personales,*Aptitudes profesionales,*Capacidad para establecer una relación a largo plazo con la Compañía., *Valores del candidato acordes a la cultura Nestlé.

Análisis:

En base a lo que se ha estado viendo se puede decir que, Nestlé busca más que todo a personal que tenga las habilidades que el puesto requiere cuando se genera una vacante, pues se puede ver que en la página principal que tiene en internet, pone énfasis esta compañía en la gente que quiere como colaboradores los cuales deben de tener actitudes y aptitudes; asimismo pone gente sencilla y un corporativo invitándonos visualmente a ser parte de él. E inclusive si uno se mete a área de vacantes, ellos solo publican sus ofertas poniendo como imagen únicamente el logo de su compañía es decir, no limitan al candidato al poner a un alto ejecutivo de traje o bien a un ayudante general, pues por lo que se puede ver lo que busca esta empresa es tener talento realmente trabajando para la empresa.

En cuanto al proceso al proceso de reclutamiento se puede deducir que la imagen no es importante para este corporativo, sino lo que buscan son talentos que tengan realmente lo que la empresa necesita para cubrir las necesidades que se generen.

Figura 7. FEMSA Fuente: <http://bolsadetrabajo.femsa.com.mx> (2010)

FEMSA es una empresa líder en América Latina, integrada por: el embotellador de Coca-Cola más grande del mundo, tiendas de conveniencia OXXO y una importante inversión en Heineken. Estamos seguros que muy pocas empresas pueden ofrecerte los retos profesionales, el prestigio, la calidad de vida y las oportunidades de crecimiento y desarrollo de FEMSA. El propósito fundamental del Desarrollo de Talento en FEMSA es contar en todo momento con personal de alto nivel competitivo y generar la cultura requerida para lograr un alto desempeño en el cumplimiento de los objetivos y las estrategias de negocio.

Análisis :

Por su parte FEMSA, al solicitar personal en su página principal, muestra a la gente que labora con ellos, pero esas personas se ven corporativas es decir se visten de forma ejecutiva inclusive el personal operativo, publican a personas con una buena imagen y la mayoría de ellos son jóvenes es decir no rebasan los 35 años, pues por lo que menciona buscan retos profesionales y prestigio en su empresa. Por lo que parece que más conveniente en los diferentes niveles es tener gente joven, esbelta pues de esta forma y por lo que dan entender en su página, los ejecutivos pueden promover a sus empleados y de cierta manera crecer dentro de la empresa y cuenta con buena imagen. Además en FEMSA busca este tipo de personal pues los productos que ofrecen van encaminados a bebidas y servicio, por lo que una persona un poco sobrepasada de peso no sería idónea, pues qué imagen estaría proyectando al público consumidor; el público consumidor; tal vez pensaría que si uno consume ese producto se pondrá así por lo cual no les conviene y mejor no compran sus productos.

Ferrero México

Empleos





RECURSOS HUMANOS

Ferrero los invita a aceptar el desafío, a hacer valer sus capacidades a través de **innumerables oportunidades** y caminos para vivir nuevas experiencias.

Imagínense poder aprender de un grupo de personas diferentes entre ellas, pero unidas por valores y una cultura profundos, como son los de la historia y la tradición de Ferrero. Piensen en las numerosas especialidades producidas por el Grupo y en el dinamismo del mercado en el que opera, que hace que todos sus empleados trabajen teniendo siempre en cuenta el producto y a sus consumidores.

En Ferrero, se presentarán diferentes desafíos profesionales y oportunidades de crecimiento personal; **la empresa cuida a sus talentos**: forma parte de los valores y de la cultura de desarrollo de los recursos humanos del Grupo. Ferrero considera que el desarrollo de las personas es fundamental para su éxito. Pueden transformar su potencial en realidad, acceder a un camino de aprendizaje y de crecimiento como profesionales.

El camino inicia, desde los primeros días, con un plan de inserción orientado a dar a conocer y a adquirir los valores Ferrero, y a ponerse en contacto directo con las diferentes funciones empresariales.
¡Depende de ustedes! En Ferrero, se anima a las personas a que aprovechen sus talentos, a que sean protagonistas de su desarrollo.

¡UNETE A NOSOTROS >

Figura 8. Ferrero de México Fuente: <http://www.ferrero.com.mx> (2010).

Análisis :

En lo que se refiere a Ferrero de México, desde que abre uno su página de inicio se muestra en un nivel altamente ejecutivo es decir, muestra a diferentes personas bien vestidas, jóvenes (ejecutivas); por lo que limita a los candidatos que desean ser parte de esa empresa; pues ellos ponen mucho énfasis al crecimiento laboral dentro de sus empres, por ello ponen chicos jóvenes y con buena imagen corporativa para seguirse posicionando en el mercado.

Como menciona Maubert (2001), la imagen que tienen las personas acerca de la compañía y las personas que laboran en ella, influye en forma definitiva en la decisión de adquirir y consumir, el producto o servicio de una empresas.



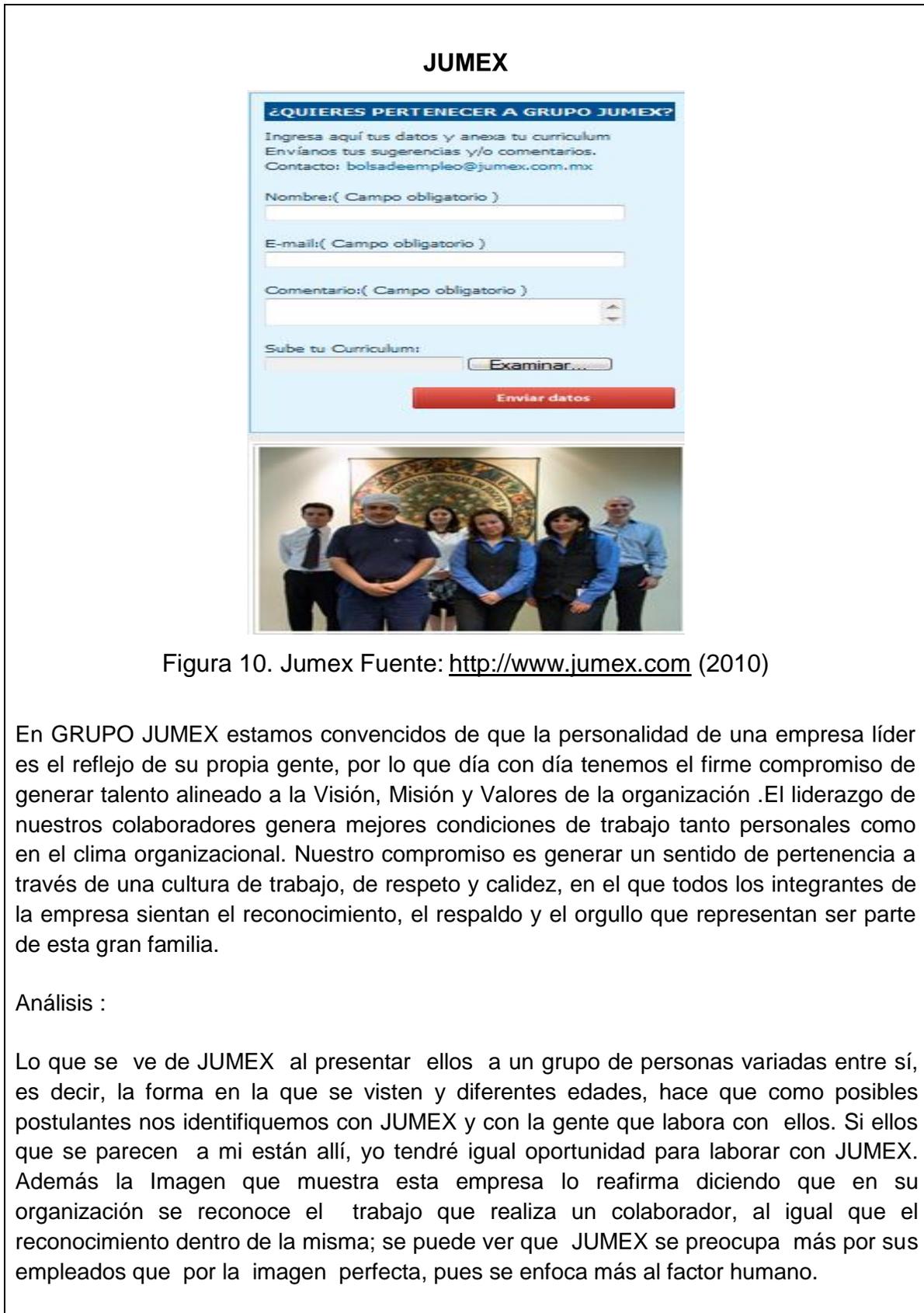
Figura 9. Sabritas Fuente: <http://www.sabritas.com.mx> (2010)

