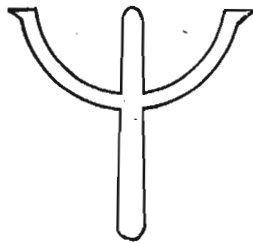


**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

---

FACULTAD DE PSICOLOGIA



**LA INTEGRACION Y DESARROLLO  
DE PERSONAL EN LA EMPRESA**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

P R E S E N T A  
**ERNESTO RODRIGUEZ LOPEZ**



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.

A MIS PADRES

SR. JULIO RODRIGUEZ VEGA

SRA. ENRIQUETA LOPEZ LUNA †

A MIS HERMANOS

JULIO

CONCEPCION

ENRIQUE †

JOSE ERNESTO †

MA. ELENA

ARTURO

LEOPOLDO

ENRIQUE

MA. DEL PILAR

FCO. JAVIER

MARIO ALBERTO.

A MI ESPOSA E HIJAS.

SRA. MA. LOURDES OBLE P.

BERTHA NOEMI

DIANA

GLORIA ENRIQUETA

## I N T R O D U C C I O N .

De acuerdo con los estudios realizados por los psicólogos industriales desde tiempos pasados donde el verdadero comienzo del estudio sistemático de estos temas no remonta — más arriba del año 1879, fecha en la cual se fundó el primer laboratorio psicológico en Leipzig, por Wundt. Desde entonces el progreso de la investigación se ha interrumpido numerosas veces y ha habido periodos en que han transcurrido décadas en t́eras sin que se acuse ningún avance visible, o acaso marcando un progreso poco palpable.

Si bien en consecuencia todas las ramas de la psicología son juvenes, probablemente la más joven de todas sea la psicología industrial. La primera obra que al parecer se publicó sobre psicología industrial vió la luz en 1913 y su autor fué Munsterberg.

El psicólogo que trabaja en la industria puede desempeñar en el curso del día, la aplicación de pruebas, dar alguna conferencia a los empleados, asistir a conferencias sobre instrucción o aconsejar a algún empleado que tiene un problema personal. Lo que se expone en esta tesis no es de ninguna manera una lista exhaustiva de sus funciones; presenta apenas un ejemplo del campo de acción del psicólogo industrial.

Los capitulos de esta tesis le servirán al lector de intruducción al campo de la psicología industrial, dándole una idea acerca de las actividades desempeñadas por los psicólogos en las industrias.

Es interesante y a la vez un reto para la investigación futura de las técnicas que se deberian de utilizar para la búsqueda de aptitudes de factor humano, las cuales si es — tán debidamente seleccionadas podrán ocupar puestos dentro de las empresas y posteriormente sean capacitados para desarrollar sus conocimientos, siempre con la finalidad de actualizarlos en beneficio del trabajador y de la productividad empresarial.



Es por eso que el contenido de esta tesis expone -- tres capitulos intimamente relacionados entre sí debido a que su conjunción da lugar a la "Integración y Desarrollo de personal en la empresa".

En los capitulos de esta tesis se exponen los factores que intervienen en la organización laboral con el fin de conocer cuales son beneficiosos y cuales son perjudiciales para corregirlos, por ejemplo: en el primer capitulo, el caso de los accidentes de trabajo. Otro aspecto de la tesis es el reclutamiento y selección de personal en el cual presentamos la forma, fuentes de reclutamiento y las técnicas que se podrían aplicar para lograr este fin

Siguiendo la secuencia del mejoramiento del factor humano en la empresa; es decir todo lo relacionado con la formación y desarrollo de los conocimientos del individuo. Expongo en el tercer capitulo una serie de técnicas, programas de desarrollo y adiestramiento, aplicados por personas dedicadas en el campo de la psicología industrial.

Personas que han puesto dedicación para que el personal de la empresa a la cual pertenecen, estén debidamente capacitados para la superación general de la organización.

## CAPITULO I.

## OBJETIVOS DEL DESARROLLO DE PERSONAL

A través del contenido de esta tesis se estudiarán — algunas de las causas y condiciones que son de tomarse en cuenta para llegar a un mejor desenvolvimiento de las actividades inherentes a la administración de personal en la empresa.

En las empresas Mexicanas día a día es mayor la necesidad de disponer de personal especializado en la ejecución de las tareas y esta necesidad posiblemente se irá acentuando a medida que se acorte la distancia que separa a nuestro país de alcanzar su infra-estructura económica; al conseguir este objetivo, las industrias tendrán un desahogo económico, para que lo empleen con solvencia en la capacitación de personal como lo hacen las grandes industrias de países avanzados.

Entre las finalidades del presente estudio se encuentra, poner en conocimiento del hombre de empresa los aspectos, principales del problema que representa el factor humano como elemento de trabajo. Así mismo, se pretenden explicar las causas intrínsecas y ambientales del individuo que dan lugar a dichos problemas, que hacen difícil conservar la armonía y equilibrio necesario para lograr la eficiencia del individuo en — las actividades.

La atención que la dirección de la empresa preste para desarrollar el espíritu de colaboración de su personal, debe tener sus bases en consideraciones de carácter científico. Debe darle a conocer al individuo, en lo que estima su labor — como factor de producción de la empresa, que el sabrá comprender y si su espíritu se encuentra bien orientado lo motivará — positivamente en beneficio de la empresa

El desarrollo de personal es necesario y muy importante, ya que se pueden alcanzar metas deseables en beneficio de la empresa y colaboradores.

Cuando el trabajador alcance un nivel de vida que le permita satisfacer decorosamente sus necesidades primarias: a limentación, vestido, educación; se orientará su mentalidad - hacia un aspecto de superación y entre otras cosas eliminará- aspectos negativos, que perjudiquen su persona en una u otra- forma. Ejem: el alcoholismo, que no es sino un escape de su - dura realidad, es decir huye de los problemas que presionan - en lugar de encontrar alguna solución.

El desarrollo se logrará mediante los aspectos antes mencionados y la investigación de las aptitudes individuales- Para lograr hacer una mejor labor de preparación de las acti- vidades que desempeñen los trabajadores que, tendrá como fin- el desarrollo de personal, con miras a que en un futuro próxi- mo ocupen puestos superiores que los beneficien económicamen- te y que la empresa tenga una mejor producción.

#### ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

En una empresa el Departamento de Administración de- Personal se encarga de todo lo relativo a: Selección, contra- tación, retribución, adiestramiento y motivación de los emple- ados, de modo que resulte productivo lo invertido por la em- presa en máquinas, distribución u otros servicios. Si el per- sonal no está adecuadamente escogido y adiestrado, o si no ha satisfecho lo que esperaba del trabajo, no se sacará el mejor partido del equipo de producción, él cual no puede producir - a su máxima capacidad si los empleados no quieren o no pueden producir a su máximo.

Toma cierto tiempo adquirir la habilidad necesaria - para participar en la elaboración del trabajo. Le lleva tiem- po a un trabajador hacerse un miembro plenamente productivo - de un equipo de trabajo. Por lo tanto, a la dirección le inte- sa tener una fuerza permanente de empleados, de manera que a- aquellos que han aprendido sus deberes y se han adaptado a un equipo o grupo de trabajo, no abandonen la empresa para que - no sean contrataciones inútiles ni gastos innecesarios.

Es por eso que la empresa debe crear condiciones que atraigan y conserven una cantidad suficiente de trabajadores-capacitados.

El éxito del Departamento de Administración de Personal puede medirse por el tiempo que dieren los empleados en el trabajo, por su satisfacción en el y por la cantidad de los que hayan mejorado su desempeño lo suficiente para estar capacitados para mejores trabajos y ascensos en la organización.

El rendimiento de toda organización esta influido — por la moral de los empleados, por su actitud positiva respecto al trabajo, por sus buenas relaciones interpersonales y — por el amistoso respeto hacia el patron o jefe. La forma en — que la administración de personal de la empresa consiga una — actitud favorable de los empleados, surte pues, efectos directos en la productividad.

En una corporación pequeña, la responsabilidad de — tratar con los empleados puede corresponder al director. En — cambio en las grandes empresas, por lo común y muy necesario — hay un departamento especial que se encarga de las relaciones con los empleados . Los deberes del departamento de personal — comprenden lo siguiente:

- 1.- Búsqueda sistemática y conservación de la fuerza de trabajadores, interesando, seleccionando, probando y contratando a los solicitantes de un trabajo.
- 2.- Retribución de los empleados: determinando el monto de — los salarios, los sistemas de estímulos, la capacidad de los empleados y las normas de desempeño.
- 3.- Analisis y descripción del trabajo: Estudios de los trabajos necesitados por la empresa y designación de las — funciones específicamente definidas a los trabajos para los que hay que contratar a los empleados.

La base para la valoración de los trabajos encaminados a determinar salarios equitativos, es la división de necesidades totales de trabajos en partes específicas designadas a empleados individuales con capacidad de realizarlas. Esto comprende comparación de la experiencia, esfuerzo físico, iniciativa y función principal de cada trabajo.

- 4.- Adiestramiento del empleado: Medidas para información de un nuevo empleado y para conservar mejor la calidad del trabajo, de modo que los empleados puedan ganar más y la productividad pueda aumentar. Una evolución continua que permita el ascenso de trabajadores y que proporcione a la empresa un personal de supervisión competente que proceda de sus empleados.
- 5.- Llevar informes del personal: Reunir información acerca de todos los empleados en lo que toca a su trabajo como: Preparación, desempeño del trabajo, datos de aptitud, informes de pagos, etc.
- 6.- Bienestar del personal: Programas de seguridad y salud patrocinados por la empresa, medios sanitarios y de alimentación en la empresa, programa de recreaciones, actividades educativas, deportivas, etc. etc.

Una empresa no puede dejar a la casualidad la obtención de un equipo competente de trabajadores. El mantenimiento de la fuerza en el trabajo corresponde al planeamiento de la dirección en la misma medida que la obtención, en el momento oportuno, del equipo o materiales adecuados para que pueda continuar el curso ininterrumpido de la producción.

En el Departamento de Administración de Personal debe hacer cálculos detallados del personal requerido. Con la ayuda de un horario puede saber, exactamente, cuando se necesitan personas y que clase de personas deben ser, cuales sus habilidades específicas y que tareas van a realizar.

Deben tener un sistema ordenado que no sólo disponga de una tabla de corporación que catalogue las funciones de las unidades en la empresa, sino también una tabla de puntos que catalogue el número de personas, su habilidad y otras capacidades que se necesitan para cada función.

Para cada uno de los trabajos (puestos) vacantes, el departamento de administración de personal debe tener información disponible acerca de los requisitos de trabajo. (Especificaciones del trabajo) que describan detalles de los deberes comprendidos en él. Esta información no solo ayudará a llenar las vacantes, sino que también permitirá la designación de -- substitutos entre los empleados de la misma unidad o de otras unidades de la corporación en caso de ausencia temporal por -- enfermedad, por vacaciones, o por otros motivos.

En la misma forma que un tesorero debe saber la cantidad y clase de dinero que posee y necesita una empresa, y -- cuando y para qué se necesitará, el administrador de personal debe estar al corriente de las condiciones y cambios en el equipo humano.

Como enuncia Ettinger, "Se debe usar libros y tablas para registrar todos los requisitos y cambios pertinentes a -- su esfera de responsabilidad. Muchos administradores de perso -- nal usan gráficas con columnas para todos los empleados que -- se necesiten, así como los otros datos de trabajo que, se lle -- van comunmente. Estos instrumentos visuales permiten una o -- rientación rápida, igual que las hojas de balance de un libro de cuentas". (1)

A medida que el desarrollo técnico y la expansión in -- dustrial y comercial piden una habilidad de parte del perso -- nal, se hace más difícil el problema de tener siempre sufi -- cientes empleados para llenar las necesidades de una empresa. En la mayoría de los países, se reduce la movilización de tra -- bajadores por la escases de viviendas. Los empleados que no -- tienen una vivienda adecuada no serán trabajadores contentos, y por lo tanto no serán trabajadores competentes.

Abandonarán el empleo en la primera oportunidad que se presente de obtener una casa mejor. Aunque no concierne necesariamente al departamento de administración de personal proporcionar una casa al empleado, debe estar atento a su problema de habitación y tratar de ayudarlo a resolverlo."(1)

También informa: "Que la distribución correcta adecuada del en todas las unidades de la empresa exige del departamento de personal un buen conocimiento de sus necesidades técnicas y de trabajo. Una unidad con menos personal del necesario puede impedir que todas las demás unidades que dependen de su desempeño logren una máxima productividad. Los trabajos vacantes en cualquier unidad pueden obligar al resto de los empleados de la unidad a un esfuerzo excesivo, o producir su ineficiencia, y ambas cosas son peligrosas para el espíritu de trabajo y la producción". (2)



## NECESIDADES DE FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA.

Las necesidades de factor humano en la empresa deben ser cuidadosamente estudiadas para valorar adecuadamente a -- los candidatos de nuevo ingreso a la empresa. Así mismo, servirán estos estudios para saber si los trabajadores presentes son prospectos a futuros ascensos.

Estos estudios se harán en base a las diferencias individuales. Estas diferencias en la realización del trabajo y en la conducta surgen de las diferencias en las características personales de los individuos. Dichas diferencias cubren -- la gama completa de las características humanas, como son las desigualdades en la complexión física, la apariencia, la inteligencia, las aptitudes, la personalidad, los intereses, las -- motivaciones, la destreza física y otros valores. Además la -- gente se diferencia en su preparación, en su educación, en -- los conocimientos adquiridos y en la habilidad para el trabajo.

Las diferencias individuales influyen de manera primordial en la empresa, puesto que condicionan el trabajo de -- sus empleados y su conducta mientras lo realizan. Una misma -- tarea puede estar bien cumplida por un empleado, bastante -- bien por otro y deficiente por un tercero. El trabajo puede -- constituir para unos, una fuente íntima de satisfacción personal, para otros puede significar una tarea monótona y aburrida y habrá quien no se encuentre en absoluto capacitado para -- ello. Cada vez se va haciendo cargo la empresa moderna con mayor intensidad de la importancia que tiene colocar al individuo en un empleo para el cual no sólo está capacitado, sino -- que además se acople completamente a su temperamento. El éxito de la colocación del personal depende de que se les confie trabajos que estén en relación con sus capacidades y de prepararlos adecuada y completamente para dichas funciones. Cuando el trabajo es demasiado difícil, o la preparación ha sido imperfecta, el resultado es la confusión, la baja en la producción y el posible perjuicio para el operador o para la máquina



Cuando el trabajo es demasiado fácil, la consecuencia será el tedio, el divagar de la mente y el soñar despierto con la insatisfacción que frecuentemente acompaña a estos estados de ánimo.

El trabajo imperfectamente desarrollado por algunos empleados ha impulsado a las gerencias de algunas compañías, a adoptar diversos procedimientos de corrección, tales como el mejoramiento de la selección y de los programas de colocación. Sin embargo, el perfeccionamiento de dichos programas requiere la consideración, cuando se asigna el empleo, de aquellas características personales que estén relacionadas con la ejecución del trabajo.

Los gerentes de personal generalmente procuran, al contratar a nuevos individuos, realizar todos los esfuerzos posibles para calcular por anticipado el grado de talento que posee el solicitante. Pero ocurre con frecuencia, que los patronos no reconocen con la misma claridad el hecho de que las diferencias en capacidad para las operaciones mecánicas y otros trabajos que ordinariamente se consideran a la altura de personas sin talento especial, son tan grandes y tan importantes, como las diferencias de habilidad entre los trabajadores. La significación que para la industria tienen las diferencias individuales se refiere a las desigualdades fundamentales en la capacidad, que son importantes para cada una de las fases de la colocación del personal industrial.

Para esto también hace Mc. Cormick, "Una referencia particular de las diferencias individuales en relación con la ejecución del trabajo. Las diferencias entre los individuos tienen también otras derivaciones por lo que se refiere a sus relaciones en el trabajo, como las que existen entre los compañeros de oficio y las que unen a supervisores y subordinados, también las características individuales contribuyen a la satisfacción que se experimenta en las situaciones laborales".(3)

"En cuanto al interés que concedemos a las diferencias individuales en relación con la realización del trabajo,

hay tres aspectos bajo los cuales deben ser consideradas, que son los siguientes: 1) las diferencias entre los solicitantes que pueden ser medidas o identificadas cuando se eleva la instancia. 2) los efectos de la enseñanza sobre las diferencias individuales, y 3) las diferencias en la realización del trabajo después de haber terminado la instrucción y adiestramiento. De estos puntos se tratará por separado".

#### LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES DE LOS SOLICITANTES DE EMPLEO.

La persona que sea responsable de conceder empleo a los solicitantes, tiene que tomar en consideración cualquier tipo de información que pueda utilizar sobre cada uno de los candidatos, con el objeto de evaluar y calibrar su aptitud potencial para los distintos oficios a que aspiran. Generalmente, esta información se consigue en la misma instancia, en la entrevista celebrada con el solicitante (que veremos más adelante) y en los resultados conseguidos y referencias existentes de los empleos u oficios anteriores del candidato. En dichas fuentes de información se acusarán las diferencias entre los solicitantes, a base de características y cualidades tan personales como la apariencia exterior, la personalidad, la facilidad de palabra, la estatura, el peso, la educación, la experiencia en el trabajo y otras aptitudes o cualidades que se miden en las pruebas. Por ejemplo: la prueba de capacidad mental de Otis y la prueba de la serie vacacional Purdue. Otro ejemplo, que nos dá Mc. Cormick, " en otro campo de las diferencias individuales, es el de los distintos intereses. Las actividades que interesan a una persona pueden ser aburridos completamente para otra." (4).

Podrá decirse que un programa de empleo va a ser un éxito si tiene como resultado la selección y colocación de individuos que, hablando en términos generales, cumplen eficazmente en el desempeño de su oficio. Pero la parte difícil de dicho programa, consiste en primer lugar, en conocer la clase de características humanas que se necesitan para desarrollar con éxito cada uno de los distintos trabajos; y en segundo lugar, en la capacidad para identificar o medir dichas caracte-

ísticas en el tiempo en que se confía el empleo al candidato. Así, la tarea del gerente de empleo consiste, en gran parte, en la calibración de las características de los distintos individuos y en su valoración con respecto a las necesidades y exigencias del trabajo a que se les va a destinar.

En las operaciones de empleo y oficina, dichas diferencias se acusan simplemente en récords y expedientes objetivos; este es el caso de los datos biográficos que se consiguen en la solicitud. Pero hay otras características a las que pueden aplicarse ciertas pruebas de empleo.

De cuando en cuando los que se entrevistan con los candidatos utilizan baremos de calificaciones o de escalas de méritos, para consignar su criterio sobre las características del individuo en cuestión, tales como la apariencia física, la facilidad de palabra y los rasgos de su personalidad. En muchos casos la "información" sobre los individuos no es cuestión de expediente ni de récord, sino que depende de las impresiones subjetivas que hayan recibido los que entrevistan a los solicitantes.

En general, la aplicación de procedimientos sistemáticos para averiguar la aptitud de un individuo en relación con el empleo que solicita, depende en gran parte de la información objetiva y razonablemente ponderada sobre los candidatos que se tenga a mano. Aunque la impresión subjetiva que produzcan los solicitantes tiene que utilizarse necesariamente en las actividades de empleo, con frecuencia puede reducirse a términos relativamente cuantitativos, tales como el uso de escalas puntuadoras.

#### EFFECTOS DE LA ENSEÑANZA SOBRE LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES DE LOS SOLICITANTES DE EMPLEO.

Casi sin excepción hace falta una preparación, del tipo que sea, formal o informal, de los nuevos empleados. Además hay muchas empresas que desarrollan programas de enseñanza para los empleados ya experimentados, con objeto de que --

conserven su grado actual de competencia o desarrollen nuevos talentos, o se pongan en condiciones de desempeñar puestos su periores. Cuando los empleados se someten a una enseñanza preparatoria, es importante estudiar el efecto que dicha instrucción ejerce sobre las diferencias individuales que existen entre los empleados al comenzar el curso. Se ha investigado que pueden considerarse tres aspectos distintos: La instrucción - puede aumentar las diferencias, puede reducirlas, o puede no, afectarlas en absoluto.

A la luz de estos hechos investigados por Bishop, --- Peterson, Hartman y Viteles, como enuncia Mc. Cormick, "En --- que generalizan la conclusión de que la introducción tiende a aumentar las diferencias individuales en proporción de la complejidad del trabajo de que se trate. Aunque pudieran hacerse - unas cuantas excepciones de menor importancia de este principio, parece ser aceptable, por lo menos provisionalmente, como hipótesis sobre la cual operar".(5)

Cualquiera que sea el efecto que el aprendizaje produce sobre el volumen de diferencias individuales, parece claro que rara vez modifica el nivel correlativo de los indivi - duos en cuanto a su capacidad para realizar un trabajo deter - minado.

Por tanto las industrias no deben suponer que su programa de introducción va a colocar en el mismo nivel de ejecu - ción y trabajo eficiente a todos sus empleados, a menos que - desde el principio hayan sido seleccionados teniendo en cuenta su capacidad para alcanzar dicho nivel y dicha categoría. - Y como no existen todavía profetas que predigan con exactitud el éxito que van a tener los candidatos en el trabajo que se - les confía, se acusarán diferencias individuales entre ellos - aunque se desplieguen toda clase de esfuerzos para quedarse - solo con los que tienen probabilidades más poderosas de triunfar. Sin embargo, la debida selección puede dar como resulta - do la incorporación de individuos que, hablando en terminos - colectivos, sean menos distintos y en general mejores para el desempeño de su trabajo, que si no se seleccionan en absoluto.

## LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN EL TRABAJO.

La tendencia a conservar la diferencias individuales mientras dura el periodo de aprendizaje nos lleva a la conclusión de que, en general, aquellos individuos cuya actuación durante la enseñanza está por encima de lo normal, serán también los que continuarán sobresaliendo en el trabajo, una vez que hayan tomado posesión de su empleo.

Suponiendo que los empleados de un oficio determinado se diferencian en la realización y calidad de su trabajo, podría uno formularse preguntas como éstas: ¿Son las diferencias lo suficientemente considerables para concederles importancia práctica? ¿Hasta que punto tienden a conservarse dichas diferencias durante un periodo continuado? ¿Cuales son los medios de que se dispone para cuantificar las diferencias en el trabajo de los empleados, a efectos de su comparación? Pueden contestarse tales preguntas bastante satisfactoriamente, si se tienen en cuenta y se interpretan los datos estadísticos que se han obtenido en las distintas situaciones industriales de los interesados. Pueden utilizarse distintos tipos de índices de calidad de trabajo para ilustrar la gama de las diferencias individuales en el mismo y colocar a cada uno en su nivel.

Probablemente los ejemplos más típicos son los que se basan en la productividad de los empleados en trabajos de carácter productivo y en las puntuaciones de méritos. "Pero estos ejemplos que expone Mc. Cormick, " se refieren a dos de los muchos distintos aspectos que caracterizan la ejecución del trabajo. Además hay que tener presentes valores diferenciales, tales como la calidad de trabajo, el cálculo de ganancias por pieza la duración del individuo en el empleo, el absentismo y los accidentes", (6), más adelante nos referiremos a algunos de estos factores.

Importancia de las Diferencias Individuales.— Por tanto las diferencias individuales en la ejecución y categoría del trabajo realizado, son generalmente lo suficientemente acusadas y consistentes para que sean tenidas en cuenta, tanto por los individuos en cuestión, como por la gerencia. Los hombres cuyo índice de trabajo muestra ser inadecuado para un oficio — particular no lograrán nunca encontrarse agusto en su trabajo lo cual tenga posiblemente repercusiones en su vida general.— Además, dicho trabajo deficiente puede afectar sus ingresos, especialmente cuando se trata de oficios pagados a destajo o por pieza. Dichas personas, inadaptadas a un oficio concreto, pueden sin embargo tener magnificas perspectivas para otros oficios, en los cuales pueden alcanzar niveles más altos y satisfactorios.

Desde el punto de vista de la gerencia, el trabajo deficiente constituye una pérdida económica. Cuando las personas trabajan a base de salario por horas, esto se comprende fácilmente, puesto que los salarios o sueldos son los mismos por unidad de tiempo, independientemente de la calidad y categoría del trabajo desarrollado. Lo que no siempre se reconoce con claridad es que los empleados de bajo índice de rendimiento en su trabajo son también los más caros para la gerencia, aunque el sistema de pagos sea a destajo. Aunque el costo del trabajo por unidad es distinto.

El índice de gastos generales (inversión del capital en el equipo, supervisión, alumbrado, otras utilidades etc. ) es el mismo, tanto para el empleado que produce mucho como para el de rendimiento deficiente. Pero si el empleado de alto coeficiente de producción rinde el doble que el empleado deficiente, el costo por unidad producida de gastos generales asciende sólo a la mitad de los que le corresponden al otro. Por tanto hablando de los intereses mutuos o comunes de empleados y gerencia, la meta de la orientación de la empresa en cuanto al personal debe ser colocar en los distintos empleos a individuos cuyas potencialidades personales pueden traducirse en



calidad satisfactoria del trabajo. Para lograr este objetivo- veremos más adelante, una serie de procedimientos para la selección de personal, conforme a las necesidades de factor humano de la empresa.

#### ANALISIS DE PUESTOS.

El análisis de puestos es muy importante en la empresa ya que por medio de una técnica adecuada de análisis, los empleados ocupan su verdadero puesto, según aptitudes, capacidad del individuo, para que desempeñe adecuadamente las especificaciones del puesto, además de que se limiten a desempeñar las funciones que le corresponden sin inmiscuirse en otras ajenas a su categoría.

Enfocaremos el análisis de puestos desde el punto de vista de su:

- a) Necesidad      b) Objeto      c) Técnicas que se adoptan.
- a) La necesidad del análisis: responde a una urgente necesidad de las empresas para organizar los trabajos de los mismos en forma eficaz, considerando indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñarlo correctamente.

El análisis de puestos en sus resultados representa a la empresa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto y les reporta gran utilidad puesto que tendrán una visión particular de los puestos y no una visión de conjunto.

Representando este análisis gran utilidad a los supervisores de trabajadores sobre todo los inmediatos a él, puesto que por medio de este conocen la labores encomendadas a su vigilancia y así con toda precisión ordenar los elementos de cada puesto a exigir responsabilidades mediante la previa delegación de la necesaria autoridad; y en la parte rela-

tiva a los trabajadores, realizan mejor y con mayor facilidad sus tareas si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman, y los requisitos para hacerlas bien.

Para el departamento de personal, es básico el conocimiento preciso de las numerosas autoridades que debe coordinar, si quiere cumplir con su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

Tenemos la necesidad práctica del análisis de puestos.- Frente a la imperiosa necesidad existe una carencia casi absoluta de la determinación de las labores. Puesto que existe en nuestro sistema Obrero-Patronal el sindicalismo y la presión de la Ley Federal del trabajo, en su apartado relativo a contratos relativos de trabajo. En la Ley no se puede precisar detalles de cada puesto que por ser de número casi indefinido y haber una gran variación aún en puestos del mismo tipo de una empresa a otra. Por dicha situación nuestra Ley Federal de Trabajo, "establece en sus artículos 24 fracción II y 47 fracción III que esta función se delega a los contratos colectivos, y exigir en ellos se determine el trabajo con la mayor precisión posible, y se fije la intensidad y calidad del trabajo, así como tablas de sueldos y salarios, prestaciones etc." (7) Por desgracia en los contratos colectivos de trabajo se limitan a consignar nombres de puestos dejando su contenido a la imaginación, cosa que la ley no tolera "especificandolo en el texto del artículo 33 fracción IV" (7)

La necesidad es imperiosa, de lo contrario nos va a traer desventajas de no tener un análisis de puestos. Es decir, esta situación origina la siguiente problemática en la organización de la empresa:

- 1.- Origina la incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada obrero o empleado.
- 2.- Provoca un desconocimiento de las cualidades y responsabilidades que supone cada trabajo.



- 3.- Hace difícil exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones del obrero.
  - 4.- Da lugar a frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo.
  - 5.- Facilita que se eludan responsabilidades o que exista fuga de obligaciones.
  - 6.- Obliga a realizar una selección y adiestramiento de personal puramente empírico y por lo mismo lleno de defectos.
  - 7.- Entorpece la planeación y distribución de labores.
  - 8.- Dificulta el señalamiento de remuneraciones apropiadas.
  - 9.- Impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sistemas de trabajo.
- b). Objeto del análisis de puestos.- Es conocer la realidad misma del puesto que se va a analizar.
- c). Técnica: Para el análisis de puestos se requiere fundamentalmente:
- 1.- Recabar con precisión todos los datos necesarios para identificarse.
  - 2.- Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo de los subjetivos que debe poseer el trabajador.
  - 3.- Ordenar los datos de una manera lógica.
  - 4.- Consignarlos claramente por escrito.
  - 5.- Organizar y conservar los resultados del análisis.

## ANALISIS DEL TRABAJADOR O VALUACION DEL PERSONAL

El análisis del trabajador se ha establecido en algunas empresas para conocer las condiciones actuales del trabajador, no sólo físicas y sociales, sino psicológicas, para poder coordinar esas características con las necesidades de los puestos y así tener un trabajador satisfecho y ser una empresa satisfecha. Esta tarea deberá ser desarrollada por un departamento de Relaciones Industriales o en su defecto por un departamento de personal en forma, no una simple jefatura de personal limitando a gestiones puramente en lo relativo a soluciones de problemas administrativos, que por desgracia abundan en nuestro ambiente empresarial, cosa que significa que la propia organización en la que forma parte no le interesan los problemas de personal, mucho menos su valuación.

En el análisis del trabajador se persigue obtener la siguiente información:

### I.- Características físicas del trabajador:

- a). Salud.
- b). Vigor y Resistencia.
- c). Medidas del cuerpo.
- d). Habilidad Manual
- e). Limitaciones físicas permisibles.

### II.- Características psicológicas del trabajador obtenidas mediante tests psicológicos:

- a). Pericia y aptitudes tales como destreza manual facultades para resolver problemas aritméticos
- b). Agudeza sensorial.
- c). Rasgos de temperamento y carácter, tales como honradez, equilibrio emocional, moralidad, personalidad.
- d). Inteligencia.

### III. Antecedentes del trabajador.

- a). Instrucción general.
- b). Experiencia en empleos anteriores.
- c). Motivo de la separación del empleo anterior.
- d). Adiestramiento recibido en trabajos anteriores.

Este diseño no pretende otorgar los datos de referencia que podemos obtener del trabajador, sino obtener los datos que de él necesitamos para su colocación.

### ENTREVISTAS.

La comunicación entre las personas permite el arte de escuchar y cuando es efectiva exige esfuerzo tanto por parte de quien transmite el mensaje como de quien lo recibe. Sin embargo y a pesar de que las personas aprenden a escuchar antes de aprender a hablar, son relativamente muy contadas las que dominan el arte de escuchar, es decir, el arte de entrevistar.

¿Que queremos dar a entender con el término "entrevistar"? La mayoría de las personas piensan en el concepto de entrevistar en el sentido de las entrevistas formales relacionadas con conseguir empleo. Con la palabra "entrevistar" queremos dar a entender mucho más que eso: Queremos decir prestar oídos expresamente y activamente, con el propósito de hacer que la otra persona se ponga de manifiesto, para descubrir lo que de veras quiere decirnos y para darle la oportunidad de expresarse plenamente.

Entrevistar de modo efectivo no tiene nada de fácil. Exige un gran dominio sobre si mismo y mucha preparación. Sin embargo, debido a que la capacidad de entrevistar produce tan valiosos resultados, se trata de algo que bien vale la pena y el esfuerzo que ha de hacerse para aprenderlo.

Entrevistar hábilmente es todo un arte, al igual que

todas las artes exige adiestramiento y experiencia. Se puede aprender mejor con la practica que leyendo un libro, en especial cuando la práctica está supervisada por un instructor experimentado.

Cada entrevistador tiene que formarse un estilo que le resulte cómodo y se ajuste a su personalidad, pero ha de evitarse el empleo de una misma técnica con todas las personas y para todos los fines. Una entrevista celebrada por motivos de disciplina tendrá que ser naturalmente, distinta a la que se celebre con el fin de investigar si un solicitante tiene características y aptitudes para ocupar un puesto determinado de empleo. Independientemente de la forma de la entrevista y el fin que tenga, a continuación veremos unos consejos que -- pueden ser útiles.

El objeto primordial es conseguir que el entrevistado hable libremente, y no que sea el entrevistador el que hable. La mejor manera de descubrir lo que la otra persona quiere decirnos es escuchar, y la mejor entrevista suele ser aquella en la que menos habla el entrevistador. Pero escuchar no es fácil, porque nuestro impulso natural es hablar. Esto resulta particularmente cierto cuando nos sentimos amenazados por lo que se nos dice; por ejemplo: cuando se nos está censurando. En estas circunstancias estamos interesados, por encima de todo, en defendernos, en expresar nuestro punto de vista, y resulta muy difícil escuchar lo que tenga que decirnos nuestro entrevistado.

"Sin embargo, escuchar es algo más que limitarse a callar. Se necesita un esfuerzo activo para expresar que comprendemos y que estamos interesados en lo que dice nuestro entervistado, casi hasta el punto de ayudarle a que lo diga. Una expresión fácil amistosa, y una actitud atenta, aunque reposada, tienen mucha importancia"(8).

El buen entrevistador también emplea expresiones en muchos casos, de tipo común para que comprendan los entrevi-

tados, sin usar mucho lenguaje técnico.

La entrevista.- Aunque se han publicado muchos estudios en los cuales se sostiene que la información, o sea, los datos personales obtenidos en la entrevista con el interesado, son frecuentemente inexactos, y los que celebran la entrevista -- con el aspirante aunque sea de la misma competencia, experiencia y preparación, algunas veces difieren considerablemente en el juicio que les merecen los solicitantes; y si bien es verdad que, según afirman dichos estudios el criterio del individuo que celebra la entrevista está a veces indebidamente influenciado por las características físicas del candidato, la entrevista siempre seguirá siendo el método fundamental para calibrar la actitud del interesado y el que se use con mayor profusión. Este mismo hecho de la generalización de dicho sistema hace pensar que las entrevistas, de cualquier índole, pese a todas sus limitaciones sigue ocupando un lugar muy importante dentro de la mayoría de las empresas.

A pesar de que hay muchas diferencias en el valor de una entrevista y a pesar de las posibilidades error ajenas a la entrevista como técnica seleccionadora, tiene determinadas ventajas, a las que se debe indudablemente la generalización de dicho sistema.

No puede negarse la importancia que tiene en el terreno de las relaciones industriales el que el aspirante pueda hablar directamente con su futuro jefe, o con un representante del mismo y que se le preste la atención personal que una solicitud, y aún las mismas pruebas de aptitud para el empleo, no son capaces de concederle.

Debido a estas consideraciones fundamentales, se recomienda corregir cuando se pueda las fallas naturales de la entrevista, más bien que eliminarlas y prescindir de ella, especialmente cuando brinda al seleccionador de personal la oportunidad de captar la simpatía del solicitante, el prestigio de la firma en toda la comunidad.

Probablemente las deficiencias más importantes que pueden acusarse en una entrevista proceden de una de estas tres fuentes del método empleado en la entrevista, del mismo individuo que la celebra, y del interesado. En consecuencia los esfuerzos - que deban hacerse para mejorar las condiciones y eficiencia - de la entrevista como método seleccionador del personal debe polarizarse hacia estos tres aspectos.

El sistema empleado en la entrevista.- Muchas de estas entrevistas producen resultados vagos e imprecisos porque están deficientemente preparadas o no se han organizado en absoluto.- Cuando el que ha de celebrar la entrevista no prepara sus líneas generales y controla la dirección en que debe deslizarse los interesados quedan reducidos a simples factores de tipo - casual y problemático.

El tipo de información que se utiliza para un aspirante puede ser relativamente distinto de las normas que se tienen presentes para entrevistar a otro. En consecuencia la valoración de las posibilidades de los distintos candidatos - no pueden hacerse sobre la misma base relativa.

Las deficiencias que resultan de un vago enfoque de la entrevista han sido el motivo de que se estudien procedimientos para celebrarla, fundamentos en "patrones", "guiones" y "cuestionarios estandarizados". En una entrevista de este tipo se sigue una dirección anteriormente fijada para cubrir determinadas áreas específicas que según las experiencias obtenidas, han dado buenos resultados en dicho trabajo. Dichas entrevistas se basan en el sencillo principio de que el fundamento más sólido para predecir lo que una persona es capaz de hacer en el futuro es conocer lo que ha hecho en el pasado.

Dentro de los tipos de entrevistas, se encuentra la entrevista guiada o dirigida, se organiza con el objeto de obtener dichos datos de manera eficiente y sistemática. Las características de una entrevista de este tipo son las siguientes:

- 1.- El que entrevista al interesado o aspirante debe tener presente determinadas especificaciones del trabajo.
- 2.- Tiene un plan y sabe qué preguntas formular. (debe)
- 3.- Conoce la técnica de celebrar una entrevista.
- 4.- Con anterioridad, ha consultado sobre los méritos del solicitante a fuentes exteriores (jefes que ha tenido, escuelas a las que ha asistido, etc.,) con estos datos se tiene una idea de lo que es el entrevistado.

Ordinariamente se utiliza un modelo impreso, con objeto de que el que recibe la visita del aspirante no se separe del guión.

Uno de los procedimientos de entrevistas dirigidas - más en boga es el elaborado por Fear y Jordan., "El sistema - que proponen cubren siete campos específicos, formulando una serie de preguntas para cada uno de ellos".(9) Dichas preguntas son las siguientes:

1.- Experiencia previa.

- a). ¿Obligaciones análogas?
- b). ¿Se necesitaban en el oficio anterior herramientas manuales y máquinas?
- c). ¿Trabaja en el mismo tipo de materiales?
- d). ¿Condiciones análogas de trabajo?
- e). ¿Estaba sometido al mismo grado de supervisión?
- f). ¿Demostró progresos en el trabajo?

2.- Aprendizaje.

- a). ¿Recibió la misma instrucción escolar?
- b). ¿Los temas que estudió en relación con el oficio eran los que más le gustaban o los que mas le disgustaban?

- c). ¿Necesitó preparación mecánica, matemática, u otro aprendizaje concreto?
- d). ¿Necesitó adiestramiento práctico?
- e). ¿Recibió alguna instrucción especial después de haber salido de la escuela?

### 3.- Aspecto y apariencia exterior.

- a). ¿Su presentación es agradable o desagradable?(gestos expresiones, manera de hablar).
- b). ¿Produce buen efecto su apariencia general? (sus - facciones dominio, vestido, higiene personal).
- c). ¿Se nota que tiene cultura? (manera de hablar, cortesía, preferencias).
- d). ¿Tiene voz agradable y se expresa con soltura?
- e). ¿Sus características físicas son aceptables? (estatura, peso dinamismo).
- f). ¿Tiene algún defecto físico?
- g). ¿Parece nervioso o tenso?
- h). ¿Da la impresión de agresividad y de confianza en-si mismo?

### 4.- Sociabilidad. (trabajo en común)

- a). ¿Tiene alguna experiencia en trabajos que exigen - una actividad especial en común?
- b). ¿Ha participado en actos de tipo especial social - en la escuela?
- c). ¿Toma parte en los asuntos de la comunidad?
- d). ¿Pertenece a algún grupo recreativo?
- e). ¿Demuestra en sus aficiones que le gusta el trato- con la gente?
- f). ¿Su aspecto es amistoso, es decir, parece persona- que se lleva bien con los demás?

