

166384

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
IZTACALA



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

UN PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO
Y SELECCION DE PERSONAL DESDE UNA
PERSPECTIVA CONDUCTUAL

TESIS PROFESIONAL

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

ALICIA MARTINEZ NAVA

Tlalnepantla, Méx.

1991





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 ese espíritu que pese a todo, ha logrado emerger en todos y cada uno de mis momentos y del cual me siento orgullosa.

A mis padres:

Porque sin pedir nada para sí,
han sido el ejemplo ha seguir y por darme
su vida, su amor y su espacio. Mil gracias
y sobre todo mi cariño y respecto.

Gracias Paty, por tu gran ayuda y por ser
una gran hermana.

A Alberto Albarrán:

Por su atención, paciencia
y atención a la realización del presente
esfuerzo, mi más profundo agradecimiento

A Francisco Javier Rodríguez y Marco Vinicio
Velasco por su ayuda y
colaboración... gracias.

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO 1.	Psicología industrial y organizacional, definiciones y aspectos generales.....5
1.1.	Niveles o áreas de trabajo que abarca la psicología organizacional.....8
1.2.	Decisiones basadas en requerimientos institucionales.....10
1.3.	Decisiones basadas o modificadas por las características individuales.....11
1.4.	Decisiones basadas en percepciones e influencias de grupo.....14
1.5.	Qué aspectos son trabajados por la psicología.....16

CAPITULO 2.	Administración y contratación de personal.....	19
2.1.	Antecedentes teóricos de la selección de personal.....	19
2.2.	Diferentes procedimientos en la selección de personal.....	25
2.3.	Instrumentos tradicionales de evaluación.	36
CAPITULO 3.	Descripción de puestos y selección por objetivos.....	49
CAPITULO 4.	Una alternativa: procedimiento de reclutamiento y selección de personal, desde una perspectiva conductual.....	58
CONCLUSIONES	75
BIBLIOGRAFIA	80

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

La psicología ha constituido un amplio campo de investigación dentro del cual existen diferentes dimensiones de aplicación. Uno de ellos es el ámbito industrial en el cual se ha dado una fuerte afluencia de ideas en los últimos años.

La psicología ha sido aplicada a la industria partiendo de que ésta, o bien es una organización o esta formada por varias, que finalmente integren un universo organizacional, dentro del cual se ve implicada en forma manifiesta la conducta humana. A partir de esto se justifica la incursión de la psicología a la industria ya que ésta se ha concebido como la ciencia cuyo objeto de estudio es el comportamiento, por lo que sus esfuerzos estan orientados a la observación, descripción y medición del mismo, cuya finalidad esta encaminada a establecer posibles relaciones entre los fenómenos observados y que intervienen para que un comportamiento en específico se presente o no e inclusive sea modificado.

Así la modificación de conducta es uno de los objetivos del quehacer psicológico en la industria.

Encontramos así que las organizaciones ofrecen al psicólogo un amplio campo de acción, ya que este profesional se ocupa de la conducta manifiesta dentro del ámbito laboral en diferentes procesos administrativos.

Uno de estos procesos es el de reclutamiento y selección de personal dentro del cual el papel del psicólogo esta encaminado a la detección y evaluación de aquellos candidatos que intenten conformar y laborar en una empresa determinada.

Si partimos de la premisa de que este tipo de procedimiento busca de antemano identificar y medir los rasgos conductuales del candidato y trata de predecir en que medida su realización será lo más aproximada a la esperada. Es lógico suponer que el psicólogo debe contar con dichas habilidades para así lograr su tarea de la mejor forma.

El psicólogo egresado de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, UNAM cuenta con las habilidades requeridas para abordar los fenómenos industriales, pese a que dentro de esta institución no se maneja como línea de trabajo el ámbito industrial, sin embargo, a lo interno de tal institución, en el curriculum se contempla que las actividades profesionales del psicólogo tengan como objetivo, según Ribes, Talento, Fernández y López (1980):

- la rehabilitación
- el desarrollo
- la detección
- la investigación
- la planeación y,

- la prevención, la cual puede ser entendida como la predicción, que como ya se mencionó sería uno de los objetivos fundamentales del procedimiento de selección.

Y que las áreas problemáticas contemplen sectores tales como:

a) salud pública

b) instrucción

c) ecología y vivienda

d) producción y consumo, la producción hace referencia al ámbito laboral, aquí la participación del psicólogo va a estar encaminada a la formación, aprovechamiento y planeación de los recursos humanos, así como la prevención de problemas.

A partir de esto y aunque no está integrado teóricamente el psicólogo egresado de Iztacala, de acuerdo al currículum del marco conductual cuenta con las habilidades necesarias para trabajar en la industria, como ejemplo de estos casos están las tesis y reportes de trabajo de Albarrán Espinal A.A. (1982); Zavala Rodríguez J.J. (1984); Chávez Reyes S. (1985); Reyes Orihuela y González de León (1986); Zavala N. y Arrejin Sánchez (1986); Ramírez P. y Sánchez (1986); Zavala Rodríguez M. (1986); Mussalem A. y Váldez N. (1988) y Arellano M. P., Avila L. R. y Hernández R. N. (1990).

El objetivo de este trabajo es diseñar un procedimiento de reclutamiento y selección de personal desde una perspectiva del marco teórico conductual y mostrar que las habilidades y conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera son aplicables además de que facilitan el objetivo del mismo y por otra parte, nos interesa abordarlo desde una perspectiva conductual.

El trabajo esta compuesto por cuatro capitulos; el primero esta enfocado a una revisión general de las áreas y aspectos que son trabajados por la psicología; en el segundo capitulo se hace una descripción tanto de los antecedentes como de los diferentes procedimientos de selección y los instrumentos tradicionales de evaluación.

En el tercer capitulo se describe la técnica de Análisis de puestos y la propuesta de selección por objetivos presentada por Jaime Grados y Alvaro Jiménez. En el último capitulo se diseña un procedimiento de selección de personal elaborado a partir de la propuesta antes mencionada, retomando para ello algunos aspectos que consideramos que tales autores no abordan y que creemos son de vital importancia para abordar de un modo distinto con una perspectiva distinta, la selección de personal.

Para finalizar se ha reservado un espacio dedicado a la exposición de las conclusiones obtenidas a lo largo de este trabajo y algunos comentarios finales.

C A P I T U L O I

PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL, DEFINICIONES Y ASPECTOS GENERALES.

La psicología como el estudio del comportamiento humano constituye un amplio campo de investigación, donde tiene lugar el área conocida como psicología industrial, su interés apunta al conocimiento de la conducta humana dentro del ámbito industrial.

La industria en general puede ser considerada como el conjunto de aquellas organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios, por lo cual cabe destacar que este punto de vista revela a la industria como un amplio escenario en el cual la conducta del hombre es asequible a la observación, además si tomamos en cuenta a la psicología como una de las principales ciencias que tratan del estudio de la conducta, es lógico que está provista para llevar a cabo observaciones de los problemas y eventos que surgen en la industria respecto al comportamiento humano. (Dunnette, 1986).

Encontramos así que la psicología se ha interesado en interrogantes tales como ¿Qué hace el hombre?, ¿En qué y por que trabaja?,

¿Cuáles son sus condiciones desde el punto de vista organizativo?, ¿Qué estructuras y políticas de una empresa son las mejores para el rendimiento?, ¿Cuáles las mejores para la satisfacción?, etc. Por la naturaleza misma de estas preguntas los psicólogos interesados hacen surgir polémicas acerca de como llamarse, si debemos nombrarlos psicólogos industriales o psicólogos organizacionales.

Howell, (1979) comenta que en la actualidad el problema del nombre ha sido relegado a segundo término, ya que algunos autores prefieren unirlos. Lo que realmente importa son las actividades que desempeñan tales profesionales, las cuales consisten en buscar respuesta a las interrogantes ya planteadas.

Para efecto de este trabajo se hará referencia al término psicología de las organizaciones por considerarse más apropiado y preciso.

[Un hecho indudable, reconsidera Howell (op cit) es que la psicología de las organizaciones forma una parte substancial del esfuerzo por comprender el comportamiento del hombre dentro de las organizaciones ya que tales dependen de la gente y ésta a su vez depende de la organización a la cual pertenece.

Como se indicó el objeto de estudio de la psicología organizacional es la conducta humana, los psicólogos son los interesados en su investigación y conocimiento en todas sus formas, desde la más sencilla a la más compleja, desde un parpadeo hasta la configuración de acciones y reacciones que se pueden presentar dentro de una organización que controla y dirige una empresa. La gama de conductas humanas estudiadas por los psicólogos dentro de las organizaciones es muy amplia. por ejemplo, los psicólogos de

factores humanos tratan de asegurar que el diseño del equipo tome en cuenta las capacidades especiales o limitaciones de los seres humanos que van a operarlo; por tanto si un especialista de factores humanos se interesa en la conducta sensorial y motora su investigación a menudo envuelve al estudio de formas de conducta humana aparentemente sencillas, tales como las características de la discriminación sensorial y la respuesta motora. En el otro extremo del continuo, el psicólogo organizacional trata de conocer la conducta humana en sus manifestaciones de grupo. Estos especialistas se interesan en la conducta total del grupo, en las interacciones entre los individuos o en el grado en que se ve afectado o no, el esfuerzo del grupo o de la organización en sí. Entre estos dos extremos el psicólogo dedicado a estudiar las diferencias individuales se interesa más en la conducta de los individuos tratando de predecirla en diferentes circunstancias industriales. Sin embargo, estos niveles de complejidad no se presentan aislados, por lo que el psicólogo que trabaja en la industria debe ser adiestrado y capacitado ampliamente para abordar la extensa gama de conductas del ser humano (Dunnette, 1986).

Así encontramos que la psicología de las organizaciones, como lo afirma Jiménez (1976, citado en Mussalem A. y Valdez N., 1988) pretende como toda ciencia aplicada utilizar los conocimientos, conseguidos por la experiencia o la investigación para resolver problemas concretos. En el caso de la psicología organizacional, la base teórica es el comportamiento humano en el trabajo, y la situación a la que pretende aplicarse estos conocimientos, las realidades laborales en una época y un lugar determinado.

Podemos por lo tanto definir a la psicología de las organizaciones cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano en el trabajo y cuyo fin es el mejoramiento de dicho proceder haciendolo más satisfactorio para el individuo y más útil para la sociedad. Para ello

necesariamente un psicólogo que se ocupa de la conducta en el ambiente laboral está interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de recursos humanos en la organización, está interesado en los problemas complejos de la productividad y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje, de la adquisición de destrezas, de la motivación y de los efectos de los diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades del trabajador, de la seguridad física y la salud mental, de la interacción entre las necesidades y objetivos de la industria, etc., como podemos observar la psicología organizacional interviene a varios niveles de aplicación.]

1.1. NIVELES O AREAS DE TRABAJO QUE ABARCA LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL.

[La psicología organizacional es una disciplina aplicada, el que la practica trabaja directamente con los principios sólidos que sirven de fundamento al conocimiento del comportamiento humano obtenido tanto de la psicología como de otras disciplinas. El principal objetivo de estas aplicaciones es predecir el comportamiento o exponer un cambio en él; es por ello que los problemas que los psicólogos organizacionales son llamados a resolver son muy extensos (Siegel, 1981).]

[Howell (1979) menciona que el mejor modo de aprender el ámbito de la psicología de las organizaciones sea el de intentar la elaboración de una lista de todos los modos posibles en que las personas se ven implicadas dentro de las industrias, ya que ante todo se busca comprender a la gente en el contexto de la organización, en particular de la organización industrial, y aplicar lo que encuentre, con la intención de lograr algún tipo de mejoramiento.]

antes que nada, hallamos un poco
de la historia...

Sin embargo, antes de citar de lleno las áreas de aplicación de la psicología de las organizaciones, no debemos pasar por alto que lo que en la actualidad es una disciplina muy importante abarcó en un principio un campo de acción muy limitado.

Poco tiempo antes del inicio de la primera Guerra Mundial, la psicología industrial era una rama que luchaba por su existencia, rechazada friamente por la industria a la cual procuraba servir, lo mismo que por la nueva ciencia psicológica de la cual procedía. La primera Guerra Mundial dio origen al movimiento y surgimiento de pruebas psicométricas, lo que propició un desarrollo dramático de esta rama, gran parte de su crecimiento implicaba la aplicación del método de diferencias individuales (mediante pruebas psicológicas) a los problemas del personal; principalmente a los de selección y colocación. Es así como en el período que siguió a la Guerra, la psicología industrial se estableció así misma como un campo orientado hacia el personal (Howell, 1979).