Análisis :

En cuanto a lo que se refiere a Sabritas la imagen que da para su público es de apertura para cualquier persona que desee laborar con ellos pues muestra a diversas personas trabajando para ella; desde jóvenes, adultos, obreros y altos ejecutivos; por lo que al postularse como candidato uno ve mayor posibilidad de ingresar a la empresa y por ende esto lo motiva a postularse en diferentes vacantes.

Además Sabritas indica que es una empresa gracias al talento pasión y compromiso de la gente que labora con ellos; esto sin importar la edad u oficio, lo que para otras empresas sí es una limitante.

Creo que esta empresa sí se preocupa por la parte de la imagen corporativa, pues sus empleados proyectan vestirse adecuadamente para el trabajo que laboran, pero también complementan con la parte de atraer talento y gente con compromiso a su empresa, es por ello que Sabritas se ha posicionado en el mercado y ha perdurado a través del tiempo.



Conoce a Colgate

Somos una compañía global que ayuda a los consumidores a cuidar de sí mismos y de aquellos que aman mediante productos innovadores, confiables y de calidad.



Nuestros Productos

Colgate está en el negocio del cuidado: ofrecemos productos que permiten mejorar la calidad de vida de nuestros consumidores globales y de aquellos que aman. Nos enfocamos en cinco rubros principales: Cuidado Oral, Cuidado Personal, Cuidado del Hogar, Cuidado de las Telas y Nutrición de Mascotas.

La calidad y el compromiso de entregar valor al consumidor rigen el desarrollo de nuestros productos. Trabajamos para entender las necesidades cambiantes de los consumidores y, de esta forma, poder satisfacerlas con productos innovadores y accesibles para la mayoría de las personas. La familia global de Colgate incluye marcas como Colgate, Palmolive, Mennen, Speed Stick, Ajax, Suavitel, Fab y alimentos para mascotas Hill's Science Diet. Nuestras ventas anuales ascienden a cerca de \$10 mil millones de dólares en más de 200 países.

Conoce más sobre los productos en la sección Colgate Mundo del Cuidado.

[Conoce nuestros Productos](#)

Nuestra Gente

La gente Colgate tiene un rasgo que la distingue: su empeño por ser la mejor. Las personas que conforman la compañía están comprometidas con la innovación y la calidad de nuestros productos y servicios. En todos los niveles de la empresa sabemos que la contribución de cada uno de los empleados hace la diferencia y nos ayuda a que seamos líderes en el mercado.

[Conoce a nuestro Equipo Gerencial Ejecutivo.](#)

[Conoce a nuestra Junta Directiva.](#)

Figura 11. Colgate Fuente: <http://www.colgate.com.mx> (2010)

En Colgate la gente es nuestro mayor recurso. El esfuerzo de personas talentosas y calificadas a lo largo del mundo contribuye a que seamos una empresa exitosa. Por esa razón estamos comprometidos a atraer, desarrollar y retener gente excepcional, esforzándonos por Convertirnos en el Mejor Lugar para Trabajar.

Análisis :

En esta empresa, al momento en que se entra a la página, Colgate está lanzando un mensaje de que necesitan gente joven, talentosa y calificada, limitando así a los candidatos en etapa adulta, pues de entrada saben que no hay muchas posibilidades de que se queden en una vacante, y si a eso le sumamos que no reflejan la imagen que ellos están pidiendo, el candidato se desanima y deja de postularse a la vacante. Colgate quiere y refleja una imagen visual, pues de esta forma transmite y manifiesta su identidad, mostrándola al público consumidor. Además de esa manera la imagen que nos da la marca permite saber la realidad de la empresa.

Lo que se mencionó anteriormente se puede respaldar con lo que señala Kleppnerio (1998): a través de los productos que compramos le decimos al mundo como nos gustaría que pensara de nosotros, pues de esta forma los productos sirven de símbolo de quiénes y qué pensamos que somos, por lo que la mayoría de las empresas tratan siempre de mostrar la imagen ejecutiva, pues de esta manera nos motivan a seguir consumiendo el producto o de igual forma a pertenecer a su empresa. La imagen que proyectan estas empresas son de altos ejecutivos, de traje la mayoría, en su caso jóvenes, ya que de esta forma están invitando y atrayendo a este tipo de candidatos para cubrir las vacantes que en algún momento se generen dentro de la empresa.

También Kleppnerio, (1998) señala que un aspecto importante que no se ha mencionado es la reputación que la imagen tienen dentro del mercado, pues esa imagen es lo que va a poner a un consumidor a las puertas de una empresa, la reputación es lo que va a hacer que ese cliente vuelva.

Desde hace años y hasta la fecha las compañías invierten más en imagen porque saben del valor agregado que da a su marca. Valor que en la mente de los consumidores las separa de las otras empresas para situarlas en algo “más allá” de la calidad estándar. Por ello recuerden que la reputación se convierte en el más sólido patrimonio y ese patrimonio no tiene precio.