### 5.- Equilibrio emocional



- a). ¿Ha tenido algún disgusto con su anterior supervisor? (susceptible, tirantez).
- b). ¿No tuvo motivos para dejar los empleos anteriores (incompetencia, carácter violento, inflexibilidad).
- c). ¿Mostró estar a disgusto con su oficio? (se enojaba o se desalentaba fácilmente).
- d). ¿Que motivos tuvo para dejar la escuela? (reaccion al fracaso: franca o en defensa).
- e). ¿Fue difícil su adolescencia? (padres divorciados, trabajo constante sin jugar etc.)
- f). ¿Se siente actualmente abandonado y lleva una vida, poco ordenada? (contactos sociales indebidos, etc)

#### 6.- Madurez.

- a). Trabajó, o trabaja, después de salir de la escuela o durante los veranos? (contribuyó desde muy joven a los ingresos de la familia?)
- b). ¿Se deja influir por la familia en sus decisiones? (acude a la familia para consolarse y animarse)
- c). ¿Ha vivido alguna vez fuera de la casa? (¿Ha tenido que abrirse camino por sí solo?)
- d). ¿Ha tenido alguna vez más de un empleo?(trayectoria económica).
- e). ¿Tiene buen sentido de responsabilidad? (¿ha pensado en los gastos del transporte, en el salario, en las horas, en la familia, al cambiar de empleo?¿ha cuanto asciende su seguro de vida?).
- f). ¿A qué se debe el que haya solicitado trabajo aquí? (ver si se debe a un motivo profesional razonable)

#### 7.- Dotes de mando.

- a). ¿Ha tenido alguna experiencia como Jefe? (en la escuela, en algún empleo anterior, o en la comunidad)
- b). ¿Aspira a ser un líder? (por qué)

- c). ¿Tiene aspecto de reunir las cualidades naturales de líder (ver si es dominador o inspira confianza y respeto).
- d). ¿Es agresivo dentro de límites razonables, tiene confianza en sí mismo y se basta para trabajar?.

Dice Mc. Cormick, "En la solicitud hay un espacio -- destinado a la valoración de la categoría del solicitante, -- consignándose si está por encima del nivel medio, si es de tipo corriente, o si está por debajo de lo normal en cada una de las características expresadas anteriormente en comparación con los empleados que actualmente están desempeñando el oficio en cuestión." (10).

La entrevista dirigida puede basarse en otras condiciones y características distintas a las señaladas por Fear y Jordán. "Employee Evaluation Manual for Interviewers. E. F. - Wonderlic, en sus estudios sobre entrevistas. "En el cual ha preparado una solicitud en que se hace referencia a cuatro -- campos generales: Historia laboral del interesado, Historia familiar, Historia Social e Historia Personal. Se formulan diversas preguntas concretas relativas a cada uno de estos puntos, con objeto de guiar al que celebra la entrevista con el aspirante a conseguir los datos más importantes. Este procedimiento de entrevista llamado guía para el diagnóstico del entrevistador, es utilizado por éste como base para calcular -- las puntuaciones de méritos que vienen a ser como los resultados de la entrevista, expresados en puntos.

En un estudio que se hizo a base de este procedimiento en un grupo de empleados contratados por una empresa. Posteriormente se llevó a cabo una encuesta para averiguar qué había sido de estos empleados. En si el grupo original se dividió en tres secciones: a) los que seguían en el trabajo; b) los que se habían retirado; c) los que habían sido despedidos

Las comparaciones obtenidas de estos tres grupos de las puntuaciones que se tomaron originalmente en la entrevista

ta, contribuyeron eficazmente en dicha encuesta. Y se encontró con que los que estaban trabajando actualmente eran los que habían sacado las puntuaciones más altas y que el porcentaje de los que habían sido despedidos, era considerablemente inferior entre los que obtuvieron calificaciones altas." (11)

Otro modelo de entrevista dirigida es la de Mc.Murry "En la que propone y se refiere al récord de trabajo del solicitante, a su hoja de servicios, su estado escolar, el ambiente de sus primeros años, su presente estado económico, su situación familiar y su salud".

Mc. Murry, "insiste que la entrevista preparada es esencialmente un procedimiento de averiguación de datos, en que se combina la información obtenida del solicitante con los datos recibidos de las escuelas donde se formó y de los patronos que ha tenido anteriormente". (12)

Otro estudio nos dice, "Que los procedimientos de las entrevistas dirigidas difieren en la distinta manera en que están preparadas y estructuradas. Sin embargo, puede decirse en general, que no consideran al entrevistado como un individuo que automáticamente contesta las preguntas que se le formulan, sino que más bien preparan al que examina al aspirante un amplio margen dentro del cuál pueda moverse para conocer mejor al solicitante. No es necesario advertir que la entrevista dirigida dista mucho de ser una fanacea para todos los problemas inherentes a la recepción de un nuevo empleado en la empresa. En realidad, bien puede afirmarse que existen muchas situaciones en las cuales no es conveniente celebrarla. Pero, de todos modos, este procedimiento de las entrevistas está probado ser de gran utilidad para el empleo de nuevo personal en muchas empresas y es probable que su uso pueda extenderse con buenos resultados a muchas otras situaciones relacionadas con la admisión de nuevos empleados." (13)

La preparación de los entrevistadores.- El celebrar una entrevista con una persona recién llegada es como cualquiera otra actividad o habilidad

no se puede inventar "espontáneamente", ni brota de una tendencia natural, sino que debe aprender por medio de la instrucción y de la práctica. Y al igual que cualquiera otra habilidad, no se desarrolla como es debido exclusivamente con la -- práctica, si esta no está debidamente encaminada y encauzada hacia el objetivo que se pretende conseguir. Bingham y Moore en su adaptación de la obra sobre "How to Interview" han presentado una serie de sugerencias de tipo general que deben tomarse en cuenta y presente para dirigir una entrevista, juntamente con un comentario explicativo de cada una de ellas. Las recomendaciones de Bingham y Moore pueden ser muy útiles como -- guía y preparación de los entrevistadores. Las recomendaciones para la celebración de la entrevista se recopilan en la -- forma siguiente:

- 1.- Resuelva qué es lo que quiere. ¿Que datos se propone conseguir?.
- 2.- Conozca a su entrevistado. ¿Ha reunido, con anterioridad a la entrevista, todos los datos que haya podido respecto a él, utilizando otras fuentes, aparte de las que se consigan en la solicitud?
- 3.- Cítele a una hora determinada y sea puntual. El aspirante se formará una idea de la responsabilidad de la compañía y de su formalidad.
- 4.- Mantenga las cosas en secreto. Tenga presente que la entrevista es muy importante para el candidato. Se merece discreción y un trato cortés.
- 5.- Ejercítese en ver el punto de vista del entrevistado, -- con esto conseguirá que el solicitante no se siente excesivamente nervioso o aprensivo.
- 6.- Recapacite sobre sus prejuicios individuales y elimínelos al entrevistar al aspirante. Su criterio no puede dejarse influir por ningún prejuicio.
- 7.- Conquistese y merezca la confianza del entrevistado. Si no tiene confianza en sí mismo, bien podrá ocurrir que -- no le proporcione los datos que necesita.
- 8.- Cree un clima agradable y amistoso; con esto conseguirá la confianza del entrevistado.

- 9.- Procure hacer un verdadero servicio al entrevistado. El siempre le agradecerá un buen consejo o una recomendación prudente, lo mismo que si se le admite, o se le rechaza.
- 10.- Haga que el aspirante se sienta a gusto y con ganas de hablar. Empiece con un tema agradable que le interese a ambos, dé tiempo al entrevistado para que se haga un poco al ambiente y pregúntele cosas de cuyo conocimiento pueda sentirse orgulloso.
- 11.- Escuche. La importancia de este punto nunca llegará a enrecer como merece. Tenga presente que mientras está usted hablando, no puede aprender mucho del interesado.
- 12.- Conceda a la entrevista el debido tiempo. Si quiere usted hacer las cosas precipitadamente, o imprime un ambiente de prisa a la entrevista, no logrará ver a su interesado en circunstancias normales.
- 13.- Tampoco divague. Si bien es verdad que la entrevista no debe ser precipitada, tampoco deben sacarse a conversación temas que no interesan al objeto de la entrevista ni tampoco deben prolongarse más de lo debido.
- 14.- Lleve las riendas de la entrevista. Encáuselas en el sentido que conviene a su propósito, si es que sale de su curso.
- 15.- Al terminar la entrevista, esté alerta a cualquier dato u orientación que le proporcione el entrevistado con sus observaciones. Tenga presente que siempre podrá aprender algo respecto al interesado, aún después de haber dicho "adiós"

Comprobación de la objetividad de la entrevista.- El que celebra la entrevista con el solicitante puede no obtener más que un concepto aproximado de los méritos del mismo. Porque todos sabemos que los individuos se comportan de manera diferente según las circunstancias y las personas con quienes están hablando. Por tanto, la impresión que el que dirige la entrevista recibe de un aspirante puede no ser exacta el todo en cuanto a su capacidad y cualidades; posiblemente ocurre que el as

nirante está tremendamente nervioso al sentirse, entrevistado-- o que no entiende bien lo que se le pregunta, o que no está en condiciones de perfecta seguridad.

Para conseguir alguna declaración confirmada de la forma de ser del solicitante y cob el objeto de llegar a una decisión más o menos acertada, es una buena costumbre, siempre que sea posible hacer que entrevisten al aspirante otros o más personas que el mismo individuo interroge y hable con él en varias ocasiones. De esta manera los miembros de la compañía que han tenido la oportunidad de hablar con el candidato pueden aportar sus impresiones y criterios, lo cual contribuirá, en general, a una decisión más acertada respecto a la admisión del interesado.

#### ENCUESTAS

La investigación a través de las encuestas implica un acopio sistemático de información a través de entrevistas-cuestionarios y observación. El término sistemático implica que los datos reunidos representan el universo que se va a estudiar dentro de límites razonables de error, y que esos datos hayan sido reunidos por personal adiestrado que enfatice la objetividad.

Aunque los datos de las encuestas han sido utilizados para mejorar las relaciones humanas, en algunas formas, las encuestas se usan más frecuentemente para valuar y mejorar las políticas administrativas. Por ejemplo: los gerentes pueden querer saber si los empleados leen la revista de la compañía, si los trabajadores están satisfechos con el plan de pensiones de la compañía. Esas encuestas en algunas ocasiones pueden conducir a cambios. La revista de la compañía puede hacerse más atractiva y más interesante, o enviarse por correo en lugar de entregarse en la misma planta.

Es muy importante la utilización de las encuestas en estudios que se hacen en las industrias ya que nos va a permi



tir, tener datos objetivos, que nos proporcionen ciertos li -  
niamientos, para obtener mejor información sobre la forma de -  
pensar de la fuerza de trabajo, esto representa una ayuda pa -  
ra la administración, en lo que se refiere a solucionar los --  
problemas y errores que afectan a la compañía y por lo tanto -  
al trabajador, ya que dependen económicamente de ella.

Después de haber visto en una forma muy general la -  
gran utilidad representan las encuestas como medio de investi -  
gación objetiva. Haremos hincapié, que este método es muy ú -  
til para el proceso de selección y desarrollo del personal.

Es utilizada en la técnica de seleccionar al perso -  
nal, porque nos permite una recopilación de datos, para dar -  
nos cuenta en que medio se desenvuelve la persona solicitante  
cuales son sus inquietudes dentro del medio familiar, como es  
la familia, cuál es el estado económico de la familia, de --  
cuantas personas está compuesta la familia, que actividades -  
desempeña la familia, cual es el nivel escolar de la familia,  
etc. Todos los datos de más que se puedan investigar son de -  
vital importancia, para hacer un estudio más completo del so -  
licitante, además de confirmar los datos que con anterioridad  
ya nos proporcionó en la solicitud. Es por eso que las encues -  
tas son importantes utilizarlas en el proceso de selección.

Además de la utilización de otras técnicas psicológi -  
cas. En lo que se refiere al desarrollo de personal, las en -  
cuestas nos van a proporcionar gran cantidad de hechos palpa -  
bles del desempeño de las actividades del trabajador en gene -  
ral de la compañía. Junto con otras técnicas psicológicas a -  
plicadas, como son la de las pruebas vocacionales y de aptitu -  
des, además de la observación hecha a todos los trabajadores,  
en lo referente a como se desenvuelven en la práctica de su -  
actividad, serán datos muy necesarios para valuar a él perso -  
nal, que sea más capacitado para ocupar puestos superiores -  
dentro de su rama de trabajo. Para la superación personal y -  
en beneficio de la compañía.

## ROTACION DE PERSONAL

La rotación de personal, podríamos decir que es el cálculo de la proporción de empleados que ingresan y dejan un empleo, además de cuales son los factores que influyen para que los empleados dejan su trabajo. Es decir, causas de insatisfacción en el medio laboral. Estas bajas ocasionan pérdidas a cualquier industria, a medida que las personas abandonen su empleo, ya que se invirtió en su capacitación. He aquí algunas de las causas que pueden producir desaliento en los empleados para sentirse insatisfechos con su trabajo, no rindan al máximo y que causen baja:

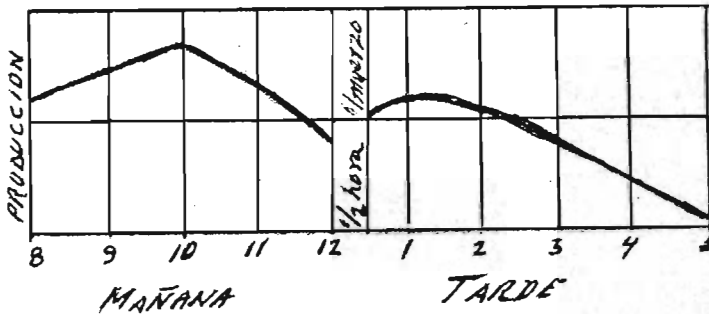
El cansancio.- Lo producen los cambios químicos y físicos que experimentan los nervios y músculos del cuerpo, que hacen difícil seguir trabajando. El trabajo fabril es hoy mucho menos fatigante de lo que fuera en otras épocas. Los movimientos físicos pesados, tales como levantar grandes pesos, están siendo ejecutados cada vez más por la maquinaria. Es verdad que ciertas ocupaciones "dactilares" siguen exigiendo todavía el empleo reiterativo e incansante de un pequeño número de músculos, y esta actividad puede ser más fatigosa que otros movimientos más amplios que comparten el empleo de los músculos de todo el cuerpo o de la mayoría de los mismos. De todos modos, el cansancio creado por el esfuerzo físico excesivo ya no constituye ningún problema capital en la mayoría de las fábricas modernas.

El hastío.- Constituye hoy un problema más grave. El hastío hace su aparición cuando el obrero pierde interés por su trabajo y el tiempo se le hace pesado y largo. Con poca motivación para hacer sus labores, su moral decae y su productividad puede disminuir a menos que la costumbre o el ritmo de la línea de montaje hayan fijado alguna norma de producción. El hastío extremado puede hacer que el obrero encuentre imposible cumplir con dicha norma. El hastío y el cansancio están estrechamente relacionados, aunque pueden producirse indepen-

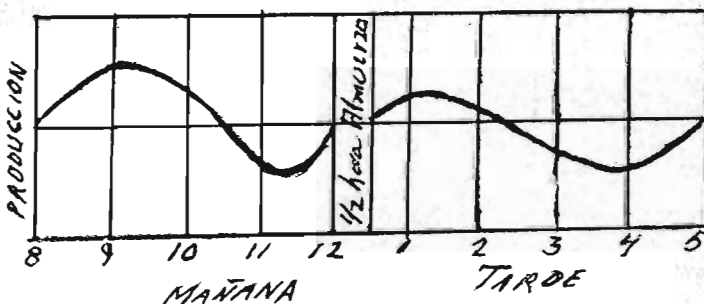


dientemente uno de otro. Es innegable que la "tensión nerviosa" del hastío hace que la persona se sienta de veras más fatigada físicamente. Cuando el hastío se reduce al mínimo del cuerpo puede liberar otras acumulaciones más de energía que harán que el trabajo resulte realmente más fácil. Todos conocemos casos en que las personas han llevado a cabo verdaderas hazañas de fuerza y resistencia en momentos de peligro que en circunstancias normales, les sería imposible repetir.

Cabe la posibilidad de comparar los efectos del hastío y el cansancio trazando la curva de producción correspondiente a las distintas horas de la jornada. Una típica gráfica de cansancio se vería así:



La curva típica del hastío nos representa una imagen diferente. Obsérvese los valles que se forman a media mañana y a media tarde, y los marcados empujes hacia arriba al finalizar dichos periodos. La curva que se ve en el diagrama de a bajo, corresponde a las labores sencillas, pero muy repetidas que causan gran hastío o aburrimiento.



Estos factores de insatisfacción, que pueden ocasionar cambios de empleo constantemente, son problemas en los cuales el Psicólogo Industrial debe poner principal cuidado para resolverlos. El psicólogo se debe interesar en desarrollar al máximo el potencial (tanto del empleado como del patrón) de lograr satisfacciones y realizaciones personales. Debe aplicar los procedimientos apropiados de instrucción y un ambiente laboral favorable, que pueden contribuir de manera positiva a la eficiencia del empleado, aumentando el rendimiento y reduciendo la fatiga, el hastio, los accidentes, la rotación de empleados, el desperdicio y las ausencias.

Hay mucha relación entre dichos factores y la satisfacción en el trabajo, que es muy importante. He aquí algunas de las técnicas que se han aplicado por personas de reconocido renombre en las investigaciones, sobre psicología industrial, respecto a la satisfacción en el trabajo:

La rotación de labores.- En muchas industrias andan en busca de una solución del aburrimiento dentro del trabajo cambiando sistemáticamente a los obreros de una labor a otra. Esta práctica proporciona mayor variedad y les dá a los trabajadores una oportunidad de aprender más especializaciones. La empresa también sale ganando, puesto que los trabajadores se capacitan para desempeñar, en un caso de urgencia, cierto número de labores distintas. Es decir que siempre hay personas preparadas para cubrir los puestos de las personas faltistas, incapacitadas en general, ó por vacaciones. En un estudio que hicieron Walker y Guest, en una industria automotriz, encontraron que ninguno de los individuos que substituían y que cambiaban constantemente de especialidad no se quejaron de que su trabajo fuese monótono o carente de interés. Cuatro son cuando menos las razones que pueden aducirse para su acomodatisficatorio al trabajo: 1) están cambiando constantemente de actividad; 2) utilizan una extensa gama de habilidades; 3) llegan a conocer todas y cada una de las operaciones y se sien

ten más competentes y compenetrados en el producto final; 4)-acaban conociendo a todos los obreros que hay en la línea.

Por regla general, los opuestos a la rotación trabajan en labores que no exigían atención y gozaban soñando despiertos. Al ser llevados de un lugar a otro, las labores que no exigían atención convertíanse en otras que la exigían superficial, haciendo más difícil que pudieran soñar despiertos. Por otra parte, los trabajadores cuya ocupación ordinaria les impedía entregarse a sueños en vela apoyaban la rotación por ser un alivio a la monotonía.

Cambio de ritmo.- Cualquier cosa que le dé al trabajador una ocasión para cambiar el ritmo cuando lo desee le hará sentirse menos como un autómeta y más como un ser humano, y le dará variedad a su trabajo. Además, si a los trabajadores se les permite cambiar de ritmo, pueden levantar bancos logrando así una prueba tangible de su realización.

Periodos pre-establecidos de descanso.- Una investigación a fondo de los efectos de los periodos de descanso indica que los mismos pueden elevar tanto la moral como la productividad. Los periodos de descanso incluidos en el horario de trabajo, pueden producir diversas ventajas:

- 1.- Contrarrestan el cansancio físico.
- 2.- Proporciona variedad y alivian monotonía.
- 3.- Son algo que se espera: Tener un descanso procura cierta sensación de realización.
- 4.- Proporciona oportunidades para establecer contactos sociales.

La investigación también sugiere que los periodos de descanso más beneficiosos son los que se establecen exactamente después que comienza el descenso del tipo de producción, es decir, relativamente cerca de la cúspide de la curva a ella correspondiente. Es innecesario decir que unos periodos de descanso indebidamente frecuentes llevan un número ineficiente de paradas y reanudaciones del trabajo.

Incluso cuando no existen períodos formales de descanso, si la técnica lo permite, cada trabajador se toma un respiro de vez en cuando quizá solamente reduciendo un poco su ritmo o yendo a los retretes o hasta la cafetería automática. Si la dirección intenta prohibir esta costumbre, de todos modos los obreros seguirán introduciendo estos descansos en el horario de trabajo, si bien se verá muy disminuido el valor que los mismo puedan tener en cuando a reducir el cansancio.

### La Música.-

"En los últimos años muchas compañías han comenzado a tocar discos musicales dentro de las horas de trabajo. Por ciertos momentos del día, se recomiendan marchas alegres, y melodías más suaves para otro momento. Ha habido afirmaciones de que la música lleva a una producción más alta y de que algunos tipos de música( por ejem. las marchas militares) tienen un efecto más beneficioso que otros. Otros estudios indican que, a pesar de que los efectos en la producción son desdénables, por regla general los trabajadores gozan escuchando música siempre que la misma no sea demasiado estridente ni in censante. Es evidente que los efectos de la música varían de una situación industrial a otra" "Aunque los efectos de la mú sica en la producción pueden ser puestos en tela de juicio, no cabe negar que procura a los trabajadores algo en que ocupar la mente, reduce el hastío y aumenta el sentido del ritmo Además si se les pregunta a los empleados que tipo de músic ales gusta que se toque pueden adquirir cierto sentido de participación. Al hacer que la fábrica sea un lugar de trabajo más agradable la música puede disminuir también el faltismo y las bajas de personal. Si la dirección espera que los operarios trabajen más asiduamente por puro agradecimiento por la buena música, se está buscando un verdadero desengaño."(14)

### EL AUSENTISMO.

Es un factor que se presenta en todas las industrias y que trae como consecuencia, bajos rendimientos y pérdidas materiales. Estas consecuencias indudablemente son muy perju-

diciales, ya que si no son canalizados debidamente con métodos adecuados, pueden acarrear atrasos lamentables en las diferentes actividades dentro de la industria.

Dentro de las causas que propician este factor se encuentran: Cuando el ausentismo es injustificado, es regularmente cuando hay falta de responsabilidad de algunas personas a cumplir — con sus obligaciones. Es decir se trata de personas que constantemente son incumplidas en su trabajo.

Indudablemente el ausentismo puede ser ocasionado, — cuando la persona llega a su trabajo después del límite de — tiempo fijado por las organizaciones de trabajo, según su reglamento interior.

Tenemos también el ausentismo a consecuencia de incapacidades de tipo transitorias, permanentes como es la invalidez, originadas por enfermedades o accidentes. Hacemos notar también, que se presenta muchas veces el ausentismo, cuando — personas que son cumplidas llegan a faltar, pero lo es de veras por una causa de fuerza mayor.

Todas estas causas que originan el ausentismo son — perjudiciales para cualquier empresa, ya que indudablemente — nos va a traer, pérdidas y retrasos injustificados en el trabajo si no se procede de inmediato a solucionar el problema — de cubrir el sitio de trabajo de las personas faltistas. Para este caso es muy conveniente que dentro del departamento de — personal, tengan personal calificado en diferentes tipos de — categorías, para cuando se presente un caso de esta índole se cubra la vacante de inmediato, mientras se toma otra determinación definitiva.

Por lo que respecta al personal que constantemente — está ausente sin justificación alguna, se empleen medidas disciplinarias, por medio de suspensiones, deducciones en dinero etc., para que en lo sucesivo, sean más responsables. La disciplina ayuda a los empleados a que aprendan las exigencias —

de sus empleos. La disciplina es basicamente una forma de adiestramiento. Cuando surgen problemas disciplinarios, pueden ser tanto por culpa de la dirección como de los trabajadores. Muchos problemas disciplinarios emanan del descuido de la dirección de notificar a los empleados lo que de ellos se espera.

Otro aspecto importante es el que los empleados tengan incentivos con el fin de que se desempeñen mejor, trabajen con satisfacción en su trabajo y se perfeccionen. Es decir que estos incentivos sean proporcionados, a las personas más cumplidas en asistencia y puntualidad y que los estímulos que se les proporcionen, hagan que se sientan alagados y agradecidos con la empresa, para que su cooperación sea más fructífera y tengan conciencia de que su trabajo es el más agradable.

#### ACCIDENTES DE TRABAJO Y ACTITUDES.

"Los accidentes no ocurren sin razón alguna, al tratar de ellos y el tener que resolver los problemas que crean no se resuelve nada atribuyéndolos a la mala suerte o a la casualidad. El concepto de suerte se utiliza, en relación con la conducta humana, únicamente cuando los factores a que verdaderamente se deben los accidentes son desconocidos. A medida que estos factores relacionados con los accidentes industriales se van aclarando más a la luz de la investigación estadística, el concepto de suerte o casualidad se hace menos necesario.

Teniendo en cuenta los factores causales hasta ahora conocidos, Heinrich en su libro Industrial Accident Prevention ha calculado que cerca del 98 % de los accidentes industriales pueden evitarse. De ellos el 90 % aproximadamente se caracterizan por circunstancias como una inspección defectuosa, la incapacidad del empleado, la disciplina reflejada, la falta de concentración, la carencia de seguridades y la ausencia de aptitud física o mental para el trabajo en cuestión --

Estos factores pueden eliminarse del todo o reducirse notablemente merced a una supervisión adecuada y a la debida selección de personal.

La importancia de lo que pudiera llamarse factores psicológicos o personales de los accidentes está sólidamente corroborada por la conclusión de Heinrich de que únicamente el 10% aproximadamente de los accidentes industriales se deben a causas definitivamente físicas, como a un equipo defectuoso o a condiciones deficientes". (15)

Las condiciones psicológicas y físicas de los accidentes.- El objeto de estas condiciones es indicar una serie de factores esencialmente psicológicos que las investigaciones experimentales y estadísticas han relacionado en forma decidida con los accidentes industriales. Sin embargo, no se pretende llegar a una conclusión de que todos los accidentes tienen su origen en factores psicológicos ni que puedan explicarse en virtud de valores de este tipo. La importancia de circunstancias externas como la seguridad de la maquinaria y las condiciones de trabajo está completamente justificada por los records favorables de seguridad que con tanta frecuencia han seguido a la adopción de un programa dedicado principalmente a estos aspectos de trabajo

La exposición que vamos a hacer del tema se limita a los aspectos psicológicos de la seguridad, no porque no reconocamos la importancia de otros factores, sino porque nuestro estudio se propone primordialmente destacar los aspectos mentales y personales de un programa de seguridad."

"Dentro de los accidentes tenemos: accidentes con pérdida de tiempo, accidentes caseros y accidentes de primeros auxilios. Para llevar a cabo cualquier investigación sobre factores que influyen en los accidentes industriales es preciso tener en cuenta la severidad o gravedad de los mismos. Una de las clasificaciones que suelen utilizarse para este ti



po de estudios comprende las tres categorías siguientes". (15)

- 1.- Accidentes con pérdida de tiempo: son aquéllos, en que el empleado pierde tiempo de trabajo, además del día, - jornada o turno en que ocurrió el caso. Los accidentes de este tipo suponen el pago de una compensación industrial.
- 2.- Los accidentes caseros: son aquéllos en que el empleado pierde el resto de la jornada o del turno de trabajo en que ocurrió el accidente. Los casos de esta catégoria no suponen pago ninguno de compensación.
- 3.- Los casos de primeros auxilios: son aquéllos en que -- los empleados reciben una curación provisional en la - clínica de la planta o taller y regresa a su trabajo.

Una de las razones para clasificar los accidentes de esta manera es que los factores asociados con un índice de alta frecuencia de accidentes menores no siempre acompañan a la alta frecuencia de los accidentes que suponen pérdida de tiempo, los cuales son más graves. Es necesario tener clasificados los tipos de accidentes, para llevar los récords estadística-mente en las industrias, para hacer los estudios adecuados para elaborar un programa de seguridad y así evitar los acci-dentes o al menos reducirlos en un tanto por ciento mayor, ya que son grandes cantidades de dinero las que se pierden, son-gastos inútiles hechos por las industrias. Estos posibles acci-dentes en el trabajo no deberían de ocurrir, si se le diera al trabajador la prevención adecuada, con reglas de seguridad para aplicarlas dentro y fuera del trabajo.

Daremos a conocer las reglas de seguridad, clasifi-candolas de la siguiente manera y al mismo tiempo dando algu-nas como ejemplos:

Reglas de seguridad en el trabajo.

- 1.- Piense en seguridad y comprenderá el gran beneficio - que le reporta a usted y a su familia. Usted será siem

pre el más beneficiado si trabaja con seguridad y no se accidenta. PIENSE SIEMPRE CON SEGURIDAD y actuará siempre con seguridad.

- 2.- Deje las preocupaciones en casa. Todos tenemos problemas, pero pensando en ellos al trabajar no los resolvemos y nos exponemos a un accidente. EN EL TRABAJO DEBE DE ESTAR CONCENTRADO ;PONGA ATENCION!
- 3.- Muchos accidentes han sido causados por usar ropa suelta, corbatas, mangas largas etc., así como joyería, y pelo suelto. Son muy peligrosos ya que pueden atorarse o enredarse en equipo en movimiento ;CUIDADO! NO LO USE, CUANDO TRABAJE CON MAQUINARIA EN MOVIMIENTO.

#### Reglas de seguridad en el hogar.-

- 1.- El gas requiere de mucho respeto. SI HAY OLOR A GAS, ABRA PUERTAS Y VENTANAS. USE AGUA DE JABON PARA ENCONTRAR LAS FUGAS, y no use cerillos.
- 2.- Si a Ud., a algún compañero llegara a prendérsele la ropa, no corra, tirese o tirelo al suelo ;AL AIRE AVIVA EL FUEGO! CUBRASE CON UNA TELA GRUESA O RUEDESE EN EL SUELO, para apagarse, ya que si corre prenderá más.
- 3.- ;110 VOLTS PUEDEN ELECTROCUTARLO! y 110 volts es la corriente más baja de tipo comercial. Es la que tiene en su casa y la cual posiblemente ya ha sentido en condiciones favorables para usted, si no ya no estaría leyendo estas reglas. Evite el contacto con la corriente eléctrica. Y TENGA CUIDADO DE MANEJAR SUS APARATOS ELECTRICOS CON LOS PIES HUMEDOS O SOBRE AGUA

#### Reglas de seguridad en la calle.

- 1.- Al manejar su vehículo, o el de la compañía, ya sea coche o camión (NO TRANSITE DESCUIDADO). Maneje en forma defensiva. Adelantese a lo que pueda pasar, a lo que pueden hacer los otros conductores y prevenga los accidentes de tránsito.

- 2.- Los avisos de seguridad deben ser respetados y obedecidos ya que (LOS AVISOS Y EL SENTIDO COMUN, PREVIENEN - ACCIDENTES).
- 3.- Nuestros padres, esposa e hijos se preocupan por nosotros porque saben que un accidente puede ser fatal y - dejarlos sin la felicidad de que usted esté sano. Sus hijos cada día consciente o inconscientemente le dicen (CUIDATE PAPA) camina siempre (PRECAVIDO DONDE QUIERA - QUE VAYAS).
- 4.- Conducir cualquier tipo de vehículo, ya sea montacar - gas, diablo etc., requiere de cuidado especial para, no lesionarse o atropellar a terceras personas. (CONDUZCA CON CUIDADO, EVITE UN GOLPEADO).

Aunque según el contenido de los accidentes de trabajo damos ciertas reglas de seguridad para la prevención de accidentes en la industria, que es principalmente el factor que estamos exponiendo y que nos debe de importar, es ciertamente que las otras reglas que estamos dando también son importantes para la seguridad de los trabajadores y de los suyos.

#### ACTITUDES.

Dentro de los estudios de actitudes elaborados está el de H. M. Verno que dice, "El empleado que siente libre de características físicas debilitadoras que trabaja en condiciones óptimas y que conoce las limitaciones de su equipo, puede aún así, sufrir un accidente si su actitud habitual es de temeridad, irresponsabilidad o de falta de cooperación. Tales actitudes son, por supuesto, sintomáticas de inadaptaciones personales más profundas. Un empleado maduro bien adaptado, no considera "afeminado" observar las medidas de seguridad y evitar los riesgos innecesarios. Por lo tanto, todo el asunto de la relación entre las actitudes y el riesgo de accidentes se ha estudiado generalmente dentro del contexto más amplio de los factores de adaptación y emocionales". (16).

Por ejemplo: existe cierta evidencia de que la alta-frecuencia de los accidentes tiene relación con la neurosis.- Esta evidencia se fundamenta en la correlación que se ha observado entre la frecuencia de los accidentes y el número de visitas realizadas al consultorio para el tratamiento de achques de relativamente poca importancia. Dado que las ausen -- cias por enfermedad no estaban en relación con la frecuencia de los accidentes, el investigador interpretó sus datos como -- indicando la existencia de algo más que una relación entre la salud general y los accidentes.

Una historia continua de quejas médicas de poca im -- portancia se asocia con frecuencia con una inestabilidad neu -- rótica. Parece, pues, que esta forma básica de personalidad -- es un factor de cierta importancia en la causa de los acciden -- tes.

Otro estudio hecho por R.B. Hersey, "Con más de 100 -- obreros que habían sufrido más de 400 accidentes menores apor -- tó una evidencia más concreta acerca de la relación entre la -- inadaptación personal y la susceptibilidad a los accidentes. -- Más de la mitad de dichos accidentes ocurrió cuando el traba -- jador se encontraba emocionalmente alterado, es decir preocu -- pado, recelesó, etc. Tales estados emocionales provenían de -- preocupaciones acerca del empleo o bien representaban una -- transferencia de las dificultades experimentadas en el hogar -- Se encontró que algunos de los obreros que habían sufrido ac -- cidentes eran también susceptibles a fluctuaciones bastante -- periódicas y regulares de humor o estado emocional". (17).

Los esfuerzos realizados para determinar un tipo de -- personalidad o una constelación de rasgos de personalidad aso -- ciados con un alto grado de propensión de accidentes, no han -- tenido ningún éxito especial. Aún cuando los datos provenien -- tes de tales estudios no han mostrado ninguna utilidad espe -- cial para fines predictivos, han aportado algunos im -- potantes -- indicios acerca de los individuos que sufren accidentes repe -- tidos.

En uno de los estudios elaborados por A. Adler, "Descubrió que los que sufren accidentes repetidos se diferenciaban de los demás obreros por sentirse exageradamente temerosos, fatalistas (creyendo que tenían mala suerte), demasiado ambiciosos, vengativos y ansiosos de mimos". (18).

También descubrió P.L. Brown, "Que un estado emocional malsano similar, que implicaba sentimientos de hostilidad y falta de consideración para las consecuencias sociales de las acciones, era uno de los correlativos de los accidentes de automoviles."(19).

La falta de madurez emocional como dice, A.H. Malo, "Que es evidenciada por una tendencia a dejarse perturbar fácilmente por estímulos de poca monta a "explotar" más de lo que la situación justificada, y por una especie de irresponsabilidad general y falta de consideración, demostró estar relacionada con la frecuencia de los accidentes para vendedores viajeros".(20)

La mayoría de los accidentes de pueden atribuir a tres factores:

- 1.- Un ambiente laboral defectuoso.
- 2.- Las limitaciones humanas para el manejo del equipo.
- 3.- Las actitudes impropias del empleado respecto de la seguridad.

El papel que juega el ambiente físico, incluye factores tales como la iluminación, ventilación y el mal funcionamiento del equipo, ha sido extensamente estudiado por ingenieros y psicólogos. Aún cuando existe la oportunidad de perfeccionar este campo, ya no se puede considerar como una causa primordial de accidentes. El problema fundamental en los accidentes referente a la prevención, es humano y requiere de la aplicación de los procedimientos adecuados de selección y de instrucción.

Los esfuerzos encaminados a determinar un tipo de personalidad asociada con una alta propensión a los acciden -

tes no ha tenido éxito. Existe cierta evidencia de que las — personas que sufren accidentes repetidos tienden a padecer la falta de madurez emocional, a ser hostiles en cierto grado y — socialmente irresponsables. Sin embargo este trazo no es sufi — cientemente consistente para abonar al principio de la propen — sión a los accidentes como factor fundamental de los mismos.

Con frecuencia se ha sobreestimado la importancia — de la propensión a los accidentes debido a la mala interpreta — ción de los estudios, señalando que un porcentaje relativamen — te pequeño de empleados sufren una propensión relativamente — importante de los accidentes.

Como dice Siegel, "Que el enfoque más satisfactorio — de la seguridad industrial implica el desarrollo de un progra — ma exhaustivo de instrucción previa al servicio y de educa — ción dentro del servicio relacionados con la prevención de ac — cidentes. Dicho programa continuamente hace hincapié en el es — tudio de las causas de los accidentes y accidentes frustrados en la identificación y corrección de los procedimientos inse — guros de trabajo y del desarrollo de una actitud del empleado que se puede describir más adecuadamente como mentalidad de — seguridad." (21)

#### ERRORES EN EL TRABAJO.

Los errores en el trabajo, deben ser tratados, ya — que pueden ocasionar, perdidas a la producción, accidentes de trabajo, una actitud incorrecta respecto al obrero consciente que cumple de manera efectiva con lo que se le ha asignado, y hasta sirve de aliento para que el "culpable" de algún error — siga con sus malos hábitos de trabajo, etc.

El supervisor no puede hacer caso omiso de los erro — res. Pero en la forma en que los trate puede determinar si — sus subordinados se dolerán por la forma en que se haga use — de su autoridad o bien si le verán como fuente de ayuda.



¿Censurar o ayudar? Los estudios de una investigación revelan que la diferencia entre los supervisores de elevada y de baja producción radica no en su interés por eliminar errores, sino en la forma de tratarlos. Obsérvese bien la diferencia entre los dos comentarios que siguen:

"Mi jefe cree que cada vez que algo anda mal siempre es por culpa mia... Nunca dice qué puede hacer por ayudar, pero siempre te escoge el trabajo. Hace cuanto puede, pero siempre está más dispuesto a censurar que a ayudar."

"Mi jefe es el mejor hombre para los que he trabajado en mi vida. Antes de decirte lo que tienes que hacer descubre lo que te está apurando y luego te pregunta el porqué..... Hay otros supervisores que se te acercan y comienzan a gritarte antes de enterarse de lo que anda mal. Pero el no es así."

Estos comentarios de la investigación fueron recopilados por Charles R. Walker, Robert H. Guest y Artur N. T. in *The Foreman on The Assembly line*. (Cambridge Harvar University)

Cuando algo anda mal, el supervisor de baja producción se interesa muy a menudo por saber a quien podrá echarle la culpa y por regañar a la persona responsable. Pero el subordinado siempre niega toda culpa, procurando echársela a cualquier otro o, cuando menos, busca encontrar alguna excusa para demostrar que él no ha incurrido en ninguna falla. Este modo de proceder alienta la existencia de "soplones" y tiende a hacer casi imposible la formación de grupos armónicos. Si el grupo logra trabajar unido en un ambiente de esta clase es -- que sus esfuerzos van dirigidos contra el supervisor.

La política de echarle la culpa a alguien desbarata a menudo sus propios fines: pone a los empleados en un estado de tal tensión nerviosa y de inseguridad que cometen aún más errores: Y esto hace que los disimulen y pierdan tiempo procurando evitar que se les vea mal. Resultado de todo ello es -- que las comunicaciones hacia arriba se perjudican y la alta dirección no logra tener nunca una visión clara de lo que está ocurriendo más abajo.



Se establece una especie de juego; en sus esfuerzos por descubrir los engaños por parte de los subordinados, la alta dirección establece nuevos sistemas de inspección y de informes detallados de control, mientras que los subordinados se eficianan cada vez más a ocultar sus errores. En contraste con esta situación los supervisores de alta producción tienen a ver hacia adelante en lugar de escudriñar el pasado. Están interesados en descubrir lo que ocurrió, porque ocurrió y que enseñanza se adquirió.

En realidad hacer algo mal hecho es a menudo la forma más efectiva de aprender a hacerlo bien. Cuando los errores se castigan exageradamente con una censura severa, la gente aprende no a evitar solamente un comportamiento específico sino a rehuir cualquier situación en la que hay posibilidad de error. Cuando un subordinado ha tomado la iniciativa y sus actos han tenido un mal resultado, el supervisor puede reforzar su sentido de independencia diciéndole: "Ha cometido usted algunos errores al manejar esto, pero me alegra ver que está usted dispuesto a probar y a asumir la responsabilidad. claro está que, si el subordinado sigue cometiendo errores o rebasa su autoridad entonces puede hacerse necesario emprender alguna acción para disciplinarlo.

Llamar la atención del subordinado respecto a sus errores. Cual sea el momento en que el supervisor deba llamar la atención del subordinado respecto a algún error es cuestión de criterio y depende tanto de la situación como de la responsabilidad del subordinado." Muchas veces los obreros reconocen sus errores y dan pasos para remediarlos antes de que intervenga el supervisor. Si, en semejante situación, el supervisor insiste en formular sus censuras, el obrero se resiente. El supervisor no ha de intervenir más que cuando los trabajadores no se percatan de sus errores o cuando parece que no aprovechan la lección de los mismos.