Finalmente, como resultado de muchas presiones convergentes, diferentes áreas de aplicación tuvieron origen dando así un empuje teórico-práctico muy importante al campo de la psicología laboral.

Hablar de las áreas que actualmente son abarcadas por la psicología organizacional involucra una clasificación referente al contenido de las mismas. Cabe mencionar que existen varias clasificaciones al respecto, por supuesto que el modo en que se han creado y dividido es un tanto arbitrario. Sin embargo, dichas clasificaciones casi siempre están determinadas por los lineamientos predominantes en cada empresa.

Dunnette (1986) propone un bosquejo en el cual reúne a las áreas

más significativas de decisión y sus correspondientes actividades de investigación psicológica implicadas en cada una de ellas.

1.2.- DECISIONES BASADAS EN REQUERIMIENTOS INSTITUCIONALES

a.1.- Selección de personal

(A este respecto Siegel (1981) menciona que las compañías tienen que enfrentarse al problema de elegir, entre un grupo de solicitantes, a los que mejor cubran los requisitos que preestablece una empresa: ¿Cuáles serán los solicitantes que una vez contratados tienen mayor probabilidad de ser eficientes y estar razonablemente satisfechos y cuales los que encontrarán su trabajo demasiado fácil, o demasiado difícil, o inadecuado de un modo u otro a sus necesidades y deseos particulares?. Este problema de predicción es el que exige que el psicólogo esté familiarizado con los instrumentos y técnicas selectivas.

(Sin lugar a dudas la selección y evaluación de empleados es sumamente importante ya que si no estan bien planteados ni realizados, su costo será elevado no solo en tiempo sino también financieramente hablando.)

a.2.- Adiestramiento y desarrollo del personal

En cuanto a este tópico es Schultz (1985) quien argumenta que las oportunidades de adiestramiento son de gran valor a cualquier nivel de la empresa en que un empleado se encuentre.

En la industria, el objetivo de los programas de adiestramiento

consiste en crear determinadas cualidades, actitudes y capacidades para que el rendimiento sea óptimo. Practicamente todos los recién contratados pasan por algún tipo de adiestramiento ya sea formal o informal. A los que carecen de experiencia hay que enseñarles las operaciones que deben ejecutar. En cambio, los que ya tienen experiencia han de aprender por lo menos, las políticas y procedimientos propios que se observan dentro de la empresa.

Ahora bien, el adiestramiento industrial no esta de ninguna manera restringido a los empleados nuevos. Es posible que la empresa tenga problemas para los que la única solución posible sea un continuo programa de adiestramiento. Entre ellos, encontramos, la ampliación de empleos, el desarrollo del personal o la promoción entre ellos.

1.3.- DECISIONES BASADAS O MODIFICADAS POR LAS CARACTERISTICAS INDIVIDUALES.

b.1.- Psicología de la ingeniería.

El diseño del equipo, herramientas y vehículos que se utilizan en el trabajo guardan una relación directa con el ambiente físico del trabajo, la motivación, la moral del empleado y los accidentes surgidos en el trabajo. Toca por tanto a la psicología de la ingeniería lograr la óptima relación entre la persona y la máquina (Schultz, 1985).

Por su parte Siegel (1881) indica que el medio ambiente físico en que se trabaja presenta cierto número de problemas relacionados con elementos tales como mejor ventilación, iluminación y ubicación de las máquinas, etc. Recientemente los psicólogos han hecho importantes aportaciones al diseño de máquinas y a la estructura de los sistemas máquina-hombre.

A pesar de los adelantos tecnológicos, y con frecuencia, a causa de ellos, la fatiga y el aburrimiento, a menudo resultan características del trabajo. Los efectos perjudiciales de tales condiciones sobre la moral, el rendimiento y la seguridad, son evidentemente problemas que requieren de un análisis psicológico.

b.2.- Motivación humana.

Los factores que afectan profundamente a la eficiencia de la organización son las motivaciones de los empleados, el tipo de satisfacción que les procura y el grado de su participación. Estos factores se han manipulado a fin de lograr una motivación, satisfacción y participación óptimas, para lo cual la empresa deberá organizarlos de modo que sus miembros sean eficientes y estén satisfechos con su desempeño.)

una de las tareas que incumbe a los psicólogos organizacionales es descubrir principios motivacionales que trasciendan las diferencias individuales en el trabajo (Siegel, 1981).

b.3.- Psicología organizacional

(Pocas personas trabajan aisladas, no importa que se trabaje en una empresa muy pequeña, siempre se laborará dentro del contexto de los elementos formales e informales de una empresa. Cada organización posee su propia estructura, política y atmósfera. El psicólogo organizacional estudia la repercusión de estos aspectos sobre la productividad, la motivación y el espíritu de grupo.)

Lo que se conoce como "clima" de la organización es un factor que puede afectar la satisfacción del empleado y el desempeño organizacional. Este término ha sido utilizado en distintas formas por diferentes investigadores, lo importante es emplearlo para describir las condiciones internas, el aspecto formal e informal de la organización.

Davies y Shackleton (1982) a este respecto nos indican que se han diseñado cuestionarios para evaluar el clima organizacional y medir cuatro características principales:

- 1.- El grado de autonomía permitido a los empleados.
- 2.- El grado de estructura.
- 3.- Las recompensas y castigos que afectan las actitudes y, el desempeño en el trabajo, y
- 4.- El grado de consideración y apoyo que se les proporciona.

Los partidarios del enfoque participativo para la administración, argumentan que la satisfacción y la productividad serán mayores con menos estructura. Likert (1967, citado en Davies y Shackleton op cit), proporciona cierto apoyo a esta opinión, demostrando que las organizaciones que siguen con menos rigurosidad su estructura formal y compleja, son más productivas. Esto se debe a que la gente que integra una organización puede comportarse en forma distinta a la esperada o establecida por la empresa; ya que los individuos tienen intereses muy particulares y que de alguna forma intervienen en su desempeño diario. Tal aspecto por lo tanto no debe dejarse a un lado, sino por el contrario poner mayor énfasis en su estudio.

Como ya se mencionó la psicología organizacional no se limita a examinar las características de la estructura formal de una compañía sino también estudia sus aspectos informales. En ocasiones los grupos informales establecen normas y pautas de conducta que no coinciden con las propuestas por la empresa, lo cual tiene como consecuencia lógica una mala producción.

A todos los niveles, afirma Schultz (1985), en lo informal lo mismo que en lo formal, la estructura de la empresa representa una poderosa fuente de influencia para el empleado, y a ella le presta especial atención la psicología organizacional.

1.4.- DECISIONES BASADAS EN PERCEPCIONES E INFLUENCIAS DE GRUPO

c.1.- Comunicación organizacional.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, es por ello que toda organización debe tener un sistema efectivo de comunicación. Ya que a lo interno de esta, se requiere de un constante intercambio de información, ideas y sentimientos so pena de cesar en su funcionamiento. Dentro de las organizaciones es el sistema de comunicación el que mantiene unidos al resto de los sistemas.

La comunicación efectiva requiere de canales claramente definidos y con un contenido de significación reconocido y empleado por igual en cada uno de los elementos del grupo. Si por ejemplo, los trabajadores no saben que los roles de vacaciones se fijan en el tablero de avisos de la compañía, o si un vicepresidente expide una enunciación de política y luego

recibe un memorandum sin forma y mal redactado en el que se le indica que no debió haberse expedido tal enunciado, la comunicación se ha roto. La psicología organizacional trabaja para que esta comunicación se lleve a cabo de la mejor manera posible (Smith & Wakeley, 1984).

c.2.- Psicología del consumidor

Una compañía subsiste porque los consumidores compran sus productos o sus servicios. Por consiguiente, todas las partes interesadas en la manufactura, distribución y venta de los productos o servicios tienen un interés primordial en comprender el comportamiento del consumidor

Una de las contribuciones inapreciables del psicólogo en este campo es la aplicación que hace de los métodos científicos de investigación rigurosa de problemas tan diversos como: el tamaño y la organización de los mercados, la efectividad de las campañas de publicidad, la reacción del consumidor ante los productos y las necesidades y motivos que provocan el comportamiento de consumir (Siegel, 1891).

Encontramos así que las empresas gastan cada año millones con el intento de que el público conozca su producto, lo desee y, desde luego lo consuma.

El psicólogo hace una aportación singular a la comercialización de bienes y servicios pues, con experimentos rigurosos y controlados, determina el tamaño e índole del mercado potencial de un artículo (Schultz, 1985).

En términos generales estas son las áreas en las cuales la psicología organizacional interviene, para que esto sea posible, los psicólogos deben trabajar sobre aspectos generales que les permitan llevar a cabo tal aplicación de una manera eficaz y así enriquecer la disciplina.

1.5. QUE ASPECTOS SON TRABAJADOS POR LA PSICOLOGIA

En la breve revisión que acabamos de hacer sobre las áreas de incidencia de la psicología de las organizaciones, retomamos, aunque de una manera indirecta, los aspectos que son trabajados por la psicología, a continuación trataremos de resaltar más ampliamente tales aspectos.

La psicología de las organizaciones influye en todos los aspectos de la vida en el trabajo y fuera de él. Afecta la contratación y el adiestramiento iniciales, a la manera en que se ejecuta y se evalúa el trabajo, la motivación de los empleados y la satisfacción en el trabajo, sin mencionar otros aspectos que rigen el proceso y desarrollo personal, así como la productividad y vitalidad de la empresa.

Por ello la psicología organizacional puede definirse como la aplicación de los métodos, los hechos y principios de la ciencia de la conducta humana a los trabajadores. Por ser una ciencia se basa en la observación y experimentación continuas, se ocupa de la conducta externa, es decir, observable objetivamente. La conducta externa es un aspecto susceptible de ser vista, oída, medida y registrada con objetividad. de ahí que el psicólogo se concentre en ella, a fin de entender y analizar el comportamiento de las personas a quienes va a estudiar, dentro de cualquier escenario, incluyendo el industrial (citado en Schultz, 1985).

Aunado a esto encontramos que el estudio de la conducta humana y para la psicología organizacional un objetivo primordial es la predicción, predecir como va a conducirse un individuo o como va a desempeñar un determinado trabajo, lo cual es relevante en el área de selección de personal (Siegel, 1981).

El campo del psicólogo organizacional es muy amplio, por ejemplo, puede suponer por el record de ausencias anormales de un empleado que, por alguna razón, puede no estar contento con su trabajo, o que el trabajo en sí es demasiado complejo o demasiado poco estimulante para sus capacidades. El psicólogo esta capacitado para ir más allá de la observación, puede llevar a cabo un exámen minucioso de los eventos y proponer las posibles soluciones.

Por otra parte, el aspecto de la imparcialidad tiene lugar cuando el psicólogo debe trabajar y poner igual empeño, sin importarle la categoría ni el nivel del empleado que esta evaluando.

El psicólogo también asume gran parte de la responsabilidad en el establecimiento, realización y evaluación de los programas de adiestramiento en la esfera empresarial.

Adicionalmente a lo anterior, los psicólogos organizacionales han realizado abundantes investigaciones sobre liderazgo para posteriormente ensayar diversos estilos de supervisión a fin de explorar sus efectos diferenciales sobre los trabajadores (Citado en Schultz, 1985).

Por último y como ya se mencionó, en el área de selección de empleados encontramos que un aspecto importante es la predicción. Por parte del psicólogo se exige que este familiarizado con los diversos y muy variados instrumentos y técnicas evaluativas de selección. Esto puede obligarlo a estudiar la efectividad de la predicción de las pruebas, inventarios, entrevistas, modelos de solicitudes, etc., y lo más importante debe estar capacitado para idear nuevos instrumentos de predicción o modificar los ya existentes.

Acerca de esto último haremos una revisión más amplia en el siguiente capítulo.

C A P I T U L O II

ADMINISTRACION Y CONTRATACION DE PERSONAL

Desde los tiempos más remotos encontramos que el hombre ha considerado la selección de personas como un aspecto de vital importancia dentro de los diferentes ámbitos de trabajo. Es así como encontramos que en algunas culturas florecientes de la antigüedad, se agrupaban a hombres que reunían determinadas características para seleccionarlos y posteriormente adiestrar a los mejores, para encomendarles el desempeño de una tarea.

Los egipcios y los aztecas fueron claros ejemplos, ya que para edificar sus templos requerían de sus hombres una complexión robusta y fuerza física considerable, además podemos destacar que dentro de esta selección empírica intervenían varios factores más, tales como el clima y la geografía entre otros (Bello González, 1987).