Se puede decir que la imagen que muestran, las grandes empresas está asociada con la calidad o formalidad de un producto o servicio. La mayoría de las grandes empresas, sino es que todas, tienen la tendencia a proyectar una imagen corporativa, dado que si la imagen que quieren proyectar no es la adecuada, no podrán competir con las demás empresas que estén tratando de ofrecer el mismo servicio a su público consumidor y de igual forma no podrán atraer al personal que requieren, es decir, de alta calidad, con los conocimientos adecuados y obviamente con una buena imagen. En el ámbito organizacional, la imagen personal juega un papel fundamental, pues refleja el aspecto físico y la imagen profesional de algún postulante en busca de alguna posición laboral.

ANÁLISIS DE LA RELEVANCIA ACTUAL DE LA IMAGEN EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LAS EMPRESAS

En base a lo anterior, este trabajo tiene la propuesta de hacer un análisis sobre la relevancia actual de la imagen en el proceso de reclutamiento y selección de personal. La propuesta se hizo gracias a la revisión bibliográfica y a la experiencia que se ha tenido en el ámbito organizacional, dentro del área de reclutamiento y selección de personal.

Hoy en día el mundo organizacional se ha tornado más competitivo, esto se ve reflejado cada vez que una persona se quiere postular a una vacante ya que, exigen mayores requisitos, y lo principal que hoy en día se está viendo es que se pone demasiada atención a la parte de la imagen, en lugar de que valoraran realmente el conocimiento que el candidato posee; pues inclusive algunas empresas al publicar su vacante exigen como requisito para cubrir la plaza dentro de su empresa, contar con una buena imagen e inclusive piden enviar el currículum con fotografía. Esto de poner la fotografía dentro del currículum se hace para filtrar a los posibles candidatos para cubrir la vacante que se demanda y de cierta forma evitar traer a candidatos que serán rechazados por el aspecto que muestran en la fotografía o en la misma entrevista.

El que uno como reclutador filtre de esta manera los currículos que llegan, puede deberse a que:

- ✓ En el mundo organizacional, la imagen corporativa vale más que mil palabras, y más hoy, cuando la televisión y la gran pantalla, las nuevas tecnologías nos están bombardeando de imágenes de personas altas, esbeltas, de tez blanca y bien vestidas e incluso se nos menciona que estas personas son doblemente exitosas que una que no posee esos atributos.

- ✓ Si la vacante para la cual se está reclutando, va a estar involucrada con personas extranjeras, jefes de alto rango o bien trato directo con el público o proveedores.
- ✓ Otro aspecto que es de vital importancia al momento de reclutar es el tipo de empresa o compañía, que está solicitando la vacante, pues de ello depende que la imagen esté a la par con lo que deseamos vender.
- ✓ También otro aspecto que es importante es la vacante como tal; para poder reclutar o no personas con buena imagen, es decir, no es lo mismo reclutar a una Asistente de gerencia a un Químico pues en la primer vacante, estaría tratando cotidianamente con altos mandos es decir ejecutivos y gerentes, allí es vital la imagen porque es la representante de la gente que labora en la compañía; por el otro lado el Químico solo se encontrará en su laboratorio o cubículo diseñando fórmulas, es decir el producto que ofrece la compañía para la cual trabaja; en este puesto no es importante la imagen personal, pues no estará tratando con el público consumidor ni con área comercial, ya que sólo desarrollará para la empresa el producto, por ende para esta vacante, se daría mayor peso al conocimiento y dejaría de lado la parte de la imagen personal.

7.1 La importancia de la imagen y su relación con el perfil de puesto.

Con base a lo anterior se puede decir que la imagen y el conocimiento están compitiendo al momento de postularse a una determinada vacante en una empresa y así de esta forma, el candidato debe de poner atención en combinar, si es posible, la imagen y el conocimiento que posee, ya que de esta forma tendrá altas posibilidades de seguir en el proceso de selección o bien ingresar en la empresa que desea.

Además, como se ha estado mencionando, dependiendo del tamaño de la empresa, va a estar más relacionado el tema de la imagen en el reclutamiento y selección de personal. En las pequeñas empresas o donde el perfil es básico, lo

importante es que tengan los conocimientos y las habilidades necesarias para cubrir la posición; a nivel medio se pretende combinar la parte del conocimiento y la imagen, pues algunos de estos trabajadores tienen contacto con los clientes que tiene la empresa. Respecto a las grandes empresas, puedo decir por experiencia propia que al momento del reclutamiento se seleccionan a los candidatos con mejor imagen y presencia. Esto lo suelen hacer en una sesión de reclutamiento masivo es decir, se citan alrededor de 20 ó más personas, de allí se pasan a una sala grande, se les pide realicen pruebas psicométricas en papel, al estar realizando a las pruebas, se van evaluando los candidatos de acuerdo a la presencia y vestimenta para pasar a entrevista sólo a aquellos candidatos que visualmente cubren con el primer requisito solicitado por la empresa. Una vez en la entrevista, se trata de complementar el conocimiento que estos traen con su aspecto físico. Por otro lado y siguiendo con el tema, al reclutar un puesto de nivel gerencial, la imagen es de vital importancia pues los gerentes o personas que estén en este nivel tratarán con los nuevos clientes que la empresa tenga.

Para continuar con lo antes mencionado y ver la importancia de la imagen, se buscó en diferentes bolsas de empleo físicas e internet, perfiles donde exigen contar con buena imagen y otros donde el conocimiento tiene más prioridad, los puestos van desde operativo, administrativo, tecnologías y gerencial.

Tabla 2 Comparación entre Asistente de Dirección y Desarrollador Sirvelight en cuanto a la relevancia de imagen y conocimientos.

Esencial contar con buena imagen	Conocimientos mayor importancia
<p>ASISTENTE DE DIRECCIÓN</p> <p>edad: 28 a 38 años</p> <p>sexo: femenino</p> <p>Escolaridad: Licenciatura trunca o terminada.</p> <p>Estado civil: indistinto</p> <p>Presentación: ejecutiva y excelente imagen personal</p> <p>Actividades: todo lo relacionado al puesto</p> <p>Indispensable contar con buena imagen personal y ejecutiva.</p>	<p>DESARROLLADOR SIRVELIGHT</p> <p>Sexo: Indistinto</p> <p>Edo civil: Indistinto</p> <p>Escolaridad requerida: Titulado , Pasante ó Trunco</p> <p>Experiencia: 3 años</p> <p>Realizando labores de: Programación de aplicaciones ASP.NET, Web Services</p> <p>Manejo de lenguajes C# y .NET Silverlight, Web Services, WCF (deseable), conocimiento de Transac SQL, store procedures, Microsoft SQL Server 2008 y Oracle.</p>

Haciendo las comparaciones entre estos dos perfiles podemos ver que en ambos casos se pide nivel licenciatura, pero en el caso de la asistente administrativo sólo es necesario tener poca experiencia en el puesto, mientras que en Sirve light piden tres años pues va a manejar diferentes sistemas.