Por otra parte, es tontería manifiesta dejar que el subordinado siga cometiendo errores cuando está llevando a ca

bo una labor defectuosa es incorrecto tanto para él como para la organización en su conjunto. La mayoría de las personas -- prefieren que se les señalen los errores que cometen para poder así dar los pasos necesarios para corregirlos. Sin embargo, la crítica constructiva es siempre algo difícil de presentar y, si se les presenta mal, lleva el resentimiento.

Algunos supervisores encuentran que, por su carácter les resulta difícil corregir a los subordinados. Se sienten -- inseguros en cuanto a lo acertado de su propio juicio, o se resisten a aceptar la responsabilidad de hacer el papel de todo poderoso y juzgar a los demás; o bien pueden sentir desagrado a poner en peligro las relaciones personales que han establecido con sus subordinados. Consecuencia de ello es que a menudo se oye a algún supervisor que se defiende contra el descuido de haber brindado alguna crítica constructiva. La investigación de los errores es muy importante, ya que algunos observadores dicen que el supervisor nunca debe de hacer intento de corregir a sus subordinados a menos que puedan brindarles una alternativa mejor o superior. La cautela que implica esta manera de proceder es digna de encomio, aunque poco daño se causa cuando el supervisor dice: "Parece que aquí hay algo que anda mal. Francamente no se como corregirlo, pero -- quizá pudiéramos encontrar juntos la solución". En verdad esto es mucho mejor que dejar que el disgusto y la desconfianza vayan aumentando hasta que se llegan a conocer "Todos los hechos". La falta de franqueza entre superior y subordinado no pueden más que originar tensiones y malos entendimientos.

Dejar que el subordinado explique lo que anduvo mal y luego le ponga la solución que el mismo haya encontrado tiene un valor educativo claro y preciso. Tal como lo dijera un supervisor: "Cuando se les lleva por este camino y se les deja explicarse, se sienten mucho mejor. Algunas veces acuden a uno a contarle cuando han cometido un error, y entonces realmente se puede debatir la cosa.

A menudo el problema afecta a todo el grupo y puede tratarse mejor en un debate conjunto. Pero también en este caso el supervisor ha de abstenerse de querer atribuir toda la culpa a uno o dos individuos y en lugar de ello, ha de concentrarse en hallar para las actividades futuras una solución -- que resulte satisfactoria para todos.

La crítica.

La mayoría de los errores se debe a la ignorancia o falta de habilidad y pueden corregirse por medio del adiestramiento sin tener que recurrir a una censura manifiesta. Sin embargo, hay errores claramente debidos a descuido: en este caso el supervisor no tiene otro remedio que hacerle saber al subordinado que no está satisfecho con su nivel de actuación. Pero al menos el supervisor obre con tacto al formular su crítica, sino echará a perder sus relaciones no solo con el subordinado, sino también con todo el grupo de trabajo. He aquí algunas reglas útiles:

- 1.- La crítica ha de expresarse con naturalidad. El ardor emotivo por parte de quien crítica parece suscitar una reacción defensiva por parte del subordinado. Solo -- cuando el subordinado se niegue a actuar en lo que se le ha criticado parece propio poner algo de ardor.
- 2.- La crítica ha de dirigirse a la manera de hacer la labor y, en cuanto sea posible, ha de evitarse atribuir ninguna culpa personal.
- 3.- Tal como se ha dicho, hay que olvidar la crítica, a menos que no se haya procedido a corregir el error, los hombres hablan de tensiones emocionales que han experimentado al trabajar para un supervisor, que no solo -- crítica, sino que luego parece "estar encima" de la gente durante largo tiempo. Un operario describía de la manera siguiente la forma más efectiva de proceder: El supervisor te dirá sin más rodeos que quiere que se haga.

Si, a veces, tenemos alguna disputa por ello, pero - cuando la discusión ha pasado, pasada queda y hasta olvidada. Nunca se te hecha encima, "Da gusto trabajar con un hombre\_ \_ así.

4.- La crítica ha de contrabalancearse reconociendo el mérito del trabajo bien hecho. Por más habilmente que se formulen las críticas si quien las dirige no tiene otra clase de comentarios por hacer, destruye toda la colaboración.

Tenemos que añadir que las críticas de esta clase es mejor dirigirlas en privado. Por otra parte algunos errores - se deben a un adiestramiento inadecuado, a no haber entendido bien las instrucciones o a graves problemas domésticos. En -- las situaciones de este orden el supervisor no podrá llegar a la raíz de la dificultad más que por medio de una hábil entre vista. Y puede verse obligado a recurrir a la disciplina formal si el subordinado no responde a la crítica ni al adiestra miento.

## CAPITULO II

## RECLUTAMIENTO.

Se le ha dado este nombre a las fuentes de abastecimiento a las que se recurre en busca de personal que habrá de cubrir las vacantes en una empresa. Al hacer lo anterior deben tenerse muy en cuenta los objetivos y políticas de la empresa al respecto y derivados de ellas seleccionar las fuentes de reclutamiento.

El primer paso de la política de personal de las empresas es, naturalmente, conseguir personal para hacer funcionar la organización. Esto es no solo lo primero en teoría, sino que constituye también uno de los pasos más críticos en el establecimiento y desarrollo de un negocio. El abastecimiento en personas calificadas limita el éxito de los negocios con la misma precisión que el abastecimiento en dinero, en materiales, o en mercados.

Hay que examinar más de cerca, esta esfera de política surge como una serie interrelacionada y ordenada de acuerdos:

- 1.- ¿A quien habremos de buscar: que tipo de personal y en que número?
- 2.- ¿Donde buscaremos? ¿Dentro o fuera de la empresa? ¿O en ambos lugares?
- 3.- ¿Que sistemas habremos de seguir para alentar a las personas "adecuadas"?
- 4.- ¿Que sistemas deberemos emplear para decir cuales solicitantes escogemos y para que puestos?

A quien hemos de buscar?

Esta pregunta no es nada fácil de contestar. Resulta difícil proyectar las necesidades de mano de obra en el futuro, y los acuerdos de la empresa deben de tomar en cuenta las realidades del mercado de mano de obra.

Las compañías previsoras hacen un cuidadoso análisis de sus necesidades de personal. Examinan el que actualmente -

tienen, sus escalas de ascensos, las vacantes futuras que habrán de crearse con las bajas previstas (por renunciadas, despidos, muerte y retiros) así como el crecimiento de la empresa. Los resultados de este análisis habrán de proporcionar tablas de necesidades de adquisición ajustadas al tiempo, que especificarán:

- 1.- Las aptitudes necesarias de los nuevos empleados.
- 2.- El potencial necesario de empleados nuevos (para su -- formación personal)
- 3.- Las labores que probablemente serán asignadas a los empleados nuevos.

También se han de tomar acuerdos acerca de si todos los que se contraten habrán de ser empleados nuevos a los que se entrenará en los puestos más bajos, para futuros ascensos, o si se habrán de contratar directamente personas de fuera de la organización para todos los niveles y especialidades. El objetivo es establecer una especie de equilibrio dinámico que -capacite a la organización para evitar estampidas de ascensos entre el personal en épocas de escasez de mano de obra, pero-que, al mismo tiempo, permita evitar también zonas demasiado-recargadas de personal, con oportunidades inadecuadas de as-censo o incluso de situación. Lo ideal es un cuerpo de empleados perfectamente equilibrados en cuanto a edades, antigüe-dad y posibilidades de ascenso.

#### ¿Donde habremos de buscar?.

Toda empresa cuenta con abastecimiento interior de -mano de obra que está en función de sus actividades de ascensos, traslados y capacitación. Sin embargo, para la mayoría de las organizaciones, el mercado exterior de mano de obra sigue siendo la fuente principal de personal.

#### Concepto principal de mano de obra.

Un mercado de mano de obra consiste en zonas geográ-ficas en las que las fuerzas de la oferta (personas que bus -

can trabajo) y la demanda (patronos que buscan personas para contratarlas) actúan unas en otras afectando así el precio de la mano de obra (sueldos y salarios). Los límites reales del mercado dependen del número de candidatos al empleo que se quiera encontrar.

### ¿Que sistemas de reclutamiento habremos de emplear?

Una vez que hemos decidido cuáles son los obreros -- que queremos y donde esperamos conseguirlos, la pregunta que sigue es: ¿Como podemos inducir a los obreros calificados a -- que soliciten trabajo? Para contestar esta pregunta tenemos -- que observar la forma en que los obreros buscan trabajo.

Las empresas que buscan y necesitan personal especializado reclutando a menudo trabajadores ya empleados pero que buscan un "puesto mejor". Todo puesto tiene sus inconvenientes: Todos nos rebelamos, hasta cierto punto, con la autoridad, y estamos convencidos de que nuestros talentos están pasando desapercibidos y no son recompensados. Por consiguiente podemos esperar que la mayoría de empleados está constantemente alerta por si se presenta una colocación mejor. Sin embargo, el hecho es que la mayoría de los empleados no busca activamente otro empleo. Estudios recientemente hechos indican -- que solo un pequeño porcentaje de trabajadores con goce de empleo comparan su puesto real con puestos alternativos reales -- o en potencia.

Un pequeño porcentaje de la mano de obra disponible -- lo integran los perpetuos descontentos que, por una razón psicológica u otra nunca se sienten satisfechos con su trabajo y no pueden tolerar las restricciones normales impuestas por la vida dentro de una organización. Van cambiando sin cesar de -- un trabajo a otro. En cierto sentido, estos trabajadores se ajustan al modelo de economista: en realidad no intentan lle -- var al máximo las ventajas netas que reciben a cambio de su -- labor, y comparan realmente los beneficios ofrecidos por di -- versos patronos.



## SISTEMAS DE RECLUTAMIENTO.

Está bien claro que la sola disponibilidad de empleos no hace que acudan solicitantes a la oficina de colocaciones. Es verdad que una buena empresa con mucha fama en algún lugar (y con magnitud de contribuye a darle una mayor visibilidad) puede contar con una corriente ininterrumpida de solicitantes. Pero la mayoría de las empresas tiene que emprender un reclutamiento activo. Dentro de las fuentes de reclutamiento, estas se consideran de dos tipos: a) Internas b) Externas

Promoción.

- a) Internas: Cambio de puesto.  
Democión.

De viva voz.

- b) Externas: Agencias de Trabajo.  
Anuncios periódicos y revistas.  
Reclutamiento escolar.  
Puerta de la calle.  
Sindicato  
Bolsas de Trabajo  
Radio y T.V.  
Piratería

He aquí algunos de los sistemas de reclutamiento más útiles:

De viva Voz. - "El aviso dado por parientes y amigos satisfechos figura entre las mejores fuentes de reclutamiento con -- que puedan contar las empresas. Muchas empresas tienen esta -- blecidos programas periódicos para alentar a sus empleados a -- que hablen con sus amigos acerca de las posibilidades de em -- pleo en su empresa; las hay que hasta dan bonificaciones a -- los empleados que presenten solicitantes que resulten realmen -- te aceptados dándoles empleo. El reclutamiento de viva voz pre -- senta, sin embargo, un verdadero inconveniente, puesto que -- puede llegar a una exageración indeseable del nepotismo, par -- ticularmente en los puestos de dirección. Esta exageración -- puede suscitar resentimientos entre el "staff" actual y, a la larga puede también perjudicar la moral y la eficiencia." (22)

Agencias de trabajo.- "En casi toda ciudad importante hay agencias de colocaciones. En otros tiempos los patrones se dirigían a estas agencias únicamente como último recurso, o como fuentes de mano de obra no especializada; Sin embargo, en la actualidad, las agencias públicas de colocaciones están adquiriendo fama de tamizar cuidadosamente los solicitantes para las necesidades de empleos determinados en una empresa dada, abarcando una amplia escala de ocupaciones manuales, técnicas y profesionales. Por tal servicio, no les cobran nada ni al patrón ni al posible empleado, pues tienen la obligación pública de servirles a ambos.

Las agencias privadas de colocaciones tienden a especializarse en ocupaciones y capacidades (de oficina, manuales oficios o técnicos por ejemplo). Algunas veces es el patrón - el que satisface los horarios, y en otra es el empleado; en uno y otro caso, los honorarios pueden ser de bastante importancia. Recientemente, las empresas consultoras han entrado a este negocio de encontrar para sus clientes personas muy preparadas y bien dotadas." (22)

Anuncios.- "Los anuncios en los diarios, por las estaciones de radiodifusoras, en los periódicos del ramo y en las revistas de las asociaciones profesionales pueden atraer gran número de solicitantes aunque de calidad muy variable. Siempre habrá de ser más homogéneo el grupo que responda, por ejemplo: a un anuncio puesto en una revista de gran prestigio, que en otro publicado en un diario de la localidad. A pesar que los anuncios en los periódicos no cuentan con ningún mecanismo seleccionador, sirven para un fin muy útil. Por Ejem: Cuando una empresa abre una fábrica nueva necesita de un numeroso cuerpo de operarios, los anuncios publicados en los diarios de la localidad constituyen un medio excelente para propalar el hecho de que hay posibilidades de empleo." (22).

Reclutamiento escolar.- Son cada vez más las empresas que envían boletines a todas las escuelas superiores, principalmente para todos aquellos alumnos que están en el último año de

la carrera, inclusive también pueden mandar representantes a entrevistar a los alumnos. Este procedimiento le permite a la empresa presentar una imagen atrayente de sus oportunidades de empleo, así como hacer un tamizado anticipado de candidatos. Después se invita a los mejores de entre ellos, para que visiten la empresa para estudiar mejor la oportunidad. Además los buenos contactos con los funcionarios escolares encargados de buscar colocación a los alumnos ayudan a canalizar candidatos adecuados hacia la empresa."

El Sindicato.- "Como reclutador en ciertas ocupaciones, se ssiente más atraído por la industria en general que por una empresa determinada. Esto resulta particularmente cierto que en los oficios de la construcción, en la carga y descarga de buques y en la industria marítima. En estas ocupaciones el sindicato ejerce tradicionalmente las funciones de bolsa de trabajo, y tanto el patrón como el empleado han acabado por aceptar la sala de contratación del sindicato como una combina cción de agencia de colocaciones y de oficina de reclutamiento. El sindicato proporciona este mismo servicio, aunque en menor escala (y a menudo exige que el patrón lo utilice) en las industrias. Claro que es ventajoso para dirección recurrir a una fuente siempre disponible de obreros especializados y con experiencia, sin tener que hacer nada más que tomar el teléfono y llamar al sindicato. Esto le ahorra a la dirección el ccosto del reclutamiento y selección, y significa también que no habrá que titubear tanto si ha de cesar a un obrero especializado. La reserva de mano de obra especializada del sindicato pasa a constituir la capacidad del mismo para mantener un buen complemento de maestros de oficios siempre a punto de colocarlos".(22)

¿Que sistemas deberemos de emplear para decir que solicitantes escogemos y para que puestos?

Atraer a los solicitantes calificados para el empleo no es más que el primer paso del proceso de conseguir emplea-

dos nuevos. A continuación la empresa tiene que establecer - sistemas para escoger, de entre dichos solicitantes, los que - habrán de aceptarse dándoles empleo. Esta es una decisión de - gran importancia, puesto que la mayoría de empleados no dejan voluntariamente a su patrón después del "periodo de prueba". - Los costos de contratación y capacitación pueden ser muy elevados, lo que ninguna empresa le gustaría gastar hasta estar - segura, de la contratación hecha, debe de ser una persona muy bien seleccionada. Es por eso que la mayoría de las organiza - ciones se valen de un periodo de prueba como medio para com - probar su sistema seleccionador , para darles la planta a sus empleados.

Sobre estos conceptos de selección de personal, su - proceso, lo veremos en los puntos siguientes, a este sistema - de reclutamiento expuesto.

#### LA SELECCION TECNICA DE PERSONAL.

¿Para que hacer selección de Personal?

Un empleado que no es adecuado a su puesto va a ser - un problema: para si mismo, para su supervisor, para sus com - pañeros y para la empresa.

Para el empleado: porque se va a sentir insatisfecho; para el supervisor: porque casi seguramente hay falla en la - cantidad y calidad del trabajo; para sus compañeros: porque a dopta actitudes negativas y molestas; y para la empresa por - que implica un gasto inútil.

Puede haber muchas razones por las cuales esa perso - na es un problema en su trabajo, pero una de las más importan - tes es que no está en un lugar adecuado. De hecho, una perso - na puede ser un problema en un puesto y no serlo en otro.

Para lograr una adecuada colocación hay que satisfac - er: a la empresa, a la persona misma y al puesto.

La empresa exige de la persona que está desarrollan - do un puesto; que lo sepa hacer, es decir, que lo conozca y -

lo desempeñe dentro de las normas exigidas de tiempo, calidad y cantidad.

Para lograr este objetivo, la persona debe tener: la habilidad en cuanto a conocimientos y características personales tales como inteligencia o habilidad manual. La inhabilidad para desempeñar un puesto va a resultar en un mal trabajo y en la insatisfacción y frustración por parte de la persona. Esto no solo se refiere a requisitos mínimos, sino también máximos. Una persona que sobrepasa las necesidades de un puesto puede sentirse insatisfecha como una que no las cubre. La persona tiende a buscar el trabajo que esté de acuerdo con sus habilidades, que si no está satisfecha con él, es causa frecuente de abandono.

Además de habilidad para desarrollar el puesto, es necesario que a la persona le interese, es decir, que le guste el desempeño de dichas actividades. No existen trabajos tediosos o desagradables mientras no los consideren así los empleados que los hagan.

Otro factor determinante en el desempeño de un puesto, es la personalidad individual. Estudios personales en Estados Unidos, han demostrado que un porcentaje altísimo, la causa de desocupación ha sido algún rasgo inadecuado en la manera de ser del empleado.

La personalidad va a determinar: la actitud hacia la demás gente en cuanto a capacidad para relacionarse, sociabilidad, etc., hacia el trabajo en cuanto a lealtad, iniciativa, responsabilidad, etc.; hacia sus jefes en cuanto a aceptación de la autoridad, agresión, etc.

Hay personas que presentan un conflicto en la adaptación a cualquier puesto o compañía, y son un problema de tipo social por lo que su presencia en una organización industrial es causa de constante tensión. El principio básico para seleccionar y contratar una persona, va a ser el puesto mismo - sus requerimientos específicos y sus características.

Existe toda una técnica de análisis y valuación de puesto, cuyo fin no es sólo ayudar a la selección, sino establecer bases para salarios, colocación, atc. Se han desarrollado formas especiales para obtener información del puesto con respecto a las características que se exigen de las personas que los deban desempeñar. El supervisor mismo contesta ésta forma de manera que al hacer la selección se sepa que tipo de persona se deba buscar.

¿Puede encontrarse la persona adecuada para el puesto adecuado?

No hay respuesta completamente afirmativa ó completamente negativa

La realidad es que existen una serie de procedimientos y de métodos que procuran la adecuada colocación de un empleado. Los procedimientos o procesos de selección son: a) Reclutamiento, b) entrevista preliminar o de reclutamiento, c) hoja de solicitud d) Exámenes de conocimientos y habilidades, e) exámenes psicológicos, f) Encuesta socioeconómica, g) Entrevista profunda, h) Examen médico de admisión, i) Integración del expediente y decisión, j) Contratación e inducción del personal.

Algunos aspectos sobre el reclutamiento personal han sido vistos en un principio, de aquí surge la entrevista preliminar o de reclutamiento, que es uno de los métodos que se utilizan en selección y que posiblemente sea el método más difundido aunque también el más criticado. Se dice que la entrevista es una "conversación con propósito", es una forma artificial, parcial y subjetiva de observar y obtener información de un candidato.

Es artificial, porque el candidato se va a presentar en la manera más favorable posible y va a actuar y decir lo que el considera que más le conviene.

Es parcial, porque se observa a una persona en una situación limitada a un intercambio de impresiones con un



entrevistador, quien está sujeto a prejuicios y a predisposiciones como : es gorda, masca chicle, habla muy fuerte, etc, etc. Además de los inconvenientes anteriores se presenta el problema de anotar las impresiones de calificarlas y de controlar las condiciones de la entrevista. Todo esto ha dado por resultado que se critique a la entrevista y se considere la peor de las técnicas de selección.

### ¿Porqué se usa entonces la entrevista?

La entrevista se sigue usando extensamente porque no hay nada que pueda substituir el acercamiento personal del candidato con uno o varios representantes de la empresa. Es la mejor forma de ampliar la información que se da o se recibe y de aclarar dudas.

La primera entrevista tiene por objeto establecer el primer contacto ampliar y complementar la información proporcionada en la solicitud y obtener un criterio de la posible utilidad del candidato para la empresa. Esta entrevista es crucial en el proceso de contratación, porque determina la suspensión o continuación del proceso de contratación del candidato. Si esta entrevista es mala, la compañía sufre de cualquier manera, pues si se le rechaza porque los requisitos son muy rigidos, pueden perderse buenos candidatos y disminuirse el prestigio de la compañía en la comunidad. Por otro lado, si se acepta al candidato porque los requisitos son demasiado flexibles, implican pérdidas de tiempo y dinero. Si la entrevista de reclutamiento es favorable, la siguiente entrevista es con el superior o supervisor. Este es el responsable de la contratación del trabajador, y es natural que sea el más interesado en obtener un buen empleado. Su función es obtener información en cuanto a conocimientos teóricos y prácticos que la persona posee.

### Hoja de solicitud.

Proporciona información escrita que se amplía en la entrevista y puede corroborarse por medio de un chequeo de referencias. Su utilidad es como guía para la entrevista preliminar.



nar y la entrevista del supervisor, como constancia escrita — para el expediente personal o el archivo de solicitudes el — cual a su vez, es una buena fuente de reclutamiento.

Puede hacerse de la solicitud un medio científico de selección para un puesto determinado, estableciendo patrones estadísticos de algunos datos tales como: edad, sexo, estado civil, número de dependientes económicos, tiempo de empleo en — los trabajos anteriores, etc. Todos los datos posibles que se tengan del candidato, servirán mucho para el entrevistador, como medio informativo. Los datos personales del individuo nos — van a servir para confirmar verdaderamente si son ciertos con la encuesta socioeconómica. También nos va a dar información a cerca de la plaza que solicita, sueldo que pretende ganar, actividades que ha desempeñado y que persona conoce dentro de la organización; esto nos va a servir para ver que aspiraciones — tiene la persona y a que clase de persona conoce dentro de la organización.

Los datos referentes a la escolaridad, se pregunta: Has ta que grado de estudios llegaron o estudios actuales; es muy importante ver este dato ya que nos va a proporcionar información del medio cultural de la persona. Por ejem: si la persona estudió únicamente primaria podría solamente aspirar a un — empleo de intendencia o similar y en cambio una persona que es te estudiando una profesión, el proceso de selección lo coloca rá en una actividad de acuerdo a los estudios que este cursando. Por ejem: si hay una vacante de contabilidad y hay tres estu diantes: uno de Lic. Administración de empresas, un sociólogo y un contador público, solicitando empleo y los tres tienen igualdad de puntuación requerida para ocupar la plaza, entonces se le otorgará a la persona que está estudiando contador públi co. Esta información nos la proporciona la escolaridad.

Se pide en la solicitud, que clase de pasatiempos tiene fuera de horas de trabajo o estudio: es decir que aficiones — tiene el solicitante, hay que confirmar esto para formarnos una hipótesis del equilibrio de la persona ya que el deporte o —

cualquier otra afición sana proporciona estabilidad en la persona. Otro de los datos que se piden en la solicitud es el de cuantos idiomas habla escribe o traduce, no es requisito determinante, ya que esto se pide únicamente para algunos puestos — que lo requieran. El dato que se pide, referente al conocimiento y al manejo de máquinas de oficina es para saber si la persona que está solicitando una plaza en la cual se requiera el manejo de alguna de ella y la persona desconoce su funcionamiento o no tiene la práctica necesaria entonces se le descarta, para darle aceptación al solicitante que sea más eficiente en el manejo para un mejor desempeño en el puesto. El conocimiento de la posición económica del sujeto, también se le va a pedir como por ejemplo: si es soltero, de quien depende económicamente; si es casado, cuantas personas dependen de él, a cuánto ascienden sus gastos mensualmente, de quien es la propiedad donde vive, si tiene automóvil, etc. Aquí podríamos ver en cierto grado la necesidad del empleo. Es necesario también conocer el medio familiar o ambiental en el cual se desenvuelve. Y para complementar pedir los datos relacionados a los empleos anteriores del solicitante como: que puesto desempeñaba, sueldo que percibía, causas de la separación, fecha de ingreso y fecha de separación; toda esta información va a ser muy importante ya que nos va a servir para detectar, si la persona es adaptable a una situación (x) de trabajo, las aspiraciones — la orientación vocacional, etc.

Otro de los datos que se solicitan es para saber que — personas recomiendan al candidato. Además a que personas conocen dentro de la organización, es importante conocer este dato ya que en ocasiones hay que acatar ordenes conforme a la política de la empresa, es decir, tenemos que actuar con cautela — poniendo en conocimiento a las autoridades de algunas observaciones con sus restricciones acerca de si alguna persona recomendada es contratada y es un mal elemento para la empresa no va a ser problema para el Departamento de Selección de Personal, ya que se hizo la advertencia con anterioridad.

Toda esta información que nos proporciona la solicitud—

va a ser verificada en la encuesta socioeconómica que abarca diferentes aspectos de la vida del sujeto y nos va a constatar si la persona efectivamente actuó con la verdad y en caso de ser afirmativos los datos, la persona seguirá sus trámites de contratación, claro está que aprobando el examen de capacidad y psicológico. En caso de que las investigaciones elaboradas en el estudio socioeconómico sean negativas, se anularan todos los trámites anteriores y subsecuentes. En si la solicitud es un instrumento tradicional y generalmente aceptado para anotar la información respecto a puntos biográficos tales como los enunciados anteriormente. Se han hecho esfuerzos para convertir la solicitud en una prueba más formal, con las diversas preguntas examinadas y puntuadas de acuerdo con su valor predictivo. Para ello se hace un análisis estadístico de la relación de los diversos puntos que aparecen en la solicitud con el éxito real que en el empleo hayan tenido los candidatos que, en ocasiones anteriores, hayan llenado dichas solicitudes.

#### PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Las pruebas de personal.- Son aquellas a que se someten a los solicitantes y constituyen una de las ayudas más eficaces de que se puede disponer para admitirlos en el empleo, cuando se saben administrar con acierto. Dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual muchas veces es difícil de averiguar por otros medios. No quiere decirse con esto que las pruebas de personal constituyen la solución definitiva de los problemas relacionados con admisión en la empresa. Ciertas características del solicitante, que pueden ser importantes para determinar su éxito o su fracaso posible en el empleo, no siempre pueden valorarse del todo en las pruebas de personal que hasta ahora se han inventado.

Pero puede decirse, que, para suplementar a las demás técnicas de admisión de personal y como ayuda para el que se entrevista con los solicitantes, las pruebas de personal han de

mostrado valer muchas veces lo que han costado para obtener resultados prácticos en distintas situaciones. La aplicación de los métodos psicológicos al desarrollo, perfeccionamiento y estandarización de las pruebas del personal, constituye una de las más valiosas y sintomáticas contribuciones de la psicología industrial al beneficio de las empresas. La importancia de este campo, la atención intensa y preferente de los psicólogos le han concedido, las amplias investigaciones que se han realizado sobre la conveniencia y exactitud de las pruebas, como se ha publicado en distintas revistas de carácter psicológico y en publicaciones relativas al personal y a sus méritos para ser admitidos en un empleo, y sobre todo, acaso por encima de las anteriores consideraciones, el hecho de que el uso e interpretación eficiente y correcta de las pruebas a que se somete al personal necesite un estudio minucioso y de responsabilidad justifican la extensión relativa. Las pruebas de personal, tal como se utilizan por las organizaciones modernas tanto comerciales como industriales, sirven para distintas finalidades, entre las cuales señalamos las siguientes:

- 1.- Selección de nuevos empleados.
- 2.- Colocación de los empleados en los nuevos y distintos o f o c i o s.
- 3.- Traslado de los empleados.
- 4.- Ascenso de los empleados.
- 5.- Valoración de la eficacia de los programas de adiestramiento
- 6.- Determinación de las necesidades que hay en la compañía de adiestrar al personal.
- 7.- Asesoramiento y consejo de los empleados.

Probablemente se utilicen en las referidas organizaciones las pruebas de personal más por motivos de selección y de colocación de su gente, que por otros conceptos. Debe advertirse, a propósito de lo que vamos diciendo, que gran parte de lo que se va a enunciar, respecto a las pruebas utilizadas con fines de selección y colocación del personal, se podría aplicar igualmente a las pruebas utilizadas para otros fines, como ...

traslados o ascensos, y en relación con las actividades de aprendizaje y enseñanza. Como todos los encargados de seleccionar al personal reconocen la existencia de métodos aplicados a las empresas, no es necesario que el psicólogo industrial vuelva a encarecer la importancia de la colocación adecuada de cada empleado. Los procedimientos para la selección del personal que se usan actualmente en las oficinas modernas se han ideado con el propósito principal de realizar una selección cuidadosa y adecuada, así como una debida colocación de los empleados. - La función principal que corresponde al psicólogo es llamar la atención del gerente de personal a aquellos aspectos de la teoría y de la práctica de la psicología moderna que han demostrado ser útiles para la realización de esta difícil tarea.

Tipos de pruebas.- Las pruebas que han sido utilizadas y si --  
 guen utilizándose para la colocación de los empleados pueden --  
 clasificarse de diferentes maneras. Pueden ser pruebas de gru-  
 po o individuales. Las pruebas de grupo pueden aplicarse a ca-  
 si cualquier número de personas al mismo tiempo; la única limi-  
 tación que corrientemente se experimenta es la que suponen el-  
 espacio necesario para que los aspirantes estén sentados y pue-  
 dan escribir y las condiciones acústicas que se necesitan para  
 que todos escuchen claramente las instrucciones dictadas por --  
 el examinador del grupo antes de que empiecen las pruebas. E --  
 jemplos de pruebas de grupo son las pruebas de perfección Pur-  
 due, la prueba de adaptabilidad, la prueba mecánica de adapta-  
 bilidad Purdue, las pruebas de capacidad mental Otis, la prue-  
 ba de personal Wonderlic y la prueba de comprensión mecánica -  
 Bennett.

Por el contrario, las pruebas individuales se aplican --  
 sólo a una persona cada vez y generalmente requieren la aten-  
 ción total o casi total, del examinador mientras dura la prue-  
 ba. La expresión "Atención casi total", está justificada por --  
 que hay ciertos casos, como en la prueba del tablero clavijas-  
 Purdue para medir la destreza manual, en que un examinador ca-  
 pacitado puede atender a diversas personas a la vez, siempre --  
 que se disponga del equipo necesario.

Puede establecerse otra clasificación de pruebas, según el instrumento que se utilice; y pueden ser de papel y lápiz, o instrumentales. La última, como el mismo nombre, requiere del uso de determinados instrumentos y suele ser individual por naturaleza. La anterior se reduce a contestar por escrito a determinadas preguntas y suele aplicarse en grupos.

Examen de Conocimientos. Sirven para medir lo acertadamente, que el individuo puede realizar el trabajo, o lo que conoce de él en aquel momento. Las pruebas de conocimientos adquieren su máximo valor cuando muchos de los solicitantes de un empleo — han tenido, o declaran haber tenido, experiencias en el mismo oficio o en otro semejante, en cualquiera otra organización.

El primer test de conocimientos, publicado en 1910, (se trataba de un test de conocimientos escolares) se debe a Alfred Binet, en colaboración con el Sr. Vaney. Desde entonces se publicó una considerable cantidad de pruebas de conocimientos en los sectores más variados principalmente en países avanzados, donde son de uso corriente. Actualmente su cantidad es más o menos igual a la de las pruebas existentes que se destinan a la enseñanza.

Las pruebas de conocimientos trata, o bien una sola materia o bien el conjunto de las materias escolares, formando baterías de conocimientos para el trabajo. En general están — destinados a un nivel escolar (y no a una edad cronológica) y la mayoría de las escalas presentan una batería especial por nivel (o por dos o tres niveles). En el medio escolar, las — pruebas de conocimientos sirven naturalmente para orientar los esfuerzos de los pedagogos, al verificar los conocimientos. Existen también numerosas pruebas de conocimientos profesionales. Con respecto a los test de aptitudes, hemos visto que — ciertas pruebas, llamadas de aptitudes, dependen en gran parte de los conocimientos del sujeto y que no existe límite rígido entre ambos. Las escalas de aptitudes para los empleados de oficina contienen a menudo test de conocimientos (test de ortografía, por ejemplo):

Los test de conocimientos profesionales se utilizan sobre todo en selección profesional (y no en orientación) Su variedad es considerable.

Examen de habilidad.— La palabra habilidad se refiere a una capacidad desarrollada, o algún grado verdadero de conocimiento y destreza que el individuo posea. Una persona dotada de poca capacidad podría, si se le sometiese a una intensa preparación mostrar mayor habilidad en el momento en que se le aplica la prueba que otra con mayor capacidad, pero sin el aprendizaje y adiestramiento de la primera; pero, si a la última se le somete a un adiestramiento igual, pronto superará a la primera. — Por tanto consideradas las cosas desde un punto de vista de resultados permanentes y duraderos, es más importante conocer la capacidad de los solicitantes antes de colocarlos, que su grado de habilidad adquirida. Si se pretende aumentar inmediatamente el grupo de personal que sea capaz de producir un determinado volumen de trabajo con resultados prácticos, debe hacerse todo lo contrario.

Ya que enunciamos la palabra capacidad diremos que el vocablo capacidad se refiere a talento potencial o latente. Un individuo puede tener un alto índice de capacidad para un determinado oficio, sin que por eso lo domine cuando se le somete a la prueba. Así, acaso reúna las cualidades de buena vista a poca distancia, destreza de dedos y habilidad mecánica que se necesitan para ser un buen relojero o reparador; pero si no ha tenido preparación ninguna en el arte de fabricar relojes puede ocurrir que no sepa nada sobre el mecanismo de un reloj. Siempre se recomienda conocer la capacidad que uno tiene para un determinado oficio, antes de comenzar su preparación y adiestramiento

#### EXAMENES PSICOLOGICOS.

Definición de Test Mental.— Resulta muy difícil definir el test mental como dice Pierre Pichot, "La Asociación Internacional de Psicotécnica adoptó la siguiente definición, utilizada—



nuevamente en el Vocabulaire de Psychologie de H. Piéron": -- Es una prueba definida, que implica una tarea a realizar, idéntica para todos los sujetos examinados, con una técnica precisa para la apreciación del éxito o el fracaso, o para la puntuación numérica del éxito. Esta tarea puede poner en juego ya sea conocimientos adquiridos (test pedagógico) ya sea funciones sensorimotrices o mentales (test psicológico). Esta definición, demasiado restringida, solo puede aplicarse a una categoría particular de test, a aquellos que aprecian la inteligencia, las aptitudes y los conocimientos". Pichot, propuso la siguiente definición más amplia: "Se llama test mental a una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado ya sea cuantitativamente, ya sea tipológicamente".(23).

Tal definición implica:

1o.- Que la situación experimental (es decir los elementos siguientes: medio en el cual se desarrolla la experiencia, material de test, actitud y consignas dadas por el examinador para el empleo del material) sea perfectamente definida y reproducida idénticamente en todos los casos;

2o.- Que el registro del comportamiento provocado en el sujeto sea tan preciso y objetivo como resulte posible. Tal comportamiento es muy distinto según los casos: para el sujeto -- consiste en escribir una respuesta, en ejecutar cierto trabajo manual, en dibujar, en hablar. De todos modos, las condiciones de ese registro deben definirse y observarse rigurosamente;

3o.- Que el comportamiento así registrado sea valuado estadísticamente con respecto al de un grupo de individuos. Esta comparación es indispensable y toda prueba que no recurre a ella no es test mental. Para ilustrar este punto supongamos que presentamos a un sujeto una división a ejecutar en cinco minutos. Al cabo de ese tiempo el sujeto dará un resultado, que se

rá correcto o nó. Tal operación sólo será un test, si por otra parte, sabemos que en un grupo de  $n$  sujetos cuyas características conocemos (edad, nivel sociocultural, etc.), la operación ha tenido éxito en  $x$  % de los casos;

4.- Que la clasificación del sujeto examinado con respecto al grupo de referencia sea la meta final del test. En el ejemplo anterior, si el sujeto ha dado una respuesta correcta a su división, diremos que para la prueba considerada (la división) se clasifica en el subgrupo que comprende los  $x$  % de los  $n$  sujetos de referencia. Esta definición nos permite ver la diferencia entre un test mental y, por ejemplo, un examen clínico o un examen escolar. En el examen clínico tal como se practica en medicina sucede a menudo que el médico haga a los enfermos preguntas nada distintas de las que hace el psicólogo en ciertos test. Pero, por una parte, las condiciones de administración no están en general rigurosamente estandarizadas, y, por la otra, la respuesta no se compara estadísticamente con las respuestas proporcionadas por un grupo de sujetos diferentes. (La comparación existe, pero permanece implícita, ligada a la "experiencia clínica" del médico, y no se expresa en términos estadísticos). En un examen escolar a menudo se llega más cerca de las condiciones de un test mental. Sin embargo, el sistema de anotación en general no tiene la rigidez del de los tests

#### HISTORIA.

Así como a mediados del siglo XIX la psicología se desligó de la fisiología, así también hacia 1880 el método de los test mentales se estableció a partir de la psicología diferencial. En 1890 el psicólogo americano McK-Catell creó el término de test mental para designar una serie de pruebas psicológicas utilizadas en el examen de las diferencias individuales de estudiantes universitarios. Estas primeras pruebas estaban destinadas en su mayoría a medir funciones sensorimotrices elementales (tiempo de reacción, sensibilidad al dolor, etc.) En 1905 el psicólogo francés Alfred Binet con el Dr. Th. Simon publicó en L'Année Psychologique un artículo intitulado "Nuevos -

métodos para el diagnóstico del nivel intelectual de los anormales", que contenía el primer test mental práctico. Hasta la primera guerra mundial el método de los tests mentales quedó limitado ante todo a los tests de inteligencia y de aptitudes aplicados a la educación y en segundo lugar a la orientación profesional. En 1917 los E.U. tuvieron que reclutar un ejército muy rápidamente, y elegir su oficialidad, ya que no tenían reservistas. Decidieron emplear tests mentales, y esta aplicación masiva obtuvo profunda resonancia.

Antes de la guerra mundial, escribe F. M. Freeman, el profano inteligente tenía probablemente poca confianza en el empleo o el valor del test mental. Después de la guerra ese mismo profano creyó que los psicólogos habían establecido un método simple y relativamente perfecto de la medida de la inteligencia. Los test mentales tuvieron considerable éxito en la educación, la industria y más accesoriamente en la medicina. A decir verdad, los tests más empleados trataban de la exploración de la inteligencia y las aptitudes, pero los tests de personalidad se desarrollaban también paralelamente, aunque con más lentitud. Por otra parte, es de observar que si el desarrollo de las aplicaciones de tests fué desigual según dominios, la desigualdad de distribución geográfica también es notable. Resulta indiscutible que encabezaron el movimiento los E.U. y Gran Bretaña (y los países del Commonwealth, Australia y África del Sur). A principios de siglo, después de haber representado con Binet un papel preponderante, Francia desarrolló sobre todo técnicas de orientación profesional y de psicología escolar, al igual que Suiza y Bélgica. Alemania demostró un interés cada vez menor por esos métodos, luego de una gran actividad en los años siguientes a la primera guerra mundial.

La URSS desarrolló, hasta 1936, numerosas técnicas, pero en esa fecha el método de los tests mentales se prohibió en psicología escolar, en orientación y selección profesional, — por "Seudo-Científica y Anti-marxista". (24)

La segunda guerra mundial reafirmó el interés por los tests de inteligencia y de aptitudes y constituyó un poderoso estímulo para el desarrollo de tests de personalidad. El método adquirió gran desarrollo en medicina, donde hasta 1939, era poco empleado, excepto para el diagnóstico de la debilidad mental. Sigue observándose una repartición geográfica bastante análoga, pero hoy en día el interés es mucho mayor en países como los de América, Alemania, Italia, España, Suecia, etc. En la URSS la situación se ha modificado.