Otros tres ejemplos de selección en la antigüedad son citados por Rivera Soler (1986):

- a) Entre los pueblos guerreros se elegía a los individuos de mayores tallas, para formar cuerpos militares ofensivos.
- b) Para el puesto de guardian se encogía a los suizos, quienes por tradición habían consolidado cierta fama de lealtad y fidelidad; en las cortes se escogía a jóvenes tranquilas y apacibles como damas de compañía, por que se les atribuía cualidades de respeto, comprensión y compañerismo.
- c) En la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color.

Por parte de Benjamín Welman (1978 citado en Bello González, 1987) se argumenta que en la antigua Grecia, como en otras regiones surgieron nuevas doctrinas filosóficas, entre ellas está la de Platón, el cual propuso una serie de características que deberían usarse como un "test de aptitudes" y utilizarlas en el campo militar para seleccionar a los soldados.

Otro de los pioneros dentro del campo de la filosofía de aquella época, fue Aristóteles quien puso especial énfasis en las variantes individuales, entre las más evidentes se distinguían la especie, la raza y el sexo (Bello González, op cit).

Al paso del tiempo se aprecia una evolución que aunque lenta, deja al descubierto que la selección de personas es necesaria. No obstante, estos avances no debemos olvidar que los rudimentarios sistemas selectivos ponían en claro la importancia de las diferencias individuales; idea aún predominante en la actualidad.

En las diferencias entre los individuos, afirma Flippo (1984) se refleja la interacción entre las determinantes hereditarias y las

medioambientales, baste mencionar que las primeras originan diferencias individuales en cuanto a estatura, peso, sexo y edad; y que dentro de las determinantes medioambientales destacan los intereses de cada persona. Los dos tipos de determinantes ejercen una poderosa influencia en diferenciar a los individuos entre sí y por ende determinarían la ejecución de una tarea específica por parte de ellos.

Fueron numerosos los esfuerzos para que tales diferencias individuales quedasen al descubierto de una manera objetiva, esta búsqueda se basó en la observación precisa de las características de los individuos.

No es sino hasta que surge la psicología aplicada cuando empiezan a realizar las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres. "El término psicometría o psicotécnica es atribuido a Stern (1871-1938) el cual elaboró una serie de pruebas para medir la inteligencia de los individuos e introdujo la medida de coeficiente intelectual (C.I). Sin embargo, es Hugo Münsterberg (1863-1916), quien la define por primera vez: la rama de la psicología aplicada destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana, es la psicotécnica". (Rivera Soler, 1986).

La definición misma de psicometría traería consigo la necesidad de mencionar no sólo la evolución que ha sufrido a lo largo del tiempo, sino también la inmensa gama de definiciones que se han creado, pero no siendo este el objeto del presente escrito, no se ahondará en tal tema. Por otra parte si es importante destacar que a raíz del desenvolvimiento de la psicometría ésta tuvo alcances a terrenos diversos, entre los más sobresalientes encontramos el área industrial.

Dentro de la industria los criterios para evaluar las diferencias individuales y la ejecución de los trabajadores tuvo su origen en los Estados Unidos de Norte América en donde la psicología del trabajo da inicio cuando el hombre de negocios se enfrenta a problemas relacionados al personal.

En 1910 Walter Dill Scott (citado en Jimenez, 1976) es considerado el primer psicólogo industrial o comercial, por su trabajo relacionado a la publicidad y a problemas referentes al personal de aquella época.

Blanco Cohen (1987) cita que quien siguió la línea de Scott fué F. Taylor, quien dió origen a un instituto llamado "Administración científica" en el cual se llevaba a cabo una selección sicofisiológica de los individuos. Taylor jamás indicó como características de selección, otras cualidades que no fueran la fuerza física y el endurecimiento muscular; rapidamente estas ideas fueron reemplazadas por la Teoría de las aptitudes en donde se maneja que en el cumplimiento de una tarea, perteneciente a la industria o no, reúne necesariamente a un conjunto de aptitudes. Dicho conjunto interviene en niveles diferentes, para cada una de las aptitudes existe un umbral inferior por debajo del que la ejecución no es satisfactoria.

Las técnicas fueron elaboradas de tal forma que permitían elegir a los trabajadores en función de las características tanto psico como fisiológicas exigidas por la tarea.

En 1911, Hugo Münsterberg, (citado en Bello González, 1987) inició estudios sobre las aptitudes individuales de los conductores de tranvías eléctricos, ante el número elevado de accidentes que tenían lugar,

llegando a determinar una serie de razones tanto psíquicas como físicas que motivan el problema; a raíz de ello estableció una serie de pruebas que permitieron elegir a los trabajadores más idóneos al puesto y disminuir el número de accidentes.

Por el hundimiento del Titanic, el mismo Münsterberg hizo varios estudios para la selección de oficiales de la Marina mercante, pues por el desastre ocurrido, algunos interesados opinaron que tal hecho ocurrió por que los oficiales a cargo incurrieron en situaciones de crisis y dieron órdenes contradictorias. Al efecto Münsterberg diseñó pruebas para la selección de la oficialidad de la Marina.

Contemporáneos al psicólogo citado, existieron otros que aportaron sus experiencias a la psicotécnica como: Jean M. Lahy en Francia, quien realizó estudios sobre las aptitudes de los mecanógrafos (1905); Canus y Nepper (Francia) quienes hicieron estudios sobre las aptitudes de los aviadores (1915); en Alemania Woede y Bioorkowski elaboraron ciertas pruebas con choferes, entre otros (Rivera Soler, 1986).

Varios autores concuerdan que el factor que determinó el desarrollo acelerado de esta rama de la psicología, fué la Primera Guerra Mundial, ya que las potencias involucradas se vieron en la necesidad de llevar a cabo una eficaz selección de aquellos individuos que participarían en el conflicto. Así se vio una fuerte afluencia de contratación de psicólogos y psicómetras.

Bello González (1987) hace la siguiente reseña: a mediados de 1917, en el ejército norteamericano se convocó a una reunión para elaborar un programa en el cual se seleccionaría al personal que integrara dicho ejército para realizar el servicio militar, se clasificaron según sus niveles de

inteligencia y descartaron a aquellos que tenían deficiencias. Así se llevó a cabo la aplicación de exámenes a más de un millón de reclutas, en este programa intervinieron Tichner y Yerkes, destacando los test Army Alpha y Army Beta.

Para la Segunda Guerra Mundial los psicólogos trabajaron para modificar, ampliar, a la vez que perfeccionar, los programas de selección del personal militar. Es indudable que ahí tuvieron salida diversas aportaciones para ampliar el campo de trabajo del psicólogo a todas las áreas incluyendo la industrial.

En lo que se refiere a México, encontramos que Bello González (1987) relata que en 1910 en el Distrito Federal la papelería San Rafael empleaba test de aptitudes para seleccionar a su personal y que en la General Electric utilizaban la entrevista y un test de habilidades manuales.

Con la llegada de la Revolución Mexicana, vinieron la falta de recursos humanos, por lo que en la General Electric se suspendió la aplicación del test y sólo se realizaba la entrevista.

En cuanto a provincia el mismo autor, destaca el caso de Monterrey en donde en 1937 la Cervecería Moctezuma y Fundidora Monterrey empezaron a emplear pruebas de aptitudes y de inteligencia para lo que respecta a los niveles ejecutivos y una entrevista a un nivel obrero y supervisión.

En 1923, se fundó un departamento psicométrico en el Distrito

Federal en el cual se evaluaba y seleccionaba a los aspirantes a Policía y tránsito; a partir de ello los procedimientos de selección se difundieron en otros organismos gubernamentales.

Por último Bello González (1987) escribe que a fines de 1950 se creó el primer instituto de Asesoramiento de personal, dirigido por el Doctor German Herrera. A mediados de los 60's, la Comisión Federal de Electricidad, crea su propio Departamento psicológico con el siguiente personal:

Psic. Jaime Grados

Psic. Angel San Ramon

Psic, Carmen Moncada y

Psic. Roberto Fernández.

Encontramos así que en los últimos años los procedimientos de selección de personal, constituyen un eje importante dentro de una empresa para evaluar y orientar a aquellos candidatos que intenten conformar y laborar en una empresa.

2.2.- DIFERENTES PROCEDIMIENTOS EN LA SELECCION DE PERSONAL.

El objetivo fundamental de los programas de selección de personal dentro de una industria es el de utilizar al máximo las capacidades y los intereses de los empleados, por lo tanto la naturaleza de la cuestión selectiva es previsoras. Ya que implica predecir cual de los individuos que solicita un puesto en particular, es el más capacitado para desempeñarlo.

El procedimiento técnico en la selección de personal es un

sistema que consta de varios pasos estructurados y definidos a través de los cuales se logra hacer una apreciación global del comportamiento del individuo que pretende predecir su desempeño en su cargo.

Cabe señalar que no hay una secuencia standar que pueda considerarse apropiada para todos los tipos de empleados y puestos de trabajo, es por ello que la cantidad y la complejidad de pasos en el proceso selectivo, variará tanto de un puesto a otro como de industria a industria.

Orozco (1980 citado en Bello González,1987) argumenta que un requisito previo a la selección, es el procedimiento de reclutamiento. Las palabras reclutamiento y selección de personal, han sido definidas de muchas maneras, podemos decir que es el proceso mediante el cual se busca, se obtiene y se elige al candidato de un total de aspirantes que más se acerquen a los requisitos demandados del puesto a cubrir.

Reclutamiento

Amaro (1981) describe que dentro de la doctrina administrativa se reconoce unicamente el reclutamiento como un proceso de promoción que persigue la finalidad de atraer candidatos idóneos a la empresa. Es un despliegue publicitario en busca del empleado más capacitado.

El objetivo del reclutamiento es incrementar las posibilidades de selección, es decir, el número de aspirantes para un trabajo vacante, los estimula a colaborar con la empresa.

Por su parte Bello González (1987) indica que a la empresa no le interesa incorporar a "cualquier" persona. Es por eso que el objetivo

principal del reclutamiento, es localizar las fuentes y captar en forma oportuna, el elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos.

El psicólogo reclutador tendrá que recurrir a lugares específicos, o bien utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlos. A estos lugares se les denomina Fuentes de reclutamiento, y a los medios de comunicación o difusión, como su nombre lo indica, medios de reclutamiento.

Grados (1988) recopila los aspectos más importantes en el proceso de la obtención de recursos humanos y los divide en:

- Fuentes de reclutamiento.- existen dos principales fuentes, las internas y las externas.

FUENTES INTERNAS.- son aquellas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan al candidato para cubrir un puesto, entre las más importantes destacan:

- . Sindicatos
- . Archivo o cartera de personal, se integra con las solicitudes de candidatos que se presentaron en períodos de reclutamiento anteriores. Algunas de estas tienen las características requeridas por el puesto vacante.
- . Familiares y recomendados
- . Promoción o transferencia interna de personal, esto sucede cuando el psicólogo encargado estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma

vertical) o tranferido (en forma horizontal), según el caso, al puesto vacante.

FUENTES EXTERNAS.- son aquellas fuentes que proporcionan a los candidatos y que son totalmente ajenas a la empresa, entre las más importantes tenemos las siguientes:

. Profesionales y educativas, estas pueden ser escuelas, universidades, escuelas comerciales, etc. Son fuente de personal especializado.

. Asociaciones profesionales, cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional, el reclutador puede tener contactos con las distintas asociaciones profesionales, donde le proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.

. Bolsa de trabajo, son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo.

. Agencias de colocación.

. La puerta de la calle, esto es cuando el candidato acude a una empresa en forma espontánea.

- Medios de reclutamiento.- son aquellos medios mediante los cuales el psicólogo da a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad porque su potencialidad de difusión es amplio y penetra en distintos niveles ambientales.

. Prensa se emplean anuncios en primera plana, en el caso de personal ejecutivo aunque en las páginas siguientes también se colocan. La prensa representa la seguridad de que la información emitida llegará con rapidez y precisión.

Los anuncios se clasifican en cerrados y abiertos, en los primeros los requisitos se especifican además de que son inflexibles, por ejemplo, "experiencia mínima de seis meses"; mientras que en el anuncio abierto se incluyen aspectos generales, como "con o sin experiencia".

. Grupos de intercambio, se da de una empresa a otra, tiene la ventaja de proporcionar recursos humanos sin costo y de manera inmediata.

. Boletines, se realizan impresos en los cuales se señalan las vacantes.