Por otra parte, a la asistente de dirección le piden Imagen Ejecutiva pues ésta juega a favor o en contra de la empresa, ya que ella tiene la función de tratar con altos mandos y público en general; es por ello que piden excelente imagen pues de alguna u otra forma ayuda a transmitir la seguridad y autoridad que ella necesita para el puesto a diferencia del puesto de Desarrollador Sirvelight donde lo importante son los conocimientos que posee , pues ellos sólo revisan y aplican los diferentes programas que en la empresa trabajan para el bienestar de todos. La propuesta que tengo es que si el Desarrollador Sirvelight elabora el producto o realiza el servicio, este deberá de contratarse en base a los conocimientos que posea dentro del área pero el cliente tiene que tratar con la asistente y, si la imagen que le muestre es grata, habrá más posibilidades de que el cliente esté dentro de la compañía.

Tabla 3 Comparación entre Promotor y Fiscalista en cuanto a la relevancia de imagen y conocimientos.

Esencial contar con buena imagen	Conocimientos mayor importancia
<p>PROMOTORES</p> <p>REQUISITOS:</p> <p>*Edad de 25 a 35 años</p> <p>*Sexo indistinto</p> <p>*Estado civil indistinto</p> <p>*Escolaridad: Preparatoria trunca ò Licenciatura.</p> <p>*Excelente presentación e imagen</p> <p>*Conocimientos avanzados de Office y de servicios financieros</p> <p>EXPERIENCIA:</p> <p>*En puesto similar 2 años</p> <p>*Atención de cuentas clave</p> <p>*Manejo de personal</p>	<p>CONTADOR FISCALISTA</p> <p>Requisitos:</p> <p>Escolaridad: licenciatura en contabilidad, contador público o afín (pasante o titulado)</p> <p>*Experiencia reciente: 4 años o más en el área de impuestos o ejerciendo puesto similar.</p> <p>-Análisis y presentación de declaraciones de impuestos mensuales y anuales (IVA, pagos provisionales de ISR/IETU, nóminas).</p> <p>-Buen manejo de pagos provisionales como son: IVA, ISR, IETU, etc.</p> <p>Conocimientos:</p> <p>-Office (Excel avanzado como usuario)</p> <p>-Buen manejo de SAP</p> <p>-Inglés: intermedio a avanzado</p>

Un aspecto importante que se puede ver al hacer las comparaciones, es que siempre que el puesto requiera mayores conocimientos y experiencia, la importancia de la imagen va a decaer puesto que se necesita gente mayor y la apariencia no es relevante. En este caso, comparando a un promotor y un analista fiscal, por un lado ambos están en contacto con personas pero el promotor es una parte importante dentro de una empresa, puesto que está relacionándose con el posible consumidor de manera directa, mientras que el Fiscalista lo trata de manera indirecta, ya sea por vía telefónica o por mail, pues el cliente sólo desea resultados y no una imagen que no dé resultados y además afecte la economía de su empresa.

Tabla 4 Comparación entre Representante Médico y Químico desarrollador en cuanto a la relevancia de imagen y conocimientos.

Esencial contar con buena imagen	Conocimientos mayor importancia
<p>REPRESENTANTE MÉDICO</p> <p>Género: Mujeres Guapas</p> <p>Edad: 28 a 38 años</p> <p>Escolaridad:</p> <p>*Carrera trunca/ Terminada. (Medicina, Odontología, Nutrición, Veterinaria, Química, Económico – Administrativo.</p> <p>*Con o sin experiencia: de 2 años en puesto similar (preferentemente en la industria farmacéutica)</p> <p>Impacto: hable con soltura y buena dicción.</p> <p>Buena presencia y trato amable, lista y con imagen confiable.</p>	<p>QUÍMICO DESARROLLADOR</p> <p>Características:</p> <p>Sexo: Indistinto</p> <p>Edad: 28 a 38 años</p> <p>Escolaridad: Ingeniero químico, Químico Farmacobiólogo, Lic. en Cosmetología.</p> <p>*Experiencia de 1 año en formulación de productos Cosméticos, conocimientos de Normatividad vigentes (NOM-059, NOM-120)</p> <p>*Buenas Prácticas de Manufacturas, conocimientos de pruebas de Estabilidad y compatibilidad, Manejo de Office</p>

Al hacer el análisis de estos dos perfiles, de entrada nos damos cuenta de que ambos perfiles, están dentro de un mismo ramo, es decir el de la salud; lo más importante es y siempre será el cliente ante todo, por ello es importante el producto que le mostremos y la presentación que tengamos para ofrecerle el mismo, de esta forma los reclutadores se han podido percatar de que, para ofrecer determinado producto, necesitan reclutar y seleccionar a una persona que sea atractiva visualmente dejando de lado la parte de la experiencia, pues de alguna u otra forma se puede capacitar para que aprenda a realizar dicha tarea, dado que lo relevante es que el cliente compre el producto a ofrecer.

Por otra parte, siguiendo este ejemplo pero con el perfil del Químico Desarrollador, el conocimiento que tenga la persona que va a estar en este puesto es indispensable; por tanto al momento de la entrevista tienen que hablar sobre la experiencia que tiene en dicha área y demostrarlo la práctica, ya que de él depende el éxito del producto que se fabrique en la empresa, es decir, la calidad y eficiencia del producto y así de esta forma generar mayor rendimiento monetario para la empresa, beneficiándose él Químico y los demás colaboradores de la empresa.

Tabla 5 Comparación entre Capturista y Montacargas en cuanto a la relevancia de imagen y conocimientos.

Esencial contar con buena imagen	Conocimientos mayor importancia
<p>CAPTURISTA</p> <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Edad: 18-35 años. * Escolaridad: Secundaria terminada. * Manejo de computadora. * Manejo de office. * Sexo: Indistinto. * Experiencia: 3 meses como capturista de datos, secretaria, auxiliar administrativo. * Trabajo bajo presión. * Buena presentación. 	<p>MONTACARGAS</p> <p>Manejo de Montacargas convencional y eléctrico.</p> <p>Experiencia mínima de 1 año.</p> <p>Escolaridad mínima de secundaria.</p> <p>Prestaciones superiores a la ley.</p> <p>Dispuesto a rolar turno.</p> <p>Sexo masculino.</p> <p>Edad 20 a 35 años.</p>

En estos perfiles, que son operativos, podemos ver que la imagen sigue siendo importante cuando el operador trata con clientes dado que, pues como se ha venido mencionado, son los que reflejan la imagen corporativa de la compañía y la cual debe de ser respaldada por sus colaboradores, desde un operativo hasta un ejecutivo.

En lo que respecta a estos dos perfiles, podemos ver que aunque ambos son puestos operativos, al momento de tener mayores responsabilidades o manejar algún tipo de máquina especializada se les requiere experiencia, mientras que a los operarios que manejan equipos de uso común, se les requiere una adecuada o excelente presencia, ya que teniendo una buena imagen corporativa, se le puede ir instruyendo para que en algún futuro puedan ser promovidos a una vacante dentro de la empresa con mayor nivel jerárquico. Considero que en la mayoría de la empresas se utiliza el criterio anterior, pues es una forma de promover a los empleados que cuenten con un nivel más bajo en estudio, de modo que logren cumplir con lo que el puesto les demanda.