Cualidades de los tests Psicológicos. Los tests mentales son instrumentos de medida y bajo ese título un test posee ciertas características, ciertas "Cualidades" que se definen del mismo modo que las de una balanza, por ejemplo:

1.- Confiabilidad.- Es la cualidad que hace que una misma prueba aplicada dos veces seguidas al mismo sujeto, proporcione idénticos resultados. De hecho la confiabilidad se mide por varios procesos muy diferentes:

a) Constancia test - retest.- Se aplica el mismo test, después de cierto intervalo de tiempo, a los mismos sujetos. La correlación entre las dos series de medidas se llama coeficiente de confiabilidad. Naturalmente el coeficiente depende a la vez de el test y de la estabilidad del rasgo psicológico en los sujetos.

b) Homogeneidad.- Método muy empleado en razón de su facilidad consiste en dividir el test en dos partes equivalentes y en calcular la correlación entre los resultados obtenidos en las mitades por los mismos sujetos (tal método se llama en inglés-Split-half. Las más de las veces, cuando el test está constituido por un gran número de preguntas; se compara el resultado obtenido en las preguntas impares (método par- impar, u "odd - even").

c) Equivalencia.- El método consiste en construir dos tests llamados "paralelos," es decir, que comprendan preguntas de naturaleza y dificultad análogas, y en calcular la correlación en-

tre los resultados de los mismos sujetos en ambas formas. La confiabilidad de un test depende de numerosísimos factores (Symonds enumeró veintidós). De un modo general, los test de personalidad son mucho menos fieles que los test de inteligencia y aptitud.

2.- Sensibilidad o fineza discriminativa.- Se dice que un test posee mayor o menor sensibilidad según incluya más o menos escalones para la clasificación de los sujetos y su diferenciación. Resulta evidente que existe una relación inversa entre la sensibilidad de un test y la extensión medible. Cuando más amplia es la gama de los comportamientos que puede medir un test, menos sensible resulta el test en el interior de esa gama.

3.- Validez.- Es la cualidad por la que un test mide lo que se pretende ha de medir. La apreciación de la validez de un test supone la existencia de criterios. Tales criterios pertenecen a dos grandes grupos: Subjetivo y objetivo. Según Hull se dividen los criterios objetivos en dos variedades: criterio de producto y criterio de acción.

a) Criterio objetivo de producto.- Supongamos que se haya establecido un test para medir la aptitud o la rapidez de dactilografía. Se sometió a este test a cierto número de sujetos. Se cuenta la cantidad de palabras dactilografiadas por cada sujeto en un tiempo dado. Este número de palabras será el criterio objetivo de producto. La correlación entre el resultado al test y la cantidad de palabras será un índice numérico de la validez del test.

b) Criterio objetivo de acción.- Cuando la actividad del sujeto que se supone debe prever el test, no deja producto medible se utiliza como criterio una medida de esa actividad.

c) Criterio Subjetivo.- Por desgracia es el que se emplea con más frecuencia y su carácter defectuoso proviene de dos causas: ante todo la deficiencia del comportamiento o del rasgo de personalidad carece generalmente de objetividad. Por otra parte -

un observador aprecia ese comportamiento o ese rasgo con un juicio subjetivo. Por ejemplo, cuando se quiere validar un test de inteligencia sobre escolares usando el juicio de los maestros, el peso de la validación resulta evidentemente debilitado, pues el concepto de inteligencia es difícil de definir y cada observador posee una opinión particular, y porque un juicio subjetivo acerca del nivel intelectual es relativamente poco fiel.

### Clasificación.

Los tests mentales pueden clasificarse de muchos modos. Según las características exteriores se distinguen:

- a) Los test de lápiz papel: aquí el sujeto debe contestar por escrito a preguntas que se le formulan;
- b) Los test de performance: aquí el sujeto debe efectuar cierto trabajo de manipulación.

Según el modo de administración pueden también distinguirse:

- a) Tests individuales; y
- b) Tests colectivos.

Según la prueba que se administre a uno o varios sujetos simultáneamente. Por nuestra parte, preferimos una clasificación funcional". (25)

- a) Test de eficiencia.- Estos test estudian los aspectos cognitivos de la personalidad (inteligencia, aptitudes y conocimientos).

Test de personalidad.- Estos tests exploran intereses, el carácter, la efectividad, es decir los aspectos conativos y afectivos. Estas dos grandes categorías (eficiencia-personalidad)-de test se distinguen netamente por una característica específica de las respuestas. En los test de eficiencia existe objetivamente una buena y mala respuestas. Por ejemplo, a la pregunta "¿cuanto son 4 y 5?", la respuesta 9 es la correcta, y esto es objetivamente.

En los tests de personalidad el asunto es muy distinto. Por ejem. a la pregunta: "¿Prefiere distraerse entre numerosos conocidos o con uno o dos buenos amigos?", no existe una buena respuesta objetiva. Las dos respuestas posibles son tan buenas una como la otra. La buena respuesta al test de personalidad — se define solamente por una validación sobre criterio exterior (adaptación al medio, por ejem).

Entre los tests de eficiencia se pueden distinguir, según lo fines que persiguen:

Tests inteligencia.

Tests aptitudes.

Tests conocimientos.

Las dos primeras categorías se diferencian de la tercera porque en principio miden cualidades fundamentales del individuo, independientes de las adquisiciones, mientras que los tests de conocimientos miden precisamente tales adquisiciones. Existe allí una división esquemática ideal, pues la mayoría de las aptitudes solo pueden medirse por intermedio de los conocimientos que ellas le han permitido adquirir al sujeto. (25).

Los tests de personalidad se dividen en:

Questionarios, a los que se pueden ligar las escalas de juicio o "rating scales".

Tests objetivos de personalidad.

Técnicas proyectivas.

Los tests psicométricos, son los tests de inteligencia. En la práctica, los criterios sobre los que se han validado — los tests de inteligencia pueden esquematizarse del modo siguiente:

"Validaciones sobre definiciones a priori. Por ejem: se ha definido la inteligencia como la aptitud para resolver problemas. Pueden construirse tests que comprendan preguntas consistentes en resolver problemas, y considerarlos como tests de inteligencia."



Validaciones sobre criterios objetivos. Puede admitirse que la inteligencia es la aptitud para el éxito escolar y construir test validados de este modo. Como ya hemos visto, puede proponerse también que desarrollo e inteligencia sean asimilables. Prácticamente la mayoría de los tests de inteligencia para niños se basan en un compromiso entre ambas nociones anteriores."

"Validaciones por el análisis factorial. Este tipo de validación, el más satisfactorio en la opinión de Pierre Pichot (26).

2.- Modo de evaluación de los resultados de los tests de inteligencia.

Los resultados de los tests de inteligencia se expresan mediante diversos sistemas:

Evaluación en edad mental. Esta técnica, introducida por Binet afirmó el éxito de los tests de inteligencia para niños.

Evaluación en cociente intelectual.- El psicólogo alemán W. Stern, sorprendido por el hecho de que un desequilibrio de un año entre edad mental y edad cronológica no tenía en ningún grado el mismo significado en un sujeto de cuatro años y en uno de doce años, propuso una medida derivada de la edad mental, el Cociente Intelectual (C. I) que en el método original de Stern se calcula del siguiente modo:

$$\frac{\text{Edad Mental}}{\text{Edad Cronológica}} \times 100$$

Evaluación en percentiles.- Consiste en indicar la posición que ocuparía un individuo con respecto a cien sujetos de una misma edad cronológica. El centil 100 corresponde habitualmente al mejor sujeto, el centil 0 al peor. Esta técnica -- semejante a la clasificación escolar, resulta fácil de comprender. Pero presenta inconvenientes de orden estadístico (la diferencia de nivel entre los sujetos de grado 95 y 90 es mucho mayor que la de los sujetos 55 y 50). Comprende distintas variantes.

Evaluación en desvíos reducidos.- Resulta con mucho la mejor y tiende a difundirse cada vez más. Entre los sujetos de

la misma edad cronológica se toma como punto de partida la nota media del grupo y como unidad el desvío típico o una fracción del mismo. El desvío patrón (cuyo simbolo es  $\sigma$ ) es la raíz cuadrada de la variancia. Si, por ejemplo, en cierto test la nota media de los sujetos de seis años es cuarenta y cinco puntos, si el desvío típico es para ese grupo de quince puntos un sujeto con quince puntos se sitúa a  $-2$  desvíos típicos del promedio. Para evitar los números negativos se emplea cada vez más el método de la escala T. Consiste en fijar un valor arbitrario al promedio (por ejemplo cien) y el desvío típico (por ejemplo treinta). En el ejemplo anterior el sujeto obtendría una nota T de cuarenta.

"Algunos autores, para no desorientar a los que utilizan tests, emplean escalas T de promedio cien y llaman Cociente Intelectual a las notas T. El tests individual de inteligencia para adultos más empleado, la Escala de Wechsler-Bellevue, entra en este caso. En el fondo semajante práctica es lamentable pues el C.I. así obtenido no corresponde para nada al C.I. descrito por Stern." (27)

3.- "Dentro de los tests de inteligencia para niños, esta el tipo Binet. Estos tests, que se pueden llamar escalas compuestas (porque incluyen pruebas verbales y de performance) tienen su origen en la célebre escala de Binet-Simon, de la cual son correcciones más o menos todas- nos conformaremos con estudiar las tres escalas actualmente utilizadas en la práctica" (27) Estos tests y sus escalas para niños, son enunciados aquí con el fin de llevar una secuencia. Lo que nos interesa a nosotros son los tests de inteligencia que habremos de utilizar en la práctica de la selección de personal y estos son: Tests de Inteligencia para adultos, que se clasifican en

a) Tests Individuales de Inteligencia para Adultos.

Durante largo tiempo se emplearon para adultos los tests de inteligencia construidos para niños. Esta costumbre tiene numerosos argumentos en contra:

Muchos tests que proporcionan una medida relativamente-

buena de la inteligencia en el niño (por ser tests de desarrollo), se vuelven tests de aptitud en el adulto y ya no tienen validez alguna para la medida de la inteligencia. Por ejemplo: los tableros de encastramiento se vuelven tests de sentido espacial y destreza manual a partir de cierto nivel.

La evaluación por edad mental ya no significa nada en el adulto el crecimiento mental se hace progresivamente más lento hacia los 15 o 16 años y desde esa edad ya no hay posibilidad de conseguir pruebas correspondientes a los criterios de la prueba tipo Binet. Es indispensable abandonar la evaluación en edad mental por la de desvíos reducidos a centiles. Por lo tanto la evaluación en C.I. ya no tiene significado. Durante mucho tiempo se emplearon las revisiones Staford para la medida de la inteligencia del adulto y se calculaba el C.I. tomando para todo adulto una edad cronológica arbitraria de 15 a 16 años según la escala. Esta técnica padece de un error metodológico. Se demostró que el nivel intelectual de los adultos no se mantenía constante en el transcurso de la vida. A partir de 20, 25 años, hay un descenso lento pero constante, lineal en primera aproximación. Esto trae como resultado que un individuo de 60 años tiene, en la escala de Terman un cociente intelectual muy bajo si se toma como divisor 16 años en el C.I.

De todas estas nociones resulta que los tests de inteligencia para adultos:

deben de emplear un material adaptado a los adultos y, salvo excepciones, distinto el utilizado para niños; deben tener un baremo ya sea en percentiles, ya sean en desvíos reducidos. El empleo de la edad mental es un absurdo en los adultos; deben tener un baremo especial según la edad cronológica del sujeto. Entre los tests de inteligencia para adultos pocos satisfacen las condiciones anteriores. En la práctica una sola escala está verdaderamente bien adaptada a la medida individual de la inteligencia del adulto: La escala de la inteligencia de Weschsler-Bellewe. Hasta su aparición se empleaba generalmente la revisión Stanford. Esta se abandonó para tal empleo, así como el WISC tiende a abandonarla para la medida de

la inteligencia en el niño.

"La escala de Wechsler contiene 11 tests de los cuales 10 han- de emplearse siempre y el undecimo (test de vocabulario) es fa- cultativo.

Los test son los siguientes:

- 1) Test de información.- Contestar preguntas referentes a he- chos de conocimientos corriente (cual es la estatura promedio- del mexicano?)
- 2) Test de comprensión.- Contestar con "buen sentido" a pregun- tas del tipo: ¿Por que lavamos la ropa?
- 3) Test de retención de dígitos:
- 4) Test de aritmética.- Pequeños problemas para resolver men- talmente.
- 5) Test de semejanzas.- Encontrar el elemento común a dos pala- bras de una pareja por ejem: naranja - melon= frutos.
- 6) Test de ordenamiento de figuras.- Volver a ordenar las ima- genes para constituir una historia.
- 7) Test de completamiento de figuras.- Indicar lo que falta en un dibujo incompleto: por ejem. las cejas en el dibujo de un - rostro.
- 8) Test de cubos de Kobs.- Reconstruir dibujos con ayuda de cu- bos en los que cada faz va pintada en distinto color.
- 9) Test de composición de objetos.- Rompecabezas.
- 10) Test de código.- Transformar una serie de números escribiendo bajo cada número un signo dado en el código.
- 11) Test de vocabulario.

En cada test la nota se transforma por medio de una cla- ve en una nota estándar. La suma de las notas estándar en los -- diez test se transforma en C.I. con ayuda de baremos distintos según la edad crónologica del sujeto, Lo que se puede reprochar a tal prueba es que Wechsler haya creído necesario conservar el

término de C.I. cuando en realidad se trata de una escala en desvío reducido (es una escala T cuya media es cien y el desvío patrón quince). Pero por otra parte la escala de Wechsler es excelente, fácil de administrar, bien aceptada por los adultos y correctamente estandarizada por edad cronológica. Permite calcular, además del C.I. global, un C.I. llamado verbal, basado en los test 1 a 5 y un C.I. llamado performance basado en los test 6 a 10.

Además de aquellos contenidos en la escala de Wechsler, existen algunos tests individuales de performance para adultos cuyo valor para la inteligencia es bastante discutible.

#### Los Tests colectivos de inteligencia adultos.

Por otra parte, existen test colectivos de inteligencia para adultos bastante numerosos, todos derivados en mayor o menor grado de dos escalas perfeccionadas en 1917 por el ejército americano. De hecho en la hora actual, los tests colectivos de inteligencia empleados para adultos tienden a ser tests basados sobre análisis factorial. Para una mejor validación de los tests psicometricos, es necesario tener pleno conocimiento de los términos empleados en psicometria. Ver "El vocabulario Psicometrico Fundamental" (28)

#### TESTS DE PERSONALIDAD.

Los tests de personalidad comprenden todas aquellas pruebas que exploran los aspectos no intelectuales (en el sentido amplio) de la personalidad, es decir, sus aspectos conativos (o volicionales) y afectivos. Por lo tanto, la expresión "Test de Personalidad" es más bien impropia, pero el uso la ha consagrado. Uno de los fenómenos más notables de la evolución de los test mentales es el lugar cada vez mayor que tienden a ocupar estos tests. Dos encuestas pusieron en evidencia este orden:

La primera efectuada en 1935, por la sección de Psicología Clínica de la Asociación Psicológica Americana, en cuarenta y nueve servicios de Psicología. La segunda en 1946, por - -

Jouttit y Browne en cuarenta y tres servicios. Mientras que en 1935, en la lista por orden de frecuencia de los tests de personalidad, entre los primeros 25, en 1948 existían ocho. Esta notable progresión está ligada con los progresos técnicos de tales pruebas.

Por otra parte, tuvo papel preponderante la extensión de los conceptos de la psicología dinámica, favoreciendo la aplicación de ciertas pruebas basadas en postulados psicoanalíticos.

Resulta muy difícil proponer una clasificación satisfactoria de los tests de personalidad. La práctica se basa en las características exteriores de las pruebas. Esquemáticamente pueden distinguirse tres categorías:

- Los cuestionarios.
- Los tests objetivos.
- Los tests proyectivos.

## LOS CUESTIONARIOS.

Se debe a Alfred Binet la idea de utilizar cuestionarios como tests de personalidad. Los cuestionarios son tests compuestos por un número de preguntas más o menos elevado, presentadas al sujeto por escrito y referentes a sus opiniones, sus gustos, su comportamiento en circunstancias precisas, sus sentimientos, sus intereses, etc. Habitualmente se pide al sujeto que conteste si o nó, en ciertos casos él puede indicar que su respuesta no puede ser precisa sobre el punto tratado, (esto va indicado generalmente por ¿). A veces la respuesta es por elección múltiple, debiendo el sujeto elegir entre varias respuestas que se le proponen.

Por otra parte se reprochó a los cuestionarios que no apreciaran al sujeto tal como es, sino tal cual se ve y que permaneciera en un plano muy superficial. Pero veremos que, a--

pesar de su verosimilitud, pueden evitarse tales objeciones - con métodos adecuados; además la extrema facilidad de la corrección (que puede ser efectuada automáticamente con una máquina-electro-contable especial, siempre que se use un protocolo de-respuestas adecuado), constituye un elemento importante, sobre todo cuando se debe examinar gran número de sujetos.

Dentro de los cuestionarios existen los métodos de control:

a) La validación objetiva.- En la construcción de los cuestionarios la primera idea había sido utilizar preguntas que describieran comportamientos o sentimientos, etc. características del rasgo de personalidad que se deseaba medir. Por ejemplo: en un cuestionario de extraversion se consideraba que la respuesta sí a la pregunta: "¿Que prefiere usted, tener un solo amigo verdadero o muchos conocidos?" indicaba una tendencia introversiva. En tales cuestionarios la franqueza del sujeto tenía gran importancia. Si el sujeto era inteligente y tenía gran importancia e interés en inclinar su resultado en uno u otro sentido, podía lograrlo sin mucha dificultad. Se subrayó que, por ejemplo, los sujetos perversos que trataban de ocultar sus tendencias antisociales lo lograban fácilmente. Los cuestionarios recientes evitan tal crítica en la medida en que se validan objetivamente.

Para esto se toma un grupo de sujetos que presentan netamente - sobre la base un criterio exterior, la tendencia de su personalidad que se quiere medir. Se aplica un cuestionario a esos sujetos por una parte y, por la otra, a una población general de sujetos no seleccionados. Las preguntas que discriminan significativamente ambos grupos se mantienen como indicativas de la tendencia. Se observó así que, si bien algunas preguntas "evidentes" tienen un buen valor, otras no lo tienen - mientras que preguntas "camufladas" (o "sutiles"), sin relación aparente con la tendencia son muy discriminativas. Una de las mejores ilustraciones del método lo brinda el Cuestionario Multifásico de Minnesota, cuya escala intenta poner en eviden-



cia las tendencias perversas. Esa escala lo logra, aún con los perversos que tratan de ocultarlos.

Con análoga intención, un cuestionario Shipley consiste en hacer elegir al sujeto entre dos respuestas igualmente desfavorables: no se pide al sujeto que diga si presenta un signo anormal, sino que diga entre dos signos anormales, cuál es el que mejor se aplica a él.

b) Las escalas de mentira.- Algunos sujetos tienden a presentarse sistemáticamente bajo un aspecto favorable. Se fabricaron escalas especiales, incluidas en los cuestionarios, que miden la importancia de esta tendencia. El principio es el siguiente: Se pregunta al sujeto cuál es su comportamiento en cierta circunstancia, en que la mayoría (95%) de los sujetos normales admite tener un comportamiento desfavorable, por ejemplo "¿Nunca en su vida ha proferido Ud. un juramento?". Así se obtiene una medida precisa, no de la tendencia a mentir en general, sino de la tendencia del sujeto a querer presentarse bajo un aspecto demasiado bueno.

c) Las escalas de "variables supresivas". Permiten corregir los resultados del sujeto teniendo en cuenta la tendencia, generalmente inconsciente, a exagerar o minimizar sus respuestas. Tales escalas están construidas según un método estadístico complejo y se basan en la comparación de las respuestas dadas por sujetos de alto puntaje de mentira y por otros de puntaje bajo, ambos grupos obteniendo por otra parte los mismos resultados.

d) Las escalas de validez.- A pesar de todas esas precauciones puede imaginarse un sujeto que tuviera resultados aberrantes, ya sea porque no entiende las preguntas, ya porque trata de engañar al examinador contestando al azar. Las escalas de validez descubren tal eventualidad (por ejemplo, la escala (F) en el cuestionario de Minnesota y el "No-count" del Humm-Wadsworth) Esta escala se basa en respuestas dadas muy raras veces por los sujetos normales o anormales. Los cuestionarios más recién

tes están contruidos según estos principios, lo que proporcionó un éxito renovado al método, acrecentando su validez. Consideraremos sucesivamente los cuestionarios de personalidad, adaptación, actitudes e intereses.

#### LOS CUESTIONARIOS DE PERSONALIDAD.

Los cuestionarios de personalidad miden rasgos de personalidad. Estos rasgos pueden definirse de tres modos distintos:

- a) Con respecto a un sistema psicológico clásico. Se obtienen así cuestionarios de extraversión, introversión dominio - sumisión, etc.
- b) Con respecto a un sistema psicológico derivado de la nomenclatura psiquiátrica, considerándose los síndromes psiquiátricos - como exageraciones mórbidas de los rasgos normales.
- c) Con respecto a factores de personalidad definidas por el análisis factorial.

Por otra parte existen dos variaciones de cuestionarios según se haya explorado un solo rasgo de personalidad o según, el cuestionario permita obtener simultáneamente notas para varios rasgos (cuestionarios multifásicos). En los cuestionarios multifásicos puede haber sencillamente yuxtaposición de cuestionarios del tipo anterior. Aquí cada pregunta participa solamente en la evaluación de un rasgo o más a menudo una pregunta puede tomar parte al mismo tiempo en la evaluación de varios rasgos; en este último caso tiene una valoración distinta para cada rasgo.

En el cuadro siguiente hemos reunido los cuestionarios de personalidad más empleados según Pichot" (29).

	CUESTIONARIOS UNIFASICOS	CUESTIONARIOS MULTIFASICOS.
CLASICOS	ESTUDIOS DE REACCION. Dominio - Sumisión Masculinidad - Femeineidad de Terman Miles.	INVENTARIO DE PERSONALIDAD DE BERNREUTER.
PSIQUIATRICOS		M.M.P.I. HUMM - WADSWORTH
FACTORIALES		GUILFORD CATTELL 16 P.F

Entre los cuestionarios unifásicos, mencionaremos dos - que tuviéron gran éxito.

El A.S. Reaction Study (Estudio de la reacción dominio-sumisión) de Allport, que explora una dimensión de la personalidad, cuya existencia resultó confirmada ulteriormente por el análisis factorial.

El test de Masculinidad - Femeineidad de Terman Miles es tá validado objetivamente, habiéndose seleccionado las preguntas por su valor descriminativo entre sujetos de ambos sexos.

Pero estos cuestionarios unifásicos se utilizan cada -- vez menos pues se los incluyó en los cuestionarios de tipo siguiente.

Entre los cuestionarios multifásicos clasicos, el más - conocido es el cuestionario de Bernreuter.

Mide simultáneamente las dimensiones siguientes:

Tendencia neurótica, tendencia a bastarse a sí mismo -- (Self - sufficiency,) introversión - extraversión, dominio- su misión.

Las escalas del cuestionario no son independientes y es tan bastante intercorrelacionadas.

Entre los cuestionarios cuyos rasgos se derivan de la nosología psiquiátrica, existen dos que se encuentran entre los instrumentos más utilizados actualmente.

Ambos presentan una construcción muy satisfactoria técnicamente. El más empleado es el Inventario de Personalidad Multifásico de Minnesota o M.M.P.I. comprende nueve escalas patológicas que corresponden a las siguientes tendencias:

Hipocondría, depresión, histeria, tendencia psicopática masculinidad, femineidad, paranoia, psicastenia, esquizofrenia hipomanía.

Los resultados se expresan por una escala T (Promedio cincuenta, desvío patrón diez). Se considera patológico cualquier resultado que se desvía del promedio en más de dos desvíos - patrón.

Esta prueba tiene gran valor en psicología patológica, donde, por otra parte, se tiene menos en cuenta cada desviación de la configuración general del perfil, que posee el valor diagnóstico y pronóstico.

Si el M.M.P.I. se destina ante todo el examen de individuos anormales, el cuestionario de Humm Wasdworth, aunque basado en una tipología psiquiátrica, se aplica a los sujetos normales (en especial a la selección profesional). Los rasgos están derivados del sistema psicopatológico de Rosanoff. El cuestionario mide las tendencias siguientes:

Histeroidea, cicloidea, esquizoidea, epileptoidea.

Como para el M.M.P.I. la validación es empírica (valor discriminativo entre sujetos normales y sujetos patológicos).

Los cuestionarios Multifásicos basados en el análisis factorial tienden a ocupar un lugar cada vez más importante. En ese dominio el análisis factorial está mucho menos adelantado que el de las aptitudes. Sin embargo, trabajos como los de Catell, Thurstone, Guilford y Eysenck entre otros, han hecho progresar notablemente nuestros conocimientos. Se ha llegado así a demostrar, por una parte, el carácter falaz de ciertos rasgos clásicos y, por otra parte, a aislar rasgos más valederos. Por ejemplo, analizando las intercorrelaciones entre las

escalas de Bernreuter, se demostró que los cuatro rasgos podían reducirse a dos independientes que permitían explicar el 96 % de la variancia.

Los dos tests multifásicos más corrientes basados en el análisis factorial son:

Los cuestionarios de Guilford - Zimmerman  
Cuestionario de Cattell (16 P R TEST)

#### LOS CUESTIONARIOS DE ADAPTACION.

Miden el grado de adaptación del sujeto al medio.

Como los anteriores, son de dos tipos: Cuestionarios unifásicos que miden sencillamente el grado general de adaptación; cuestionarios multifásicos que precisan el grado de adaptación por sector (profesional, social, familiar, etc.)

Los cuestionarios unifásicos comprenden preguntas que presentan valor discriminativo entre sujetos normales (bien adaptados) y neuróticos (mal adaptados).

En cierto sentido miden el grado de normalidad o anormalidad de los sujetos. El más antiguo (que fué el primer cuestionario utilizado en la práctica) es el Personal Data Sheet de Woodworth, que llegó a su mayor precisión durante la primera guerra mundial para eliminar del ejercito americano a los anormales psíquicos. Ya no se usa más, como tampoco su sucesor el cuestionario de Personalidad (Personality Schedule) de Thurstone. El más empleado es el Cuestionario de Cornell (Cornell Index), estudiado para el ejercito americano durante la segunda guerra mundial por un equipo de psiquiatras y de psicólogos de la Universidad Cornell en Nueva York (Wolff, Wechsler y sus colaboradores) y desde entonces utilizando ampliamente en la práctica civil. En este tipo de cuestionarios existen notas límites entre normalidad y anormalidad que se pueden fijar según el fin que se persigue. Si se las fija muy bajas, se elimina prácticamente a todos los sujetos anormales, pero también a cierta proporción de sujetos normales; si se las fija altas, se elimina una proporción de sujetos anormales no tan fuerte, pero se conservan prácticamente todos los sujetos normales.

Delay, Pichot y Perse verifican en Francia la validez— de este cuestionario.

Los cuestionarios multifásicos de adaptación se desti— nan sobre todo a los psicólogos que se dedican al "Consejo psi— cológico", en especial a los medios universitarios e industria— les. La validación se efectúa de modo análogo, pero las pregun— tas se distribuyen en escalas, correspondientes a los distin— tos sectores de adaptación.

El más empleado es el cuestionario de Bell, del cual e— xisten dos formas:

Una para estudiantes y otra para adultos.

Los sectores estudiados en él son:

Adaptación al ambiente familiar, adaptación a los pro— blemas de salud, adaptación social general, adaptación emocio— nal, adaptación profesional.

Mencionemos también, entre los tests de este tipo muy— difundidos, los cuestionarios de Mooney y Washburne.

#### LOS CUESTIONARIOS DE ACTITUDES E INTERESES.

Los cuestionarios de actitudes son instrumentos de con— siderable importancia en los estudios sociológicos. Naturalmen— te, algunos factores de actitud son idénticos a factores aisla— dos en los cuestionarios de personalidad (por ejemplo, el fac— tor Conservatismo - Radicalismo, uno de los rasgos mejor esta— blecidos en este territorio, es considerado generalmente como— un rasgo de personalidad.)

Para su construcción los cuestionarios de actitudes ne— cesitan procedimientos matemáticos especiales, desarrollados — ante todo por Thurstone a partir de 1934.

Están en estrecho contacto con el dominio de la opinión pública, pudiéndose analizarse con la ayuda de tales cuestiona— rios las diferencias individuales de actitudes ante problemas— muy variados (políticos, sociales, publicidad comercial, etc.)

Por otra parte, los tests de actitudes se parecen a los tests de "Sentido Moral".

Los más clásicos son las escalas de Thurstone referentes a las actitudes generales, que estudian las actitudes frente a toda una serie de problemas (actitudes ante el problema negro, la libertad de prensa, el divorcio, etc.); cada escala incluye alrededor de 20 frases debiendo el sujeto indicar si está o no de acuerdo con la afirmación contenida en ella, por ejemplo: "El progreso humano requiere la libertad de palabra y de prensa".

La escala de Bogardus, llamada de "Distancia social", permite medir la actitud del sujeto frente a una persona de raza, religión, nación y nivel social distinto.

Los cuestionarios de actitudes fueron sometidos a análisis factoriales que, en especial, permitieron poner en evidencia dos factores que representan un papel en la mayoría de las actitudes, el factor Conservatismo - Radicalismo, y el factor Actitud Racional contra Actitud Sentimental. Estos dos factores se vuelven a encontrar en el conjunto de los estudios.

El segundo factor ha sido identificado por Eysenck - (1953) con un factor bipolar, una de cuyas extremidades corresponde a la actitud práctica del individuo que actúa sobre el medio por la fuerza (soldado) o mediante procedimientos científicos, y la otra extremidad a la actitud teórica idealista, de los sujetos que tratan los problemas ya en el plano del pensamiento (actitud filosófica) ya en el plano de la creencia (actitud religiosa), llamándose a ambos polos: Práctico y Teórico.

Cercanos a los cuestionarios de actitudes están los cuestionarios de "Valores".

El más célebre de entre ellos es el "Estudio de valores de Allport y Vernon, basado en la clasificación de los valores (e intereses) del psicólogo alemán Sprenger (1927).

Este autor admite que existían seis tipos de individuos cuyos valores predominantes son:

- a).- Teóricos (racionales, científicos)
- b).- Económicos (útiles).
- c).- Estéticos (belleza, armonía)
- d).- Sociales (relaciones humanas).



- e).- Políticos (poderío, dominación)
- f).- Religiosos (unidad, comunión)

Los cuestionarios de valores no son más que un caso particular de los cuestionarios de interés. Actualmente estos ocupan mucho lugar en la orientación profesional, considerándose cada vez más el éxito profesional como debido en amplia medida a la motivación del sujeto, mientras que antaño solo se tenían en cuenta sus aptitudes.

Existen dos tests de interés que se destacan claramente por la amplitud de su empleo y los trabajos que han suscitado: El cuestionario de interés de Strong y el cuestionario de Kuder. El cuestionario de Strong comprende cuatrocientas preguntas, cada una de ellas incluye como respuestas "me gusta", "no me gusta" o "no sé".

Hay dos maneras de emplear el cuestionario; por una parte, Strong y sus alumnos prepararon por una técnica de validación empírica, rejas de escrutinio especiales para gran número de profesionales (se conservan las preguntas que discriminaban entre un grupo de sujetos con buen éxito en tal profesión y el resto de la población), por otra parte, en un plano teórico, pudieron reducirse los intereses a cuatro factores (según Thurstone: Ciencia, Lenguaje, Gente, Negocios).

El método de escrutinio por rejas, permite excelentes predicciones, pero con la condición de que, por otra parte, posean el nivel mínimo de aptitudes necesarias para la profesión.

En un estudio experimental organizado por la Administración de Antiguos Combatientes Americanos para la selección de psicólogos, estudio que incluía la administración a los sujetos de una cantidad de tests variadísimos al principio y en el transcurso de sus estudios, la validación por el éxito profesional después de finalizados los estudios demostró que el cuestionario de Strong tenía por sí solo un valor predictivo mayor que todas las demás pruebas reunidas. El cuestionario de Kuder permite medir los intereses de un sujeto en diez sectores

## LOS TEST OBJETIVOS DE PERSONALIDAD.

Bajo esta denominación se incluyen generalmente las pruebas de performance cuyos resultados permiten sacar conclusiones acerca de la naturaleza de los factores no intelectuales de la personalidad del sujeto. Así como resulta difícil separar algunos cuestionarios de los tests objetivos, también es difícil a menudo trazar el límite entre tests objetivos y tests proyectivos. Parece ser más bien cuestión de actitud de los psicólogos. Podrá decirse que hoy está de moda a raíz de la fama de los tests proyectivos, incluir en ese cuadro cualquier prueba de personalidad. Pero autores como Cattell o Eysenck tienden a individualizar estrictamente los tests objetivos y aún a incorporarles ciertas pruebas consideradas habitualmente como — proyectivas. El desarrollo de las pruebas objetivas fué mucho más lento que las técnicas proyectivas.

Aunque presentan la ventaja considerable de dar resultados cuantitativos, y por lo tanto tratables por los métodos estadísticos acostumbrados tienen como contrapartido el inconveniente de explorar solamente un sector bien definido de la personalidad, en general de extensión limitada.

Teniendo en cuenta a la vez tales ventajas e inconvenientes, parecería que los tests objetivos tienen probablemente ante sí un gran porvenir. Hoy en día su desarrollo práctico es reducido; sin duda han sido estudiadas muchas pruebas, pero a menudo se han usado en una sola investigación experimental.

Por otra parte los criterios de validación son muy variables según las pruebas, las más antiguas tienen una validación puramente "apriorista". Un gran número se valida con criterios objetivos tales como un diagnóstico psiquiátrico y los resultados de una escala de juicios. Otros por último, están basados en los resultados de análisis factoriales.

### 1) LOS TESTS OBJETIVOS DE SENTIDO ETICO.

Desde el trabajo de Voelher (1921) fueron numerosos los

autores que intentaron apreciar objetivamente las cualidades morales de los individuos. Si por un test se puede descubrir la propensión al hurto o a la mentira, las consecuencias prácticas serían evidentemente muy grandes, desgraciadamente, las pruebas ya descritas son en general "Situaciones Miniaturas" - donde el sujeto se encuentra ante la posibilidad de hacer trampa, robar o mentir, y resulta evidente que los sujetos de nivel intelectual suficiente descubrirán fácilmente el propósito de la prueba y sabrán evitar ser sorprendidos con las manos en la masa. Mencionaremos solamente la más célebre escala de sentido ético, la batería C.E.I. de Hartshorne y May, que incluye pruebas de honestidad y cooperación. La técnica del doble test es típica de las pruebas de honestidad.

Se somete al sujeto a dos tests estrictamente equivalentes, se le hace corregir uno de los tests, por el sujeto mismo y sin vigilancia. La existencia de una diferencia apreciable - entre ambos resultados sugiere una falta de honradez del sujeto en el transcurso de su corrección. Recordemos en un dominio vecino, la existencia de la escala mentira en el Inventario - Multifásico de Minnesota.

En el mismo sentido se realizaron varios intentos para develar el fraude referente a los resultados de los tests en - sujetos que por distintas razones (peritajes médico - legales, pensiones de invalidez a raíz de accidentes), tratan de hacer creer en deficiencias psicológicas.

## 2) LOS TESTS OBJETIVOS DE PERSONALIDAD.

Fueron objeto de trabajos recientes los tests que permiten discriminar los sujetos normales, de los sujetos de personalidad débil, poco resistente, neurótica, o francamente patológica; lo que presenta gran importancia en la selección profesional.

### LAS TECNICAS PROYECTIVAS.

Definición y límites.

El psicólogo Americano Lawrence K. Frank fué el primero en emplear el término de Técnicas Proyectivas en 1939 para designar un grupo de test, alguno de los cuales, por otra parte, ya eran conocidos y utilizados desde mucho antes, pero que él reunía en una nueva perspectiva psicológica. "En su esencia, - escribe Frank, una técnica proyectiva es un método de estudio de la personalidad que pone al sujeto ante una situación a la cual contestará según el sentido que para él presenta esa situación y según lo que siente mientras contesta. El carácter esencial de una técnica proyectiva reside en que evoca del sujeto lo que es, en distintos modos, la expresión de su mundo personal y de los procesos de su personalidad."

El término proyección, en psicología fué empleado en primer lugar por Freud. La primera mención remonta al año de 1894 y el fundador del psicoanálisis lo revisó en varias oportunidades. Utiliza la palabra proyección para dos designaciones:

a).- Un mecanismo de defensa contra la angustia. En ese sentido la proyección consiste en atribuir las propias tendencias, deseos y sentimientos a otras personas o al mundo exterior, por un mecanismo de protección que permite al sujeto no tomar conciencia de la existencia en sí mismo de esos contenidos indeseables. Freud especialmente estudio la proyección en la paranoia y también en el origen de los sentimientos religiosos.

b).- Un mecanismo más general, según el cual el recuerdo de nuestras percepciones anteriores tienden a influir la percepción de los estímulos actuales. En efecto, en Totem y Tabú escribe: "La proyección de las percepciones internas sobre el exterior es un mecanismo primitivo que por ejemplo, influye también en nuestras percepciones sensoriales, y representa así normalmente un papel capital en la construcción de nuestro mundo exterior. En circunstancias que hasta ahora no se determinaron bastante, aún las percepciones internas de procesos ideacionales o emocionales se proyectan al exterior del mismo modo que las percepciones sensoriales, y se usan para modelar el —

mundo exterior, cuando en realidad deberían permanecer en el mundo interior". De hecho, la proyección, en el sentido psicoanalítico, implica los tres elementos siguientes:

- a).- Carácter de inconsciencia de las proyecciones.
- b).- Función de defensa del yo
- c).- Reducción de la tensión psicológica.

Se evidenció que, en su conjunto, las técnicas proyectivas no reunían esas tres condiciones; por eso, por una parte, se propusieron nuevos términos para designar ese grupo de tests y por otra parte, se buscó una definición mejor. Los autores antiguos los llamaban "Tests de imaginación", término que White volvió a emplear recientemente (1944), aunque ya Rorschach protestaba contra la idea de que esos tests solo servían para explorar las facultades imaginativas. Murray, cuya contribución personal en ese dominio es considerable, había preferido "Tests de apercepción", término que Bellak volvió a emplear (1950) en uno de los más importantes trabajos generales consagrados a esas pruebas. Cattell prefiere "Tests dinámicos", pero Eysenck, expresando una opinión extrema, estima que no se trata de tests, en el sentido habitual de la palabra, y que no se apelase al mecanismo de proyección tal cual lo definió Freud; los estudia bajo el nombre de "Tests no estructurados".

A pesar de esas críticas justificadas en general, el término tests de proyección se emplea hoy muy generalmente, aún por los autores que le niegan legitimidad.

En la práctica, bajo el nombre de test de proyección, se describen pruebas que presentan en común los caracteres siguientes:

a) Su fin es revelar la personalidad total del examinado, o ciertos aspectos de la personalidad situados en su contexto global.

b) El estímulo que emplean puede dar lugar a una cantidad de respuestas tan grande como sea posible. Este carácter formal nos parece fundamental. El test de copia de dibujos de

Lauretta Bender, nos ofrece una ilustración de él. Tal estímulo está constituido allí por una serie de dibujos y por el pedido del examinador al sujeto: copiar, sucesivamente, los dibujos en una hoja de papel. Se puede enfocar el test desde dos ángulos distintos según el método de evaluación. Si se juzga el trabajo entregado por el sujeto según su grado de perfección. Se puede considerar este test como prueba de eficiencia y en este caso resulta análogo a las pruebas de copia de dibujos incluidos en la escala de Binnet - Simon. Pero también puede tomarse en consideración los caracteres individuales, particulares, de la copia ejecutada por el sujeto, pues resulta evidente que cada sujeto dará una respuesta singular, nunca exactamente igual a la de otro sujeto. En tal perspectiva el test de Bender es un test proyectivo. En resumen, pueden clasificarse en los test proyectivos todas las pruebas para las cuales el número de respuestas posibles no queda limitado por las condiciones mismas de la prueba. Las dificultades de puntuación y de interpretación de las respuestas reside en la multiplicidad misma de las respuestas posibles.