. Reclutamiento foráneo, es cuando se buscan los candidatos fuera de la localidad de la empresa, se puede dar un reclutamiento municipal, estatal, internacional, por mencionar a los más significativos.

Selección

Como ya se mencionó anteriormente, el proceso de selección queda iniciado, con la misma presentación de la solicitud, puesto que desde ese momento se da inicio a la evaluación de candidatos.

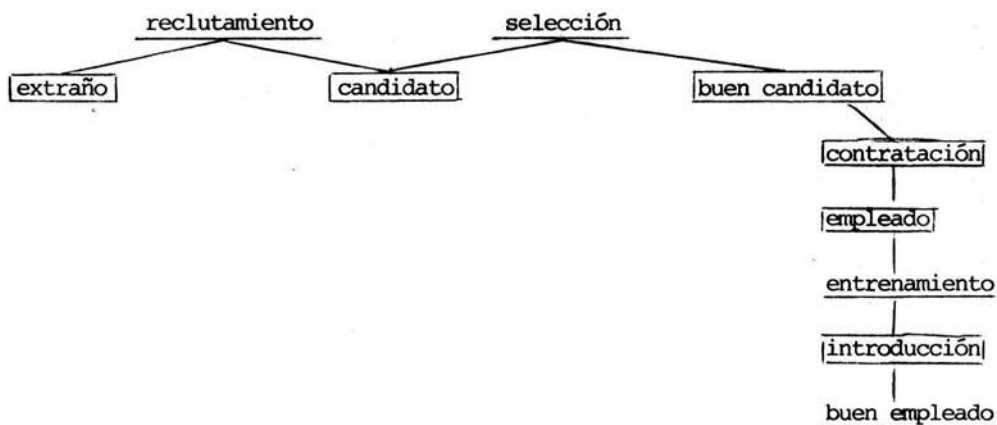
La selección de personal es el proceso que tiene como finalidad escoger al candidato más capacitado mediante la utilización de criterios selectivos modernos (Amaro, 1981).

Por otra parte, Chrudden y Sherman (citado en Amaro op cit) proponen acertadamente que el número de pasos en el proceso de selección y su secuencia varían no solamente con la empresa, sino con el tipo y el nivel del puesto que debe ocuparse, el costo de administrar la función particular de cada paso y la efectividad de un paso para eliminar candidatos no calificados.

Los pasos de selección según los autores anteriores son:

- Recepción del solicitante
- Entrevista preliminar
- Llenado de la forma de solicitud
- Prueba psicológica
- Entrevista
- Investigación de antecedentes
- Lista de espera de los solicitantes
- Selección preliminar en el departamento de personal
- Selección final del supervisor
- Exámen médico, y
- Asignación

Reyes Ponce (1982) propone que las etapas más comunes para seguir el proceso de selección son:



- 1.- Solicitud
- 2.- Entrevista
- 3.- Pruebas psicotécnicas y o prácticas
- 4.- Investigaciones
- 5.- Exámen médico

SOLICITUD

La forma impresa de solicitud de empleo, es el primer documento formal que se tiene del solicitante, es un instrumento administrativo que consiste en registrar información fundamental en forma agrupada y manuscrita (citado en Villa Gómez, 1986).

La solicitud generalmente es el primer contacto entre la empresa y el solicitante. Así la información obtenida es estas formas, como los detalles biográficos, entretenimientos, etc., desde hace tiempo es motivo de investigación (Davis & Shackleton, 1982).

Los modelos de solicitud están fundamentados en diferentes áreas que se condensan de la siguiente forma; cabe hacer mención que el formato puede variar de empresa a empresa, sin embargo, se mantienen los rubros generales tales como:

- Datos generales, son aquellos que nos proporcionan conocimiento de aspectos específicos de la persona.
- Datos escolares, son los relacionados con la preparación escolar del candidato desde su inicio hasta su fin.

- Experiencia ocupacional, proporciona una visión general de la experiencia del candidato en el desarrollo de una actividad laboral.
- Datos familiares, son aquellos que nos muestra la situación del candidato en su núcleo familiar.
- Generales, son datos que pueden ser de utilidad para la empresa, y que van de acuerdo con las políticas, necesidades, etc., de la misma.

ENTREVISTA

Smith & Wakeley (1984) mencionan que la entrevista es casi universal, más del 99% de las empresas entrevistan a los solicitantes antes de contratarlos. La razón de su uso es que satisface una necesidad humana, una empresa desea saber o conocer a sus empleados e incluso a pesar de que un solicitante sepa que la entrevista es corta en tiempo, le gusta hablar con un representante de la empresa a la cual aspira formar parte.

Por su parte Reyes Ponce (1982) argumenta que la entrevista es una de las más valiosas armas de que dispone el departamento de personal. Los tópicos que competen a la entrevista son variados, por ello se recomienda fijar una guía de entrevista:

- . Completar o explicar los datos de la solicitud
- . Qué dirigió al solicitante a esa empresa
- . Que espera encontrar en su trabajo
- . Qué necesidades tiene, cargos familiares, etc.
- . Estructuración familiar más detallada
- . Qué sueldo espera y que trabajo espera
- . Cuáles son sus aficiones principales y sus gustos

El mismo autor comenta que es recomendable establecer una forma general de conducir una entrevista, propone lo siguiente:

- a) Conviene recibir lo más amable al candidato
- b) Iniciar la plática haciendole notar nuestro interés en la entrevista y como tratamos de armonizar un interés nuestro con el suyo.
- c) Procurar la sencillez y cordialidad con el fin de establecer la confianza.
- d) Cuidar de entrevistar más que ser entrevistado
- e) Garantizar, y realmente buscar, la lealtad y el interés
- f) Tratar de observar, lo mejor posible, la persona del solicitante, sus reacciones, su cultura y presentación.
- g) Cerrar anunciando lo mejor posible que no podemos proporcionarle el trabajo por cual motivo, o bien citar lo para el siguiente trámite.
- h) Hacer inmediatamente por escrito un resumen de lo observado.

A este respecto Villa Gómez (1986) refiere que el entrevistador tiene la responsabilidad de elaborar un reporte de entrevista. El lenguaje del mismo tiene que ser claro y preciso de tal manera que cualquier persona que tenga acceso a tal información, pueda entenderlo.

Este mismo autor cita que la entrevista es la forma estructurada de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar, recavar y obtener mayor información acerca del candidato y sus relación con los requerimientos del puesto, con objeto de poder predecir con precisión, si es que podrá desempeñar el trabajo con éxito.

Existen diferentes términos para llamar a las modalidades o tipos de entrevista, los más empleados son los siguientes:

ENTREVISTA DIRECTA

Es aquella en la que el entrevistador tiene una mayor actuación, se realizan preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente elaborado, las preguntas van encaminadas a intereses específicos.

Este tipo de entrevista sirve como filtro para ver que candidatos cubren los requisitos mínimos para el puesto.

ENTREVISTA INDIRECTA

El entrevistador formula preguntas abiertas poniendo atención no sólo a las respuestas sino también a las reacciones que tenga el entrevistado. Este tipo de entrevista utiliza más las preguntas exploratorias que las de verificación.

ENTREVISTA MIXTA

Esta modalidad es una combinación de las dos anteriores. Es conveniente en un principio hacer preguntas directas, pero conforme se va desarrollando un clima propicio se le va dando la pauta al entrevistado. Esta entrevista es la más empleada en la selección de personal por su flexibilidad.

Por último es conveniente citar algunos de los errores más comunes en los cuales incurren algunos entrevistadores.

Un error común es la tendencia a sentir simpatía o antipatía por algún tipo de persona, sin que exista una justificación objetiva para ello.

Uno más es el hecho de influir en las respuestas, lo que es sinónimo de engaño; esto se debe a la necesidad que tiene el entrevistador de que le conteste lo que el desea escuchar.

Otros errores son: no aclarar en el momento la información que se esta recibiendo; hacer más de una pregunta a la vez; interrumpir al entrevistado y exagerar la toma de notas durante la entrevista.

Todos estos errores se deben de tomar en cuenta y tratar de no cometerlos.

En general la entrevista proporciona datos de diversa índole acerca del sujeto, como son: comportamiento, actitudes, intereses, etc., siempre y cuando se maneje en forma adecuada. Si este instrumento se usa bajo tales condiciones será más válido en cuanto a la información que proporcione, y esto se logra mediante la experiencia, sagacidad y perseverancia del psicólogo entrevistador (Grados, 1988).

Por lo tanto la entrevista ayudará a tomar decisiones tales como la contratación, entrevista de ajuste (dudas) evaluación e incluso despido de un empleado. El entrevistador debe ser una persona altamente calificada, debe determinar el objetivo de la entrevista, conducirla con dinamismo y amplio conocimiento de la técnica para obtener resultados satisfactorios, ya que esta no es un proceso rígido y deshumanizado. Es importante hacer sentir al entrevistado lo relevante de su colaboración.

A esta serie de pasos le sigue la aplicación de instrumentos psicométricos para evaluar el desempeño así como las capacidades y habilidades con las cuales cuenta un candidato que solicita un puesto determinado.

2.3 INSTRUMENTOS TRADICIONALES DE EVALUACION

Es obvio, como ya se había mencionado que los seres humanos difieren unos de otros en sus características físicas, intereses, capacidades y conocimientos, por lo que al tener tales diferencias, lógicamente también difieren en la forma en que realizan un trabajo.

De un conjunto determinado de personas unas son mejores que otras en la realización de una tarea específica, pero ¿cuál es la diferencia entre ellas?, ó ¿cómo podría escogerse a los mejores?. Estas han sido las cuestiones a resolver; sin tales dudas no habría problemas en la selección de personal, y por lo tanto no existirían las pruebas psicológicas de admisión.

La finalidad de aplicar pruebas psicológicas es la de ayudar a distinguir en los hombres las características que más se adecuen a las solicitadas, con el objeto de decidir la aceptación o rechazo del individuo a la organización que ha solicitado su ingreso (Rivera Soler, 1986).

Las pruebas psicológicas tratan de evaluar la capacidad humana señalando la idoneidad de una persona para desempeñar una función determinada y su posible conducta futura.

Como corolario de lo anterior, un programa de selección fundamentado en pruebas psicológicas debe estar dirigido a obtener al candidato más eficiente y a predecir su posible crecimiento y desarrollo (Amaro, 1981).

El propósito de aplicar las pruebas es el de proporcionar un evaluó objetivo de diversas clases de características psicológicas, tales como personalidad, inteligencia, aptitud, conocimiento y habilidad entre otros (Siegel, 1975).

Por lo anterior, podríamos decir, que los test o pruebas, son instrumentos que nos proporcionan datos sobre el candidato y estos datos en conjunto son los que se obtienen en las diferentes fases del proceso de selección, permiten tomar una decisión de la contratación del aspirante al puesto.

No se debe olvidar que las pruebas tienen dos usos generales: como instrumentos de predicción para el desempeño posterior en el empleo, y como base para evaluar el actual nivel de desempeño en el trabajo, y las capacidades, conocimientos y destrezas relacionadas con ese desempeño (Castillo y cols, 1984).