Con base en los perfiles anteriores se puede ver que existe una gran relevancia, en cuanto a la importancia que le dan las grandes empresas a la imagen, desde un perfil operativo hasta un perfil gerencial. Dicha importancia de la imagen se la dan más cuando la vacante que se generó en la empresa o la persona que aún se encuentra laborando, tiene la función o actividad de tratar con personas ajenas a su área o bien con clientes y proveedores.

Pues de alguna u otra forma la imagen que proyecte esa persona hará que la empresa sea más confiable, segura y los cliente deseen invertir en ella, pero también debemos tomar en cuenta que una cara bonita o una persona con un traje de alto costo que labore en la empresa, muchas de las veces no posee las capacidades para cumplir con el servicio o actividad por la cual se está generando o ha perturbado una nueva cuenta o bien un cliente, ya que pues el cliente al final lo que requiere es un servicio de calidad, eficiencia y donde tenga la certeza de que el dinero invertido se duplique, para así de esta forma obtener ganancias y permitir que la empresa siga creciendo en bienestar de todos los colaboradores; es por ello que muchas de las veces el cliente requiere cubrir con dos tipos de vacante una con excelente imagen y otra donde los conocimientos sean lo esencial pero sin descuidar tanto la imagen, pues de esta forma cubre con las necesidades de la empresa.

Un aspecto relevante que aun no se aborda es el que menciona Scharf (2009) respecto la imagen corporal, pues según un estudio en la Universidad de Michigan en Estados Unidos ha revelado que las personas obesas sufren más desempleo que las que no sobrepasan su peso ideal. Es decir, que en ese país el tener más kilos implica tener menos oportunidades de empleo, esto unido a que las personas delgadas ganan más que las gordas. Es cierto que las habilidades están al margen de nuestra apariencia física, pero en un mundo dominado por la imagen los empresarios buscan al empleado perfecto, no sólo por dentro sino también por fuera. Cuando entras a trabajar en una empresa, para lo bueno y para lo malo, formas parte de ella prácticamente las veinticuatro horas del día, por eso los

empresarios están buscando que sus trabajadores sean en todos los aspectos la imagen de la perfección.

Señala Scharf, (2009) que una buena imagen y con estilo no es algo que dependa de la talla. Lo importante es vestir siempre acorde a tu persona y al momento en el que te encuentres, manteniendo unas normas de higiene y siguiendo algunos consejos para no estar fuera de sitio con tu vestuario. Además menciona que siempre tienes que estar seguro de todas tus virtudes exteriores e interiores. Lo importante es analizar el puesto de trabajo que tenemos o al que queremos aspirar y de esta manera intentar adaptar nuestra imagen a los requerimientos de la empresa o producto. Algo que no varía de empresa en empresa, ni en el resto de los ámbitos de la vida social de una persona, son los cuidados referidos a la higiene.

Completando lo antes mencionado, en muchas ocasiones en las empresas u oficinas al personal que labora allí, le piden mantener una apariencia profesional adecuada, desde un alto ejecutivo que lleve un buen traje de marca y cuide su arreglo personal, pues tiene que proyectar la posición que tiene dentro de la empresa; hasta un nivel operativo, a quien se le pide que sea pulcro en cuanto a su aseo personal, además de la forma de vestir, la higiene personal, junto con nuestro modales y nuestro comportamiento, es el reflejo que damos de la empresa o institución a la que representamos; como se puede ver, debemos escoger la vestimenta adecuada para el ambiente de trabajo.

A continuación se presentan algunas sugerencias respecto al tema de la imagen tanto para reclutadores como candidatos.

Tabla 6 Propuestas para un mejor nivel de reclutamiento y selección de personal

RECLUTADORES	CANDIDATOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Filtrar a los candidatos por puestos y no de manera generalizada, es decir segregarlos por operativos, administrativos y gerenciales. ✓ Complementar la evaluación de la imagen con la actitud que tienen los candidatos. ✓ Evaluar el desempeño de los candidatos en tres aspectos: a nivel visual (la imagen); a nivel experiencia y/o conocimiento y por último, la actitud que tengan los candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investigar sobre la empresa a la que se postulan, ver el impacto que tiene a nivel económico y comercial. ✓ Asistir acorde al tipo de puesto al que se postulan. ✓ Tener siempre una buena actitud, pues la mayoría de las ocasiones eso es lo que domina más que la vestimenta que presentan.

7.2 ¿Qué tipo de imagen buscan proyectar las empresas de acuerdo a la presentación de sus empleados?

Barak, (2011) indica que en los últimos años el cuidado de la imagen y arreglo personal han ido tomando mayor protagonismo en la vida de las personas. Verse, sentirse bien y estar a gusto con la imagen que nos devuelve el espejo es algo que nos hace sentir bien a todos. Las empresas comenzaron a entender que una persona con buen aspecto y una imagen acorde a la filosofía de la empresa para la que trabaja es un plus a la hora de vender cualquiera sea el producto o servicio. Por otra parte, todas las empresas deberían tener estipulado su “Código de vestimenta” porque todo lo que elegimos trasmite algo, y si ese algo está mal elegido puede ir en contra de la política de la empresa. Muchas veces el empleado piensa que por no tener contacto cara a cara con un cliente y al ser su trabajo dentro de una oficina, es sinónimo de “igual no me ven” y se cometen errores que luego cuesta reparar, porque la primera impresión entra por los ojos, siempre, sólo

un segundo alcanza para tener una idea de cómo es la persona por cómo está arreglada, pero mucho tiempo se necesita para cambiar la percepción que tuvimos de ella.

Barak, (2011) señala que enfocándonos al tema del empleado que piensa que como no es visto no se arregla o bien se arregla pero no coincide su estilo con lo que la empresa necesita a nivel imagen, pensemos en un cliente externo que viene a visitar las oficinas, o una empresa que quiere generar una alianza estratégica y quiere conocer el lugar y quienes trabajan allí, lo que se debe hacer en estos casos es que sea cual fuere el puesto de trabajo uno tiene que estar acorde a lo que la empresa tiene como filosofía, porque nunca se sabe quién o quienes está del otro lado, es decir algún alto ejecutivo o posible cliente que por nuestro desempeño deseen atraernos una vacante, pero desafortunadamente luego los empleados no están arreglados por lo que muchas veces la gente que pretende ser nuestro posibles cliente o jefes se desanimen por el aspecto físico que tenemos, como trabajadores no sabemos cómo pueden percibirse las cosas. Es importante cuidar nuestra imagen y hoy más que nunca todo entra por los ojos, luego hay que complementarlo con otro montón de cosas que también son importantes, desde ya.