#### Fundamentos de las Técnicas Proyectivas.

Los factores que han influido en la elaboración y el desarrollo actual de las técnicas proyectivas son tres:

a).- El psicoanálisis, que proporciona el término de proyección e influjo indiscutiblemente el desarrollo y modo de interpretación de gran número de esas pruebas.

b) Las Escuelas Bolísticas de Psicología. No se trata de la influencia de Mc. Dougall sino de la de representantes recientes de las escuelas "orgánicas" o "personalísticas". Jewin, Allport, Murray, Maslow, que siguiendo a Goldstein y a W. Stern acentúan el hecho de que el individuo es una unidad, un todo y que según la expresión de Allport, el fin del estudio de la personalidad es descubrir las leyes "que nos explican como se produce la originalidad del individuo.

c) Las tendencias científicas generales.- Frank insistió mucho

en el paralelismo entre el desarrollo de las técnicas proyectivas y el de pensamiento científico moderno.

El concepto de campo de los físicos se acerca al concepto topológico introducido por Lewin. Más recientemente Abt volvió al problema para llegar a la misma conclusión. La "psicología proyectiva", se basa en los conceptos científicos generales que pueden expresarse así:

"El conjunto de la doctrina científica de la casualidad está en vías de reformulación y comienzan a surgir nuevas estructuras de casualidad. Esto se expresa por una tendencia creciente hacia un organicismo científico y por una insistencia en el principio de que todas las formas y entidades legítimas estudiadas por los hombres de ciencia deben pensarse en términos de sistemas en continua evolución:"

#### Evaluación y validez de las técnicas proyectivas.

El carácter esencial de las técnicas proyectivas:

Gran número de respuestas posibles para un estímulo dado, da cuenta de las dificultades en la interpretación de los resultados. Por cierto que, sea cual fuere el deseo de globalismo del psicólogo que emplea tales pruebas, debe empezar por un estudio analítico de las respuestas. Pero esta fase sólo tiene un valor preparatorio. En principio, un resultado aislado no tiene ningún valor por sí mismo y debe volver a situar en su contexto. En términos psicológicos, debe interpretarse solamente la configuración de los resultados parciales proporcionados por el análisis. Pero la fase analítica preparatoria misma es compleja. Si cada individuo es único, cada respuesta-reflejo del individuo, es también única, y cualquier tentativa de clasificación y, a fortiori, de cuantificación, es ilusoria.

M. Bleuler ilustra ese punto de vista extremista: "Compu- pulsando millares de protocolos, yo también traté durante años de contar el número de veces que se dieron ciertas respuestas. Al final de ese gran trabajo, tuve que darme cuenta que, prácticamente, no existen dos respuestas idénticas... Ahora bien ,



tanto para juzgar una sólo respuesta como para apreciar la interpretación en su conjunto, se necesita intuición y no solamente cálculos (30).

Llevada a su máximo, tal posición suscita naturalmente la negación del empleo de las técnicas proyectivas como instrumentos científicos. Así también, prácticamente todos los psicólogos reconocen la necesidad de un análisis previo y, por nuestra parte consideramos que todo esfuerzo de cuantificación de las respuestas brinda mayor objetividad, sin restar nada a los méritos de tales pruebas. En la mayoría de las pruebas el análisis se realiza en dos planos. Ante todo en un plano formal que es él único en ciertos casos, y luego en un plano simbólico, de base psicoanalítica generalmente, lo que es esencial para ciertos tests Tal como el T.A.T. en ciertos métodos.

Es muy discutida la validez de los tests proyectivos. — Por sí solo, su éxito no podría constituir una prueba. En realidad las dificultades provienen de dos causas:

a) Como para todos los tests de personalidad, los criterios externos tienen una validez a menudo contestable; b) Por el hecho mismo de su carácter globalista, los resultados obtenidos por un individuo deben considerarse en su conjunto. Puede criticarse justificadamente un estudio tendiente a determinar la validez de los signos de ansiedad en el test de Rorschach, poniendo la presencia de estos signos en correlación — con la existencia clínica de ansiedad, pues teóricamente no es lícito aislar "signos", de ansiedad del conjunto sin deformar su significado. En estos últimos años se realizó un esfuerzo para perfeccionar instrumentos estadísticos que permitan usar la configuración global que constituye una respuesta a un test — proyectivo. En la actualidad, los mejores adaptados parecen — ser el método Q. de Stephenson, aunque no están por encima de toda crítica. De los estudios publicados, se puede sacar la — conclusión que se ha demostrado la validez, por lo menos relativa, de ciertas técnicas proyectivas. Pero se impone una crí-

tica sería en ese dominio, en que muchos autores han demostrado una confianza y una imaginación algo desordenada a veces. — La obra emprendida actualmente permitirá sin duda, en el transcurso de los próximos años, clarificar y precisar el valor — real de pruebas cuya exuberante floración constituyó sin lugar a dudas el fenómeno mayor de la última década en el dominio de los tests mentales.

### Clasificación de las Técnicas Proyectivas—

Se propusieron numerosísimas clasificaciones basadas en distintas perspectivas.

a) Clasificaciones formales.— Se pueden clasificar las pruebas según el tipo de estímulo que emplean, según el grado de estandarización del estímulo, según los principios de evaluación (predominio del análisis formal o de la interpretación simbólica). Las dos clasificaciones formales mejor elaboradas son la de Eysenck y la de Bell.

Para Eysenck existen cuatro tipos de tests proyectivos:

1.— Tests de completamiento. El sujeto debe completar una cadena de asociaciones, o una frase o una historia cuyo principio constituye el estímulo.

2.— Tests interpretativos. El sujeto debe interpretar, discutir o contar una historia a partir de un estímulo.

3.— Tests de producción.— Se le pide al sujeto que dibuje, pinte o en una situación de juego, que realice o produzca una construcción destinada a interpretarse.

4.— Tests de observación. Se coloca al sujeto en una situación vagamente estructurada y se observa su comportamiento.

"Las cuatro categorías de Bell". (31). Son las siguientes:

- 1.— Asociación de palabras y técnicas afines.
- 2.— Técnicas de estimulación visual.
- 3.— Movimiento expresivo y técnicas afines.

#### 4.- Juego, dramatización y técnicas afines.

b) Clasificaciones funcionales.- Aunque se han podido clasificar esas pruebas según el fin que perseguían (diagnóstico, investigación científica, terapéutica), la clasificación funcional más satisfactoria sigue siendo la de Frank: Distin-  
guez:

- 1.- Técnicas constitutivas. El sujeto debe aplicar una estructura y una organización a un material no estructurado y plástico.
- 2.- Técnicas constructivas. Partiendo de un material definido el sujeto debe construir estructuras más amplias.
- 3.- Técnicas interpretativas. El sujeto debe interpretar una experiencia o una constitución de significado afectivo;
- 4.- Técnicas catárticas. Bajo el efecto del estímulo el sujeto exterioriza una reacción emocional;
- 5.- Técnicas refractivas. La personalidad del sujeto queda revelada por la distorsión a que somete a un medio de comunicación social convencional.

La misma multiplicidad de estas clasificaciones indica la relatividad de su valor. Por ahora son guías provisionarias.

#### CONCLUSIONES SOBRE LAS TÉCNICAS PROYECTIVAS.

Las técnicas proyectivas son muy numerosas, como ya hemos visto por este breve resumen. Su validez es muy desigual.- La tendencia demasiado difundida de crear nuevas técnicas antes de tratar de establecer la validez de las ya existentes, es probablemente una enfermedad de juventud, aunque, como ya hemos visto, algunas técnicas sean tan antiguas como los tests de eficiencia. Debe reconocerse, sin embargo, que muchos trabajos recientes denotan una preocupación por la objetividad en la evaluación de su valor y en el desarrollo de su interpretación. Por nuestra parte pensamos que el acceso cuantitativo a los resultados no sólo es posible sino que es la única vía de-

progreso. Sabemos que este punto de vista dista de ser compartido por ciertos partidarios de procedimientos intuitivos. Probablemente estos no carezcan de cierto valor, pero una revisión de los resultados muestra que el empleo de tales procedimientos nunca permite pasar de una validez que a lo sumo corresponde a valores del orden de .30. Si quiere aumentar este valor y ello resulta indispensable para que se pueda tratar de modo razonable la utilización práctica, la intención es claramente importante. Estamos convencidos de que la validez relativamente satisfactoria del Rorchach proviene de la presencia de cierta cuantificación en la evaluación, introducida por su autor. Solamente este método cuantitativo puede permitirnos esperar que se lleve la validez de las técnicas proyectivas al nivel de la de los test de eficiencia.

#### LA ENCUESTA SOCIOECONOMICA.

Este sistema de encuesta fué implantado por el Dr. Quiroz Cuaron (Criminólogo), y consiste en obtener mediante personal debidamente capacitado, una serie de datos en relación con el solicitante. Esto se hace con el objeto de lograr una más amplia imagen sobre la persona. Generalmente en esta parte es donde se realiza el choque de referencia de los diferentes aspectos de la vida del sujeto solicitante, que tiene una importancia fundamental puesto que esto nos relata en forma objetiva, el desarrollo de la persona en sus trabajos anteriores. Para ser más claro el concepto de un estudio socioeconómico expondré un ejemplo con datos ficticios.

ESTUDIO SOCIOECONOMICO  
PRACTICADO AL SOLICITANTE  
Sr. Juan Pérez.

México, D. F. a lo. de Agosto de 1972.

#### IDENTIFICACION.

Nació en el pueblo de Guadalupe Enriquez, Puebla, el --- el día 30 de noviembre de 1950, de 21 años de edad, soltero, --- hijo del Sr. Pascual Pérez y de la Sra. Celia Enriquez O., su-

domicilio actual en el que tiene un año de vivir está ubicado en la calle de Jesús Rocha Num. 22 Col. Olivar del conde, las palmas Z.P. 19. No tiene teléfono.

En caso de accidente se avisará al domicilio antes citado.

Los datos relativos a su media filiación se encuentran anotados en su ficha dactiloscópica, que obra en poder de este Departamento de Personal.

El solicitante en forma clara y precisa, manifiesta que no tiene antecedentes policiales ni penales.

No tiene cartilla del Servicio Militar obligatorio, porque comienza a hacer gestiones para prestar su servicio como remiso.

#### DINAMICA SOCIAL.

Curso evolutivo familiar.

Padre: Sr. Pascual Pérez R., de 50 años de edad, nativo de Puebla, Pue., cursó 2 años de primaria, casado sólo por la iglesia. Es comerciante en abarrotes vive con su familia en el pueblo citado, en la calle Sur 2 Núm. 20. Su tienda no tiene nombre, también se dedica al campo, la casa en que vive es propia

Madre: Sra. Celia Enriquez de 45 años de edad, nativa del pueblo de Guadalupe Enriquez, Pue. cursó 4o. año de Primaria. Casó únicamente por la iglesia, está dedicada al hogar y ha procreado 8 hijos que responden por los nombres de : Teresa, Margarita, Andres, Rubén, Juan.....Etc.

#### SINTESIS DEL FACTOR FAMILIAR Y CURSO EVOLUTIVO PERSONAL ENTREVISTA

La entrevista que se hizo con el solicitante, fué en términos cordiales, claros y sinceros.

#### FACTOR FAMILIAR.

La familia la constituyen, el papá, la mamá y sus 8 hijos, por lo que siempre se han preocupado de su cuidado y de su educación.

El solicitante siempre ha vivido al lado de sus padres en su pueblo, hasta los 18 años de edad en que vino al Distrito Federal, llegando a vivir al lado de sus tios.

#### FACTOR EDUCACIONAL.

El papá fué persona sin preparación, la mamá unicamente con estudios primarios.

#### FACTOR OCUPACIONAL.

La mamá ha demostrado que es amante del trabajo.

#### FACTOR ECONOMICO.

El sostén del hogar es el papá y la mamá, el solicitante coopera cuando trabaja. El papá gana \$1,800.00 mensuales — más o menos en los abarrotos, la mamá vende ropa que le deja unos \$1,500.00 mensuales. La casa en que viven es propia y viven con comodidad.

#### DIAGNOSTICO SOCIAL.

Se trata de una familia de la clase media, que vive más o menos con todas las comodidades su vida social no es activa.

El solicitante como los familiares profesan la religión Católica.

#### REFERENCIAS.

Las personas que a continuación se citan. . . . . demostraron que la persona solicitante es eficaz y benéfico a los empleos que ha tenido y a la información completa en favor del solicitante.

#### SUGERENCIAS.

El estudio practicado al solicitante nos proporciona una amplia información bastante buena y ésta persona de tener aptitudes y capacidad para aprobar el examen que se le proporcione será una persona útil y grata a la empresa.



### ENTREVISTA PROFUNDA.

Es un instrumento importante, aún cuando tiene sus pros y sus contras; independientemente de las técnicas que se utili cen, sus aspectos positivos, son funcionales cuando ésta se -- utiliza como complemento del estudio de admisión. "La entrevi ta ocupa un lugar de destacada importancia entre los procedi -- mientos de admisión para casi todos los puestos de la Indus -- tria. Está más relacionada con la contratación de empleados -- que ningún otro método de selección." (32).

Las entrevistas pueden ir desde una breve y superficial conversación hasta el análisis exhaustivo de las cualidades -- del sujeto. Aún sin tener en cuenta muchas veces la naturaleza y el alcance del procedimiento, pocos empleados son contrata -- dos en la industria sin una entrevista previa.

Los límites dentro de los cuales la entrevista es efi -- caz dependen en parte de la experiencia del entrevistador, pe -- ro en general se puede decir que esta técnica es más precisa -- aplicada a clarificar hechos objetivos (tales como datos bio -- gráficos), y progresivamente menos precisa a medida que se di -- rige hacia factores que no pueden ser observados, sino que pue den ser inferidos, como por ejemplo: factores profundos de la -- personalidad.

La entrevista tiene la ventaja que ningún tests posee, y es la estimación preliminar de como se conduce el sujeto, su -- porte, actitud etc.

Algunas veces se da escasa importancia a las primeras -- impresiones, pero siempre hay que observar la primera impre -- sión de la persona. Los progresos recientes en el campo de la -- selección profesional han proporcionado nuevas ayudas al entre vistador, quien podrá aumentar con ellas la eficacia de su con tribución. Hallazgos como los tests de personalidad, análisis -- de tareas, estudio controlado de características de los emplea -- dos y de su éxito en el trabajo y otros parecidos, lejos de -- disminuir la importancia de la entrevista, han aumentado su -- valor. Si tales contribuciones son estudiadas por el entrevi --



tador, éste podrá aprovecharse de su gran utilidad.

La entrevista como fuente de información.- " A pesar -- del rápido desarrollo del método de los tests, aún quedan muchas aptitudes, y rasgos importantes para el proceso de selección que no pueden ser medidos de modo adecuado por los tests. Pertenecen a éste tipo los correspondientes a la aptitud que -- tiene el sujeto para desenvolverse en una situación de contactos sociales. Factores tales como motivación, madurez emocional, aspecto personal, cooperación con los demás, modales y -- otros parecidos, tampoco pueden ser medidos por los tests. (33)

La primera finalidad de la entrevista es, por tanto -- obtener información respecto a la aptitud del solicitante en -- aquellas áreas que no pueden ser medidas de otro modo, o en -- las que tal información puede obtenerse más fácilmente por la -- entrevista que por ningún otro método.

Una cierta información acerca del sujeto se obtiene ya -- por la hoja de solicitud, respecto a datos generales, y por -- los resultados de las baterías de tests. Sin embargo, en aquellas áreas en las que la información no puede ser determinada -- por medio de tales o parecidos métodos, la entrevista debe con -- siderarse como la única fuente de información objetiva que -- puede usar en el proceso de selección.

#### LA ENTREVISTA COMO COMPROBACION DE OTRAS FUENTES DE INFORMACION

"Ninguna fuente de información respecto a las aptitudes del -- sujeto es infalible. A pesar de que los procedimientos seguidos -- cuidadosamente para obtener información darán, en la mayoría de los casos, resultados precisos, siempre hay sujetos para los que las medidas resultan más o menos incorrectas. Pueden cometerse errores en las instrucciones. Hay muchas fluctua -- ciones de un día para otro en el nivel de aptitudes producidas por condiciones extrañas que interfieren las medidas. Por ejem -- plo: una persona que tuviera un fuerte resfriado el día de las pruebas no puede esperarse que actúe en un test de intelligen -- cia general como lo hubiera hecho cualquier otro día en que --

estuviera sano ".(34)

Además de esta posibilidad de obtener medidas erróneas, se da el caso de personas que, poseyendo ciertas aptitudes, no las ponen en juego. Esto se debe a veces a la falta de oportunidad para dedicarse a actividades donde sean necesarias tales aptitudes. Pero otras muchas veces es debido a la falta de interés por esas actividades, a causa de prejuicios contra ellos o al hecho de que ese tipo de aptitudes no va bien con el estilo de interés y motivación que caracterizan al individuo. En tales casos es imposible que el individuo llegue a actualizar las aptitudes que posee.

Sin embargo, es conveniente tener en cuenta el uso que el individuo hace, de las aptitudes que nuestra investigación haya demostrado que posee. Antes de afirmar la posesión de una aptitud con fines selectivos debemos tener la evidencia no sólo de que existe en el solicitante, sino que la ha demostrado usándola de hecho. Debe de haber en su historia laboral pasada o en recuerdos de aficiones, o actividades de ocio, una o más situaciones en que tal aptitud haya sido usada.

Dicha información es una contrastación de las medidas de las aptitudes obtenidas por métodos objetivos, y se convierte así en una de las finalidades de la entrevista de selección.

Función integradora de la entrevista.- Antes hemos hablado de aptitudes en términos de medidas particulares. Nos referíamos a interpretaciones de datos partiendo, por una parte, del grado de una aptitud particular o rasgo poseído por un sujeto, y por otra, de los exigidos por la tarea. Para el hombre es un compuesto de conjunto de aptitudes y rasgos, con interacción de unos sobre otros. La falta de un rasgo es compensada por un grado más alto en un segundo rasgo, y un alto nivel de aptitudes en un área se hace inoperante por el bajo nivel en otras áreas. Las funciones de una persona son un todo, y no una mera reunión de aptitudes y rasgos aislados. De parecida manera una tarea no requiere solo rasgos aislados, sino la --

reunión de unos rasgos determinados. Y entre ellos también hay interacción. Por eso su falta, en ciertas áreas, puede ser compensada; mientras que puede no serlo en otras. A esta doble -- dirección de los elementos de interacción debe añadirse la motivación de los intereses, etc.

Por eso no es suficiente haber aislado los datos informativos acerca de aptitudes particulares a rasgos, sino que -- estos deben combinarse en un conjunto total, hecho tanto desde el punto de vista del solicitante como desde el punto de vista de las exigencias de la tarea. Esta integración de trozos aislados de información en un conjunto total es precisamente función de la entrevista profunda.

La entrevista es un contacto profesional. Las reglas atener en cuenta son, en general, las de cualquier otra actividad de tipo profesional. La finalidad de la entrevista es obtener una información suficiente acerca de las aptitudes y conocimientos del candidato que permita una decisión válida acerca de si posee estas en grado suficiente, de modo que haya una -- razonable seguridad para predecir si podrá actuar con éxito -- en la tarea para la que se examina. Cuando tal información se obtenga ha quedado conseguido el fin de la entrevista.

"Después de haber obtenido la información necesaria -- acerca del candidato, el entrevistador debe unir esos trozos -- de información en un "tidi" con sentido que le permita hacer -- una valoración general acerca de la conveniencia del candidato. Debe llegar una valoración resumida, basado en esa multiplicidad de factores y de datos sin apenas conexión, cada uno de -- los cuales debe ser ponderado de modo exacto y encajado dentro del total" (35).

Cuando el candidato presenta todas las cualidades necesarias para la tarea, el problema es relativamente sencillo. -- Del mismo modo, cuando es claramente deficiente en cuanto a -- una o varias de las aptitudes necesarias, también el problema se simplifica mucho. Pero estos dos tipos de sujetos son bas --

tante raros. La mayor parte de las veces ni el candidato es - claramente recomendable, ni es claramente rechazable. Entonces es cuando se suscita el verdadero problema de la entrevista: - los puntos fuertes deben ser comparados con los puntos debiles deben valorarse las posibilidades que las cualidades en un cam po tienen de compensar las deficiencias en otros; se compara - rán los factores no susceptibles de una medida objetiva como - motivación y estabilidad - con las probables dificultades que el candidato se encontrará para ajustarse a su tarea. De estas comparaciones y contracomparaciones debe salir una - y solo -- una - valoración final, que pueda interpretarse ya directamen te como una recomendación a contratar o no.

#### EXAMEN MEDICO DE ADMISION.

El examen médico es un requisito indispensable en toda empresa y es uno de los pasos que aunque es elaborado por un - médico, siempre entrará dentro de la selección de personal.

"Muchas labores exigen resistencia o fuerzas desusadas, o bien cierta tolerancia a condiciones desagradables de trabajo. Los exámenes médicos revelan si el candidato posee o no tales - cualidades. Además, la responsabilidad de la Compañía, (tanto legal como ética) respecto a la salud y seguridad personal del empleado alienta el empleo general de los exámenes médicos. -- Los exámenes médicos a fondo también constituyen un antecedente valioso en el caso de accidentes(36)

#### LA INTEGRACION DE EXPEDIENTES Y DECISION.

Es esencial en toda elección de personal, archivar todo lo ocurrido, es decir formar un expediente de cada candidato, - clasificándolos por categorías y calificaciones, por ejemp.: - Personal Administrativo, Profesionistas, de Intendencia, de -- mantenimiento etc. etc.

Es decir que estaremos formando un sistema llamado "Bol sa de trabajo", que es muy necesaria que la forme el Psicólogo Industrial en toda empresa. Es necesario este tipo de sistema

ya que así se tiene personal disponible para cubrir plazas -- vacantes de inmediato y así evitar pérdidas a la empresa por -- bajas imprevistas; además para la creación de nuevos puestos.-- Siempre este sistema hay que actualizarlo continuamente de -- acuerdo con estudios realizados a nuevos prospectos con el fin de tener lo mejor dentro de la bolsa de trabajo de la empresa.

Los archivos son indispensables ya que pueden usarse -- para cualquiera de las siguientes finalidades:

Permitir a otra persona autorizada que revise los datos y que tome una decisión independiente a la del psicólogo; posibilidad, de que el entrevistador justifique su decisión, si el caso se revisa, y suministrar los datos necesarios en estudios subsiguientes. Para cumplir con tales funciones los archivos deben estar suficientemente detallados, de modo que queden subrayados los distintos datos sobre los que se basó la decisión final.

#### CONTRATACION E INDUCCION

La Contratación es el paso sucesivo posterior a la aceptación del candidato, inicialmente por un periodo de noventa días, a prueba sin ningún compromiso para la empresa, si no -- está satisfecha con los servicios del individuo, en caso de -- estar de acuerdo con ambas partes, se procede a la contratación de planta.

En lo referente a los requisitos que debe entregar el candidato para su contratación: que pueden ser entregados cuando el individuo llena su solicitud o cuando es llamado para su contratación (esta queda a criterio del Depto. de Personal); -- como por ejem:

- 1.- entregar 3 fotografías.
- 2.- Certificado de Primaria o Secundaria
- 3.- Acta de nacimiento.
- 4.- Cartilla de Servicio Militar liberada
- 5.- Registro Federal de Causantes.
- 6.- Credencial del I.M.S.S.

También al ingreso del individuo se gestionan los siguientes puntos reglamentarios de la contratación:

- 1).- Inscripción o reinscripción del empleado al I.M.S.S.
- 2).- La Alta del Registro Federal de Causantes.
- 3).- La inclusión en nómina.
- 4).- Inscripción al Servicio Médico
- 5).- Exámen Médico.
- 6).- Entrenamiento.
- 7).- Se le envia con un Oficio, dirigido al Jefe del cual va a depender.

#### 14. INDUCCION DE NUEVO INGRESO.

Es determinante la primera impresión del lugar de trabajo del empleado de nuevo ingreso, para su actitud durante su estancia en el mismo. De ese primer día de labores, depende el buen desarrollo de su puesto.

Si la persona pasa una gran parte del día en su trabajo lógico es que quiera sentirse en un ambiente agradable, cordial, donde sienta que su colaboración se toma en cuenta y que es importante. Desde el primer día, el empleado gusta de sentir un ambiente familiar y confianza donde pueda trabajar con la ayuda y colaboración de los demás.

La forma como reciben al nuevo miembro sus Jefes y compañeros de trabajo, es muy importante, pues cuando necesite alguna orientación o información para el cumplimiento de sus obligaciones, no dudará en pedirla. Con el sistema de inducción, se trata de lograr este sentimiento de familiaridad en el empleado, desde el primer día en que va a prestar sus servicios en la empresa a la que haya ingresado. Tratamos de que sienta que ingresó como colaborador y no como máquina, o instrumento más de trabajo.

La inducción es la forma de introducción al empleado a su nuevo ambiente de trabajo para que lo sienta agradable, que la idea o la imagen que se forma de la empresa sea adecuada.

Tendremos más posibilidades de que el personal se arraigue a la empresa si se logra que la primer impresión dé lugar a una imagen positiva, esto disminuirá el índice de rotación.- Con un adecuado sistema de inducción podremos decir que hemos avanzado un paso muy importante hacia el logro de la identificación de los empleados con la empresa.

Es muy importante la relación adecuada de los empleados de nuevo ingreso, pero es determinante la recepción que se les dé en el Departamento de Personal, por lo Jefes y los compañeros en el Departamento que se les comisione. La inducción consiste en recibir al empleado el día de su ingreso en la Sección de Inducción y Desarrollo de Personal. Se les darán conferencias o pláticas acompañadas de proyecciones en las que se hable de lo siguiente:

- 1.- Breve historia de la Empresa (su política)
- 2.- Funcionarios y Departamentos que integran la empresa.
- 3.- Importancia de las Relaciones Humanas dentro del trabajo.
- 4.- Finalidad de los Servicios de la empresa.
- 5.- Responsabilidades y Obligaciones del empleado.
- 6.- Responsabilidades y Obligaciones de la empresa.
- 7.- Normas básicas de comportamiento del trabajador.
- 8.- Prestaciones al personal, etc.

La empresa dará al trabajador lo siguiente:

- a) Reglamento Interior de Trabajo
- b) Carta de Bienvenida
- c) Folleto de Bienvenida.
- d) Folleto de Trato al Público
- e) Folleto de Relaciones Humanas.
- f) Reglamento de Orientación para Servicio Médico.

Con lo enunciado anteriormente, los empleados tendrán una idea más amplia de la empresa en que van a trabajar, los funcionarios, departamentos que la constituyen, las condiciones de trabajo, que son tanto derechos como obligaciones para-

con la empresa. Así se trata de dar al empleado conciencia de que se le toma en cuenta, para que sienta apoyo y confianza en acudir al Dpto. de Personal, para cuando desee resolver alguna situación o problema, que en ocasiones pueden ser causa de su egreso en la empresa.

Es decir, algunas veces el empleado tiene un problema que el Departamento de Personal puede resolver, y por no saber que tiene que acudir a él prefiere presentar su renuncia y cambiar de empleo; este es otro aspecto que tratamos de evitar con la inducción.

En fin, el objetivo básico de esta fase inicial del personal en la empresa, es sentar bases para su positiva integración al trabajo, a sus compañeros y a la empresa.

Sobre esta base, será función de los Jefes de Departamentos y demás funcionarios, continuar adaptando a su personal a través del contacto que permite el trabajo diario o mediante un trato agradable, cortés y comprensivo.



## CAPITULO III.

## FORMACION DE PERSONAL EN LA EMPRESA.

El entrenamiento en el trabajo y el desarrollo de los empleados se está convirtiendo en actividades generalmente -- aceptadas en la empresa o industria. Hay empresas con departamentos de formación que funcionan para beneficio de su personal entrenándolo.

"Es curioso que ésta aceptación se haya producido a pesar de que hay muy pocos estudios publicados que demuestren -- el valor de la formación. Un estudio mostró que la formación -- supervisada era más valiosa para desarrollar la aptitud en -- los empleados que la mera experiencia en el trabajo". (37)

No obstante que el conjunto de conocimientos se se ha -- incrementado más rápidamente que los medios para difundirlos, es innegable que la educación se ha convertido en un poderoso "para muchos el más poderoso", instrumento del desarrollo eco -- nómico y social y hacia ella se han dirigido las esperanzas -- de muchas naciones para acelerar su crecimiento"(38).

En la última década se han dejado sentir con mayor impul -- so los esfuerzos por relacionar la planificación educativa, -- con la planificación económica y social. De lo anterior, nues -- tro país es un ejemplo, ya que, sin descuidar la expansión de la educación formal, se procura atender la preparación y el -- mejoramiento de la mano de obra directamente productiva, es -- decir, los trabajadores calificados y semicalificados, los -- técnicos medios y de alto nivel administrativo.

No obstante, México acusa también ese "Critico Cuello -- de botella que liga, la ciencia, el conocimiento, la tecnolo -- gía y la educación: la ciencia está de hecho, avanzando más -- rápidamente que la educación".

Parece estar claro, que uno de los problemas que afec -- tan ese "cuello de botella" es la carencia y baja califica -- ción en términos generales, del personal docente. Nuestro --

país no ha podido salvar íntegramente los obstáculos que representan, tanto el tener que establecer y a veces improvisar, -- una organización docente que apoye debidamente los requerimientos económicos y tecnológicos que el país exige, como las cada vez mayores presiones de la demanda social".(39).

Mucho se ha escrito sobre el mejoramiento de la formación magisterialmente destinada a satisfacer las necesidades docentes en los distintos niveles formales de la educación. Contrariamente, se ha prestado poca atención a la formación de "instructores", nombre con el cual conocemos, genéricamente, al personal docente encargado del adiestramiento en la industria y en otros tipos de capacitación post-escolar. Esta poca atención en la formación de instructores significa obviamente que no están cubiertas cuantitativa y cualitativamente las necesidades. Sin desconocer los esfuerzos realizados por varias instituciones gubernamentales, descentralizadas y privadas, debe reconocerse que se han hecho pocos intentos para la formación y actualización de instructores en nuestro país, y no es conveniente, ni económica, ni pedagógicamente soslayar por más tiempo este problema. Resultaría altamente provechoso investigar y clasificar las funciones del instructor, erradicar su imagen tradicional, establecer el inventario de sus tareas y responsabilidades, incorporarlo y actualizarlo en el manejo de recursos audiovisuales, técnicas de instrucción y especialización tecnológica experimentados en las tres últimas décadas.

Se da por descontado que el problema de definir el papel del instructor es polémico y complejo: por consiguiente, el presente trabajo presenta una serie de lineamientos y sugerencias generales, que intentan contribuir a determinar el papel de instructor y a sentar las bases de su formación.

Importancia del Instructor. -- "Es indudable que los buenos instructores son indispensables en todo programa afortunado. La correcta planeación del programa y las óptimas condiciones materiales de que se dispongan, son necesarios; pero sin la par-

ticipación de instructores competentes, el éxito completo del programa no puede ser garantizado" (40).

Uno de los más certeros elogios que puede brindarse al instructor es señalar que, a pesar del entusiasmo desbordado por las ayudas audiovisuales y las nuevas tecnologías de la enseñanza, la importancia de su labor no ha menguado, puesto que continúa siendo el principal agente en la formación de personas. Los nuevos avances, más que desplazarlo, le han creado nuevas responsabilidades. La imagen del instructor se acrecienta. No es posible seguir considerándolo simplemente como un transmisor de información y aplicador de exámenes, hoy en día el instructor desempeña el papel de organizador de las actividades del adiestramiento, el de conductor y responsable del aprendizaje y el de catalizador de la dinámica instructor-participantes; en suma, es uno de los medios que se unen al participante con los objetivos.

El papel del instructor es importante para determinar las bases de su formación y para precisar las adquisiciones y actividades que lo preparan para cumplir eficazmente las responsabilidades que dicho papel tiene y el que tendrá en el futuro. El conjunto de tareas que desempeña es interesante y variado. Visto con amplitud, puede decirse que es la persona que organiza y conduce el adiestramiento en oficios específicos dentro de la empresa o centros de adiestramiento. Especificando un poco más sus deberes el comprender el valor y alcance de sus tareas. Veamos las más importantes:

- a) Instruye individualmente y/o en grupo, con base en programas de adiestramiento profesional, en oficios específicos a participantes provenientes de empresas establecidas.
- b) Analiza o determina los objetivos y el contenido del programa y las características de los participantes para organizar adecuadamente las condiciones del adiestramiento.
- c) Selecciona las técnicas de instrucción y los materiales adecuados a cada situación, y los elabora en caso necesario.

- d) Prepara las actividades que realizarán durante la instrucción, el instructor y los participantes.
- e) Dirige el proceso de la instrucción, manejando con propiedad las técnicas y materiales seleccionados.
- f) Atiende las diferencias individuales y estimula la participación individual y de grupo.
- g) Valora el aprendizaje de los participantes, aplicando instrumentos de evaluación ajustados a cada situación.
- h) Se mantiene actualizado en lo que se refiere a las innovaciones, tanto en el campo profesional en que instruye como en las técnicas y ayudas didácticas relacionados con la instrucción que imparte.

LAS CUALIDADES DEL INSTRUCTOR.— Largas listas han sido elaboradas para establecer y ordenar las características esenciales del instructor; algunas tan detalladas que llegan a incluir sugerencias y actitudes, como mantener las manos fuera de las bolsas, llevar los zapatos lustrados, evitar actitudes agresivas hacia los participantes, etc. A continuación se examina un conjunto de rasgos muy generales de esas listas, con el propósito de bosquejar las cualidades de un instructor competente:

El Instructor debe poseer los conocimientos o las habilidades que pretende enseñar. Los participantes siempre son capaces y están alertas para calificar a su instructor. Es común y corriente observar como la clase capta en un momento la seguridad y firmeza de los conocimientos del instructor, y le brinda respeto; si por el contrario, lo ve titubeante, fanfarron o inseguro, la clase puede sentirse defraudada y perder todo interés por la instrucción.

Es lógico que un instructor conocedor tenga más soltura y buen éxito que un instructor inexperto y carente de conocimientos sobre la materia. Cabe insistir, que no hay sustitutos válidos del conocimiento exacto de la tarea y la experiencia acumulada. Dominar un oficio a la perfección no significa saber como enseñarlo; requiere de otros conocimientos para poder

cumplir satisfactoriamente la tarea de instructor y exitosamente el proceso de aprendizaje.(41)

Entre las herramientas necesarias para lograrlo, se encuentran las técnicas de instrucción. En tal virtud, es obligación del instructor conocer a fondo dichas técnicas y el manejo de las mismas, para llegar a dominarlas y aplicarlas correctamente conforme a las circunstancias que rodeen las distintas situaciones de aprendizaje. Por fortuna, se encuentran a disposición del instructor gran cantidad de técnicas que le facilitan el trabajo y le permiten satisfacer su inquietud por conocerlas, y contribuyen a desarrollar su habilidad para seleccionarlas y manejarlas en forma correcta. Solo el instructor-incompetente o indolente utiliza invariablemente un mismo método. El buen instructor está consciente de que las técnicas — que arrojan buen resultado en un individuo o en un grupo son — susceptibles de fracasar en otras circunstancias, razón por la cual está alerta para detectar las funciones o el desinterés — que puedan presentarse, y adaptar con habilidad procedimientos que corrijan rápidamente las dificultades registradas.

#### LA VERSATILIDAD Y CREATIVIDAD EN EL INSTRUCTOR.

Son cualidades sumamente valiosas. Un instructor mecanicista, carente de estas cualidades, con seguridad sufrirá serios problemas al enfrentarse a las diferencias individuales y a la dinámica interna de los grupos, sin poseer la habilidad — para modificar sobre la marcha los procedimientos de acuerdo — a la forma de aprender de los participantes. Otro aspecto de — la versatilidad de los instructores es la capacidad para abarcar disciplinas afines. Razones de tipo económico nos obligan a decir lo anterior puesto que: El instructor en un país en — vías de desarrollo se encuentra a veces en la posición de un — Robinson Crusoe. No es posible contar con instructores especializados en ramas muy específicas en el número que se requiere; por consiguiente, tiene que ser polifacético para desenvolverse en un medio a veces primitivo.

La versatilidad y la creatividad son cualidades necesarias de todo instructor, a ellas tendrá que recurrir cuando me nos lo espere; bien para preparar una sesión, para estimular la motivación de los participantes al improvisar modelos dentro de clase o al descubrir un modo más efectivo de evaluar el progreso alcanzado, etc.

### EL INSTRUCTOR CON EXITO.

Se parece mucho al buen cocinero que continuamente "Dasus probaditas" a los alimentos para saber si van tomando el sabor correcto; es decir, debe ser sensible a los resultados que su labor vaya alcanzando. El instructor ve facilitado su trabajo cuando tiene la buena costumbre de esforzarse para comprobar la cantidad y calidad del aprendizaje que el participante presente; además, esta cualidad le permite formular una autocrítica que le estimule y ayude a corregir o a mejorar sus tareas. "El instructor que desee obtener buenos resultados, debe contar entre sus cualidades con la de ser capaz de establecer buenas relaciones con sus participantes". (42).

La interacción instructor-participante influye poderosamente en el aprendizaje. Diversas investigaciones en el aprendizaje han comprobado que el instructor obtiene mejores y consistentes resultados cuando su conducta es cordial y comprensiva.

Contando con esta cualidad, el instructor está en posibilidad de lograr adecuados ambientes de trabajo, plena y estimulante participación del grupo, mejores medios de comunicación y mayor influencia sobre quienes aprenden.

Un importante elemento dentro de este complejo grupo de cualidades es el deseo que el instructor tenga por enseñar; -- el cariño que sienta por su trabajo. La ocupación de instructor demanda habilidades intelectuales y emocionales que cualquier persona puede poseer; esta cualidad es continuamente desatendida al improvisar instructores que nunca llegarán a serlo, ya que ellos son los primeros en no desear serlo.

Esta cualidad es singularmente importante, máxime si -- consideramos que el instructor forma parte del modelo a seguir. Un instructor que no vea belleza y utilidad en su trabajo es dudoso que provoque en sus participantes interés y gusto por aprender. Si un instructor no se muestra seguro y no pone entusiasmo a sus deberes ¿como y porque habría de pedir entusiasmo y aplicación a sus participantes?

El deseo de ser instructor repercute favorablemente en muchos aspectos, refuerza, de manera muy principal el alto -- grado de responsabilidad y la ética profesional que se requiere poseer; y en no pocas ocasiones se convierte en el dinamo -- que genera el perfeccionamiento de las cualidades antes descritas.

Un instructor no requiere las condiciones físicas de un atleta, pero sí debe satisfacer un conjunto de requisitos respecto a su constitución. Así, la agudeza de sus sentidos y la velocidad de sus reacciones, en términos generales, deben ser buenas, sin necesidad de que sean excelentes."(43).

Otro tanto puede decirse de sus habilidades intelectuales, las que necesariamente deberán ser normales; acaso habría que insistir en que posea excelente capacidad de observación, -- y tenga un juicio objetivo. Con la descripción de sus tareas -- y el examen de sus cualidades, se ha completado a grandes rasgos el perfil del instructor, paso necesario para examinar su posible selección, así como su formación profesional. Es indudable que la formación de instructores es una cuestión de suma importancia, en donde la cantidad no constituye la única clave del problema, ya que la calidad es otro elemento clave importante, dado que la mayoría de los individuos que fungen como -- instructores dentro de las empresas son improvisados.

El problema es evidente, complejo y demanda solución; -- pero debe reconocerse que la solución no es sencilla. La importancia de las tareas del instructor y el desarrollo de sus habilidades y cualidades exige de estrategias para vencer la serie de obstáculos que afectan esta problemática.