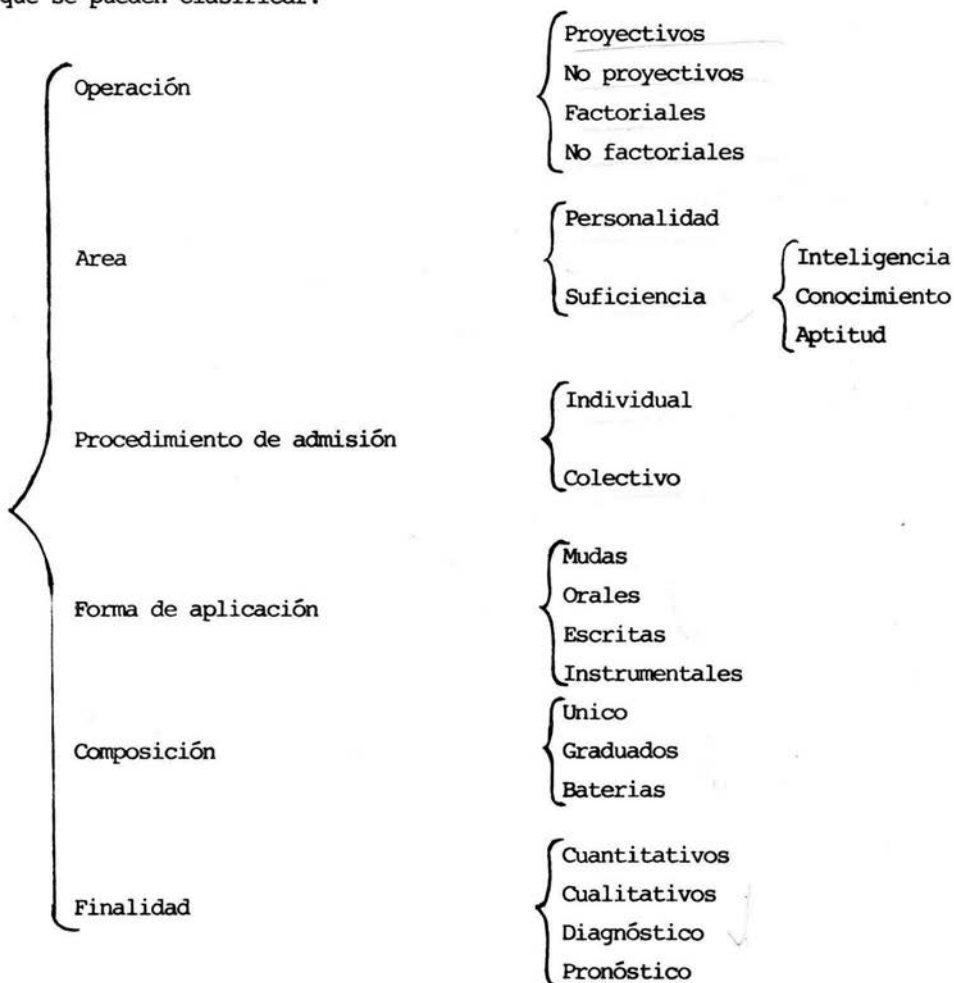
Estas pruebas, además, están diseñadas para determinar las promociones en una organización, evaluar el incremento de habilidades, conocimientos y destrezas en cursos de adiestramiento e identificar los programas u objetivos de la empresa.

Además, argumenta Siegel (1975), no hay que olvidar que el propósito de la aplicación de pruebas es el de proporcionar un evaluó de diversas clases de características psicológicas.

Flippo (1984) menciona que las pruebas psicológicas son instrumentos concebidos para medir ciertos factores psicológicos tales como: habilidad para razonar, capacidad para aprender, temperamento, aptitudes, coeficiente intelectual, personalidad e inteligencia. También se incluyen por lo general pruebas concebidas para medir ciertas habilidades psicomotoras, tales como destreza manual o coordinación visual-manual.

A continuación exploraremos brevemente varios tipos de pruebas psicológicas de uso frecuente dentro de la industria.

Cabe mencionar que resulta imposible tratar de clasificar los exámenes bajo un solo criterio, y ello se debe al punto de vista desde el que se pretenda observar; en el siguiente cuadro sinóptico se aprecia, una posible clasificación de las pruebas basandonos en seis diferentes puntos de vista en que se pueden clasificar:



(citado en Rivera Soler, 1986).



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

1.- En cuanto a la forma de operación:

- Pruebas proyectivas, este tipo de pruebas son subjetivas ya que contienen preguntas que por su estructura encontramos que en el reactivo propuesto admite diversas alternativas.

A continuación se presenta una pregunta proyectiva que acepta respuesta de "si", "no", "a veces" o "tal vez".

Ejemplo: "¿Tiene ud. cuidado de no decir cosas que puedan herir los sentimientos de otros?...

La proposición siguiente, por tratarse de una frase a completar acepta igualmente, múltiples respuestas:

Ejemplo: "Yo pienso que las personas que viven
solos..... (Rivera Soler, 1986).

- Pruebas no proyectivas, estas pruebas son objetivas, por su estructura; el tipo de respuesta es limitada ya que no acepta respuestas múltiples, y sólo pueden ser:

Falso o verdadero

Opción múltiple

Ejemplo: "Si un vendedor de periódico cobra \$ 35,00 a cada cliente, ¿cuánto recoge de 10 clientes?"

Esta pregunta sólo acepta la respuesta de \$ 350.00 (Castillo y cools, 1984).

- Pruebas factoriales, están basadas en la teoría factorial, la cual es un método matemático basado en el coeficiente de correlación, a través del cual se equiparon dos exámenes, para conocer las características de uno en función del otro.

Suponiendo que a un grupo de individuos les fueron aplicados los exámenes "1" y "m", si éstos mensuraron idéntica cualidad, la persona que obtuvo el mejor resultado es el examen "1", deberá haberlo obtenido también en el "m", y así sucesivamente, por lo que el coeficiente de correlación en este caso será igual a más 1; pero si el individuo que obtuvo la mejor calificación en el examen "1" es el penúltimo en el "m", y así sucesivamente, el coeficiente de correlación es igual a menos 1.

Lo anterior se daría en el caso de una correlación perfecta, tanto positiva como negativamente. En la realidad es poco probable que se logre tal caso de perfección, pero sí a valores muy cercanos al citado coeficiente de correlación.

De lo anterior se desprende que el análisis factorial es de gran utilidad, por que es posible predecir qué calificación obtendrá un individuo en un examen, después de conocer la obtenida en otro que hiciera inicialmente, esto desde luego sucedería si entre ambos exámenes existiera ya predeterminado un coeficiente de correlación.

- No factoriales, en contra de lo señalado para el análisis factorial, para las pruebas no factoriales no se considera correlación con ningún otro examen, y su validez estriba en la estandarización que de ellas se haga (Rivera Soler, 1986).

2.- De acuerdo a las características psicológicas que miden se clasifican en:

- Pruebas de inteligencia, la definición de la inteligencia resulta complicada por la diversidad de factores incluidos en esta clasificación tan amplia. La inteligencia se considera como una especie general de rapidez mental. Puede

ser que esto explique la capacidad de aprender, implica la capacidad de pensar en términos abstractos lo mismo que concretos y de manipular símbolos como conceptos matemáticos o verbales (Siegel, 1975).

Una de las primeras pruebas de inteligencia, es la de Binet Simon, la cual presume que la inteligencia es un rasgo, una capacidad para comprender y razonar. Thurstone, diferenció las pruebas mentales de habilidad de las de inteligencia. Creo pruebas que medían el razonamiento, la fluidez verbal, la comprensión verbal y la capacidad numérica. La escala de inteligencia de Wechsler-Belleuve utiliza una medida de inteligencia múltiple: información conocida, comprensión, vocabulario, etc. Esta prueba se puede emplear como índice general de inteligencia cuantitativa, con un carácter subrayado en lo cualitativo, es empleada para la evaluación de la inteligencia así como la personalidad.

Las pruebas de inteligencia se atacan por considerarse discriminatorias. La medida por lo general sufre de impresiones (Flippo, 1984).

- Pruebas de aptitud, las aptitudes son capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades. Se puede considerar la relación que existe entre la inteligencia y aptitud en el sentido de que la primera es una especie de aptitud general. En algunos estudios se ha intentado dividir la inteligencia general en varias aptitudes. Thurstone, en uno de los primeros estudios de este tipo, identificó siete capacidades (aptitudes mentales, primordiales: memoria, cantidad, percepción, razonamiento, espacio, palabra y facilidad de palabra).

Las pruebas de aptitud, como es el caso de la inteligencia evalúan también la capacidad y no necesariamente el saber (Siegel, 1975).

Por su parte Tiffin (citado en Flippo, 1984) escribe que las pruebas de aptitud miden la capacidad la ente individual para aprender cuando se da un trabajo y su adecuado entrenamiento.

Dos de las más conocidas pruebas de aptitud mecánica son el test Bennett de comprensión mecánica y el Stetiquist. Las preguntas caen dentro del área de relaciones de tipo mecánico. Algunas preguntas son relativas al conocimiento de las máquinas existentes en el taller, los coeficientes de correlación enfatizan la necesidad de validar las pruebas en situaciones en las que serán usadas. Una aptitud es una capacidad para aprender; una prueba de aptitud no mostrará alta correlación con el éxito futuro (Flippo, op cit).

- Pruebas de interés, acerca de los intereses Siegel (1975) srgumenta que son producto de la acción recíproca de los factores hereditarios y ambientales. Es probable que los seres humanos posean capacidades que nunca se conozcan ni se aprovechen completamente. La falta de interés es la causa principal de que nunca utilicemos a fondo nuestras capacidades en ciertos aspectos.

La mayoría de la gente piensa que sí una persona está más interesada en el trabajo o en la tarea, lo hará mucho mejor que si no lo esta. El interés es un factor que contribuye al éxito en el trabajo.

Las pruebas de interés han sido elaboradas para identificar la preferencia de una persona hacia una actividad profesional, técnica o vocacional. Los hombres difieren en cuanto al tipo de actividad por el que están interesados.

Estos instrumentos permiten la medición del interés profesional

o vocacional y su utilizan frecuentemente en la selección de personal (Amaro, 1881).

Flippo (1984) comenta que las pruebas más usadas son la prueba de Interés Vocacional y el Registro de preferencias de Kuder, las cuales emplean básicamente dos estudios: la primera compara el grado de interés del aspirante con los intereses de gente exitosa en las profesiones y ocupaciones específicas, al aspirante se le pregunta lo que le gusta, lo que le disgusta, lo que le es indiferente. Sin embargo, todo parece indicar que la gente, al contestar, lo hace despreocupadamente. A este respecto Siegel (1975) escribe, que el candidato puede, a menudo, con solo leer la pregunta, determinar cuál será la respuesta que representará mejor sus intereses para obtener el empleo. De esta manera puede dar la respuesta "mejor" ó "más apropiada" , aún cuando en realidad no indique sus verdaderos intereses.

- Pruebas de personalidad, la personalidad es innegable, ya que un individuo puede fracasar a causa de la inhabilidad para motivar a las otras personas.

En un ensayo para obtener un bosquejo real de la personalidad, se desarrollaron las pruebas llamadas proyectivas. "El fundamento de tal técnica es que el sujeto evoque de varias maneras la forma como él expresa en su mundo el proceso de su personalidad" (Siegel, op cit pag. 140).

Un cuadro integrado de la personalidad del sujeto se formula en base a sus interpretaciones. El uso de todas las pruebas de personalidad requieren de asesoría de psicólogos (Flippo, op cit).

Siegel (op cit) comenta que muchos jefes de personal consideran la personalidad como un factor decisivo del éxito o fracaso en el empleo. Es

una opinión bastante generalizada que para ciertos cargos, especialmente aquellos que implican el ejercicio de la supervisión, las características personales pueden tener mayor importancia que la habilidad o el conocimiento del empleo.

Las pruebas de personalidad tratan de medir las características inherentes a la personalidad del solicitante, tales como la estabilidad emocional, dominio, seguridad personal y otros rasgos. Los instrumentos ampliamente aceptados para medir la personalidad son el Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI). El Gordon Personal Profile y el California Psychological Inventory (CPI) (Burack & Smith, 1983).

- Pruebas de ejecución, la prueba de ejecución es relativa a lo que uno ha realizado. Cuando los candidatos saben algo, las pruebas de ejecución dan la medida de cómo ellos lo saben. Hay pruebas de realización que no han sido estandarizadas, pero que son de gran uso, tales como la prueba de escritura a máquina o la de dictado, etc.

Así encontramos que las pruebas de ejecución consisten en la demostración por el candidato de las habilidades y conocimientos que posee para ejecutar un trabajo, lo cual exige el uso de instrumentos y equipo; las más representativas son las pruebas de taquigrafía, de conducción de vehículos, de operador de máquinas electrónicas, dibujantes y otras más (Amaro, 1981)

3.- Dentro de los procedimientos de administración encontramos que para llevar a cabo un exámen, este se puede aplicar en forma individual o colectiva:

- Individual, este tipo de administración es cuando se le aplica la prueba a

un solo sujeto, en condiciones privadas y donde solo se encuentre el examinador y el examinado.

- Colectiva, es cuando un mismo tipo de exámen es administrado a varias personas simultaneamente, para que es éste tipo de aplicación los resultados sean confiables y válidos, los grupos a los cuales se les aplican los exámenes no sobrepasan de 15 sujetos. (Castillo y Cools, 1984).

4.- Forma de aplicación, para llevar acabo un exámen se requieren ciertos materiales para su ejecución, razón por la cual, se subdividen de la siguiente manera:

- Mudos: en ellos se requiere para su resolución ejecuciones prácticas, tales como partir en tres una vara, reconstruir un modelo, etc.

- Orales: se refieren a las pruebas en las que el sujeto examinado responde oralmente a las preguntas que se le formulan.

- Escritos: desde luego estos son los más comunes y se refieren a constestar por escrito preguntas y problemas a resolver.