7.3 La imagen vs el conocimiento de un candidato.

Un aspecto importante y relevante dentro del proceso de reclutamiento, que se ha abordado en esta tesina, es la imagen que un candidato proyecta al momento de acudir una entrevista de trabajo; contra el conocimiento que posee o se requiere para la vacante así como los años de experiencia en determinada área. Actualmente en el mundo laboral, dentro de las grandes empresas, esto ha generando entre los reclutadores o encargados de recursos humanos, cierto conflicto, para estos, pues en la mayoría de las empresas grandes, la imagen es vital, para poder mantener su imagen corporativa y poder seguir posicionándose en el mercado. Por ello los reclutadores tienden a excluir a los postulantes que no cubren con la estética o bien la imagen que la empresa demanda, una manera de hacerlo es al momento de publicar en diferentes bolsas de trabajo o subir en

portales de internet, la vacante, pues los reclutadores empiezan a sesgar o limitar su perfil para así obtener a sus posibles empleados, pues regularmente este tipo de empresas, solicita a los candidatos anexar una fotografía al Currículo y aclaran que si no trae foto, no se revisará su currículum, o bien suelen poner en el perfil la siguiente leyenda “indispensable tener buena presencia”; por ello al estar revisando el currículum la mayoría de los reclutadores revisan en primer lugar la fotografía que le piden al candidato pongan en su Currículo y de allí parten para poderlo citar a una entrevista de trabajo, dejando de lado toda la experiencia y conocimiento. Al menos un 40% de los reclutadores, dejan de lado la parte de la experiencia y conocimiento que poseen los candidatos, ya que se enfocan a citar a la gente que se ve mejor visualmente, para poder cubrir rápidamente con lo que están requiriendo en sus empresas, aunque los candidatos no conozcan nada del puesto o hayan estado en otro totalmente diferente.

Regularmente las empresas que hacen este tipo de filtro, son grandes empresas, ya que en su reclutamiento y selección de personal ellos requieren gente visualmente agradable, para atraer mayor público consumidor. De alguna u otra forma buscan hacer esto para coincidir y empatar con la imagen que muestran al público en general, en su publicidad. Regularmente, a este tipo de puestos, los reclutadores de las grandes empresas lo llaman puesto especializado, ya que en él describen las características físicas que debe de poseer la gente es decir: estatura 1.80, tez blanca, complexión delgada o media; en este puesto especializado los reclutadores buscan contratar a la gente visualmente compatible con lo establecido por las políticas del jefe inmediato y de la compañía; dado que se basan en las políticas de la empresa, imagen corporativa y mercadotecnia con la que dan a conocer sus productos; de esta forma se preocupan, las grandes empresas por tener credibilidad con lo que realmente quieren mostrar y sostener, a sus clientes y público consumidor; estas empresas prefieren dejar de lado el conocimiento que posee un candidato.

Existe una frase que es muy conocida y se menciona mucho coloquialmente, esta es: una imagen vale más que mil palabras. Aplicándola en las organizaciones,

podríamos decir una cara bonita vale más que la experiencia y el conocimiento de un candidato para cubrir cierta vacante. El peso que se le da actualmente a la imagen, cobra mayor importancia en las grandes empresas, pues en estas es importante incorporar gente agradable visualmente, aunque no posea el conocimiento requerido para llevar a cabo la operación; pues a la larga, resulta más viable capacitar a su personal dos ó tres semanas en el área donde no poseen conocimiento, que dejar ir una imagen que cubre con lo establecido y va a brindar mayor imagen a su empresa y más tratándose de perfiles que tengan que tratar con clientes o público consumidor. Para las grandes empresas, resulta más barato hasta cierto punto, conservar a los candidatos que tienen rostros agradables, que gente con el conocimiento sobre cierto tema, pero poco atractivas para la empresa. Considero que la mayoría de las grandes empresas son superficiales y dejan de lado el lado humano del proceso del reclutamiento, pues los reclutadores regularmente, por los tiempos de respuesta que tienen que dar a sus superiores, descartan a los candidatos sin conocer o valorar la trayectoria del candidato, simplemente por el hecho de cómo se ven; pues la mayoría de estas grandes empresas, suele pensar que si contratan a una persona poco agradable a la vista, los clientes no les darían el voto de confianza e inclusive algunos clientes pedirían el retirarse de la empresa, pues a nivel de mercado se irían con la empresa que completase dos aspectos buena calidad en servicios y la imagen organizacional complementada con la buena imagen de sus empleado.

CONCLUSIONES

Actualmente la psicología, ha tenido gran auge en el ámbito organizacional, pues las actividades que realiza el psicólogo en esta época dentro de las organizaciones; son más diversas, ya que posee funciones como: realización del proceso de reclutamiento, entrevistas, aplicación, interpretación de pruebas psicométricas y técnicas, así como la integración de reporte psicométrico (reporte de compatibilidad).

Hoy en día los psicólogos industriales estamos más involucrados, en ver la distribución del liderazgo que hay en las empresas, diseñamos e implementamos técnicas de motivación, conjuntamente nos vemos envueltos en realizar la evaluación de clima organizacional. Al estar laborando en la industria nos vemos relacionados, con temas de: administración de nóminas, incidencias, finiquitos, elaboración de presupuesto y prospección.

Sin duda el área donde nos encontramos más involucrados los psicólogos, es en reclutamiento y selección de personal, pues nos encargamos de: diseñar el perfil a cubrir, rastrear y filtrar la currícula en los diferentes medios, ya sean electrónicos o físicos, realización de entrevistas y asimismo diseñar estrategias para cubrir en tiempo y forma las vacantes que surjan. Ya que nuestra labor es determinar, con base en evaluaciones realizadas, las competencias que el candidato debe poseer, respecto el perfil y ocupar una determinada vacante. Asimismo también nos encargamos de mantener una garantía de que el candidato elegido permanecerá en la empresa durante largo tiempo.

Un aspecto importante en el proceso del reclutamiento y selección, es la parte de la experiencia; en el momento del surgimiento de una vacante, se ve involucrada nuestra parte subjetiva al momento de entrevistar, pues nuestro filtro o el proceso se ve afectado principalmente, por el peso que tiene la imagen corporativa de la empresa en la cual laboramos, pues está afectada por el tipo de mercado financiero, el giro que tiene ésta y por las políticas de la empresa además de las circunstancias culturales, al igual que el ambiente laboral de la empresa.

El proceso de reclutamiento y selección de personal, se encuentra involucrada la subjetividad, pues como reclutador ya sea de un outsourcing o de una empresa, al estar en el área de reclutamiento y selección, se te asignan diferentes vacantes a trabajar, lo curioso es que te llegan a dar el mismo perfil a trabajar pero lo único que cambian es la zona a laborar por tanto el tipo de candidatos a buscar será diferente.

En mi experiencia profesional hay ocasiones, en las que se me asigna dos vacantes con el mismo perfil, pero cada una de las empresas que solicitan la vacante son diferentes en cuanto al giro comercial y la zona de trabajo. Por ejemplo, la vacante a trabajar en ambas es el siguiente, pero una vacante es para un centro deportivo en la colonia “Interlomas” y la otra es para un taller mecánico en la colonia “Barranca del muerto”, el perfil a trabajar es el siguiente para ambas posiciones:

Importante empresa solicita **Secretaria:**

Funciones:
Atención a clientes.
Recepción de llamadas.

Requisitos:
De 25-35 años.
Sexo: Femenino.
Preparatoria: Concluida.

Experiencia:
Mínima de 1 año en puesto similar.
Manejo de PC.