Los obstáculos más evidentes son los mencionados a continuación:

- Número insuficiente de instructores de nivel superior, que capacite al personal responsable de la instrucción, dentro de las empresas.
- Trabajadores de diversos niveles que realizan funciones de instructor en forma empírica, y que carecen de la información tecnológica y pedagógica indispensable para instruir.
- Las empresas no siempre se muestran dispuestas a suministrar los recursos necesarios para establecer la capacitación de su personal en forma adecuada.
- Insuficiencia de planes y programas de formación, perfeccionamiento y asistencia técnica.
- La mayor parte de la literatura especializada no se ha difundido suficientemente.
- Diversificación de esfuerzos y escaso intercambio de experiencias entre los organismos oficiales y privados dedicados a la capacitación.

¿ Como salvar estos obstáculos? La solución no es fácil; sin embargo, empleando los recursos y experiencias presentes es posible elaborar los planes que capaciten verdaderamente a los instructores, para que éstos realicen el adiestramiento dentro o fuera de la empresa.

Las áreas deficitarias críticas a cubrir, serían fundamentalmente dos:

- Coordinación de las acciones y
- Elaboración de programas de formación y perfeccionamiento de instructores de empresas.

COORDINACION.- Para coordinar las actividades tendientes a satisfacer las necesidades de adiestramiento, es recomendable:

- El intercambio y discusión de las experiencias acumuladas por las distintas instituciones dedicadas al — adiestramiento de los trabajadores.
- Establecimiento de centros coordinadores responsables de la investigación de necesidades de adiestramiento; de la elaboración de programas y de materiales didácticos o de divulgación y de evaluación de programas.—
- Funcionamiento de centros de documentación e información, a fin de poner en manos de los interesados lo — más actualizado en la materia.

#### PROGRAMA DE CAPACITACION A EMPLEADOS Y TRABAJADORES.

Los programas de capacitación son muy importantes, ya — que de aquí se van definir los buenos elementos para beneficio de todos en general, ya que mientras mejor capacitado esté el individuo, habrá mayor rendimiento, mejor medio de vida para — él y una mayor producción para beneficio de la Industria o Em— presa.

"Una empresa crea bienes y servicios a través del es — fuerzo de sus empleados que tienen responsabilidades definidas por las metas y submetas de la empresa. La capacitación de per— sonal es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesa— rias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se— les asigna. Esta definición implica que el adiestramiento en — la industria consiste en programas de aprendizaje formal, dise— ñador y realizador para servir a las necesidades y objetivos — particulares de una organización. En contraste, la educación — está diseñada para adaptar a las personas a muchas institucio— nes de la sociedad, y no a una sola. Por tanto, el adiestra — miento industrial tiene propósitos específicos mientras que — los objetivos de la educación son multifacéticos y no siempre se definen específicamente". (44).

El adiestramiento está entrelazado intrincadamente con la selección de personal. Resulta ineficiente tratar de emplear en una organización personas que ya posean todos los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por los puestos de una empresa. Al contrario, tratamos de emplear personas que se beneficien del adiestramiento que se les dará. Por tanto, los programas de adiestramiento deben diseñarse tomando en cuenta las aptitudes y capacidades de aprendizaje de las personas disponibles para el adiestramiento, y los programas de selección deben diseñarse de modo parcial para proveer candidatos que sean lo más adecuado posible para el adiestramiento que recibían. Actualmente, es raro en la industria encontrar programas de selección y adiestramiento hechos a la medida para ajustarse uno a otro de ese modo ideal. El resultado es que la efectividad de ambos es mucho menor de lo que podría ser. La calidad de la selección y el adiestramiento varía mucho de una empresa a otra. Aún el mejor programa de adiestramiento concebido se debilita severamente cuando un mal sistema de selección proporciona alumnos mal calificados. De manera semejante la selección de personas muy calificadas pueden ser de ningún valor, si no se les ayuda a realizar sus grandes potencialidades mediante un buen adiestramiento. De la selección y el adiestramiento, este tiene el potencial más grande para asegurar la utilización efectiva de los recursos humanos, porque a través del adiestramiento se desarrollan las habilidades y conocimientos y se modifica la conducta en su forma más extrema, la selección sencillamente toma al individuo como es y declara si es adecuado o no, en cuanto que sus cualidades concuerden o no con los requisitos del puesto considerado. El adiestramiento implica una posición menos rígida y tiene mayor esperanza en mejorar y cambiar las cualidades humanas para ajustarlas a los requerimientos cambiantes en la industria.

"El desarrollo de eficientes programas de adiestramiento industrial, no es tarea fácil y los problemas implicados están lejos de resolverse. El sistema típico en la mayoría de --

las empresas consiste en el adiestramiento durante el trabajo. A los nuevos empleados se les coloca en los puestos y se les dan explicaciones e instrucciones esporádicas y no hay un trato sistemático del proceso de aprendizaje. Aún cuando se hayan desarrollado programas formales, su diseño rara vez se basa en un análisis completo y cuidadoso de los objetivos del adiestramiento, las técnicas y los resultados. El diseño cuidadoso de un buen programa de adiestramiento exige respuestas a las preguntas: qué, quién, cómo, dónde, y por qué. En el lenguaje del director de adiestramiento". (45).

"Los tipos concretos de programas de capacitación de -- empleados y trabajadores generalmente pueden clasificarse de -- la siguiente manera":(46)

1.- Capacitación orientadora.- Este plan se propone orientar a los nuevos empleados (y aún a los antiguos), e interesarlos en la empresa. Se propone en particular proporcionar al interesado la información relativa a la empresa, a sus productos o servicios, a sus orientaciones, a su organización, etc. etc. así como desarrollar en los empleados sentimientos de simpatía hacia la empresa.

2.- Capacitación "de vestíbulo".- Trata de desarrollar el talento industrial del individuo, pero de manera que eduque en general sus aptitudes, más bien que prepararlo concretamente para el oficio en cuestión. En ésta instrucción se simula el oficio y toda la enseñanza se polariza hacia la preparación y adiestramiento de la persona, pero no hacia la producción.

3.- Capacitación sobre el terreno.- Consiste en adiestrar al individuo en el oficio en cuestión, mientras de hecho trabaja en él.

4.- Capacitación de aprendizaje.- Consiste esencialmente en -- determinadas lecciones didácticas y en la práctica en el oficio en cuestión bajo la dirección de un oficial. Su objeto es preparar a los aprendices para que lleguen a ser oficiales ca-

lificados.

5.- Capacitación técnica .- Este tipo de instrucción se propone preparar a los empleados en las distintas áreas técnicas — del oficio, como trazado, procedimiento de laboratorio, etc. —

6.- Capacitación para supervisores y gerentes.- Su objetivo es mejorar la eficiencia de la actividad de los supervisores y — del personal administrativo y de gerencia.

7.- Otros programas de capacitación.- Entre los demás programas de enseñanza conviene notar el que se utiliza por algunas empresas para adiestrar personas recién graduadas en alguna — profesión y la preparación consiste muchas veces en la práctica en los distintos departamentos de la empresa durante un periodo de meses y hasta años.

Aunque generalmente estos empleados son destinados a — cualquier departamento en que estén en aquel momento, cuando — se hace pasar a estos individuos por tan variadas experiencias en las cuales se familiarizan con muchos aspectos de la empresa, suele pensarse en responsabilidades de gerencia para el — futuro.

Otro tipo de capacitación adaptada por algunas empresas consiste en brindar oportunidades a los empleados para aprender actividades de carácter general (que pueden estar o no, — relacionadas con sus empleos), o para que se eduquen en asuntos culturales y hasta recreativos.

De las distintas categorías de programas que acabamos — de exponer, el más común parece ser el de capacitación sobre — el terreno, el de aprendizaje y el de enseñanza para supervisores y gerentes administrativos. Por tanto, se deben invertir con más atención sin descuidar tampoco los restantes.

#### TECNICAS DE ADIESTRAMIENTO.

El adiestramiento dentro de la empresa puede conceptuarse como su proceso continuo, impuesto por nuestra época, que —

incluye tanto a los trabajadores como a las empresas. Es la constante actualización de conocimientos y destrezas, para situar la mano de obra a la altura de las nuevas técnicas y procedimientos que, día a día, crean nuevos puestos de trabajo y modifica los ya existentes.

Aún cuando el adiestramiento de personal en las empresas debe considerarse como una acción global a todos los niveles, desde gerencia hasta los trabajadores de nuevo ingreso, hay que analizar el problema en el marco de la línea de producción, ya que es aquí donde se ven las fallas y la necesidad de adiestrar al personal. Para adiestrar al personal hay técnicas adecuadas pero sin en cambio hay personas que tienen en mente que es una sola la que se utiliza. Como dice Robert L. Graig y Lester R. Bittel..." Sería un gran error pensar que el adiestramiento de los empleados en la industria se realiza con una sola técnica, una filosofía o un enfoque uniforme. Así como hay muchos métodos en las operaciones y el mantenimiento de la planta, también existen muchos métodos diferentes en el adiestramiento de personal. De cualquier modo el método que se use depende de los objetivos del programa de adiestramiento y de la naturaleza de la materia. Siempre hay que escoger con cuidado" (47).

En el manejo práctico de las técnicas se mezclan muy a menudo con los métodos. Como dice R. Riccardi y Leopoldo Tacchi en su libro..."Si deseáramos dar a nuestro trabajo un carácter puramente teórico, se podría intentar una subdivisión de esta materia, empleando un método o técnica que nos permita definir lo que se debe entender por: método y técnica" (48).

**METODO:** Un procedimiento que se utiliza en el terreno científico para hablar y enseñar la verdad; puede orientarse hacia el análisis o la síntesis. Manera es decir, de hacer y de enseñar una cosa siguiendo ciertos principios y con un cierto orden; y **TECNICA:** Un conjunto de reglas y normas prácticas de las cuales se sirve la ciencia y el arte. Conjunto de métodos y procedimientos, y habilidad para usar de ellos.



No creemos en verdad, que esta diferencia tan estrecha ayude de un modo evidente al experto; motivo por el cual no nos hemos comprometido a desplegar un gran esfuerzo para allanar el camino conceptual, no obstante, utilizaremos ambos términos en este trabajo. Si intentáramos hacer una separación entre estos vocablos, siguiendo el esquema siguiente, correríamos el riesgo de estar mezclando continuamente los dos términos en la práctica.

METODOS	(o agrupamientos metodológicos)
- Mímicos	o por observación de gestos, ademanes y actitudes.
- Lógicos	o por razonamiento mental no documentado según las reglas de la lógica.
- Deductivos	o por derivación lógica de la universal o la particular, o por interpretación mímica.
- Emotivos	o espontáneos y pueden ser ajenos u opuestos a la razón (provocan o interpretan las reacciones emocionales que alteran la efectividad en el terreno psicofisiológico: alegría, sorpresa, simpatía, cólera, temor, vergüenza; reacciones glandulares, viscerales, musculares y vaso dilatadoras - Constrictoras).
- Científicos	o documentados y racionales, que tienen el rigor y la objetividad de la ciencia.
TECNICAS	(o agrupamiento tecnológico)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individual</li> <li>- Colectiva.</li> <li>- De reunión.</li> <li>- De la entrevista</li> <li>- Para grandes grupos.</li> </ul>



En general se reconocen las clasificaciones de los métodos de adiestramiento: Colectivo e individual. Se pueden utilizar sólo o combinados, pero hay que recordar que cada técnica es distinta y tiene problemas especiales en el programa de entrenamiento; cada uno de ellos es útil en ciertas circunstancias e inútil en otras.

Dentro de los métodos y técnicas de adiestramiento colectivo están:

#### El Método a Reunión.

El método a reunión es, en cierto modo el que más se usa para adiestrar personal (jefe y/o dirigentes), en lo que respecta a las normas de comportamiento general y las relaciones dentro del trabajo.

Las posibilidades de empleo de éste método son múltiples y variados, no sólo dentro del adiestramiento, sino que también como un medio para resolver problemas del trabajo, como sistema para estudiar un plan de acción común para resolver diferencias, y como recurso de convencimiento del grupo en determinadas circunstancias. Sin embargo, su aplicación más difundida relacionada con el adiestramiento se refiere a las posibilidades que ofrece para realizar, sondeos de opiniones y crear unidad de criterio alrededor de determinadas situaciones que tienen lugar en la empresa. Una definición aceptable podría ser la siguiente:

Una reunión es la fusión del pensamiento de dos o más individuos destinados a hablar una solución o un problema específico. Este método presupone que los individuos reunidos poseen toda la información de base necesaria para llegar a la solución esperada; y que, por tanto no se requiere de datos adicionales para su estudio". (49).

En general podemos decir que la técnica empleada en un método a reunión se reduce a los tres puntos siguientes:

- a) Definición y análisis del problema o problemas que interesan.
- b) Proceso analítico para el estudio subsiguiente.
- c) Proceso global o de síntesis y conclusiones.

Técnica "A".- Análisis del problema.

La Técnica comunmente empleada se estructura a partir de las cinco fases indicadas a continuación.

1.- Exposición de los elementos conocidos:

- . ¿De qué se trata?
- . ¿Por qué?
- . ¿Dónde?
- . ¿Quién?
- . ¿Cómo?
- . ¿Cuándo?

2.- Delimitación del problema:

- . Indicación y descripción del área a ser discutida.
- . Fases previstas durante la reunión.
- . Tiempo disponible para tratar cada punto del temario.

3.- Análisis del Problema:

- . Análisis de los argumentos a favor.
- . Análisis de los argumentos en contra.

Tanto los unos como los otros deben ser obtenidos del grupo, - pero no son dados a éste.

4.- Perspectiva de las posibles soluciones:

- . Solución óptima.
- . Solución buena.
- . Solución inaceptables.
- . Otra u otras soluciones.

5.- Posible plan de acción:

- . ¿Qué es lo que comprende?

- . ¿Cuanto cuesta?
- . ¿Quien lo va a realizar?
- . ¿Cuando se va a realizar?
- . ¿Donde se va a realizar?
- . ¿Cómo se va a realizar?

Técnica "B".- Proceso Analítico.

Distinguimos aquí cuatro fases, a saber:

1.- Identificación del problema:

- . ¿Donde se presenta?
- . ¿Como se presenta?
- . ¿Cuando se presenta?
- . ¿En que consiste?

2.- Valoración del problema:

- . Importancia económica del problema.
- . Sus implicaciones.
- . Consecuencias que traerá consigo su solución.
- . Oportunidad de la solución.
- . Posibilidad de postergación. Impostergable.
- . Riesgos asociados a la solución y/o a su estancamiento.

3.- Individualización de la dificultad:

- . Causa de índole colectiva.
- . Causa Individual.
- . Hechos objetivos.
- . Hechos transitorios.
- . Razones económicas y sociales.
- . Razones psicológicas.

4.- Decisión de la acción:

- . Plan de acción general.
- . Responsable del plan.
- . Secuencia del plan.
- . Control de desarrollo del plan.
- . Correcciones eventuales.
- . Control de resultados.

Técnica "C".- Proceso Global.

Esta Técnica se divide también en cuatro fases:

- 1.- Certeza de que el grupo dispone de la información necesaria
  - . Anunciar con anticipación la reunión indicando exactamente el o los problemas que se tratarán.
  - . Asegurarse que los participantes conocen bien los antecedentes del problema.
  - . Proporcionarle toda la información posible.
  - . Efectuar la reunión únicamente una vez que todos los puntos mencionados precedentemente han sido resueltos.
- 2.- Selección de los hechos esenciales:
  - . Enumerar todos los hechos esenciales.
  - . Enumerar todos los hechos accidentales o de importancia secundaria.
  - . Analizar y redactar una lista única de hechos realmente esenciales.
- 3.- Valoración de los hechos:
  - . Experiencia pasada.
  - . Concomitancia y proyecciones de los hechos.
  - . Grado de Urgencia y/o posibilidad de postergación
  - . Participación individual requerida.
  - . Contenido económico de los hechos.
- 4.- Decisión respecto al plan de acción:
  - . Objetivo que debe lograrse.
  - . Tiempo de la acción.
  - . Modo de la acción.
  - . Encargados de la acción.
  - . Fases de cada etapa.
  - . Control de los pasos de cada etapa.
  - . Corrección de los desvíos
  - . Costo estimativo inicial.
  - . Costo final.

Este método o reunión está considerado hoy como un medio infalible para determinar el éxito de un programa de adiestramiento de tipo moderno, no es lógico pensar hoy en conducir una empresa de cierta importancia sin dejar de recurrir a éste método para ayudar a resolver una gran parte de los problemas empresariales.

Cada una de las variaciones que pueda tener el método a reunión, ya sea en relación directa o indirecta con los fines del adiestramiento en su sentido más amplio, requiere una técnica específica sujeta a las condiciones derivadas de los límites y exigencias de empleo del método de que se trata.

A continuación se ofrecen una descripción somera a cerca de algunas formas de reunión de grupo más comunes:

#### EL FORUM

Este sistema se sirve de una serie de procedimientos — particularmente apropiados cuando se trata de un grupo de participantes relativamente numeroso: El auditorio puede tomar parte en una reunión desde el comienzo mismo en que su finalidad es dada a conocer. Este método considera generalmente dos o más oradores cuyas opiniones expresan divergencias sobre un mismo tema y, un animador o (relator), que se encarga de resumir lo esencial de los diferentes puntos de vista emitidos y de orientar las discusiones e intervenciones que hace el auditorio.

Este sistema tiene la ventaja sobre otros, que permite atraer con facilidad la atención del auditorio hacia el debate; si bien, el animador debe procurar de que cada participante se limite a hacer uso de la palabra solamente dentro de los límites de tiempo establecidos previamente.

#### EL LABORATORIO

El método reconocido bajo este nombre, consiste en el agrupamiento de un reducido número de personas que trabajarán juntas para hallar la solución de un proyecto determinado. Pue

de, muy bien, tratarse de una manera de aprender ciertas habilidades o de ejercitarse en ellas, de considerar los hechos o informaciones que se producen fuera de la sala de clase, de adquirir nuevas experiencias que permitan mejorar las técnicas de aprendizaje o de preparar el terreno destinado a promover una acción y efecto específico.

Se caracteriza por el alto grado de preparación que generalmente acompaña a los participantes, por las investigaciones que se efectúan sobre problemas bien definidos, el acopio y presentación de nuevos elementos de juicio e informaciones sobre el asunto investigado, y establece la presencia de personas expertas.

Entre los métodos conocidos, este sistema tiene el inconveniente de exigir una participación considerablemente alargada favoreciendo de este modo las actitudes autocráticas.

#### LA ESCUELA

Quando un tema cualquiera no puede ser tratado en una sola reunión y resulta aconsejable dividirlo en varias sesiones, para ser tratado en una serie de reuniones, dicha serie recibe el nombre de escuela; el tiempo requerido para este tipo de academia varía de un día a un mes, tal como en el caso de conferencias sucesivas a cerca de un mismo tema. Los fines de una escuela como esta son múltiples: 1) proporcionar informaciones; 2) desarrollar una habilidad práctica; 3) resolver ciertos problemas, y 4) discutir un tema.

#### LA CONFERENCIA

Este sistema es uno de los más conocidos y simples, y, en ocasiones, uno de los más estériles dentro de todos los medios de enseñanza. Su característica principal es que se basa en la comunicación en un sólo sentido, lo cual involucra una serie de limitaciones.

No obstante, puede resultar de gran utilidad cuando existe la exigencia de abordar un tema en forma completa y cuando el

factor tiempo se encuentra comprometido. Este método implica - un grupo de gente que busca ideas, examina y comparte datos e ideas, critica y prueba el procedimiento y sugiere conclusiones con el fin de mejorar el desempeño de un trabajo. Promueve y requiere la participación del individuo. El método de que se habla aquí es el tipo de conferencia planeada. No es y nunca - debe ser una junta para charlar en forma oficial.

Para poder utilizar la conferencia los participantes deben tener una plataforma de información y experiencia que los capacite a participar en la discusión, a entender y a explicar la información los datos y las experiencias sintetizados por - el conductor de la conferencia.

Hablamos de conferencia pero necesitamos saber que es - una conferencia. En la radio, T.V., en círculos gubernamentales, en las industrias etc. ha llegado a tomar un papel muy - importante. Es decir la conferencia podríamos describirla como la asociación de experiencias y opiniones entre un grupo de - gente que ha trabajado en relación con el problema basándose - en la información suministrada por el conductor. Dice un diccionario que la conferencia es "el acto de discutir formalmente juntos, o una reunión preparada para disertar sobre un tema o negocio".

"El método de conferencia suscita pensamientos definidos y constructivos de los individuos y el grupo. La conferencia requiere que los participantes contribuyan con sus propias experiencias y opiniones, aquellas que piensen que pueden aclarar algún asunto".

Generalmente el resultado viene a ser un acuerdo sobre un principio o juicio; a veces un desacuerdo basado en principios ya conocidos de todos. Para señalar las conveniencias de las conferencias para nuestros propósitos, hemos preparado una lista comparativa del método con otras reuniones". (50).



## COMPARACION ENTRE UNA JUNTA Y UNA CONFERENCIA

	JUNTA	CONFERENCIA
PROPOSITO.	Cubrir información definitiva tan pronto como sea posible.	Estimular al grupo a pensar sobre problemas comunes.
No asistentes	Ilimitado	Limitado de 12 a 20
Fuentes de <u>In</u> formación.	Clases, reportes de los miembros, datos investigados, estudios de casos.	Todos los participantes.
Procedimiento	Controlado por reglas parlamentarias.	Discusiones libres - guiadas por buenas técnicas y un moderador.
Responsabilidad del director de la Sesión.	Mantener el orden, <u>se</u> guir la minuta, posiblemente pronunciar un discurso.	Guiar el proceso de las ideas del grupo y asegurar el entendimiento, por el grupo, de las ideas expresadas por uno de los miembros.
Capacidad <u>reque</u> rida del Director de la Sesión	Conocer las reglas de orden.	Dirigir el <u>pensamien</u> to del grupo, controlar la discusión, <u>sin</u> tetizar.
Acuerdo	Mociones y votos	Discusión y <u>accepta</u> -ción del grupo.
Resúmen.	Minutas registradas por una secretaria.	Cuadros y resúmenes hechos por todo el grupo.

## EL METODO DEL CASO

El método del caso, desarrollado por Harvard School of Business administration es, como medio de adiestramiento y en cuanto a difusión, el segundo inmediatamente después del sistema a reunión que acabamos de tratar.

El procedimiento típico que caracteriza el método del caso consiste en la presentación a los adiestrados del esquema escrito de un problema empresarial verdadero o hipotético, que puede muy bien no hacer referencia al ambiente de trabajo del ~~grupo~~. Este por tanto, siguiendo las instrucciones del director de discusión, abordará las diferentes soluciones posibles y probables que ofrece el problema.

A mayor abundamiento sobre el particular un mismo problema o antecedentes pueden ser presentados de diversas maneras sin necesidad de llegar a un esquema escrito. A vía de ilustración podemos señalar que un acontecimiento de la vida real del individuo, una experiencia personal o una situación observada de cerca, o, las circunstancias especiales de que se ha dado cuenta el personal de la empresa, todos contribuyen ejemplos de "material de un caso", en su sentido más amplio a estos pueden sumarse los ejemplos que el orador o conferencista tiene oportunidad de leer o informar a los adiestrados, ya se trate de casos reales o hipotéticos, improvisados o preparados especialmente por la reunión.

### Empleos del Método del Caso.

"A base de la experiencia y documentación de Harvard, se considera de gran utilidad el método del caso". (51).

1. Cuando "es necesario definir claramente un modelo de procedimiento que sea eficaz para lograr un objetivo concreto
- 2.- Para "asegurar la aceptación de parte del grupo de una práctica aprobada o recomendada".

3.- Para "llegar a la solución del problema y de casos propuestos por el grupo".

Teniendo en consideración las directivas de Harvard al respecto, es de suma importancia que los antecedentes del caso sean presentados en la forma más amena posible, de manera que si se trata de una exposición o charla, ésta sea capaz de atraer fuertemente la atención del auditorio, de facilitar la comprensión del problema, de estimular los juicios y opiniones, de proporcionar mayor amplitud de criterio y estímulo a la imaginación de los participantes todo lo cual en suma servirá de incentivo a toda acción futura.

#### EL PSICODRAMA.

El psicodrama es otro método de adiestramiento, tiene lugar, o cuando un grupo cualquiera, observa a alguno de sus componentes (o a cualquier otro grupo) interpretar (realizar, ejecutar) sus trabajos respectivos (rol, función, actividad), en una tentativa de producir una situación real. Todos los integrantes del grupo incluyendo aquellos que desempeñan algún papel o representación discuten y analizan el acto representado. En la práctica implica el empleo del método del caso, con la diferencia que ahora está representado el caso mismo, es decir, simplemente (haciendo) en vez de hablar.

Los pasos principales que comprende son:

- 1.- Selección del tema o problema.
- 2.- Descripción de los detalles del caso (problema, asunto, actividad)
- 3.- Asignación de las diferentes funciones
- 4.- Definición de las funciones que interesan.
- 5.- Interpretación del caso o situación por los actores.
- 6.- Discusión de su desarrollo y desenlace.
- 7.- Conclusiones y recomendaciones.

La habilidad en el empleo de este método implica:

- 1). Determinar la escena que va a ser representada y disponer lo necesario para lograr dar especial relieve a sus partes más importantes y significativas;
- 2). Detener la representación tan pronto se han logrado los -- efectos buscados;
- 3). Dirigir la discusión inmediatamente después que se ha terminado la representación hacia aquellos puntos sobre los -- cuales interesa obtener ciertas conclusiones importantes.
- 4). Improvisar o preparar otra escena que incluye aspectos -- esenciales de la primera representación (diagnos<sup>is</sup> inicial o de control y prognosis).

Algunos de los usos más frecuentes del psicodrama son:

- 1.- Para preparar las condiciones bajo las cuales se da una -- situación cuyo análisis es necesario.
- 2.- Para preparar una situación hipotética y establecer como -- afrontarla.
- 3.- Para estimular el interés de participación.
- 4.- Para desarrollar mayor comprensión hacia diversos proble -- mas comunes.
- 5.- Para desarrollar alguna actividad específica.
- 6.- Para presentar y tomar de<sup>ci</sup>siones acerca de diferentes al -- ternativas de acción.
- 7.- Para promover mejor comprensión y coordinación en las acti -- vidades dentro de los grupos y entre los grupos.
- 8.- Para dar a los miembros del grupo la oportunidad de expo -- ner sus dificultades y problemas, de este modo se reducen -- las tensiones que pueden estar afectándole al poder discu -- tir los asuntos que le interesan o preocupan.

Este método es de gran utilidad para la habilidad -- adiestrativa en las relaciones humanas. La Labor es comprender las dificultades que afronta el personal subalterno y sus causas, hacer una crítica constructiva y que haya disciplina. Pue -- de ser aplicado para el:

- a). Adiestramiento para jefes en el mejoramiento de las relaciones humanas y la capacidad de mando. El mismo criterio se aplica para adiestrar a otros dirigentes, señalar errores y sus correcciones.
- b). Adiestramiento para los encargados de la oficina de personal, jefes superiores y de oficinas en general a fin de hacer frente a situaciones extremadamente difíciles como son las entrevistas y reuniones que obligadamente hay que efectuar por la suspensión del trabajo, la calificación extraordinaria del personal, traslados o despidos forzosos.
- c). Capacitación para hacer frente a diferencias de opiniones y disputas inevitables, siguiendo una política empresarial adecuada.
- d). Guía para el estudio de situaciones y problemas que afectan las relaciones del trabajo entre jefes y operarios, o entre empleados y obreros, constituyen un medio excelente para aclarar dudas y los puntos de vista defendidos por las partes.
- e). Preparación de adiestradores a cargo de la instrucción de personal, capacitación del personal encargado de dirigir las reuniones.
- f). Eficaz en diversos tipos de programas de orientación. Induce a los nuevos elementos a interesarse en los problemas institucionales y a participar activamente en las discusiones.

Como instrumento adiestrativo; como dice Riccardo Riccardi y Leopoldo Tacchi....." A modo de síntesis, sobre lo que hemos dicho hasta aquí, podemos agregar que la búsqueda de técnicas y de elementos más eficaces para adiestrar a los jefes y al personal en general, dentro de cada nivel jerárquico, se ha venido configurando en estos últimos años una metodología que teóricamente desarrollada y prácticamente perfeccionada como psicodrama por el estudioso e investigador Prof. J. Moreno-

se le conoce hoy bajo el término corriente de role playing. Su concepción es de una simplicidad elemental y ha pasado a ser -- desde hace algunos años a esta parte, el método de base para -- el adiestramiento de vendedores; en efecto, se ponen en juego -- diálogos imaginarios entre un supuesto vendedor y un cliente, a través de los cuales la persona que interpreta la función de este último pone todas aquellas objeciones y dificultades que se podrían presentar en la realidad con el fin de preparar al vendedor a desempeñar un papel con mayor confianza en sus pasos -- futuros y frente a la competencia. Sin embargo, debe señalarse que sólo en estos últimos tiempos se ha venido consagrando esta metodología en muchos aspectos del adiestramiento y, específicamente, en la formación de jefes bien capacitados y con -- buenas condiciones de mando para establecer relaciones de trabajo apropiadas, esto es, como complemento, perfeccionamiento -- y, como una manera de superar la técnica de instrucción tradicional". (52).

#### TECNICAS DE TRABAJO EN GRUPO.

Con toda propiedad puede decirse que las técnicas de -- trabajo de grupo están en desarrollo progresivo en muchas par -- tes, revelando características muy peculiares en los ambien -- tes que las emplean.

Entre las técnicas más comunmente empleadas al respecto podemos mencionar:

- La Dirección colegiada.
- Los comités.
- Las reuniones de Staff.
- Los grupos de estudio.
- Las entrevistas de grupo.

La dirección colegiada.-- Se considera colegiada cuando los sec -- tores principales de la actividad de la empresa están presen -- tes, en forma continuada y permanente, y sin posibilidad de -- sustitución. Se trata por tanto, de una participación de tipo

personal no delegable.

Se trata de un instrumento formativo de gran utilidad - en caso de poder llevarse a la realidad ésto último; no siempre es factible. En la dirección colegiada, al instituirse como tal y al cabo de un tiempo generalmente corto, se suele producir un deterioro del factor aglutinante que la justificaba, - siendo una de las consecuencias, la separación entre los elementos más capaces y responsables del resto. No obstante, en los casos que logró funcionar como tal, ha demostrado representar una función formativa importante.

La dirección colegiada por lo general, debería de estar formada por los siguientes puestos:

- Director General.
- Director Técnico.
- Director Administrativo.
- Jefe de Personal.
- Secretario General.
- Asesor Jurídico Fiscal.

Los comites.- El trabajo desarrollado por los comites con habilidad invariablemente produce un efecto formativo de alto valor. Ya que el intercambio de informaciones, los comentarios - inteligentemente encausados y las actitudes bien inspiradas y abiertas a una discusión honrada dejando de lado la reacción - de prestigio o de vanidad personal harán de éste trabajo de - formación un medio del cual puede servirse la empresa para abordar realísticamente los problemas que la afectan.

Las reuniones de Staff.- Hay que establecer una diferencia entre reuniones de staff destinadas al perfeccionamiento dentro del grupo y aquellas que se efectúan con otros miembros de la empresa. Las que interesan para los efectos de la formación - son en realidad, las segundas, mediante las cuales el directivo responsable o el mando no especializado, entra en contacto directo con los verdaderos especialistas.



Si se toman en cuenta los diversos planteamientos en cuanto a implicaciones que lo anterior significa, que repetidamente se mencionan en el "Manual del Director" de Riccardi, -- concluiremos que una bien equilibrada relación permanente de trabajo entre especialistas y no especialistas puede conducir a resultados sumamente positivos con este tipo de reuniones; -- esto es, en el supuesto de que dichas implicaciones no susciten situaciones que conduzcan a un punto crítico, desfavorable o a la recíproca, neutralización de los esfuerzos comprometidos..

Para que las condiciones favorables mencionadas se hagan presentes requiere, en primer lugar, que la materia tratada sea bien definida y clara; en seguida, que la composición de los participantes de una reunión a otra, no varíe demasiado y que haya continuidad en el desarrollo del programa propuesto.

Los grupos de Estudio.-- Son instituciones muy conocidas en los ambientes destinados a la alta especialización técnica (teórica y práctica), en que los grupos de estudio (o de planificación) representan una actividad de rutina en el mundo de los empresarios corrientes. Una característica de éstos grupos de formación es que los propios elementos que los componen se encargan de organizar y dirigir sus actividades; estos grupos se constituyen con un objetivo específico que debe ser resuelto en un tiempo limitado. En suma la energía de trabajo es absorbida dentro del mismo grupo, sin posibilidad de que se presenten divergencias graves, ya que se trata de un círculo cerrado, en el cual, el propio grupo por vuelta sobre sí mismo buscará soluciones a las dificultades que afronta. Es por eso que, a pesar de todas las limitaciones que puedan presentarse en la práctica, un modelo creativo de trabajo en equipo siempre merece la pena de experimentarse si la ocasión se ofrece.

Las Entrevistas de grupo.-- Esta técnica, muy particular, y de difícil manejo, ha sido detenidamente analizada por el mismo autor del Manual del Entrevistador de "Riccardi". En la entrevista de grupo, la técnica formativa depende únicamente de la-

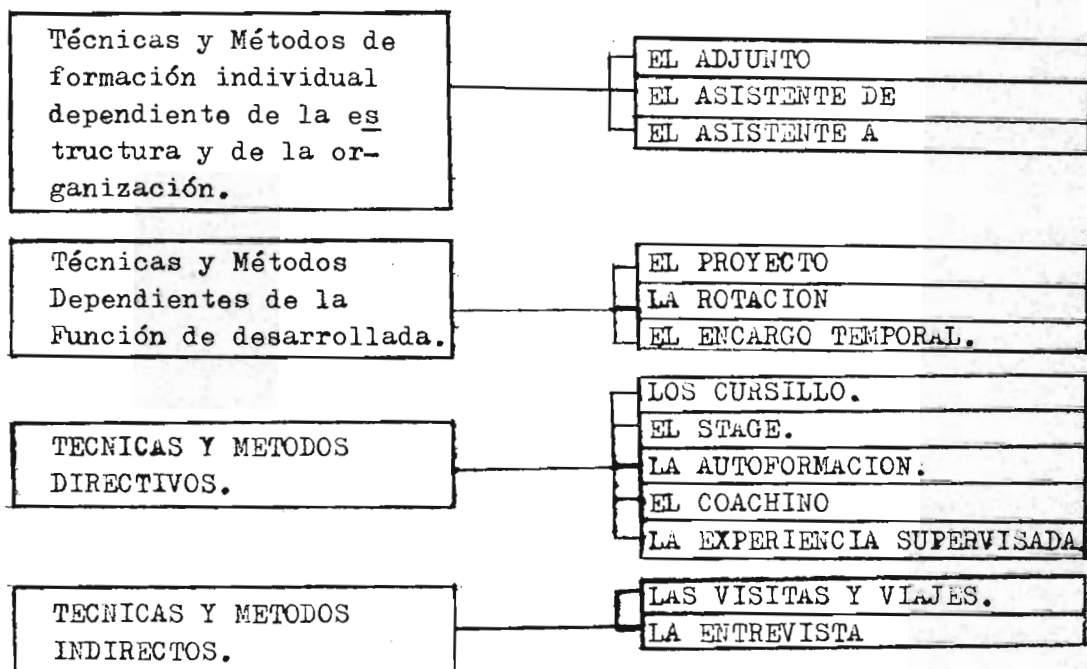
mayor o menos capacidad del operador para utilizar la entrevista con fines de instrucción, (orientación, preparación, adiestramiento); sea esto, para aclarar una situación de política empresarial, ilustrar, acerca de alguna decisión importante, - por ejemplo, que afecte un número significativo de dependientes etc.

A modo de regla general, podemos decir que, en este tipo de entrevistas, el criterio que se recomienda aplicar debe incluir, para comenzar, un diálogo entre el operador y los elementos menos calificados, para abordar el tema programado. Entre otras razones que justifican dicha premisa, están las siguientes: evitar que desde un principio la atención de los participantes, se concentre en las opiniones de los líderes, lo cual deja automáticamente a una parte del conjunto desempeñando una función pasiva (escuchar y mirar, pero sin comprometerse); permitir al operador mayor flexibilidad en sus actuaciones y sin que aparezca como siguiendo un plan preconcebido, lo que es opuesto a la idea de dar a toda entrevista de este tipo si se quiere, un carácter inocente, y finalmente, eludir la consideración de opiniones que contrasten o puedan llegar a alterar la fisonomía de la entrevista misma.

De todos modos se trata de una técnica nueva reciente - cuya utilización y los resultados obtenidos hasta ahora suscitan cierta reserva. No obstante, es necesario decirlo, la efectividad de una entrevista colectiva depende de factores del grupo mismo (capacidad, espíritu de colaboración, etc.), de los rasgos de personalidad del operador (capacidad, buena dicción y seguridad de expresión, claridad para exponer conceptos capaz de crear un clima favorable a la dirección y de interesar al grupo, actitudes agradables, dando prueba de paciencia y comprensión hacia las ideas expuestas, etc.) y de las circunstancias que la acompañan (crisis, conflictos laborales, expansión empresarial, problemas graves de competencia, etc.)

## TECNICAS Y METODOS INDIVIDUALES PARA EL ADIESTRAMIENTO.

Cualquier orden que se busque aplicar en la clasificación de las técnicas y métodos individuales, presentará siempre ciertas dificultades de índole teórica práctica. El cuadro que nos ofrece Riccardo Riccardi en su libro de Técnicas de Formación de Personal que a continuación es en líneas generales y a título ilustrativo, un esquema que permite formarse una idea sobre la materia:



"Una simple ojeada al esquema precedente, nos muestra, en forma evidente, el importante papel que juegan el tamaño y la posición económica de la empresa en la política de formación de personal; esto abarca tanto a los grupos como a los factores que afectan al individuo mismo, problema que normalmente está ligado a un plan de promociones (mejoramiento de las condiciones de trabajo, incentivos, etc.) en escala variable". (53).

## TECNICAS Y METODOS DE CARACTER ORGANICO Y ESTRUCTURAL.-

En un sentido clásico, y de acuerdo a la posición que ocupan dentro de la estructura orgánica empresarial, las personas que requieren una formación destinada al individuo son -- aquellas que ocupan los cargos siguientes:

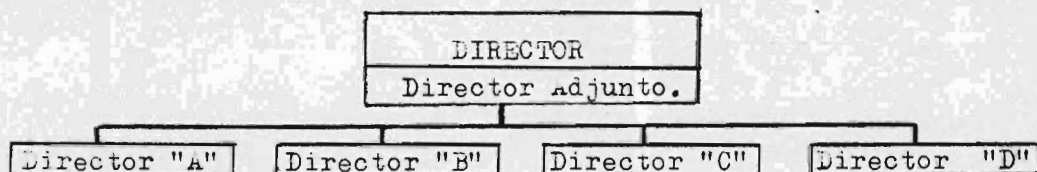
- EL ADJUNTO.
- EL ASISTENTE DE
- EL ASISTENTE A

Existen numerosos conceptos para referirse a las mismas funciones, no obstante, los hemos mantenido en la forma indicada con la intención de conservar la terminología que aparece en otros idiomas. Por ejemplo, "El asistente de" podría corresponder a un "Secretario General" de Dirección o Gerencia, y -- "el asistente A" a "un Asesor o Consultor" de los mismos servicios.

Se ha hecho el intento de una sistemátización de éstos tres conceptos; sin embargo, conviene aclarar que la falta de uniformidad en el medio empresarial, hace difícil, por el momento, poder establecer una terminología común.