- Instrumentales: son la mensuración práctica a través de aparatos y dispositivos mecánicos.

5.- Composición

- Unicas: son las destinadas a conocer sólo un aspecto del examinado, como podrían ser sus conocimientos, destrezas, etc.

- Graduados: consisten en un grupo de exámenes, con un grado de complejidad creciente, destinados a examinar un aspecto particular utilizando varias

pruebas similares.

- Baterias: se refiere a un conjunto de pruebas destinadas a hacer distintas valorizaciones al sujeto a quien se le aplican. Se trata de evidenciar su inteligencia, personalidad y habilidad. La integración de una batería de test tiene la finalidad de medir todas las características que se requieren para desempeñar un trabajo por lo que se requiere de un conjunto de tests.

6.- Por último, los exámenes se pueden agrupar por su finalidad:

- Cualitativos: que pretenden examinar la presencia o ausencia de un aspecto.

- Cuantitativos: se refieren a cuantificar un aspecto cualitativo.

- De diagnóstico: que es la precisión objetiva del grado de desarrollo del individuo.

- De pronóstico, que es la predeterminación del rendimiento del individuo, con base al valor del diagnóstico (citado en Rivera Soler, 1986).

Dando por sentado que las pruebas psicológicas han sido empleadas para la selección y colocación del personal, los aspirantes a un empleo, los gerentes, y muchos más han criticado su equidad y moralidad en su uso. En general, la crítica se centra en los inconvenientes que las pruebas presuponen, ya que en la mayoría de los casos, los solicitantes pueden ofrecer respuestas correctas con el fin solo de obtener el empleo.

Otro de los aspectos criticados es la validez de la prueba selectiva y esta consiste en determinar hasta que punto mide los factores que ha pretendido valorar, si en muchos casos existen discrepancias en definir los

rasgos (personalidad, inteligencia, etc.) para los cuales y a los cuales pretende cuantificar.

No obstante estas críticas al uso de pruebas psicológicas, se ha manifestado la necesidad de desarrollar, refinar y actualizar tales técnicas y o instrumentos ya que es indudable que conforman un eje importante dentro de las reglas en la decisión que se emplea en el proceso de selección (Burak & Smith, 1983).

Por su parte Reyes Ponce (1982) comenta que es innegable la necesidad de verificar las capacidades que un trabajador posee para ocupar un puesto determinado. Los exámenes de admisión son necesarios para la colocación del personal. A esto sumamos lo que propone Siegel (1975) cuando menciona que el propósito de aplicar las pruebas es el proporcionar un avalúo objetivo de diversas clases de características psicológicas. Así las pruebas son consideradas como una valiosa ayuda para la toma de decisiones relacionadas a la contratación de personal. Debe tenerse en cuenta que sólo suministrarán una fuente de información más, y finalmente constituyen o deben constituir algo más que una compilación de preguntas, cuyas respuestas se interpreten sobre la base del "sentido común".

Conjuntamente a esto si ratificamos las deficiencias de las pruebas estandarizadas y partimos de la premisa de que la selección se ha utilizado como un procedimiento que generalmente sugiere la predicción, la cual había tenido en mayor medida, como base una Psicometría. Encontramos que autores como Smith & Wakeley (1983); Blanco Cohen (1987); Jiménez (1986) y Reyes Ponce (1982 y 1987) entre otros han trabajado sobre diferentes formas de como llevar a cabo el proceso selectivo con bases, técnicas e instrumentos objetivos, para lo cual han incluido la técnica de análisis de puestos para

formular tanto el perfil del puesto mismo, como el perfil del candidato, en relación al puesto, hasta lograr una congruencia de características requeridas para cada uno de ellos y así evaluar objetivamente a los candidatos y predecir cual de ellos es la persona idonea a cubrir la vacante.

C A P I T U L O I I I

DESCRIPCION DE PUESTOS Y SELECCION POR OBJETIVOS

El concepto de puesto radica principalmente en dos elementos, por una parte su contenido determinado por el conjunto de funciones concretas que encierra en sí misma, es decir, que actividades u operaciones se deben desempeñar en un puesto específico. Y por otra, sus requisitos, los cuales estan determinados por factores de habilidad , esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Es difícil determinar los elementos que integran un puesto ya que este no sólo está formado por una serie de actividades tangibles, sino que existe también un conjunto de factores de difícil determinación, como la habilidad, esfuerzo e interés, los cuales se requieren por parte del trabajador para realizar adecuadamente su labor.

Por la dificultad señalada, es necesario auxiliarse, de una recopilación metódica de los elementos que integren un puesto, es decir, llevar a cabo una descripción del puesto que encamine a conocer y definir el contenido y requisitos mínimos del mismo.

Cabe aclarar que los autores que a continuación se citan utilizan el término de "análisis" como sinónimo de descripción.

Villa Gómez (1986) argumenta que el análisis de puestos es básico para proporcionar al responsable de un proceso selectivo todos los elementos y características para la búsqueda del personal que ocupará una vacante.

Si bien es cierto que varios son los autores que dirigen sus investigaciones y trabajos hacia la técnica de análisis de puestos, es, a nuestro parecer Reyes Ponce (1987) quien aborda y detalla más amplia y claramente las características de tal técnica; por lo cual a continuación, en forma general se describe los aspectos más importantes retomados por dicho autor sobre el análisis de puestos.

El autor referido inicia mencionando el concepto de puesto, para lo cual argumenta que el trabajador realiza normalmente un conjunto de actividades, con una unidad funcional perfectamente definida, cada una de estas unidades recibe el nombre de puesto. Así encontramos que el puesto es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Por lo general se tenía una idea global y confusa de cada puesto, la dificultad para precisar el contenido de un puesto, ha obligado a

buscar una técnica que permita la especificación clara de los elementos que integran un puesto. Dichos elementos deben estar claramente diferenciados y sobre todo sistemáticamente ordenados para ello se requiere fundamentalmente de:

- 1) Recavar los datos necesarios, con integridad y precisión
- 2) Separar los elementos objetivos que corresponden al trabajo de los subjetivos que debe poseer el trabajador.
- 3) Ordenar los datos dentro de cada grupo en forma lógica
- 4) Consignarlos por escrito de una manera clara y sistemática, y
- 5) Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

Por otra parte encontramos que los principales medios para recoger información acerca de un determinado puesto son los siguientes:

- a) Observación directa.- la cual permite recavar datos con mayor intensidad y viveza. Pero el utilizarla en forma exclusiva, es insuficiente sobre todo en puestos eventuales o en aquellos en donde la ejecución abarca todo un día.
- b) Informes del trabajador.- la observación debe completarse con explicaciones verbales del trabajador, dicho informe debe responder a las siguientes interrogantes:
 - ¿qué es lo que hace?
 - ¿como lo hace?
 - ¿con que fin lo hace?
 - ¿cuando lo hace? y,
 - ¿donde lo hace?.
- c) Informes de los supervisores.- los supervisores inmediatos deben completar

los datos que escapen a la observación y a las explicaciones del trabajador. Su intervención principalmente radica en revisar los elementos recogidos y en caso de existir discrepancias aclararlas.

- d) Los cuestionarios.- estos tienen la desventaja de estandarizar la información además que algunos trabajadores no tengan la capacidad para responder a ellos.

En cuanto a la descripción del puesto Reyes Ponce (1987) describe claramente tres partes:

- 1.- El encabezado.- contiene los datos de identificación del puesto; esto se refiere a los siguientes puntos principales:

!.- Título del puesto: todo el conjunto de operaciones y requisitos complejos que integran un puesto, los cuales tienen que designarse con una sola palabra o a lo más con unas cuantas. El título debe ser por ello de tal naturaleza que comprenda los elementos que forman el puesto.

2.- Número o clave que se asigna al puesto dentro del índice general que se forme para controlar el archivo correspondiente.

3.- Ubicación.- se expresará el depto, sección, etc., en donde se desarrolle el trabajo.

4.- Especificación de máquinas o herramientas empleadas en el trabajo para fijar la responsabilidad del mismo.

5.- Jerarquía y contactos.- suele añadirse el nombre del funcionario a quien reporta y los contactos fuera y dentro.

- 6.- Puestos inmediatos, tanto superior como inferior, esto ayuda a establecer un escalafón por líneas y especialidades.
- 7.- Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo, con el fin de sustituciones temporales.
- 8.- Número de los trabajadores que desempeñan un puesto.
- 9.- Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
- 10.- Fecha del análisis para saber su antigüedad y validez.

2.- La descripción genérica consiste en una explicación del conjunto de las actividades del puesto, considerandolo como un todo, puede conocerse como la definición, resumen o finalidades generales.

Una buena descripción genérica sirve para obtener una buena descripción específica, pues bastará ir explicando detalladamente cada uno de los elementos de la primera.

3.- La descripción específica consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Conviene exponer cada uno en párrafo separado, a ser posible, con numeración ordinal.

Debe procurarse la separación de las actividades continuas de las periódicas o eventuales. Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en etapas, partiendo de las funciones más generales a las más concretas.

Pueden añadirse dibujos de las piezas manufacturadas, esquemas de las máquinas, etc., si con esto se facilita la más clara inteligencia del trabajo.

Debe expresarse que tiempo de jornada aproximadamente, se dedica a cada actividad, al menos en las continuas; una descripción será buena cuando cualquier persona que la lea se forme una idea clara y completa del puesto.

Por otra parte y también como resultado de las críticas al uso de pruebas psicológicas han surgido distintas alternativas, una de ellas es la selección por objetivos presentadas por Jiménez (1976) y Jaime Grados (1988) en el cual se evalúa al candidato a través de los resultados obtenidos directamente en la ejecución del trabajo. Para llevar a cabo este tipo de selección se debe contar con una información tanto de las funciones como de los resultados prescritos para el puesto, es decir, con un análisis de puesto, se lleva a cabo una entrevista tanto al candidato como al supervisor del puesto, y es complementado con una observación directa en el escenario de trabajo.

En la redacción de tareas del análisis de puestos, se especifican las actividades que realiza el empleado, en base a una definición operacional; es decir, se definen en forma descriptiva y clara, topográfica, temporal y situacionalmente, así como los estímulos antecedentes y consecuentes de éstas. Con esto estamos refiriendonos al principio de la triple contigencia, el cual se establece que para que una conducta sea exhibida, ésta debe ser acompañada de un precedente (estímulo) y un consecuente (como resultado de la ejecución de la conducta misma).

Con la información obtenida en el análisis de puestos y políticas de la empresa se elabora una solicitud ponderada; lo que implica que se tendrán dos sistemas de calificación. Uno de cancelación, el cual da por terminado el proceso de selección para el candidato, en el caso de que éste no cubra un requisito indispensable para ocupar el puesto; puede ser dato de cancelación el hecho de que el candidato tenga 40 años, y el requisito indique una edad máxima de 35 años. El otro sistema de calificación es numérico progresivo, e indica el grado de concordancia con el requisito de entrada (escolaridad, sueldo pretendido, etc.).

También, en base al análisis de puestos, son diseñadas las pruebas de conocimientos que miden la ejecución del candidato en conductas clave del puesto, entendiendo estas últimas como toda conducta indispensable para la ejecución adecuada del mismo; por ejemplo, para el puesto de recepcionista, una conducta clave es el registro de facturas en formatos establecidos por la empresa. Los resultados de estas pruebas son ponderados.

Una vez que han sido aplicadas y calificadas las pruebas de conocimiento, se totalizan los puntajes obtenidos, tanto en la solicitud ponderada como en las pruebas de rendimiento, y son presentados al supervisor los candidatos con mayor puntaje, conociendo de una manera objetiva que se trata de quienes mejor han cubierto los requisitos de entrada.

Como parte del modelo de selección por objetivos, se tiene una investigación de referencia de trabajo, en la cual se verifica la experiencia laboral reportada en la solicitud.

Una vez que ha sido aceptado el candidato, le es otorgado un contrato de 28 días, lapso en el cual se registrarán los resultados y conductas en el puesto. Para lo cual se capacita a los supervisores.

Los registros de conducta se refieren a aquellas conductas del sujeto que no son exhibidas en forma constante y para registrar la ocurrencia de éstas es necesario recurrir a registros observacionales que, dependiendo de la ejecución misma, pueden ser de intervalo y frecuencia, actividades planeadas y de flash.

. Registros de intervalo y frecuencia.- se hacen en un período determinado, durante el cual se anotarán las conductas que ocurran.

. Registros de actividades planeadas.- consisten en llevar a cabo observaciones en grupos que comparten actividades comunes durante ciertas horas.