Ofrecemos: \$5,000 pesos mensuales según aptitudes +
Prestaciones de Ley.

Indispensable mandar currículum con fotografía de lo contrario no se revisará currículum.

Figura 12. Perfil de Secretaria para las Zonas de Interlomas y Barranca del Muerto.

Cabe mencionar que como reclutador, empiezas a trabajar el perfil para cubrir las vacantes en ambos lugares, al momento de ir revisando y viendo los currícula; el mismo reclutador va seleccionando y separando a las personas, es decir, las que

pueden cubrir para la vacante de “Interlomas” y la persona que se mandará para la vacante de “Barranca del Muerto”, esto lo hace porque cree que pueden cubrir con lo que el cliente demanda. Al momento de realizar las entrevistas, lo comprueba, pues sabe que la persona que requieren en Interlomas no es aquella que tiene poca presencia y es introvertida. En este caso, como está trabajando dos posiciones, la persona que descartó para “Interlomas”, cree puede cubrir la otra vacante en “Barranca” ya que allí la empresa es más pequeña y la persona no tendrá problemas para desenvolverse, además de que la cuestión de la imagen no es relevante para cubrir la posición en el taller mecánico.

Es importante destacar que, en función del tamaño de empresa, dependerá la importancia que le den los jefes a la imagen para cubrir las posiciones dentro de la empresa dependerá la importancia que le den los jefes a la imagen para cubrir las posiciones dentro de sus empresa su empresa. Dado que en las empresas pequeñas, lo que buscan es cubrir la vacante para que cuanto antes la persona seleccionada se encargue de sus funciones, y pueda seguir funcionando la empresa, en cambio en las empresas grandes, pueden tardar semanas sin cubrir la posición, en lo encuentran a un candidato que cumpla con el requisito de la imagen y que está sea la idónea y empata con la imagen que la empresa desea proyectar.

El ejemplo anterior permitió analizar si actualmente la imagen que el candidato proyecta, cuando se presenta para iniciar el proceso de selección de una vacante domina sobre sus conocimientos y experiencia laboral. Se logró dar a conocer la relevancia de cómo es actualmente, la imagen resulta de gran relevancia en el proceso de reclutamiento, es decir, cómo elaborar un perfil especializado para no discriminar o hacer sentir mal al postulante.

Cabe mencionar, que antes de acudir como candidato a una entrevista debemos preguntar todos los detalles acerca de la vacante, es decir, dónde se encuentra ubicada físicamente la empresa, el giro de esta y cuál es el proceso que sigue después de la primera entrevista, con lo anterior nos tenemos más puntos a nuestro favor para quedarnos con la plaza que deseamos obtener en esa

empresa, pues vamos conociendo las debilidades y fortalezas de la empresa, al saber esto nos podemos adecuar al giro y el nivel socioeconómico de la empresa.

Por otro lado como reclutador, debemos ser más objetivos y no dejarnos guiar sólo por la imagen, sino debemos complementarlo con la entrevista para lograr un panorama más amplio y poder elegir al mejor candidato, que cumpla con lo requerido por el cliente y, a nuestro criterio sea, el mejor por conocimientos, presencia y actitudes que tome durante la entrevista.

Además como reclutadores debemos seleccionar a los candidatos más adecuados en función de las competencias, capacidades, y habilidades; ya que la subjetividad resulta, al final un determinante para cubrir una posición en la empresa.

Por último esta tesina pretende ser un punto de partida para realizar más investigación sobre el peso que tiene actualmente la imagen personal de un candidato en una entrevista y cómo ésta es un punto a favor o en contra para poderse colocar u obtener una plaza en una empresa de internacional.

Por otro lado las ventajas de dar a conocer este trabajo entre los reclutadores es:

- ✓ Que los reclutadores analicen el verdadero valor que cobra la subjetividad y la imagen, para la empresa que trabajan en el momento del surgimiento de alguna vacante en la empresa, asimismo que no generalicen la imagen perfeccionista o la imagen rigurosa que la empresa hace reclutar, es decir trajes lujos y ropa de marca para una solo puesto, ya que algunas veces nos toparemos con perfiles operativos, los cuales solo tendrán lo indispensable y acudirán lo más humilde para conseguir el empleo.
- ✓ Dependiendo el perfil con el cual estemos trabajando es decir a nivel operativo, administrativo o gerencial, asimismo los evaluemos a cada uno de ellos de manera separada y dependiendo el trato que tengan con el cliente final. Pues en ocasiones nos dejamos guiar en un principio de la imagen que proyecta una o varias personas al conjuntarse en una sala de

espera y empezamos a descartarlos solo con la imagen que vemos sin evaluar la experiencia que tienen en el puesto así como sus actitudes.

- ✓ Por otro lado debemos ser más objetivos y no dejarnos guiar sólo por la imagen, sino debemos complementarlo con la entrevista para lograr un panorama más amplio y poder elegir al mejor candidato.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar J; Ambrocio M; y Vargas J (2011) Reclutamiento y selección de personal: procesos auditables y transparentes. Centro Regional de Investigación en Psicología, Volumen 5, Número 1, 2011 Pág. 91-104
- Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, quinta Edición.
- Costa, J. (2007) Identidad Corporativa .Segunda edición Editorial Trillas México.
- Costa, J (2003) Imagen corporativa en el siglo XXI .Segunda edición Editorial la cruzía Buenos Aires.
- De cenzo, D. (2006) Administración de recursos humanos Editorial Limusa Wiley México DF
- Dessler,G (2004) Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano; segunda edición Editorial Pearson Edo de México.
- Espínola M.; Sulchana,L; Alcalá, A.; Rojas,J; y Avila,D. (2004) Proceso de reclutamiento y selección de personal de América Exprés Company México, Tesina para obtener el título de Lic. En administración. Universidad Nacional Metropolitana Iztapalapa.
- Garbett, T. (1991) Imagen Corporativa .Editorial Industria Legis Colombia.
- García, C. (2005) “Reclutamiento y selección en la industria refresquera “Tesis para licenciatura en psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, FES iztacala.
- Grau, M (2004) Proceso de admisión y empleo de los recursos humanos. Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto Facultad de Ciencias Administrativas, Financieras y Contables.

- Ivancevich, J. (2004) Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill.
- Kleppnerio, O. (1998) Publicidad editorial Prencetice- Hall Hispanoamericana.
- Llanos, J. (2005) ¿Cómo Entrevistar en la selección de personal? Editorial Pax México DF.
- Mastretta, G. (2006) Psicología del trabajo en la organización Editorial Limusa México, DF.
- Maubert, C.(2001) Mercadotecnia Editorial Trillas, México.
- Moles,A.(2004) La imagen- comunicación funcional México Editorial Trillas.
- Robbins, S. (1996). Comportamiento Organización, Teoría y Práctica. (7ª ed.). México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.
- Romaguera, J. (1991) Manual de imagen corporativa. Ediciones G .Gili Barcelona.
- Rosales, J (2010) Manual de entrevista. Centro de desarrollo profesional Puebla. Universidad de las Américas Puebla.
- Rubio, J. (2005) “Psicólogo organizacional versus administrador de empresas en la organización” Tesis para obtener el título de Licenciado en psicología Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de estudios Superiores Iztacala.
- Sánchez, A (2010) “Reclutamiento y selección, la principal labor del psicólogo en la organización Samborn’s hermanos” Tesis para obtener el título de Licenciado en psicología Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de estudios Superiores Iztacala.
- Spector, P. (2002) Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica. Editorial el Manual Moderno México.