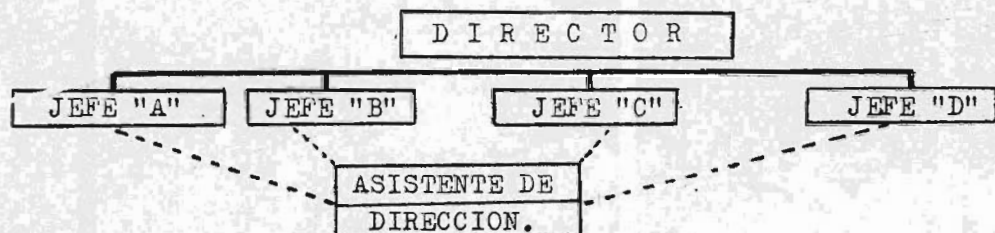
### EL ADJUNTO

Si se le considero desde el punto de vista anglosajón, aquel que ejerce por delegación todas las funciones del jefe, al cual está estructuralmente adjunto. Dentro de un organigrama empresarial, su ubicación jerárquica correspondería a aquella que aparece en el gráfico siguiente:

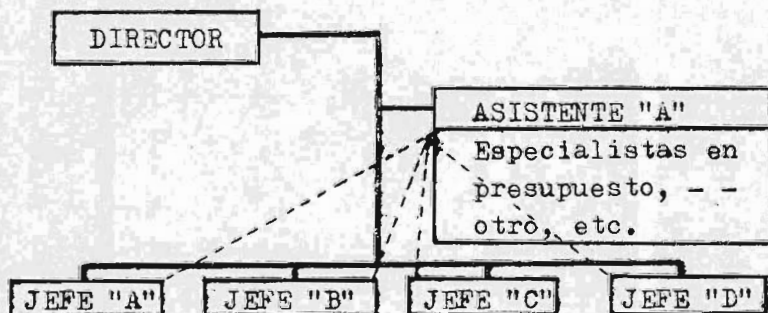


EL ASISTENTE DE

A este puesto le corresponde una función diferente que al caso anterior. Puede desarrollar una labor por delegación - parcial de responsabilidades en determinado subsector, en relación a su jefe y a los dependientes del mismo; o bien, puede - cumplir las tareas que normalmente corresponden a un secretario general, sin definición específica de sus actividades. Este último caso, es por regla general, el más frecuente.

EL ASISTENTE "A"

Este puesto se parece apreciablemente al de "Asistente-especialista de Staff". En comparación con "el Asistente de", - sus funciones son más especializadas y definidas. Su posición - dentro de la estructura orgánica empresarial, puede ser representada como sigue:



## TECNICAS Y METODOS DEPENDIENTES DE LA FUNCION DESARROLLADA.

Se incluyen en esta categoría la formación y el adies -  
tramiento que se puede obtener mediante el empleo de técnicas-  
experimentales individuales conocidas bajo los siguientes tér-  
minos.

- . PROYECTO DE FORMACION
- . ROTACION Y CARGO TEMPORAL.

### EL PROYECTO DE FORMACION.

El sistema que lleva este apelativo se caracteriza por-  
que la responsabilidad del individuo puede variar alternativa-  
o simultaneamente en los tres planos de acción siguientes: eje-  
cución, valoración y revisión. Se le suele confiar tambien la-  
comparación de proyectos, como es el caso de las ofertas y su-  
bastas.

El proyecto adquiere verdadera relevancia y valor for-  
mativo, cuando el individuo que participa en él, no es de la -  
especialidad bajo consideración. Esto es obvio, por cuanto, en  
caso de serlo, ya no se trataria de formar sino especializar -  
o super-especializar.

### ROTACION DE LOS CARGOS.

Existe una generación completa en la historia del traba-  
jo, que piensa en las bondades de las rotaciones como una mane-  
ra eficaz y práctica para formar al personal. Sin embargo debe  
decirse que aún la técnica más efectiva se puede ver afectada-  
y restringida debido a ciertos factores que invariablemente se  
hacen presentes, cuando se aplica este sistema:

- Costos.
- Selección y /o reclutamiento de personal idóneo.
- Exceso de rigidez o de flexibilidad estructural en --  
la empresa.
- Expansión empresarial excesiva, estableciendo una exi-  
gencia mayor de lo que es capaz de proporcionar el --  
programa.

- Ausencia de una planificación detallada y al día de los cargos que va a ocupar el personal, que interprete las verdaderas necesidades empresariales y que sea comprendido así por la dirección responsable de asegurar los puestos de trabajo respectivos.

Por ejemplo, un itinerario para un administrativo serio:

- 1o. Comercial
- 2o. Personal
- 3o. Técnica General.
- 4o. Organización General.
- 5o. Investigación.
- 6o. Dirección.

Estos serian los escalones que seguiria el administrativo, para adquirir experiencia para el aprendizaje de su formación.

#### EL CARGO TEMPORAL.

Aquí se pueden distinguir dos aspectos: uno, que estará sujeto a las contingencias que una situación particular puede llegar a exigir, ya sea dentro de los programas empresariales en vías de desarrollo, regulares o no; y, el otro, a la política de nombrar personal en ciertos puestos importantes con el fin de ampliar sus experiencias y el nivel de responsabilidad.

Este tipo de técnica ha sido empleado con mucho éxito - práctico dentro de la industria. Sin embargo, no debe ser considerado como un auténtico sistema de formación en sí; más bien puede inferirse de las técnicas y métodos reflejos o sintomáticos que al aplicarse se caracterizan por la función desarrollada.

Una función temporal como su nombre lo indica, debe respetar un límite de tiempo; siendo conveniente, en la mayoría - de los casos, que el período de tiempo respectivo se establezca anticipadamente y con una definición clara de sus objetivos reales.



Así, por ejemplo, la función temporal destinada solamente al reemplazo de una persona que está ausente por alguna o - tra razón, no debe ser considerada como una manera de formar - al personal metódicamente. Por este motivo, se estima que un - buen sistema de función temporal cumple en finalidad cuando -- existe un efecto de compensación frente al compromiso que el - mismo representa.

En la práctica y bajo condiciones de trabajo normales, - un período de seis meses es suficiente para el logro de expe - riencias de formación. Después de éstos seis meses, si la fun - ción no puede ser cubierta por el titular o su reemplazante, - el empleado que la ejerce normalmente debe ser promovido.

#### TECNICAS Y METODOS DIRECTOS.

Dentro de las técnicas y métodos directos, podemos nom - brar el curso de formación, la auto-formación, basada en la -- experiencia práctica de los estudios hechos en este terreno. - Indudablemente existen otras series de sistemas de formación - individual utilizadas en forma local por ciertas empresas, pa - ra el adiestramiento de sus empleados. Un ejemplo puede ser el (apadrinamiento que hacen los trabajadores más antiguos en re - lación a los aprendices). Esta práctica permite el empleo inme - diato del personal experimentado en favor del personal más nue - vo que carece de preparación. En general, es un procedimiento - que despierta entusiasmo a los nuevos y favorece la experien - cia que dan los años. Desde el punto de vista de la satisfac - ción del personal antiguo, se dan con frecuencia expresiones - de prestigio personal importantes.

#### EL CURSO DE FORMACION.

Hoy existe toda una gama de cursos, seminario y otros - tipos de reuniones que se organizan dentro y fuera de las em - presas. Los cursos pueden ser de: corta duración, de larga du - ración y de carácter propedeúutico.

Hay un inconveniente en los cursos, que en la mayoría de

los casos, la empresa envía a sus empleados como alumnos a recibir dichos cursos, sin preocuparse demasiado de los resultados que obtienen. Normalmente el participante no tiene una preparación orientada específicamente hacia el curso que va a seguir, el seminario o conferencia. Lo que sucede con mayor frecuencia es que la participación se transforme en una toma de posiciones (o actitudes) antagónicas con relación a la empresa; es decir muchas veces el sujeto llega a concluir que lo aprendido en el curso es justamente lo contrario de lo que se hace en la empresa.

El impacto traumatizante a que puede dar lugar tal estado de cosas en el participante, en vez de los beneficios esperados, es que suele provocar reacciones negativas que lleguen a provocar conflictos en el seno de la empresa. Para evitar este tipo de problemas hay que dar una orientación adecuada a los individuos que van a tomar un curso. Y examinar cuidadosamente la importancia que teóricamente tiene la formación y la realidad de las actividades diarias dentro de la empresa.

#### LA AUTO-FORMACION.-

Esta forma metodológica también goza de prestigio y entra entre los sistemas que entregan resultados válidos en el plano formativo. Se distinguen dos escalas.

.para los escalones inferiores.

- 1) cursos por correspondencia
- 2) programa de estudios nocturnos.

.para los escalones más altos.

- 3) programas de estudio preparados por la dirección del personal, con verificaciones de resultados a intervalos regulares.

Un programa de auto-formación, conforme se ha indicado requiere alrededor de un año para alcanzarse a desarrollarse. -

Cuando son demasiado cortos, no dejan tiempo suficiente para ser asimilados por el interesado. En algunos casos, debido al control insuficiente que ejerce la empresa, la autoformación significa más bien una pérdida de dinero y tiempo, y la desaparición del entusiasmo que animaba en un comienzo a los participantes.

#### TECNICAS Y METODOS INDIRECTOS.

Dentro de las técnicas y métodos indirectos tenemos: Las visitas y viajes, las entrevistas iniciales.

VISITAS Y VIAJES.- Las visitas se pueden desarrollar viendo como funcionan otras empresas, ferias, exposiciones, congresos, etc., inteligentemente organizadas y utilizadas, así como los viajes, proporcionan siempre valiosas experiencias a los participantes. Sus resultados serán altamente satisfactorios en la medida que los programas previstos se preparen con la debida anticipación. Toda actividad en tal sentido debe finalizar con el informe respectivo entregado por el participante a la Dirección empresarial, la cual determinará la acción subsiguiente.

Los viajes y las visitas que se efectúan al extranjero por parte de alguna persona que mande la empresa a adiestrarse Requiere que esta persona aparte del conocimiento lingüístico-correspondiente, exigen una sólida preparación profesional y cultural, y un conocimiento bien exacto al menos en lo esencial, del país que se visita, de las prácticas en su estructura económica etc.

#### LAS ENTREVISTAS INICIALES.

Las entrevistas iniciales pueden ser de empleo, de selección, de promoción, de desarrollo controlado, disciplina rias, etc., que permiten en gran medida conocer el espíritu que anima a la empresa (situaciones individuales y de grupo); y sobre todo, informan acerca de las actitudes favorables a una política adecuada y en consonancia con diferentes circunstancias que acompañan sus actividades.

Se parte de la base que el empleo de técnicas de entrevista, presupone la presencia de entrevistadores bien orientados y preparados, que conocen exactamente las posibilidades y limitaciones del método. Estos mismos entrevistadores deben tener presente en su trabajo que la entrevista es un medio de -- formación importante con el cometido de respetar y reforzar la línea de acción empresarial establecida.

Las entrevistas deben de estar en manos del personal -- profesional calificado, por tanto, el éxito del método descansa, a no dudarlo, en la habilidad del entrevistador. Este hecho hace de suyo importante la necesidad de proporcionarle todas las informaciones relativas a las diversas circunstancias que la empresa desea explorar o conocer, como una manera realista de facilitarle su tarea.

#### FORMACION DE SUPERVISORES Y EJECUTIVOS PROGRAMAS Y TECNICAS.

Para la formación de los supervisores y ejecutivos, primero hay que determinar las necesidades de la empresa "Determinación de las necesidades de Adiestramiento".- El adiestramiento es una cuestión individual en cuanto se refiere a la persona adiestrada. Algunas de las necesidades pueden ser de una naturaleza que permite sean atendidas en grupos. Para averiguar las necesidades de adiestramiento en una empresa determinada es necesario realizar un estudio completo de la condición actual de cada supervisor. Podría efectuarse muy bien por medio de una revisión comprobadora, que pondrá de manifiesto las vacantes a ocupar de acuerdo con un programa calculado. Una comprobación de los substitutos disponibles de las personas que figuran en lista para el retiro (suponiendo que exista una política de jubilación a una edad determinada) proporcionará una indicación de las necesidades de adiestramiento de ciertos individuos. La revisión puede indicar ciertas áreas comunes a -- gran número de supervisores. Al efectuarse el estudio se descubrirán cuáles son las necesidades personales de adiestramiento de cada supervisor; el resumen de todas esas necesidades indi-

viduales revelarán el total de la empresa". (54) Los medios para determinar el programa de adiestramiento podrían ser expresados como sigue:

"Un programa de adiestramiento con una estructura adecuada tiene ciertos objetivos bien definidos. Estos objetivos se deducen lógicamente de una determinación de las necesidades de enseñanza dentro de la empresa y, a su vez, señalan, la manera de realizar la instrucción, que personas deben recibirla, y un esquema para la evaluación de la eficacia del programa." (55).

Con frecuencia, la existencia de un problema pone de relieve la necesidad de cierta clase de adiestramiento. Por ejemplo, la automatización puede traer como consecuencia despidos y la consiguiente necesidad de enseñarles a los trabajadores desplazados a desempeñar otros empleos relativamente inexpertos; los conocimientos o habilidades que requiere un trabajo. A veces, la empresa descubre que la introducción de un nuevo equipo implica un incremento marcado de accidentes, y necesita establecer un programa de enseñanza de medidas de seguridad. O, previendo el retiro de cierto número del personal de supervisión, es posible que, la empresa necesite darles instrucción a los substitutos que los capacite como líderes eficientes.

Los problemas precedentes no hacen sino indicar las clases de situaciones que hacen necesaria la enseñanza. El programa empieza con ciertas preguntas relacionadas con la necesidad: ¿En qué campos (seguridad, habilidades, supervisión, etc.) se necesita la instrucción? ¿cuales son los trabajadores que necesitan la instrucción,? ¿cuales son las necesidades específicas de enseñanza de estos trabajadores? No es sino después de contestar a esta clase de interrogaciones que la empresa puede comenzar a pensar en la clase de programa que requieren sus necesidades. En la formación de supervisores y ejecutivos hay una evolución en los procedimientos del adiestramiento. Los antiguos programas de adiestramiento consistían, en una gran medida, en el proceso de absorción o en el sistema del suplen-

te. El negocio se llevaba a la manera tradicional; el aprendizaje de las tradiciones y costumbres establecidas en una empresa determinada constituía una gran parte del adiestramiento, e incluso hoy en día sigue siendo importante.

"Puesto que todo aprendizaje requiere hacer asociaciones, interesa conocer las normas que describen las condiciones que favorecen el proceso asociativo. Hay que tener en cuenta que las conexiones asociativas son más importantes que algunas situaciones que en otras y que la naturaleza de su influencia puede variar".(56).

1.- "La frecuencia de la repetición influye sobre el número o intensidad de las asociaciones". Esta es una de las reglas de aprendizaje más antiguas y no requiere demostración. Es la más fundamental en el aprendizaje de la memoria y la menos importante para el cambio de actitudes.

La repetición es quizá la regla de aprendizaje más utilizada, se aplica sin piedad en los anuncios, propaganda y películas de formación.

2.- "La atención y la intención son elementos importantes para el aprendizaje". La intención incrementa la atención, y la atención, a su vez, determina las experiencias que se mantendrán firmes en el aprendizaje.

3.- En general, se ha encontrado en numerosos experimentos que las repeticiones espaciadas de los estímulos en intervalos de un día o más son preferibles para el aprendizaje. Esta forma de hacer el aprendizaje más económico esparciendo el esfuerzo durante un período de tiempo sirve para aprender de memoria pasajes, aprender rutas (laberintos, adquirir destreza, pero no se aplica al aprendizaje de ideas.

4.- "Es generalmente preferible el aprendizaje total que parcial". Este significa que es mejor aprender una unidad completa significativa que dividir el material en partes y -- aprender este por separado.

Por Ejem.: Un poema de cuatro estrofas se aprende con mayor rapidez si se repite como una unidad que si se aprende estrofa por estrofa de memoria.

- 5.- "La repetición activa es superior a la lectura pasiva o a escuchar leer a otro". Ejem.: Puede oírse muchas veces el Padre nuestro y no poderse recitar todavía, pero unas pocas recitaciones, en las que se requiere al que aprende -- que recite la oración, forzará un rápido aprendizaje.

Después de haber dado las normas someramente que rigen las asociaciones del aprendizaje, que es tan fundamental en la formación del personal, veremos que hay tres aspectos en el programa de adiestramiento de ejecutivos y supervisores: (1) adiestramiento de capataces; (2) de dirigentes a nivel medio; (3) de altos directivos.

#### DIFERENCIA ENTRE LAS NECESIDADES DE CAPATACES, DIRIGENTES DE NIVEL MEDIO Y DE ALTOS DIRECTIVOS.-

Un cuidadoso análisis de las responsabilidades de estos tres mandos revela que sus tareas son marcadamente diferentes. De la naturaleza misma de los diversos trabajos que llevan a cabo esos tres niveles de ejecutivos se desprende que los programas de adiestramiento destinados a los capataces no satisfacen las necesidades de los otros dos grupos. Ello no quiere decir que los dos grupos más elevados no saquen provecho de su participación en el programa de adiestramiento de capataces, pues con ella se familiarizarán mejor con los niveles más bajos de supervisión y prestarán una contribución al adiestramiento de su grupo. Con todo, el programa no atiende las necesidades reales de la media y la alta dirección. Desde el punto de vista del adiestramiento, los dirigentes de nivel medio son los hombres olvidados de la industria; sin embargo, sus necesidades son grandes. Por lo general se les da el mismo adiestramiento que a los supervisores de nivel inferior, a pesar del hecho de que sus responsabilidades y condiciones como ejecutivos son marcadamente diferentes.



El dirigir las actividades de los capataces o contramaestres - presenta un problema diferente que el planteado por la dirección de un grupo de obreros. Los diferentes medios tienen por misión el conseguir que otras personas hagan una cosa determinada; han de ejercer el control por medio de informes, presupuestos y planes. El adiestramiento de este tipo de dirigentes debe ser consecuencia de un análisis de las tareas que han de llevar a cabo. El programa ha de distinguirse por un contenido de elevado nivel intelectual y comprender:

- 1.- Principios de organización.
- 2.- Dirección ejecutiva de capataces y jefes de Dpto.
- 3.- Presupuesto (cómo elaborarlos y manejarlos)
- 4.- Planeamiento y control.
- 5.- Previsión.
- 6.- Asesoramiento ejecutivo.
- 7.- Expansión y localización de la fábrica
- 8.- Diseño del producto.
- 9.- Investigación de mercados.
- 10.- Finanzas de la sociedad.

A lo anterior podría añadirse muy bien una rotación como "internos", de ciertos dirigentes de nivel medio a quienes se considere con posibilidades llegar a ocupar puestos en la alta dirección; es conveniente que en una empresa que tenga varios establecimientos los dirigentes medios adquieran experiencia en todos ellos. Sería inconmensurable más lógico combinar el adiestramiento de los dirigentes de medio y alto nivel que hacer lo propio con el de los primeros y el de los capataces. Sería beneficioso contar con un programa para los altos dirigentes similar al que antes hemos sugerido para los de nivel medio, naturalmente; tendría que estar orientado hacia el nivel del grupo de alta dirección. Si el jefe operativo de la alta dirección tiene un verdadero interés por fortalecer su grupo, gran parte de éste adiestramiento puede basarse en las operaciones reales y llegar a ser parte de ellas.

¿Que se procura conseguir con los programas de adiestramiento de supervisores y ejecutivos?.-

Los objetivos primordiales del adiestramiento de ejecutivos son los siguientes: (1) obtener dirigentes adecuados; (2) aumentar la eficiencia de los ejecutivos actuales; (3) servir de medio para controlar las operaciones; (4) crear una unidad de propósito y aumentar la moral.

En una forma muy resumida a continuación serían estos los objetivos:

1.- Constituir una reserva de supervisores y ejecutivos para atender las necesidades de la expansión de la empresa y subsistir a las personas que la abandonan por diversas razones, o que son ascendidas dentro de la empresa. La salida de la empresa puede ser por voluntad propia, por despido, muerte, jubilación, o bien por estado de salud o por accidente. Aunque parece extraño, un hecho que a menudo es pasado por alto, es que las necesidades de un programa de adiestramiento para ejecutivos deben deducirse de un cuidadoso análisis de los cargos respectivos y de una comparación de las capacidades del personal actual con las condiciones que debe satisfacer. El análisis dará lugar a la formulación de un presupuesto de personal. Muchos programas de adiestramiento se ponen en marcha simplemente porque un ejecutivo piensa que es una buena idea.

2.- Mejorar a los supervisores y ejecutivos actuales, ayudándoles así a realizar sus tareas con más eficacia.

3.- Servir de medio de control de las operaciones, para lo cual debe:

a.- Dar información referente a los problemas actuales.

Se presume que los hombres de buena voluntad hacen lo que se les pide cuando saben cuales son las necesidades.

b.- Coordinar los esfuerzos.- Conociendo el escalonamiento en el tiempo para la realización de un trabajo dado, la coordinación es algo que se dá por sí mismo.

c.- Desarrollar la cooperación por medio del conocimiento de las personalidades de los demás. El coloquio es un medio excelente para obtener ese conocimiento.

d.- Asegurar la obtención de información sobre el funcionamiento de las políticas y de los procedimientos. El coloquio es -- también un buen medio para conocer la opinión colectiva sobre las políticas actuales o que se desean implantar.

e.- Presentar las quejas de los supervisores a la atención de la alta dirección. En una gran empresa existe un buzón para depositar sugerencias, destinada al uso exclusivo de los supervisores y ejecutivos que asisten a los coloquios. Las sugerencias pueden presentarse sin firma, aunque en la mayoría de los casos la llevan. El Director del adiestramiento, hace seguir -- su curso a la queja, si es preciso hasta el presidente, para -- obtener una respuesta definitiva.

4.- Desarrollar la moral, así como la sensación de que se pertenece a la dirección de la empresa. El dar información y obtener asesoramiento da lugar a fomentar la moral. La asociación de la alta dirección con los supervisores de bajo nivel estimula a éstos, aunque no sea más que durante el banquete anual de instructores y alumnos. Puede servir como válvula de escape para las quejas de los supervisores y proporciona una oportunidad en gran escala para la supervisión consultiva.

A medida que progresa un programa de adiestramiento, debe ser modificado de vez en cuando para amoldarlo al cambio de circunstancias. Si se hace así, es de aconsejar la inclusión -- de lo modificado en la declaración de objetivos. Hemos de reconocer francamente que ello rara vez se efectúa en la práctica; pero el que se obre así no quiere decir que aquel procedimiento no sea deseable. Para incluir una innovación en la declaración de objetivos del programa de adiestramiento de ejecutivos es preciso realizarla con cuidado, lo cual requiere una atenta valoración del cambio, que conducirá a veces a rechazar un pro

grama que parece bueno a primera vista, pero que no resiste un exámen detallado. Con ello pueden evitarse errores y el despilfarro innecesario. Un programa de adiestramiento de ejecutivos bien llevado puede proporcionar la ocasión para tener reuniones en donde los participantes expongan en grupo, ideas constructivas para la solución de los problemas, con lo cual no sólo aprenderán las políticas de la empresa, sino que también participarán en la formulación de políticas que afectan a la dirección interna de la misma

#### RESPONSABILIDAD DEL ADIESTRAMIENTO DE EJECUTIVOS Y SUPERVISORES.

Todo supervisor, del nivel que sea, es responsable del adiestramiento de sus subordinados. Esta afirmación es perfecta en teoría pero en la práctica hay dirigentes eficientes en los demás aspectos que simplemente no se sienten inclinados a ser unos educadores efectivos o no poseen capacidad para ello. Si así ocurre, el hombre situado por encima del educador ineficiente, le incumbe una doble responsabilidad. Desde luego, en la mayoría de las grandes empresas los supervisores de línea cuentan con la ayuda de hombres del Staff cuya especialidad es la de adiestrar. Cuanto más pueda animarse y ayudarse al supervisor de línea a que realice una buena labor de adiestramiento tanto más fácilmente será aceptado el programa y tanto mejores serán los resultados. El volúmen de la empresa, los objetivos que persigue el programa de adiestramiento, la filosofía que inspira toda organización y, en medida limitada los intereses de los ejecutivos más importantes, determinan el lugar que el programa de adiestramiento ocupará en la organización.

En las grandes empresas es práctica corriente contar con un supervisor funcional, por lo general miembro del Staff del departamento de personal, a quien corresponde la misión del supervisor y coordinar las políticas referentes al programa de adiestramiento de ejecutivos. Y así ocurre, aún cuando el adiestramiento en sí sea llevado a cabo por los supervisores de línea. En algunas organizaciones, el adiestramiento es rea-

lizado por miembros del Staff del Departamento de adiestramiento, con la ayuda y guía de los supervisores de línea. En una gran empresa, no es corriente encontrar a un ejecutivo importante que tenga tiempo y posea los conocimientos e inclinación suficientes para iniciar y llevar a cabo en todos sus detalles un programa de adiestramiento de ejecutivos.

En algunas empresas, en donde existe un departamento de Staff encargado de la función de organización, a éste le incumbe la responsabilidad de adiestrar a ejecutivos y supervisores junto con la valoración de tareas y la administración de salarios. No puede decirse que tal estructura sea mala, pero en realidad divide la función de personal sin que resulte ninguna ventaja especial. Hay algo que puede ofrecer pocas dudas: para que tenga éxito, el director del adiestramiento, debe ser un hombre con verdaderas dotes de mando. Debido en parte al factor prestigio, los ejecutivos principales (cuando tienen tiempo y capacidad), son unos excelentes dirigentes de las reuniones del adiestramiento de ejecutivos. Una segunda ventaja derivada de ligar estrechamente a los ejecutivos responsables con el programa de adiestramiento consiste en el valor que esa participación representa, particularmente para ellos; cuando aceptan el programa de adiestramiento de ejecutivos como parte integrante de las operaciones y lo utilizan no sólo para dar información que instruya, sino también como medio de control, el Staff instructor conservará vitalidad y será aceptado por los que reciben el adiestramiento igual que aceptan a los supervisores directos. Esta relación equilibrada es delicada, y no podrá conseguirse a largo plazo, más que en el caso de que forme parte vital de unos objetivos de adiestramiento claramente definidos. Requiere un esfuerzo concienzudo por parte del Staff-instructor, pues es más fácil usar el material antiguo que vitalizar el programa con la práctica actual.

LA SOLUCION COMO ASPECTO IMPORTANTE EN LA FORMACION DE EJECUTIVOS.

Al hacer que unos hombres empiecen a subir por la esca-

la ejecutiva, debe ponerse gran cuidado en que un número apreciable de ellos posean la capacidad innata para seguir subiendo. Naturalmente esto no quiere decir que todo capataz haya de ser un superintendente en potencia.

Algunos de los que se dedican a estudiar el problema de la formación de dirigentes de empresa propugnan la selección — de hombres jóvenes adiestrándolos lo más rápidamente posible — para ocupar puestos de responsabilidad y situándolos en ellos cuando todavía son jóvenes. Es el llamado proceso de selección de élite. Otros consideran preferible iniciar un número considerable de jóvenes calificados, dándoles un programa de adiestramiento intensivo, por ejemplo, de un año de duración situándolos en cargos supervisores de bajo nivel y haciéndolos ascender por méritos en comparación con todas las demás personas — disponibles. Ciertamente, este segundo método tiene valor, de acuerdo con los conceptos democráticos; dará buen resultado si alguien se hace responsable, de una manera seria, de no permitir que esos jóvenes capacitados sean olvidados en la rutina — del funcionamiento diario.

En la selección de hombres para que vayan ascendiendo — por la escala ejecutiva, hay que procurar que un número importante de ellos posean elevada agudeza mental, estabilidad emocional y competencia técnica. La agudeza mental es bastante fácil de medir. Algunos tests pueden servir de ayuda para averiguar el equilibrio emocional, pero en este aspecto sigue siendo necesaria una investigación mucho más profunda; la observación cuidadosa del individuo en su trabajo proporciona el método más conocido para apreciar su salud mental. La competencia técnica puede reforzarse mediante el adiestramiento, en caso — de que no se posea ya. Desde luego, para hacer esta afirmación hay que suponer la posesión por el posible candidato de la capacidad mental y las aptitudes adecuadas. Los hombres dotados de las capacidades requeridas pueden proceder de las Universidades e Instituciones Superiores, o bien ser individuos de capacidad sobresaliente que nunca han ido a la Universidad. A —



este último grupo debe prestarsele ayuda especial, en forma de lecturas dirigidas, cursos por correspondencia o clases nocturnas. Lo importante, en el adiestramiento de ejecutivos y supervisores, no es el lugar de donde proceden, sino que tengan capacidad innata y sientan intereses de los que se pueda sacar partido en el adiestramiento. La cuidadosa selección de los educandos ejerce una señalada influencia sobre los resultados del adiestramiento.

Los programas ideales para el adiestramiento de ejecutivos no son nuevos, aunque la mayoría de ellos, desde el punto de vista estadístico, son de origen reciente "Un trabajo excelente se inició en la década 1920-30, se abandonó bastante en la siguiente, pero renació en la 1940-1950. En la bibliografía sobre esta cuestión abundan las referencias a casos concretos de programas desarrollados con éxito". (57).

Así como hay empresas que se dedican a contratar los servicios de consultores exteriores para dirigir sus programas de adiestramiento de ejecutivos, hay profesores Universitarios que dedican una parte de su tiempo a este tipo de trabajo. Un programa de este tipo puede ser conveniente en una empresa pequeña que no puede permitirse el gasto de contar con un programa de gran envergadura. Algunas grandes empresas utilizan los servicios de consultores en calidad de asesores de sus programas de adiestramiento de ejecutivos. La ayuda exterior será muy efectiva si se enlaza estrechamente con un comité director de altos ejecutivos, que puede servir de medio de adiestramiento para sus miembros, enlazando íntimamente el programa con las políticas y necesidades de la empresa.

El adiestramiento para formación del nuevo supervisor. Independientemente de su procedencia, el nuevo supervisor necesita adiestramiento para atender a las necesidades de su nuevo empleo. La cantidad exacta de adiestramiento necesario, depende en parte de la experiencia anterior del individuo. Puede proceder de una de las situaciones siguientes:



- 1.- Del exterior de la organización, con experiencia en el trabajo, pero no en supervisión, por lo cual es necesario un adiestramiento en las técnicas supervisoras, así como en los procedimientos, costumbres y políticas de la empresa.
- 2.- Del exterior de la organización, con experiencia previa en supervisión, por lo cual sólo hace falta orientación en procedimientos, costumbres y políticas.
- 3.- De dentro de la organización, poseyendo, por tanto, un fondo de conocimientos sobre las políticas de la empresa.
- 4.- Del exterior de la organización, sin experiencia de trabajo, por ejemplo, al proceder directamente de la Universidad, por lo cual es preciso adiestramiento en funcionamiento del negocio, técnicas de supervisión, y orientación en procedimientos, costumbres y políticas de la empresa.

Unas cuantas empresas, relativamente grandes, dan un período intensivo de adiestramiento sobre técnicas de supervisión, de dos semanas en duración, a individuos con experiencia en el trabajo es un procedimiento excelente para nuevos supervisores. A los hombres sin experiencia en el trabajo debe dárseles ésta mediante la observación de las operaciones o su participación en ellas. A un individuo procedente del exterior, con experiencias previa en supervisión, puede dársele una visión más amplia de las políticas y costumbres de la empresa mediante la rotación como internos, destinos especiales, adiestramiento como posible sustituto, a alguna de las técnicas que se describen someramente a continuación

#### ADIESTRAMIENTO EN EL LUGAR DE TRABAJO (quizá como posible sustituto.)

Cuando el ejecutivo siente verdadero empeño en formar a sus subordinados, posee las calificaciones requeridas y está dispuesto a dedicar tiempo a las consultas detalladas que hacen falta, ese programa tiene verdadero valor. Al subordinado puede dársele cualquier título o misión. Un posible sustituto puede ser designado como adjunto del supervisor, adjunto especial del ejecutivo, o bien ocupar un puesto de supervisor o --

ejecutivo normal, según su misión especial. El posible sustituto por efectos del adiestramiento puede tener obligaciones especiales, de las que sólo él es responsable; por ejemplo; un individuo puede ser supervisor y seguir siendo adiestrado como posible sustituto del ejecutivo. En este caso, lo normal será que el supervisor asuma las misiones del ejecutivo, si este se encuentra ausente. El sistema del posible sustituto no tiende a mejorar la organización, puesto que será raro que la persona que recibe el adiestramiento alcance un nivel de actuación superior al de su mentor, a no ser que se trate de un superdotado. Pero el sistema presenta la ventaja, que consiste en que proporciona un incentivo específico al posible sustituto que será fuerte o débil en proporción de la razonable probabilidad de ser llamado a ocupar el puesto de su superior en un futuro no lejano. Para que sea efectivo, el sistema requiere una honradez absoluta, por parte de la dirección de la empresa. El adiestramiento en el trabajo puede ser realizado como parte de los procedimientos normales, sin que se subraye la probabilidad del factor sustitución. Si a cada ejecutivo se le encarga de la formación de sus subordinados, y se toma en serio su misión el consejo en el lugar de trabajo proporciona un medio excelente de adiestramiento. Un aspecto del consejo y adiestramiento en el lugar de trabajo es lo que se llama supervisión consultiva. La supervisión consultiva es un proceso o técnica de la dirección en el que no sólo se consulta al supervisado antes de tomarse una decisión sobre algo que le interesa, sino que se le insta a que contribuya a la solución presentando ideas constructivas.

La técnica de la supervisión consultiva presenta ventajas y desventajas:

#### 1.- VENTAJAS.-

- a) Los empleados experimentan la sensación de que están trabajando con y no para el supervisor.
- b) El supervisor obtiene el beneficio de la ex

perencia y adiestramiento de los individuos.

- c) Da a los empleados la oportunidad de hacerse oír.
- d) Fomenta la iniciativa individual y la confianza de uno mismo.
- e) Aumenta la confianza del individuo en la dirección.
- f) Hace que el individuo sienta respeto de sí mismo.
- g) Da lugar a que el individuo sienta confianza en el supervisor y aumenta el deseo de cooperar.
- h) El supervisor puede conocer mejor al empleado y comprender su actitud y sus sentimientos.
- i) Hace que el individuo se sienta más responsable de su trabajo y que no se considere un simple engranaje de la máquina.
- j) Mantiene alerta al individuo.
- k) Mejora las relaciones entre el empleado y la empresa, puesto que aquel observa que el supervisor y la empresa se interesan por él como individuo.
- l) Al asignar los trabajos, el supervisor puede asegurarse con más facilidad de que el individuo comprende lo que ha de hacer.
- 11) Amplía la visión del empleado.
- m) Tiende a mejorar la actuación.
- n) Fomenta un pensamiento franco.

## 2.- DESVENTAJAS.-

- a) El supervisor puede "quedar mal" ante un cierto tipo de empleados.
- b) El sistema puede dar lugar a que algunos empleados formen un concepto demasiado elevado de si mismos.
- c) Requiere mucho tiempo (del supervisor y del individuo).
- d) Puede dar lugar a que los empleados se formen la idea de que el supervisor no conoce bien su trabajo o que no sabe decidir.
- e) El empleado puede pensar que el supervisor intenta rehuir la responsabilidad.
- f) Puede destruir la moral si se pide a los empleados que expongan sus ideas y puntos de vista para ignorarlos después o no prestarles el crédito suficiente.

## LA ROTACION EN DIVERSOS PUESTOS COMO MEDIO DE ADIESTRAMIENTO DE SUPERVISORES Y EJECUTIVOS.

Un programa bien planeado de traslados a diversos puestos de ejecutivos o de Staff, constituye un medio excelente para darles amplia experiencia y adiestramiento. La actuación que se pretende conseguir en esta rotación de puestos puede ser estrictamente la misma que la exigible al ejecutivo si hubiera de ocupar el cargo de modo permanente, o solamente sobre una base similar a la de un interno. Es decir, al individuo se le denomina como interno, ya que permanece en su puesto por un corto espacio de tiempo. El interno forma parte normalmente de un programa para dar un fondo general de conocimientos y experiencia operativa. Frecuentemente comprende experiencia superior a la de la división en donde el interno espera trabajar. Puede abarcar muy bien informes escritos sobre las experien --

cias por que se ha pasado sobre principios y técnicas operativas, así como un programa organizado de lecturas referentes a las diversas fases del trabajo. Para ser más efectivo el interno, debe asistir a todos los comités y otras reuniones que se celebran. En algunas empresas más importantes, los internos viven en alojamientos especiales, forman clubs u organizaciones técnicas y juveniles. Todo programa debe estar bajo la dirección de un energico coordinador con prestigio como ejecutivo. Si está bien ideado y dirigido, el internado es uno de los métodos mejores para adiestrar tanto a los supervisores, como a los altos ejecutivos en potencia. El ejecutivo que tiene a su cargo un interno, debe considerarlo lo mismo que el médico considera al interno de un hospital, al que debe enseñar como lo exige el código profesional; cuando esta manera de abordar el problema llegue a ser general, la supervisión llegará a adquirir la condición de una profesión.

EL ESCUADRON VOLANTE o ( escuadra de comodines).- El sistema del escuadrón volante o escuadra de comodines.- El sistema del escuadrón volante o escuadra de comodines, para adiestramiento de supervisores, se utiliza, por lo general, con personas que se preparan para ocupar sus primeros puestos de supervisión. La variada experiencia, obtenida por los trabajadores del escuadrón volante se suplementa generalmente con una enseñanza sistemática, dada en clase a horas determinadas de la semana que puede versar sobre información técnica, historia de la industria en cuestión y de la empresa.

Escuela de empresas.- La General Electric.- Cuenta con un amplio programa para ejecutivos que rivaliza en materias abarcadas con las ofrecidas por las Universidades. Tiene un conjunto de profesores propios, locales y todo lo necesario para desarrollar un programa educativo de alto nivel de adiestramiento.

De las escuelas que cuentan con escuelas organizadas permanentemente para el adiestramiento de ejecutivos especialmente los de bajo nivel, tenemos a la General Electric, Gene -

ral Motors, La Crysler, etc. Estas escuelas prestan mayor atención a los problemas de dirección. Además de que por su gran -- capacidad económica tienen la facilidad de dar adiestramiento a su personal.

Materiales que comprenden los programas de adiestramiento de supervisores que tienen lugar en la industria.- La mayoría de los programas en funcionamiento dentro de las empresas -- están destinados a los ejecutivos. A menudo se les deja elegir entre los asuntos que consideran más importantes para su trabajo. DENTRO DE LOS programas de adiestramiento es muy frecuente ver las siguientes materias:

- 1.- Lugar del supervisor en la organización.
- 2.- Responsabilidades del supervisor.
- 3.- Análisis de su tarea hecho por el propio supervisor
- 4.- Responsabilidad del supervisor en cuanto al adiestramiento de sus hombres.
- 5.- Principios y prácticas de la enseñanza en el lugar de trabajo.
- 6.- Técnicas para influir sobre los subordinados.
- 7.- El supervisor como intérprete de la política de la empresa sobre relaciones laborables.
- 8.- Relación del personal con la seguridad.
- 9.- Responsabilidades del supervisor en cuanto a la administración de salarios y sueldos.
- 10.- Relación del supervisor con el Departamento de Tiempos y Movimientos.
- 11.- Análisis de tiempos y movimientos..
- 12.- Responsabilidad del supervisor en cuanto al presupuesto.
- 13.- Responsabilidad del supervisor en cuanto al control de costos.
- 14.- Registros y contabilidad de costos.
- 15.- Costos indirectos de mano de obra.
- 16.- Costos directos de material.
- 17.- Costos indirectos de material.



- 18.- Responsabilidad del supervisor en cuanto a calidad
- 19.- La función del Departamento de inspección.
- 20.- Planeamiento y control de la producción.
- 21.- Ausencias y faltas de puntualidad en el trabajo.
- 22.- El procedimiento de tramitación de quejas.
- 23.- Moral y disciplina.

Estos asuntos no son ni mucho menos todos los que abarcan los diversos programas de adiestramiento de ejecutivos. El empleo de material impreso presenta la ventaja de que evita la omisión o mala interpretación de las políticas y asuntos tratados, y sirve además como manual de consulta posterior. Independientemente de que se distribuya o no material impreso completo, antes de las conferencias de adiestramiento, es muy conveniente que se distribuyan guiones a los asistentes. El uso de textos fomenta la uniformidad de interpretación de un asunto -- dado y contribuye a ayudar a la retención de las conclusiones.--

DECISIONES BASICAS EN LOS PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO DE SUPERVISORES Y EJECUTIVOS.- Aquí desde luego, lo primero que se tiene que decir es si se va a contar o no con un programa de adiestramiento en regla. Suponiendo que es necesario un programa de adiestramiento organizado, sera útil contestar las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Tendrá lugar el adiestramiento durante el tiempo de trabajo o durante el tiempo libre?
- 2.- ¿Deben participar en la misma conferencia de adiestramiento hombres de diferentes niveles de ejecutivos
- 3.- ¿Cuántos deben ser los componentes de un grupo?
- 4.- ¿Cómo podrá medirse la eficacia del programa?
- 5.- ¿Cómo puede calcularse su costo?