. Registro de flash.- consiste en anotar las conductas preestablecidas que ocurran a una hora determinada.

Los registros de los resultados están referidos a aquellas ejecuciones del sujeto que tienen como resultado algo que perdura, por ejemplo un memorandum, registrar u kárdez, etc. Para este tipo se pueden usar los registros de productos permanentes en formatos de listas chacables.

La etapa de observación se divide en dos fases, la primera de las cuales es de 14 días. Para este efecto será necesario, como ya se mencionó, dar capacitación a los supervisores en lo que a registros se refiere. Así mismo, se elabora un manual del supervisor, en el cual se da a éste las instrucciones necesarias para que pueda realizar correctamente los registros observacionales.

Una vez que ha terminado este primer período los resultados, son llevados al departamento de selección, donde el empleado recibirá retroalimentación acerca de su desempeño. Después se sigue llevando el registro del desempeño en los 13 días restantes. Al término de los cuales se

toma la decisión de otorgar o no un contrato definitivo y/o capacitar al sujeto, o bien darlo de baja.

Cabe mencionar que este modelo de selección por objetivos se puede llevar a cabo dentro de una familia de puestos. Por ejemplo, se puede diseñar tal modelo para el puesto de secretaria, que comprendería en ocasiones el puesto de mecanografa, recepcionista, secretaria departamental o ejecutiva. Lo único que se cambiaría serían los criterios para los puntajes de las calificaciones que son dadas en el proceso y los niveles de desempeño para cada puesto.

En resumen, este modelo de selección de personal tiene la ventaja de establecer claramente la conducta que se va a registrar. Su forma de implementación, siguiendo los pasos señalados garantiza una observación sistemática de las conductas clave del puesto, lo cual da como resultado que la predicción de la conducta del empleado se hecha en base a las tareas para las cuales fue contratado.

Aunque si bien es cierto este modelo es innovador, en el sentido de que se basa en una previa descripción de las características del puesto, también lo es que no manifiesta claramente como sería la forma de evaluar tales características en un candidato determinado; por tal motivo es relevante rescatar estos datos y a partir de ellos formular un instrumento evaluativo que disminuya considerablemente el nivel de inferencia que se venía trabajando con el uso de pruebas psicométricas.

C A P I T U L O I V

UNA ALTERNATIVA: PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL DESDE UNA PERSPECTIVA CONDUCTUAL.

El objetivo del presente capítulo pretende establecer una propuesta de como a partir de utilizar la técnica de descripción de las funciones del puesto (análisis de puestos) es posible establecer las características que se requieren por parte del sujeto para que la labor a desempeñar se haga lo más satisfactoriamente posible.

Si tenemos claro tanto las funciones del puesto como las características o habilidades mínimas requeridas por parte del sujeto a desempeñarlo es entonces posible elaborar instrumentos que dejen al descubierto tales características y así predecir con mayor precisión el desempeño de los individuos en un futuro.

Una vez que tienen claramente descritas las funciones del puesto, están pondran de manifiesto las características y/o habilidades que se

requieren por parte del sujeto para que éste desempeñe el trabajo satisfactoriamente.

A partir de esto queda al descubierto el problema de como detectar, de un conjunto de individuos, aquel que posee las habilidades requeridas, para ello es necesaria la aplicación de un exámen de admisión consistente en una prueba o un conjunto de éstas.

Todo exámen está integrado a base de estímulos de reacción psicológica, a través de los cuales, se logra que el examinado responda, escriba o haga; y la forma de conocer su reacción, ya sea por haberla plasmado en algún documento; por apreciación objetiva, o por haberla realizado con un instrumento, da al examinador la posibilidad de hacer una mensuración de los estímulos propuestos. En psicometría se le da el nombre de ítem al conjunto de estímulos de idéntica construcción que forman una prueba o una parte de ella; en consecuencia un exámen de un solo ítem será aquel cuyas preguntas se apeguen a una sola forma de construcción; y un exámen de usos múltiples el que contenga varias de ellas.

Por otra parte Reyes Pone (1982) distingue cuatro principales tipos de descripción (análisis) de puestos:

- 1.- El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo, este practicamente comprende la descripción de puestos y la secuencia entre ellos.
- 2.- El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador. En él se pone énfasis en el cómo deben hacerse las operaciones y se procura establecer grados en las cualidades que se requieren en un puesto.
- 3.- El análisis de puesto que se estructura con la finalidad de evaluar puestos. es un análisis muy amplio y preciso. Pero en el se toman en cuenta sólo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.

Cabe señalar, que en términos generales, estos tres tipos de la técnica si se adecuan al nombre que los autores les asignan, el de análisis de puestos, ya que su objetivo es el de analizar el grado de relación, entre los numerosos y distintos puestos de un universo organizacional.

4.- Por último, y el que más nos interesa para efecto del presente capítulo, es el que se lleva a cabo para orientar la selección de personal. Aquí lo fundamental es la especificación orientada a constatar si un candidato posee los requisitos mínimos por el puesto. Lo que hay que destacar en ello es la separación y ordenamiento sistemático de los elementos que componen un puesto.

Es importante señalar que al hablar de una separación y ordenamiento de elementos, operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo, estamos por lo tanto hablando más de una descripción de las funciones que se desempeñan en un determinado puesto, que de un análisis, por lo que creemos, que en lo que corresponde al auxilio de la técnica dentro del proceso selectivo debe hablarse de descripción más que de análisis como lo han hecho varios autores.

A continuación presentamos un ejemplo de descripción de funciones de un puesto secretarial y de los instrumentos que se emplearán para evaluar a los candidatos.

Partiendo del ejemplo y valiendonos de él presentaremos una serie de instrumentos evaluativos basados en la descripción de las funciones del puesto y teniendo claro a partir de esto el perfil que debe poseer el candidato a ocupar la vacante. Cada uno de los instrumentos elaborados esta destinado a identificar por lo menos una característica mínima requerida por el perfil del puesto.

a) Para evaluar el requisito de taquigrafía se empleará la prueba # 1, con ella se le hará un dictado, el cual deberá ser escrito en taquigrafía. Como requisito indispensable, cada frase será dictada sólo una vez.

b) Posteriormente mecanografiará el texto en español y hará su transcripción en inglés; en el momento de la evaluación se pondrá especial atención en la limpieza y distribución del texto, dada la jerarquía del puesto no se admitirá borrones, ni errores de ningún tipo.

c) Para evaluar el requisito de dominio del idioma inglés se empleará la prueba # 2, la cual es una lista de palabras de donde tiene que identificar aquellas que están mal escritas y escribir sobre la línea su forma correcta.

d) Para la prueba de ortografía, tenemos el párrafo # 3, el cual tiene que copiarse integrando las palabras incompletas y corrigiendo los errores ortográficos que se encuentren. Para ratificar este requisito encontramos que la prueba # 4 es una lista de palabras de las cuales algunas están mal escritas y hay que corregirlas.

e) Las pruebas 5 y 6 son básicamente cuestiones operacionales, contienen operaciones aritméticas y solución de problemas.

Existen aspectos de la conducta humana que no son de fácil observación y sobre todo mensuración, sin embargo, y no por ello hay que dejarlos a un lado, ya que pueden en determinado momento influir determinadamente en la ejecución de un candidato. Para identificar tales aspectos ha surgido la técnica de ensayo conductual dentro del cual se trata de que los sujetos a través de un ensayo, de escenificar una situación x hagan surgir aspectos no visibles, esto a través, de como se conducen en una

situación específica.

Los juegos vivenciales son utilizados como ensayos conductuales y son retomados de los libros Aprender jugando del autor Acevedo Ibañez (1989) y nos permitirán observar características conductuales como, liderazgo y toma de decisiones, las cuales son indispensables por las características funcionales del puesto.

Nombre del puesto:	SECRETARIA DE GERENTE GENERAL
Nivel:	SECRETARIA "A"
Reporta a:	GERENTE GENERAL
Personal a su cargo:	MENSAJERO
PREPARACION REQUERIDA:	
Escolaridad:	SECRETARIA EJECUTIVA BILINGUE
Edad:	18 a 35 AÑOS
Experiencia:	TAQUIGRAFIA MECANOGRAFIA ARCHIVO ORTOGRAFIA HABILIDAD DE TRATO AL PUBLICO COORDINACION DE ACTIVIDADES EJECUTIVAS DOMINIO DEL IDIOMA INGLES (ORAL Y ESCRITO) EN UN 95 %. MINIMO 2 AÑOS
Presentación:	EXCELENTE (VESTIDO, TRAJE SASTRE O FALDA; ZAPATO DE TACON, MEDIAS Y MAQUILLAJE.

FUNCIONES:

Es responsable del manejo de correspondencia, organización de la oficina, de recibir llamadas telefónicas, manejo de archivo, atención de visitantes; además coordina el trabajo en ausencia del Gerente, proporciona el equipo de oficina necesario a todos los empleados de la empresa y apoya a los demás departamentos en la redacción y mecanografía de documentos.

ACTIVIDADES:

- Toma dictado.
- Redacción y elaboración de correspondencia, presupuestos, memoranda, etc.
- Elabora la facturación.
- Apoya en la elaboración de cheques.
- Mecanografía en general de documentos de su departamento.
- Mecanografía de documentos de otros departamentos cuando es indispensable.
- Controla los documentos de crédito de oficina y personales y se encarga de efectuar oportunamente los pagos.
- Tramita y confirma guardias para trabajos en horarios especiales.
- Clasificación y distribución de correspondencia.
- Manejo de archivo (de la compañía, del departamento, personales).
- Coordina fotocopias.
- Organización de la oficina (sistema de control).
- Atiende los detalles de mantenimiento y servicio del equipo e instalaciones de las oficinas.
- Tramitación y cancelación de fianzas.
- Manejo de agenda (compromisos y actividades de su jefe, mantener actualizada la información de trabajo aclarando fechas y duración de cada actividad).
- Programación y juntas de trabajo.

- Coordina las relaciones y citas de su jefe con las personas necesarias o requeridas.
- Coordina todo lo necesario para viajes de su jefe.
- Mantiene actualizada una lista de las personas a quienes su jefe debe felicitar en fechas especiales.
- Atención directa a clientes.
- Recepción de llamadas y efectuar las solicitudes.
- Manejo de fax.

Nombre: _____ Fecha: _____
Hora de inicio: _____ Hora de término: _____ Calif: _____

Cía. Papelera del Oriente Sur, S.A.
Sucursal Centro

Muy señores nuestros y amigos:

Hemos tenido el gusto de enviarles por express, según recibo de carga 99321, los artículos que detalla su pedido núm. 7865, con excepción del papel "omega", que ya no producimos. Acompañamos muestra del papel "tussel" que consideramos sustituye con ventaja al tipo de papel que hemos descontinuado.

Dejamos cargado a su apreciable cuenta, \$ 2'000,000.00 (dos millones de pesos 00 100 m.n.) importe de nuestra factura núm. 1122-8.

Respecto a la proposición que uds. nos hacen para establecer una sucursal en esa ciudad, les manifestamos nuestro interés e informamos que el proyecto esta en revisión.

Agradecemos la buena disposición de uds. hacia nosotros , y nos repetimos a sus órdenes.

Papelera del Oriente Sur, S.A.

Nombre: _____ Fecha: _____

Hora de inicio: _____ Hora de termino: _____ Calif: _____

Write the correct words, when yuo found some orthoghraphical mistakes:

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| 1.- Ability _____ | 21.- Inmediately _____ |
| 2.- Ache _____ | 22.- Inhabitant _____ |
| 3.- Ad _____ | 23.- Parlament _____ |
| 4.- Already _____ | 24.- Worthy _____ |
| 5.- Battle _____ | 25.- Welth _____ |
| 6.- Become _____ | 26.- Wheat _____ |
| 7.- Bolivian _____ | 27.- Vibraton _____ |
| 8.- Barrow _____ | 28.- Tretment _____ |
| 9.- Brigtyl _____ | 29.- Tradition _____ |
| 10.-Capitol _____ | 30.- Extravegant _____ |
| 11.-Carnival _____ | 31.- Willingness _____ |
| 12.-Catedrl _____ | 32.- Unforgettable _____ |
| 13.-Commonly _____ | 33.- Futile _____ |
| 14.-Closely _____ | 34.- Narrow _____ |
| 15.-Distinction _____ | 35.- Steeple _____ |
| 16.-Downtown _____ | 36.- Francly _____ |
| 17.- Estern _____ | 37.- Trunk _____ |
| 18.-Embrase _____ | 38.- Wisdon _____ |
| 19.-Engineering _____ | 39.- Pilgrim _____ |
| 20.-Afect _____ | 40.- Victori _____ |

Nombre: _____ Fecha: _____

Hora de inicio: _____ Hora de termino: _____ Calif: _____

Copiese integrando las palabras incompletas y corrigiendo unicamente los errores ortográficos que encuentre:

"Dems al mundo lo mejor que tégamos y el mundo nos devolvera lo mejo; tenemos fe en el porvenir y éncotraremos mucho corasones que tengan fe en nuestras palabras y emprezas; conserbemos a toda consta nuestras ilusión y no tomemos la vida por su la malo; así abremos haprendido el arte de ser felises. Amar a la humanidad y aun compedecerla a pesar de sus debilidades, es mejor que estar siempre hechandole en cara sus defectos; seamos dondadosos: asi nuestra vida sera cual un día de primavera' atraeremos a los amigo y confundiremos a los enemigos.