- Urdanata, O. (2005) Psicología organizacional aplicada a la gestión del capital humano. Segunda edición Editorial Panamericana. Bogotá Colombia.
- Uris, A. (1992). 101 Ideas de los genios de la Administración. México: Limusa.
- Vargas, J.E (2007) Psicología industrial Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Apuntes para seminario.
- Wells, B. (2007) Publicidad principios y prácticas. Séptima Edición. Editorial Pearson México DF.

INTERNET

- Arévalo, F.A (2009) Apariencia y relaciones sociales. [En red <http://www.mailxmail.com/cursoPdf.cfm?qfnameCurso=apariencia-relaciones-sociales>].
- Barak, R. (2011) La importancia de la imagen personal en el ámbito corporativo. [En red :<http://www.emprendedoresnews.com/tips/imagen-personal-tips-2/la-importancia-de-la-imagen-personal-en-el-ambito-corporativo.html>]
- Casadei, C.(2011) La elegancia garantiza el éxito empresarial: la imagen es tan importante como el rendimiento. [En red: http://www.protocolo.org/laboral/imagen_profesional/la_imagen_es_tan_importante_como_el_rendimiento.html]
- COLGATE (2010) En red: <http://www.colgate.com.mx/app/Colgate/MX>
- Estudio socioeconómico (2010).En red: [http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=3585&Itemid=373]

- Examen médico (2010) En red:
http://www.videsa.com.mx/exámenes_medicos.php
- Estilo Femenino (2012) En Red: [<http://estilofemenino.com/2010/04/moda-look-ejecutivo-saber-como-vestir/>]
- FEMSA, (2010) En red:
[\[http://bolsadetrabajo.femsa.com.mx/Acceso/login.aspx?ReturnUrl=http://bolsadetrabajo.femsa.com.mx/inicio.aspx\]](http://bolsadetrabajo.femsa.com.mx/Acceso/login.aspx?ReturnUrl=http://bolsadetrabajo.femsa.com.mx/inicio.aspx)
- Feria del empleo UNAM septiembre, 2010 En red [[www.unam.com.mx/feria del empleo](http://www.unam.com.mx/feria-del-empleo)]
- Ferrero de México, (2010) En red:
[\[http://www.ferrero.com.mx/empresa/recursos-humanos/oportunidades-Ferrero/\]](http://www.ferrero.com.mx/empresa/recursos-humanos/oportunidades-Ferrero/)
- JUMEX (2010) En red: [<http://www.jumex.com/index.php>]
- Martínez, J. (2010) ¿POR QUÉ OS GUSTARÍA QUE LOS CANDIDATOS OS LLAMAS EN LA ATENCIÓN? En:
[\[http://www.imagenexcellence.com/articulosimagenprofesional/tips-cuidar-empleo.html\]](http://www.imagenexcellence.com/articulosimagenprofesional/tips-cuidar-empleo.html).
- Martínez, J. S (2010) ¿DAMOS EXCESIVA IMPORTANCIA A LA IMAGEN? En red: [<http://www.imagenexcellence.com/articulosimagenprofesional/tips-cuidar-empleo.html>]
- Mendoza, P (2007) Claves para el reclutamiento del personal. Argentina portal pymes .En red[<http://www.portalpymes.mendoza.gov.ar/ArchivosPdf/ClavesdelReclutamiento.pdf>]
- Moda masculina para entrevista laboral (2012) En Red:
[\[http://dihargentina.blogspot.mx/2011/03/moda-masculina-en-familiainfo.html\]](http://dihargentina.blogspot.mx/2011/03/moda-masculina-en-familiainfo.html)

- Modelo Currículo (2011) Tipos de currículos. En Red: [(http://modelocurriculum]
- Monster, (2010) Reclutamiento y selección. En Red: [[http://reclutamiento.monster.com.mx/hr/mejores-practicaconsejos/orientación reclutamiento-contratacion/contratar-talento-candidatos/cerrar-trato-haga-oferta-que-no-puedan-rechazar.aspx](http://reclutamiento.monster.com.mx/hr/mejores-practicaconsejos/orientación_reclutamiento-contratacion/contratar-talento-candidatos/cerrar-trato-haga-oferta-que-no-puedan-rechazar.aspx)]
- Moguel, E. (2008) Psicología organizacional
<http://psicologiayempresa.com/el-psicologo-organizacional-roles-tareas-y-funciones.html>
- Morales, P (2010) La importancia de la imagen en el trabajo. En red [www.sodexhopass.com.mx/magazine/may-jun/may.../tema4.pdf - Similares.]
- Navarro, D. (2010) La guía de contratación para pequeñas empresas .En red: [[http:// Monster. com.mx](http://Monster.com.mx)]
- Nestlé,(2010) En red [http://www.elempleo.com/sitios_empresariales/nestle/gestion.asp]
- Pelaez, N. (2009) Una imagen vale más que mil CV. Periódico la vanguardia .En red: [www.tumeves.com/doc_prensa/rec_40_1.pdf]
- Psicología y empresa, (2010) Como llevar una selección de personal en las empresas de hoy .En red: <http://psicologiayempresa.com/>
- Reclutamiento y selección de personal (2010) En red [<http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>]
- Roldán, P. (2011) Cómo manejar la subjetividad en la entrevista de selección de personal. En red: <http://www.capacitacioncorporativa.com/noticias.asp>
- Sabritas, (2010) En red: [http://www.sabritas.com.mx/empresa_bolsadetrabajo.php]

- Sboronvsky,S (2010) Packaging ejecutivo ó imagen personal. Revista facultad informativa novena Edición Argentina .En red: [http://www.revistafacultades.com.ar/notas/63-packaging-ejecutivo-o-imagen-personal.htm].
- Scharf, G. (2009) La importancia de la imagen personal. En red:[http://gutmanscharf.blogspot.com/2009/03/la-importancia-de-la-imagen-personal.html]
- Universopyme, (2010) Recursos Humanos - Procedimiento de contratación del personal. En red: http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=1&sg=6
- Varik, A. (2010) El lenguaje corporal que se debe evitar en una entrevista de trabajo. [En red [http://www.dondeexitos.com/2010/09/17/el-lenguaje-corporal-que-se-debe-evitar-en-una-entrevista-de-trabajo/]
- Varik, A. (2010) ¿Cómo mejorar la voz y variedad vocal en una entrevista de trabajo? [En red http://psicologiayempresa.com/%C2%BFcomo-mejorar-la-voz-y-variedad-vocal-en-una-entrevista-de-trabajo.html]
- Zaragoza, D. (2010) La importancia de la imagen en el trabajo. En red:[http://www.zaragozadinamica.es]