Es casi práctica normal el celebrar las sesiones de --



adiestramiento durante la jornada laboral, siempre que lo permitan las condiciones de trabajo. Con ello se da más énfasis al adiestramiento, que no parece ser algo postizo y organizado para ver si funciona o no. En algunas de las empresas más pequeñas siempre es posible celebrar las sesiones durante las horas de trabajo. En caso de que las clases se den después del trabajo, o los sábados por la mañana, si la semana es de 5 días hábiles, surge el problema de las horas extraordinarias. Todas las cuestiones que salgan dentro de la implantación de cursos han de ser resultas de acuerdo a las políticas de la empresa y dentro de los principios reglamentarios.

La mezcla de personal supervisor y ejecutivo de diversos niveles, es una cuestión batallona, que cuenta con defensores y críticos. Unos de los argumentos que se aducen en contra de la mezcla de hombres de niveles distintos, es que los ejecutivos de más bajo nivel pueden mostrarse reacios a hablar con franqueza y presencia de sus superiores. El reverso de esta cuestión consiste en el hecho de que algunos ejecutivos no les gusta competir con muchos de sus subordinados en campos no relacionados directamente con sus especialidades. Ambos puntos de vista tienen su valor, con todo, la medida en que imperará uno de ellos depende en gran parte, de la amplitud de miras de los ejecutivos.

Otras empresas han procurado agrupar a su personal según los niveles ejecutivos y han encontrado satisfactoria tal medida. Y otras han llegado a agruparlo no sólo según los niveles ejecutivos, sino por las diferentes formas de trabajo relacionadas entre sí. Lo que importaría a la larga no es la organización formal del programa de adiestramiento, sino la efectividad de su dirección.

En lo referente al número de personas de que debe consistir un grupo de adiestrandos, depende en parte de quien las dirige, de los medios físicos disponibles y de la filosofía sustentada por la dirección de la empresa. El método empleado para el adiestramiento en grupo determina en gran medida ese número.

En conferencias, películas y, hasta cierto punto, en las demostraciones, el grupo puede variar desde 10 personas hasta varios centenares. En coloquios y discusiones dirigidas, lo mejor es que sean de 10 a 20 y hasta 30 en condiciones especiales. El grupo no debe ser tan numeroso que impida a cada participante intervenir libremente en las discusiones.

Con el transcurso de los años ha ido adquiriendo popularidad el método de la enseñanza por medio del caso concreto. En manos de un hábil conductor, es un excelente medio de adiestramiento. Se utilizan prácticamente todos los métodos de adiestramiento conocidos que pueden aplicarse al caso de los supervisores y ejecutivos; cuando son instruidos en grupo, la técnica de la conferencia con intervención de los asistentes es la más aceptada, aunque pocos de los procedimientos a ella referentes son empleados en una forma pura. Lo más frecuente que esta técnica se combine con la disertación, la demostración, e incluso que se emplee el tipo de discusión a base de preguntas. Casi siempre el método se modifica para adaptarlo a la situación y no es tan importante en sí como su aceptación por los participantes. Con frecuencia el grupo pide la modificación del procedimiento que se está utilizando.

Hay tantos elementos intangibles, que resulta extremadamente difícil medir los resultados del adiestramiento de supervisores y ejecutivos. Se habrá alcanzado por lo menos una parte del objetivo del adiestramiento si una inspección llevada a cabo entre el personal ejecutivo, pone de manifiesto que existe un número suficiente de personas para atender todas las necesidades ejecutivas y de supervisión. El estado en que se encuentre el grupo ejecutivo antes y después del adiestramiento da alguna pista en cuanto a su efectividad. El número de quejas de trabajo antes y después del adiestramiento es un indicio parcial para podernos dar una idea de la efectividad. Otro medio consiste en medir la moral de los supervisores y ejecutivos por medio de las técnicas empleadas al efecto. Otra indicación pueden proporcionarla las sugerencias presentadas para mejorar procesos -

y procedimientos. Otra forma de obtener datos consiste en ver el rendimiento que tengan los adiestrados observando si se cumplen o no las normas a seguir. Ninguno de estos índices es total por sí mismo, pero cada uno de ellos arrojará alguna luz sobre la efectividad del programa.

En lo que se refiere al costo del programa de adiestramiento podemos averiguarlo calculando el costo total del tiempo que los empleados dedican a las sesiones del adiestramiento. Si se suma a lo anterior el costo del tiempo del supervisor y de otros dedicados activamente al programa, pueden determinarse los costos en salarios. Además son fáciles de determinar los costos de la impresión de guiones y de textos, así como los de los locales o edificios utilizados con fines de adiestramiento. Conviene comprobar el costo del programa como comprobación de la efectividad del programa. Como ocurre con la investigación industrial, la cual determina, a menudo, no es saber si cualquier empresa puede soportar los costos, sino si puede permitirse el no contar con dicho programa.

#### AYUDAS PARA EL ENTRENAMIENTO.

Dentro de las ayudas que puede tener el adiestramiento tenemos las audiovisuales.

Los diferentes tipos de ayudas audiovisuales y sus empleos representan un campo muy amplio de posibilidades en continuo perfeccionamiento. Pueden distinguirse 5 grandes categorías cada una de las cuales presenta, considerando la situación particular de que se trata, ciertas ventajas o insuficiencias. Los grupos citados son:

- 1.- Películas (mudas, sonoras, educativas, documentales).
- 2.- Proyecciones de cualquier género y su literatura (películas diapositivas y cualquier otro tipo de material usado como proyector opaco.)
- 3.- Grabaciones, (discos, cintas, etc.)
- 4.- Impresos (gráficos, carteles, pizarrones, objetos expuestos modelos, imitaciones, documentos, esquemas etc.)

5.- Representaciones y demostraciones. (parodias, recitales, demostraciones, charlas, conferencias, etc.)

A proposito del uso que tiene cada tipo de material audiovisual, podemos formular algunas observaciones de carácter general, en efecto, primeramente resulta necesario decidir acerca del tipo de ayuda que se va a emplear. Muchos de estos elementos audiovisuales requieren cierta preparación previa (práctica de empleo, coordinación, etc.); en tanto que comparados con las diferentes formas de discusión verbal (que permiten improvisar), no dejan otra alternativa que su correcto y oportuno empleo.

A fin de seleccionar las ayudas requeridas es indispensable disponer de una lista lo más completa posible para poder tomar una decisión adecuada a las circunstancias del adiestramiento. De todos modos, lo menos que se puede tener, por muy simple que sea el programa propuesto, es una pizarra o grandes pliegos de papel en su reemplazo.

El material audiovisual, en suma, puede lograrse (sobre medida), si los fabricantes que se dedican a esta clase de elementos son informados sobre lo que se necesita. De hacerse así, va a satisfacer mejor la exigencia que interesa al grupo, ya que será susceptible de adaptarse a una situación particular.

En forma independiente del tamaño de un grupo cualquiera, los medios audiovisuales son siempre eficaces cuando permiten reproducir la realidad. Por ejemplo, como una manera de estimular una discusión, existen sistemas que pueden influir simultáneamente en varios aspectos de la materia bajo consideración, los que, sin duda, serán más útiles que otros.

Tratándose de grandes grupos de adiestrandos, es necesario que la ayuda sea necesariamente sonora y de dimensiones apropiadas para ser vista por todos, si tal es el caso. De manera independiente de las dimensiones del grupo, es igualmente importante saber cuando no debe usarse y cuando llega el momento oportuno para hacerlo. Un principio que es esencial de tomar en

cuenta, se refiere a que la experiencia señala que la ayuda no debe usarse nunca como lo único que se va a hacer en la reunión, o solamente para divertir a los presentes; puesto que ella no es nada más que un medio auxiliar para el entrenamiento y por tal motivo, debe ser presentada en estas condiciones a los participantes explicando lo que sea necesario al respecto.

Cuando el animador (instructor, adiestrador) emplea una ayuda equivocada con relación al tema que está tratando, o emplea la que es justamente apropiada, pero en un mal momento, o dicho empleo no se hace en forma correcta, el resultado es fácil de imaginar. En conclusión, un buen conocimiento sobre el valor real de la ayuda y la forma de empleo es indispensable.

Por un lado, el adiestrador debe evitar de convertirse en un (fánatico) de las ayudas audiovisuales, descuidando la importancia que tiene la experiencia real para el adiestrando y por otro, debe emplearlas todas las veces que sea necesario, como complemento de todo tipo de instrucción.

La técnica de aplicación relativa a las diferentes ayudas, puede sintetizarse del modo siguiente:

- 1.- Preparación (una breve descripción de la fase preparatoria es necesaria antes del comienzo de la reunión.)
- 2.- Explicación de su **empleo** al grupo (al que debe prestar atención y explicar por qué se usa éste en otro tipo de material).
- 3.- Dimensiones del grupo (tipo de ayuda más apropiada).
- 4.- Objetivos (explicar lo que se persigue con su aplicación)
- 5.- Exactitud de empleo (cuando usarlas, prácticas relativas a la asistencia, etc.)
- 6.- Comentarios (ventajas y desventajas, resúmen final de antecedentes, etc.)
- 7.- Gráficos (por qué hay que ilustrar objetivamente, que efec-

tos se obtienen, cuál debe ser el contenido esencial de un gráfico).

### LA TECNICA DE LAS PELICULAS.

El proceso de la técnica de presentación de una película como ayuda para el entrenamiento. Principia por una preparación, esta preparación consiste:

#### PREPARACION.

- . En ver la película antes de proyectarla.
- . Decidir cuándo y cómo usarla.
- . Arreglar el espacio dentro del local, considerando la dimensión del grupo.

#### INDICACIONES AL GRUPO.

Después hay que dar indicaciones al grupo.

- . Señalar al grupo los puntos que debe observar con mayor atención.
- . Explicar el porqué de la película.

#### TAMAÑO DEL GRUPO.

- . El grupo grande debe estar compuesto (50-200) o pequeño (10-45), que requieren una preparación general, si la película es de carácter informativo.
- . Si se usa para desarrollar una habilidad o sistema, es necesario un grupo pequeño de (5-20).

#### OBJETO.

- . Informar.
- . Desarrollar una habilidad o sistema.
- . Estimular la atención.

#### DISPOSITIVO PARA LA APLICACION.

- . Presentar en el momento oportuno.
- . Asegurarse que todos ven.

- . Explicar de manera simple.
- . Aportar tan pronto termina.
- . Eliminar posibilidades de distracción.

### COMENTARIOS.

- . La repetición aumenta la eficacia de una película destinada a enseñar habilidades.
- . Las películas deben usarse solamente cuando la acción es parte integrante del tema tratado.
- . Estimular a continuación la formulación de preguntas o discusión.
- . Proyectar por segunda vez si esto es posible.

Además tenemos los "Documentales" que tienen la misma preparación, indicaciones al grupo, tamaño del grupo y que tiene por objeto: Modificar o reforzar las habilidades.

La aplicación sería la misma que la película. Lo más importante de este tipo de películas es que correspondan a la realidad.

"Dentro de otra técnica de proyección" tenemos:

"La película muda o sonora".- Que tiene la misma preparación, indicaciones al grupo, tamaño del grupo; su objeto es instruir e informar con el mismo dispositivo de aplicación. Los comentarios serían:

- . Ver el comentario precedente. Adecuada cuando la acción no es lo más importante. La discusión puede continuar mientras la imagen está proyectada.
- . Cada cuadro puede ser mantenido sobre el telón todo el tiempo que se requiera, o repetirse una y otra vez.
- . Algunas películas sonoras tienen las mismas ventajas que otras pero a menor precio.
- . Con frecuencia se puede abarcar un campo de adiestramiento más amplio, con las películas que satisfacen -



las exigencias de movimiento continuo

- . Las filmaciones propias y las películas de fábrica no se diferencian gran cosa.

"Las diapositivas".- Que son de 2 x 2", o 3 1/4 x 4" tiene las mismas indicaciones y preparación que las películas. El grupo puede estar formado de 10 - 30 personas cuando se utilice diapositivas de 2 x 2". Y de 10 - 50 - personas cuando se utilicen de 3 1/4 x 4".

El objeto y el dispositivo de aplicación es el mismo -- que en las películas.

Los comentarios al utilizar las diapositivas serian:

- . Tienen más o menos las mismas indicaciones que para las películas.
- . Tienen la ventaja de permitir arreglar sucesivos en el orden de proyección, según las necesidades.
- . El mercado está lleno hoy de toda clase de material gráfico- didactico sobre los temas que nos interesan- por ejemplo, placas, películas, celofán etc.

#### TECNICA DE REGISTROS X GRABACIONES.

Dentro de este material tenemos: los discos de 75, 45,- y 33, r.p.m., los carretes y cintas.

Para la preparación de este tipo de material se debe:

- . Verificar previamente la lista de discos registrados.
- . Determinar cuándo y cómo usarla.
- . Disponer los materiales necesarios y arreglo del local

En las indicaciones al grupo pequeño o grande; se debe explicar por qué se ha empleado tal o cual material y que debe obtenerse.

El objeto de este tipo de grabaciones es de:

- . Informar
- . Desarrollar una habilidad o sistema.
- . Cambiar habilidad, reforzar empleo de actitudes.

El dispositivo de aplicación sería:

- . Tocar los discos en el momento oportuno; informando - sobre la lista registrada.
- . Eliminar los motivos de distracción.
- . El aparato y la velocidad deben estar de acuerdo con el tamaño del grupo y los objetivos que se persiguen.

Los comentarios sobre este material de registro serían:

- . Sucesos sugestivos, voces o discursos de personas importantes, pueden servir a menudo para avivar la discusión. Es particularmente útil para hacer referencia a opiniones, declaraciones improvisadas, reacciones y los requerimientos de personas que no pudieron hacerse presentes en la reunión.
- . Puede aplicarse en la reunión para registrar la sesión de adiestramiento, al comienzo o después durante el análisis o crítica.
- . Cada uno puede controlarse a sí mismo y ejercitarse - subsiguientemente en la autocrítica, después de grabar sus propias actuaciones.

Generalmente es más fácil disponer de discos a ser grabados que de carrete. El primero es siempre un medio valioso de valoración y educativo.

. Hoy día existe una gran variedad de cintas para grabar que, en algunos casos, reemplazan con evidentes ventajas a los discos. Muy interesante resulta mencionar los sistemas video-tape, video play-Back, etc. La venta de grabadoras, para uso individual o en grupo han resuelto este problema.

TECNICA DE GRAFICAS.

Dentro de esta técnica se utiliza el siguiente material como ayuda para el adiestramiento:

BOLETINES E INFORMES.- Para hacer la preparación de este material hay que:

- . Decidir cuando usarlos.
- . Preparar y ordenar el contenido, con anticipación.

El objeto de este material es de:

- . Informar.
- . Atraer la atención.

CARTELES, AVISOS Y NOTICIAS.- Tienen como preparación:

- . Tenerlos a la mano.
- . Preparar el material necesario y decidir cuando usarlos.

Las indicaciones que se le dan al grupo son:

- . Señalar los detalles que deben observarse.
- . Explicar que cosa representan.

El objeto de este material es el de:

- . Informar.
- . Atraer la atención.
- . Cambiar habilidades, reforzar, utilización y empleo de aptitudes

El dispositivo de aplicación es:

- . Presentar en el momento oportuno, si no está ya en boletín.
- . Explicar claramente, dando los datos respectivos.

- . Sacar de la vista del grupo cuando no son usados.

TABLEROS Y PIZARRONES.- Para la preparación de este material de vemos tener:

- . Pizarra bien pulida y limpia.
- . Preparar las tizas - varios colores, pastelones, útiles. Saber que escribir.

El objeto de usar este material es:

- . Según necesidades.
- . Util para resúmenes.
- . Hacer listas y enumerar cosas.

El dispositivo de aplicación es:

- . Organizar de una manera lógica y entendible.
- . Sirve para clasificar los puntos claves de otros sistemas.

Los comentarios para este tipo de material gráfico como ayudas para el adiestramiento son uniformes.

- . Aunque no son de la misma naturaleza que los anteriores, estos medios de ilustración han sido extensamente usados, con la misma finalidad que los otros: a) - atraer la atención, b) instruir.
- . Vale la pena tomarlos en consideración; por cuanto -- desde hace mucho tiempo se les emplea a un costo relativamente bajo. Pueden programarse las correspondientes discusiones después que son expuestos, las veces que resulte aconsejable. De esta manera sirven para - revisar y repetir los puntos más importantes de una - discusión.
- . Los originales y sus reproducciones suelen ser muy co costosos. No obstante, en los casos que el adiestra--

miento comprenda ciertos riesgos, es justamente aquí - donde se tiene un medio que puede servir para sortear el problema.

- . La pizarra sirve para recoger las informaciones que se presentan poco claras, las que pueden ponerse en orden en seguida, en una hoja aparte. Este medio didáctico es usado para una larga lista de otras aplicaciones.

Por lo que respecta al equipo que se debe utilizar para el entrenamiento del personal a capacitar, siempre debe ser el adecuado de acuerdo a las funciones que desempeñen, es decir de acuerdo a la categoría que tengan dentro de la empresa. Para llegar a un mejor desempeño de sus actividades a desarrollar.

#### EVALUACION DE LOS PROGRAMAS DE FORMACION Y DESARROLLO.

Cuando en la empresa se llevan a cabo los programas de adiestramiento siempre el principal interés está en la evaluación de los resultados conductuales de la formación y desarrollo de personal. Evidentemente, esto no puede ser una tarea que se planea después de los hechos; los procedimientos de evaluación deben planearse en cada etapa durante la investigación y el desarrollo que conducen al diseño del paquete de adiestramiento. Estas medidas pueden ser de muchas clases que van desde exámenes escritos hasta escalas de actitudes o, de mayor importancia, observaciones directas de la capacidad efectiva del adiestramiento para hacer el trabajo. Por supuesto, los Test deben reflejar los objetivos del programa de adiestramiento; como el desarrollo de medidas de éxito en la posición de trabajo.

El diseño del Test de eficiencia del adiestramiento depende de comparaciones esencialmente cualitativas entre las conductas deseadas de tarea y la conducta obtenida con los Tests.

Como señala Glaser (1962), la cuestión esencial es: "¿en qué grado requiere este test de los adiestrandos, las conductas que constituyen los objetivos del programa de adiestramiento?"

"Estas medidas de conducta se usan después para estimar los beneficios empresariales que resultan de los procedimientos de adiestramientos - incremento de la eficiencia del empleado, disminución de costos, disminución del tiempo de adiestramiento o la realización de otros objetivos de la empresa, que pueden proporcionar al programa de adiestramiento su "raison d'etre" - (58).

Dentro de las personas que han escrito sobre la evaluación de los programas de adiestramiento (como Kirkpatrick en 59 y 60; Mac Kinney 1957) casi todos los autores que han escrito sobre esto, están de acuerdo en que la evaluación del adiestramiento debe tomar la forma de un experimento, utilizando medidas de eficiencia de "Antes" y "Después", en grupos de control (no adiestrado) y experimental (Adiestrado). Se presupone que si el adiestramiento que ha tenido el efecto deseado, las personas del grupo experimental deben mostrar cambios mucho más grandes, en la dirección de adquirir las conductas terminales - deseadas, que las personas del grupo control. Si no ocurren cambios en ningún grupo, se puede poner en duda la eficacia del paquete de adiestramiento. Si ocurren cambios iguales en ambos grupos, se puede concluir sin duda, que el programa de adiestramiento no es el agente causal primario o siquiera necesario para cambiar la conducta. Evidentemente, quien preguntara por qué, se defraudaría con uno de estos resultados. Quizás esta es una razón de por qué los directores de adiestramiento en la empresa realizan con poca frecuencia evaluaciones experimentales de sus programas. Ya que puede existir la posibilidad de obtener resultados negativos.

La evaluación experimental del adiestramiento.- Contestar la pregunta por qué es esencial; no se ha subrayado lo suficiente. Sin embargo, es evidente que un director de adiestramiento que ha diseñado su programa de una manera sistemática - que se ha escrito y que se interese en la definición y medición de los resultados del adiestramiento, tendrá que incluir procedimientos de evaluación como parte integrante de su paquete de adiestramiento. Para él, la pregunta porqué, no constituye ame-



naza, debido a que la pregunta ha sido central al proceso entero, de diseñar e implantar sus procedimientos de adiestramiento.

Otra de las opiniones acerca de la evaluación de los programas de adiestramiento nos dice Reinsis Likert. "Que el procedimiento ideal para evaluar el adiestramiento es tomar cierto número de grupos que hagan la misma labor, en condiciones idénticas, y luego dar instrucción a algunos de estos grupos y dejar a los otros como (testigos). Que nosotros sepamos no ha habido más que un sólo experimento que haya estimado los efectos surtidos por la capacitación en los costos" (59).

Referente a esta opinión Strauss y Sayles dicen: "Que la verdad no se cuenta con ninguna prueba verdadera, de que la instrucción de cualquier clase que sea, resulte efectiva. Todavía no podemos hacer una comparación objetiva entre una y otra forma de adiestramiento, ni indicar con seguridad quién ha de ser instruido y como. Ni tampoco podemos hacerlo hasta que se hayan llevado a cabo más investigaciones ulteriores. De todos modos, la cuestión de como medir la efectividad de la capacitación de los funcionarios ejecutivos puede tener, de hecho, menos importancia que la de señalar metas. En lugar de hacer hincapié en los sistemas, quizá los que tienen a su cargo la evaluación deberían de ocuparse de preguntas como: ¿que intentamos llevar a cabo? ¿Que clase de organización es la que procuramos levantar,? ¿en que forma queremos que cambien los supervisores?. Hasta que estas preguntas hayan sido contestadas en forma realista, es prematuro que la dirección intente refinar sus sistemas." (60)

Los comentarios de éstos autores en su libro, aunque ya tienen sus años de escritos, han hecho una crítica constructiva para que las personas que se dedican a la evaluación del adiestramiento, tengan siempre el conocimiento de investigar concienzudamente los antecedentes y procedimientos del adiestramiento para que sea más flexible el adiestramiento dentro de la empresa y su interés principal sea, llevar a los individuos a los patrones deseados en la ejecución del trabajo.



Como dice Marvin y Wayne en su libro..."Qué idealmente el paquete del adiestramiento no incluirá un sólo método o técnica de aprendizaje, sino muchos, probados con cuidado, programados y ordenados para desarrollar las habilidades deseadas de -- trabajo, los conocimientos y actividades en el repertorio de to dos los adiestrados. Esto exige un cambio sutil de hincapié en la visión prevalente del adiestramiento en la industria de la -- actualidad. Los empleados en las empresas del futuro no serán -- expuestos exactamente a oportunidades de aprendizaje durante -- las cuales sus motivos y capacidades individuales producirán -- amplias diferencias en la adquisición del contenido del adies -- tramiento; en su lugar, serán conducidos con programas diseña -- dos para cada individuo a un nivel uniforme de adquisición. En -- el grado en que pueda alcanzarse este resultado ideal, podremos esperar del aprendizaje del personal la utilización mucho mejor de los recursos humanos en las empresas de lo futuro" (61).

## CONCLUSIONES.

Para la Integración y Desarrollo de personal en la empresa, he expuesto una tesis no muy profunda pero con un contenido general respecto a la labor teórica que tendría el psicólogo en la industria. Ya que según las aptitudes, experiencias y las -- condiciones adaptativas al tipo de trabajo en la empresa, llevarían al psicólogo al buen desempeño en la práctica profesional.

Primeramente sería conveniente conocer haciendo un análisis exhaustivo de todo lo relacionado con la integración administración y desarrollo de personal ya que de aquí vamos a sacar conclusiones básicas para la práctica de los conocimientos-teóricos para aplicar las técnicas adecuadas al tipo de trabajo a que se dedicaría el psicólogo en la industria.

La tesis que expongo esta compuesta básicamente de tres capítulos de los cuales el primero está compuesto por los objetivos y diversos factores de trabajo que intervienen en la industria; en segundo término se dedica a la integración o reclutamiento, aplicación de diversas técnicas de selección de personal; y en tercer término un capítulo dedicado a quien debe de -- adiestrarse y a las diversas técnicas y programas de adiestramiento. de personal.

### 1.- Conclusiones del primer capítulo.

Es evidente que para desempeñar una buena labor como profesional dentro de la empresa, debemos conocer exhaustivamente todos los factores que intervienen o que podrían intervenir en la organización de la empresa. Es por eso que debemos poner mucha atención en los objetivos primordiales para la buena producción de la empresa. Para esto debemos tener conocimientos acerca de con que personal contamos y de que puestos disponemos para elaborar un estudio adecuado para una buena administración de personal disponible para colocarlo en donde surgen -- las necesidades de la empresa.

### 2.- Conclusiones del segundo capítulo.

En relación al proceso integración o reclutamiento-

la selección de personal en la empresa. Podríamos decir que el psicólogo que trabaja en la industria va a desarrollar en la práctica el proceso que más le convenga para el buen funcionamiento de su departamento, de acuerdo a sus conocimientos, experiencias, condiciones de trabajo, organización de la empresa -- (es decir que su departamento va a desempeñar una función de asesoría al departamento de personal), etc.

Dentro de la empresa el psicólogo debe actuar con rectitud en su ética profesional, ya que de él dependerá el que una persona ingrese a la empresa o bien sea rechazada por carecer de aptitudes al puesto que solicita; es decir que debe de buscar la persona idónea para cada puesto vacante que le soliciten los demás departamentos a través del departamento de personal. Es importantísimo seleccionar la persona adecuada para cada puesto ya que de aquí dependerá en gran parte el desempeño de la persona en lo futuro y siendo la empresa un conglomerado de personas, redundará directamente en el buen funcionamiento de la empresa.

Lo que se expone en este capítulo tiene como conclusión que el proceso de reclutamiento y selección con sus respectivas técnicas de aplicación, sirvan como guía de las actividades que desempeñaría el psicólogo industrial y para lo que pudiera interesar al lector de esta tesis.

### 3.- Conclusiones del tercer capítulo.

Inicialmente caba hacer mención que la formación, capacitación, adiestramiento ( o desarrollo) de personal en cualquier empresa es importantísimo. Ya que los objetivos del adiestramiento tienen su origen lógicamente en la determinación sistemática de las necesidades de enseñanza en la empresa. A su vez estos objetivos señalan las maneras de administrar el adiestramiento, las personas que necesitan de la capacitación y un plan para la evaluación de la eficacia del programa. La necesidad de programas de capacitación es cada vez más necesario conforme va avanzando la tecnología, cada día se necesitan perso -

nas más capacitadas en las empresas. Los programas satisfactorios de enseñanza se basan en ciertos principios psicológicos fundamentales de instrucción. El más importante de dichos principios es que una persona solamente aprende cuando desea aprender. Es por eso que el psicólogo o la persona encargada del adiestramiento motivará en la forma adecuada para que el trabajador haga conciencia de que capacitandose será mejor y así desempeñará satisfactoriamente su puesto, o alcanzará otro superior que redunde en beneficio propio y en la producción de la empresa.

Es necesario que la empresa lleve a efecto los programas de adiestramiento los actualice conforme a la época, ya que así se requiere para el constante desarrollo de las actividades de los trabajadores. Positivamente también se debe encargar del desarrollo de las habilidades y destrezas de los mismos, para que esten en una constante formación de acuerdo al avance de la tecnología.

Podríamos hablar bastante referente a este capítulo ya que es bastante extenso en teoría, pero para concluir, diré que el psicólogo o la persona idónea encargada de la capacitación del personal tendrá que hacer una evaluación de las necesidades del adiestramiento, formar conciencia o motivar para que acepte ser adiestrado, formar sus programas, aplicar las técnicas adecuadas de adiestramiento y después de aplicar la capacitación al personal que lo necesita hacer una evaluación general para saber que resultados positivos y negativos obtuvo para perfeccionar el adiestramiento de personal en lo futuro.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- ( 1 ) KARL ETTINGER.- ADMINISTRACION DE PERSONAL. EDIT. HERRERO HNOS. AÑO 1961 PAG.16
- ( 2 ) KARL ETTINGER.- OB. CIT. PAG. 17
- ( 3 ) ERNEST MC.CORMICK Y JOSEPH TIFFIN.- PSICOLOGIA INDUSTRIAL. EDIT. DIANA 6a. EDIC. 1969. PAG. 15.
- ( 4 ) MC. CORMICK Y TIFFIN: OB. CIT. PAG. 19.
- ( 5 ) " " " " " " " 23.
- ( 6 ) " " " " " " " 25
- ( 7 ) ALBERTO TRUEBA U. Y JORGE TRUEBA B.- LEY FEDERAL DEL TRABAJO. ADIT. PORRUA, S.A. 1969. PAG. 27, 30, 36.
- ( 8 ) GEORGE STRAUSS Y LEONARD R. SAYLES.- LOS PROBLEMAS HUMANOS DE LA DIRECCION. EDIT. HERRERO HNOS. 1966. PAG. 258
- ( 9 ) FEAR Y JORDA:- EMPLOYEE EVALUATION MANUAL FOR INTERVIEWERS (NEW YORK PSYCHOLOGICAL CORPORATION 1943)
- (10) MC. CORMICK Y TIFFIN: OB. CIT. PAG. 69
- (11) C.I. HOVLAND. E.P. WONDERLIC.- PREDICTION OF SUCCESS FROM-A STANDARDIZED INTERVIEW. (JOURNAL OF. APPLIED PSYCHOLOGY) PAG. 527 Y 546.
- (12) R.N.MA. MURY.- VALIDATING THE PATTERNED INTERVIEW. (PERSONNEL, 1947. PAG. 263 - 272.
- (13) MC. CORMICK Y TIFFIN: OB. CIT. PAG. 61, 62
- (14) STRAUSS Y SAYLES: OB. CIT. PAG. 58
- (15) MC. CORMICK Y TIFFIN: OB. CIT. PAG. 425, 426.
- (16) H. M. VERNON: PREVENTION OF ACCIDENT. (BRITIS JOURNAL OF - INDUSTRY VOL. II PAG. 3
- (17) R.B. HERSEY: EMOTIONAL FACTORS IN ACCIDENTS. (PERSONNEL -- JOURNAL VOL. XV PAG. 59

- (18) A. ADLER: THE PSYCHOLOGY OF REPEATED ACCIDENT IN INDUSTRY.  
( VOL. XLVIII. 1941 PAG. 99
- (19) P.L. BROWN AN R.P. BORDIE: DRIVER BEHAVIOR AN SCORES ON -  
THE MMPI. (JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY) VOL. XLIV.PAG.18
- (20) A.H. MALO: NEW LIGHT ON THE ACCIDENT PRONF. PAG. 65
- (21) SIEGEL LAURENCE: PSICOLOGIA INDUSTRIAL. EDIT. CONTINENTAL-  
1972 PAG. 279.
- (22) STRAUSS Y SAYLES: OB. CIT. PAG. 495, 496
- (23) PIERRE PICHOT: LOS TESTS MENTALES. EDIT. PAIDOS, BUENOS --  
AIRES. 2a. EDIC. 1963 PAG. 11
- (24) PIERRE PICHOT: OB. CIT. PAG. 13,14.
- (25) " " " " " 18,19.
- (26) " " " " " 25.
- (27) " " " " " 29.
- (28) " " " " " 132.
- (29) " " " " " 73.
- (30) " " " " " 90.
- (31) J.E. BELL: TECNICAS PROYECTIVAS. EDIT. PAIDOS EDICION CAS-  
TELLANA 2a. 1960
- (32) NEWELL C. KEPHART: LA ENTREVISTA Y EL EXAMEN DE SELECCION.  
EDIT. RIALP, S.A. MADRID 1961 2a. EDIC. PAG. 9.
- (33) NEWELL C. KEPHART: OB. CIT. PAG. 24
- (34) " " " " " " 25
- (35) " " " " " " 303
- (36) STRAUSS Y SAYLES: " " " 502.
- (37) NORMAN R.F. MAIER: PSICOLOGIA INDUSTRIAL. EDIT. RIALP,S.A.  
3a. EDIC. PAG. 318.

- (38) PROF. MANUEL ALVAREZ HERRERA: IMPORTANCIA, TAREAS Y FORMACION DEL INSTRUCTOR EN LA EMPRESA. VOL II No. 6 DE ARMO. - ENERO 1972. PAG. 29.
- (39) PROF. MANUEL ALVAREZ HERRERA: OB. CIT. PAG. 30
- (40) " " " " " " " 31
- (41) " " " " " " " 33
- (42) " " " " " " " 34
- (43) " " " " " " " 35
- (44) MARVIN D. DUNNETTE Y WAYNE K. KIRCHNER: PSICOLOGIA INDUSTRIAL. EDIT. TRILLAS MEXICO 1972. PAG. 73
- (45) MARVIN D. DUNNETTE Y WAYNE K. KIRCHNER: OB. CIT. PAG. 75
- (46) MC. CORMICK Y TIFFIN: OB. CIT. PAG. 304.
- (47) ROBERT L. GRAIG Y LESTER R. BITTEL: MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL. DE LA ASOCIACION AMERICANA PARA ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO (ASTD) EDIT. DIANA PAG. 175.
- (48) RICCARDO RICCARDI Y LEOPOLDO TACCHI: TECNICAS DE FORMACION DE PERSONAL. COLECCION INTERCIENCIA (2) PAG. 79.
- (49) RICCARDO RICCARDI Y LEOPOLDO TACCHI: OB. CIT. PAG. 81
- (50) ROBERT L. GRAIG Y LESTER R. BITTEL: OB. CIT. PAG. 176
- (51) RICCARDO RICCARDI Y LEOPOLDO TACCHI: OB. CIT. PAG. 99
- (52) " " " " " " " " 111.
- (53) " " " " " " " " 182.
- (54) EDICIONES MC. GRAW HILL: DIRECCION DE PERSONAL. PAG. 299-
- (55) SIEGEL LAURENCE: OB. CIT. PAG. 180
- (56) NORMAN R.F. MAIER: OB. CIT. PAG. 329.
- (57) EDICIONES MC. GRAW HILL: OB. CIT. PAG. 368.



- {58) MARVIN D. DUNNETTE Y WAYNE K. KIRCHNER: OB. CIT. PAG. 95
- {59) STRAUSS Y SAYLES: OB. CIT. PAG. 655.
- {60) " " " " " " 656
- {61) MARVIN D. DUNNETTE Y WAYNE K. KIRCHNER: OB. CIT. PAG. 99

## B I B L I O G R A F I A

- 1.- ANASTASI, A: TESTS PSICOLOGICOS, EDIT. AGUILAR 1969.
- 2.- A. ADLER: THE PSYCHOLOGY OF REPEATED ACCIDENT IN INDUSTRY-  
VOL. XLVIII.
- 3.- ALVAREZ MANUEL PROF.: IMPORTANCIA, TAREAS Y FORMACION DEL  
INSTRUCTOR EN LA EMPRESA. ARMO. VOL. II. ENE - 1972
- 4.- BELL, J.E.: TECNICAS PROYECTIVAS. EDICION CASTELLANA 1960
- 5.- BINGHAM MOORE: COMO ENTREVISTAR. EDIT. RIALP, S. A.
- 6.- ETTINGER KARL: ADMINISTRACION DE PERSONAL. EDIT. HERRERO -  
1961
- 7.- FEAR Y JORDAN: EMPLOYEE EVALUATION MANUAL FOR INTERVIEWERS  
(NEW YORK PSYCHOLOGICAL CORPORATION).
- 8.- GILMER: PSICOLOGIA INDUSTRIAL. EDIC. MARTINEZ ROCA.
- 9.- HERSEY R.B.: EMOTIONAL FACTORS IN ACCIDENT. PERSONNEL JOUR  
NAL VOL. XV.
- 10.- L. GRAIG ROBERT Y R. BITTEL LESTER: MANUAL DE ENTRENAMIE-  
TO Y DESARROLLO DE PERSONAL. DE LA ASOCIACION AMERICANA PA  
RA ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO (ASTD) EDIT. DIANA.
- 11.- MC. CORMICK ERNEST. Y JOSEPH TIFFIN: PSICOLOGIA INDUSTRIAL.  
EDIT. DIANA 6a. EDICION.
- 12.- MC. MURRY: VALIDATING THE PATTERNED INTERVIEW. PERSONNEL -  
1947
- 13.- MARVIN D. DUNNETTE Y WAYNE K. KIRCHNER: PSICOLOGIA INDUS -  
TRIAL. EDIT. TRILLAS. MEX. 1972.
- 14.- MC. GRAW HILL EDIT: DIRECCION DE PERSONAL. WALTER D. SCOTT  
ROBERT C. CLOTHIER, WILLIAM R. SPRIEGEL.
- 15.- MC. GRAW HILL: MANUAL DE ADIESTRAMIENTO. (ASTD).
- 16.- NEWELL C. KEPHART: LA ENTREVISTA Y EL EXAMEN DE SELECCION.  
EDIT. RIALP, S.A. 1961

- 17.- NORMAN R.F. MAIER: PSICOLOGIA INDUSTRIAL. EDIT. RIALP, S.A  
3a. EDICION.
- 18.- PIERRE PICHOT: LOS TESTS MENTALES. EDIT. PAIDOS.
- 19.- REYES PONCE AGUSTIN: ADMINISTRACION DE PERSONAL.
- 20.- REYES PONCE AGUSTIN: ANALISIS DE PUESTOS. EDIT. LIMUSA -  
WILEY - S.A., 1970
- 21.- RICCARDI RICCARDO Y TACCHI LEOPOLDO: TECNICAS DE FORMA --  
CION DE PERSONAL. COLECCION INTERCIENCIA (2).
- 22.- RICCARDI RICCARDO Y TACCHI LEOPOLDO: EL MANUAL DEL ENTRE-  
VISTADOR. EDIC. INTERCIENCIA.
- 23.- RICCARDI RICCARDO Y TACCHI LEOPOLDO: EL MANUAL DEL DIREC-  
TOR. EDIC. INTERCIENCIA.
- 24.- RICCARDI RICCARDO: REUNIR, HABLAR Y PERSUADIR. EDIC. DEUS  
TO
- 25.- RICCARDI RICCARDO: COMUNICACIONES EN LA EMPRESA. EDIC. --  
DEUSTO.
- 26.- RICCARDI RICCARDO: FORMACION DE MANDOS.
- 27.- SIEGEL LAURENCE: PSICOLOGIA INDUSTRIAL. EDIT. CONTINENTAL  
1972
- 28.- VERNON H. M.: PREVENTION OF ACCIDENT. BRITIS JOURNAL OF -  
INDUSTRY. VOL. II
- 29.- STRAUSS GEORGE Y LEONARD R. SAYLES: LOS PROBLEMAS HUMANOS  
DE LA DIRECCION. EDIT. HERRERO HNOS. 1966.

## I N D I C E

Introducción . . . . .

### CAPITULO I.

Objetivos del desarrollo de personal en el trabajo . . . . .	1
Administración de personal y desarrollo de personal . . . . .	2
Establecimiento de necesidades de factor humano . . . . .	7
Análisis de puestos . . . . .	14
Entrevistas . . . . .	18
Encuestas, análisis de la integración de personal a la empresa . . . . .	29
Rotación de personal . . . . .	31
Ausentismo . . . . .	35
Accidentes de trabajo y actitudes . . . . .	37
Errores en el trabajo y soluciones . . . . .	44

### CAPITULO II.

Reclutamiento de personal . . . . .	50
Selección técnica de personal: Entrevista.- Hoja de solicitud.- Examen de conocimientos y habilidades.- Exámenes psicológicos: Psicométricos, cuestionarios de intereses, exámenes de personalidad, cuestionarios y técnicas proyectivas . . . . .	56
Encuesta o Estudio socioeconómico . . . . .	98
Entrevista profunda . . . . .	101
Exámen médico de admisión . . . . .	105
Integración de expediente, decisión, contratación e inducción. . . . .	105

CAPITULO III.

Pág.

ción de personal en la empresa . . . . .	110
na de capacitación á empleados y trabajadores. . . .	118
as de adiestramiento . . . . .	121
ón de supervisores y ejecutivos.- Programas	
cas. . . . .	148
para el entrenamiento . . . . .	168
ción de los programas de formación y desarrollo. . .	177
siones . . . . .	181
bibliograficas . . . . .	184
ografía . . . . .	188