Creamos en el triunfo, pero sin desconoser los peligros ue ay que correr, pues solo asi nos será pocible evitarls. Los ombres que han alcansado mayor exito han sido los optimistas, llen de fe, a quienes siempre se les vio en sus tareas con la zonrisa en los lavios y soportaron como ombres las calamidades de la vida viendo siempre de frente lo mismo lo agradable y lo que no hera.

Toda energía actiba tiende a producir resultas; la cuestion es resober cuales han de ser los resultados y si deven ser favorables, superiores o inferiores.

De nuestra volunta depende grn parte nuestro desstno.

Nombre: _____ Fecha: _____

Hora de inicio: _____ Hora de termino: _____ Calif: _____

A continuación tenemos una serie de palabras, ponga en el renglón la palabra correcta en donde usted crea que esta mal escrita:

- | | |
|---------------------------|-------------------------|
| 1.- Gaveta _____ | 21.- Honor _____ |
| 2.- Ilisito _____ | 22.- Organización _____ |
| 3.- Adesión _____ | 23.- Conciso _____ |
| 4.- Indemnización _____ | 24.- Anunsio _____ |
| 5.- Conecciones _____ | 25.- Confidencial _____ |
| 6.- Prescindir _____ | 26.- Riqueza _____ |
| 7.- Herror _____ | 27.- Concentrar _____ |
| 8.- Posivilidad _____ | 28.- Consecuencia _____ |
| 9.- homición _____ | 29.- Oseano _____ |
| 10.- Asiento _____ | 30.- Conocer _____ |
| 11.- Imprecindible _____ | 31.- Raíses _____ |
| 12.- Fiscalizar _____ | 32.- Consistir _____ |
| 13.- Obio _____ | 33.- Vengansa _____ |
| 14.- Anexion _____ | 34.- Proseder _____ |
| 15.- Naturalización _____ | 35.- Ecensial _____ |
| 16.- Terrasas _____ | 36.- Convercerse _____ |
| 17.- Evento _____ | 37.- Reconosido _____ |
| 18.- Precensiar _____ | 38.- Precentación _____ |
| 19.- Ivitar _____ | 39.- Impresión _____ |
| 20.- Celebrar _____ | 40.- Sugerencia _____ |

Nombre: _____ Fecha: _____

Hora de inicio: _____ Hora de termino: _____ Calif: _____

Resolver los siguientes problemas haciendo las operaciones aritméticas abajo sin borrarlas.

1.- ¿Cuántos gramos tiene 2 4 de kilo?

Respuesta: _____

2.- Debido a la inflación que sufrimos actualmente, una tela que costaba \$ 1,000.00 el metro subió el 33.5 % ¿Cuál es el precio actual?

Respuesta: _____

3.- Un cliente extranjero no tiempo de cambiar sus dólares a Moneda Nacional y nos tiene que pagar \$ 200,013.00 MN por una compra que hizo. ¿Cuántos dólares nos tiene que pagar ei el tipo de cambio es de \$ 450.00 dlr.?

Respuesta: _____

4.- ¿Cuántos kilos de papes se deben comprar para 500 comensales, tomando en cuenta que un kilo rinde para 30 personas?

Respuesta: _____

5.- Conventir a Moneda Nacional \$ 1,897.00 dólares al tipo de cambio de \$ 450.00 el dólar.

Respuesta: _____

Nombre: _____ Fecha: _____

Hora de inicio: _____ Hora de termino: _____ Calif: _____

Resuelva las siguientes operaciones, utilizando los espacios disponibles para realizar las operaciones correspondientes:

18	678	8,900.13
9	453	256.11
47	98	3,584.22
+ 78	+ 593	+ 462.87
32	207	8,798.99
22	584	705.01
70	99	4,258.76
77	108	123.99
<u>13</u>	<u>999</u>	<u>2,561.33</u>

14,567.99
- 6,666.11

244,876.66
- 87,654.38

55,689.59
- 154.82

5,624.87
x 32.8

4,829.50
x 1108.24

Nombre de los participantes: _____ Fecha: _____

Hora de inicio: _____ Hora de termino: _____

Observaciones: _____

Usos: Permitir el surgimiento de diferentes tipos de liderazgo, lograr la toma de decisiones en grupo y discutir con fundamentación.

Recursos materiales: Un salon amplio e iluminado, papel lápiz para cada participante.

Duración: 60 minutos.

Tamaño del grupo: Equipos de seis a diez participantes ubicados en círculo.

Instrucciones específicas: El instructor explica el ejercicio de la siguiente forma: "Hoy va a iniciarse la creación de la facultad, escuela, departamento, oficina, etc., A ustedes les ha tocado comenzar. Tienen que ponerse de acuerdo, en los siguientes puntos:

- a) cuáles son los criterios en que se va a basar.
- b) Que tipo de organización van a buscar.
- c) Cuáles son los tres primeros trabajos que se van a realizar.

Desarrollo:- los participantes tienen 10 min. para tomar decisiones.

- Durante 20 min. se trabaja en equipo para llegar a decisiones

razonadas y por consenso.

- Al finalizar el ejercicio se realiza una discusión general.

Mientras se lleva a cabo el ejercicio, tiene que haber una serie de observaciones, en las cuales se manifestará la participación de los individuos así como de sus diferentes reacciones y actitudes en general durante la discusión.

A partir de lo anterior, es claro observar que las habilidades que se requieren por parte del psicólogo que va a llevar a cabo la mensuración son la observación, la elaboración de programas, de instrumentos de evaluación, análisis y descripción de tareas, etc., lo cual tiene como principal objetivo la predicción y la disminución del nivel de inferencias al evaluar a un candidato. Dichas habilidades son adquiridas como conocimiento en la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, por lo que sus alumnos egresados son profesionales capacitados para desempeñar y llevar a cabo con éxito, cualquier proceso selectivo en el ámbito industrial.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo hemos podido observar como la psicología es una ciencia cuyo objeto de estudio es la conducta humana, la cual tiene presencia y es asequible de observación en los escenarios industriales. La investigación psicológica dentro de tales escenarios ha hecho posible que exista una disciplina con el nombre de psicología de las organizaciones, nombre que actualmente se le considera más apropiado y que engloba todo el quehacer psicológico dentro de las organizaciones industriales.

El área conocida como psicología de las organizaciones enfoca su interés hacia distintos aspectos del comportamiento humano dentro de las organizaciones, encontramos así que dichos intereses se han encaminado a formar subáreas claramente determinadas; cabe hacer mención que no existe una clasificación única, todas las existentes son relativas pues pueden disminuir

o aumentar el número de subáreas según sean sus objetivos e intereses. Lo importante es destacar el interés de la psicología por estudiar el comportamiento humano y sus repercusiones en el trabajo.

Los principales puntos que por lo general encontramos como estudio de la psicología organizacional son: a) selección de personal; b) adiestramiento y desarrollo; c) capacitación; d) motivación; e) comunicación organizacional; f) psicología de la ingeniería y g) psicología del consumidor, entre otras.

Todos y cada uno de estos puntos son muy importantes dentro de un universo organizacional, por interés propio y como lo hemos podido observar a lo largo de este trabajo, la selección del personal es un punto en el cual se ha manifestado un interés continuo y evolucionante de la psicología. Es de vital importancia por que es el primer paso que nos permite elegir a "quienes" van a conformar una organización, es decir, el quehacer psicológico debe predecir en que medida una persona puede desempeñar un trabajo posteriormente.

Este aspecto de "predicción" engloba una infinidad de líneas de trabajo para un psicólogo, para que éste pueda predecir la conducta de un determinado aspirante debe haber realizado un trabajo de investigación anterior.

A continuación enumeraremos una serie de puntos con los cuales el psicólogo debe estar familiarizado, además de haber investigado y tener un conocimiento previo, debe contar con habilidades que le permitan predecir el comportamiento laboral de un futuro empleado.

- Análisis de tareas.- el psicólogo debe ser capaz de analizar, desglosar o

separar cada uno de los componentes de una tarea, cualesquiera que esta sea, esto le permitira conocer real y claramente que se desea que realice una persona.

- Evaluación del desempeño. - esto ayudará a evaluar constantemente la conducta laboral de un empleado. Cabe mencionar que cada parte del quehacer psicológico va interrelacionada una con otra, por ejemplo, para que se pueda llevar a cabo una evaluación debe conocerse claramente y con anterioridad qué se va a evaluar, estaríamos hablando de un análisis previo de tareas.

- Elaboración de programas e instrumentos evaluativos.- esto esta basado en que la conducta es asequible, medible y cuantificable además de que toda conducta es operacionalmente definible. La elaboración de programas esta orientada por el hecho de que un psicólogo de las organizaciones debe aprender a definir y constatar elementos que le permitan medir y posteriormente evaluar características en los empleados y/o candidatos.

El trabajo del psicólogo dentro de la selección del personal no se debe limitar a buscar unicamente candidatos para cubrir sólo una vacante, debe contar con el apoyo de habilidades como las que acabamos de citar, debe permitir un desarrollo más amplio y lograr una conexión más productiva con las siguientes subáreas, por ejemplo, entre la selección y el adiestramiento y capacitación. Ya que la evaluación constante del desempeño de un empleado permitirá posteriormente posibles promociones a los siguientes puestos.

No podemos olvidar, por otra parte, que dentro de las empresas existe la selección interna y esto se logra en cuanto el psicólogo cuente con un perfil claro del puesto, un perfil del candidato y se realice una evaluación de habilidades para dejar, al descubierto cual de los posibles candidatos cuenta con las habilidades mínimas requeridas por el puesto,

Por otra parte es importante remarcar que desde tiempos muy remotos hasta la actualidad la selección de personal se ha basado en la aplicación de test psicológicos o pruebas estandarizadas para seleccionar a los candidatos, creemos que estos instrumentos no son y mucho menos deben ser el único medio para llevar a cabo la selección para ello y como una alternativa se ha propuesto la utilización de la técnica de descripción del puesto.

La descripción del puesto, como su nombre lo indica, describe cuales son las funciones que se deben desempeñar en un puesto determinado. La propuesta que se formula es que a partir de hacer una descripción detallada de las funciones de un puesto, se elaboré un perfil del candidato, el cual debe especificar que características y habilidades debe poseer un sujeto para realizar una labor lo más apropiadamente posible, para ello es necesario elaborar instrumentos que evalúen precisamente dichas habilidades y características en los sujetos catalogados como candidatos. Este proceso es propuesto por Jaime Grados y Alvaro Jimenez con el nombre de selección por objetivos, sin embargo, ellos dentro de su propuesta no contemplan ampliamente y sobre todo con detalle y precisión la elaboración de los instrumentos evaluativos, esto a nuestro parecer debe ser trabajado más ampliamente, ya que por una parte, permitirá una evaluación correcta y objetiva entre el perfil del candidato y el perfil del puesto, y por la otra, permitirá la elaboración y evaluación de instrumentos apropiados para medir las habilidades del candidato.

La elaboración de instrumentos de evaluación basada en la descripción del puesto ofrece varias ventajas, las cuales pueden proveer un alto grado de objetividad, mejor interpretación ya que se basa en aspectos de fácil observación y no de supuestos, otra ventaja sería que se adecuan a las necesidades y características de los puestos de cada una de las posibles

empresas y sobre todo le permitiran al psicólogo obtener a los mejores candidatos.

Por otra parte, es importante remarcar que la elaboración de instrumentos sería una habilidad básica que se requiere por parte del psicólogo para poder desempeñar adecuadamente un determinado proceso selectivo. Dicha habilidad es una característica de formación académica contemplada por el curriculum de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, dicho curriculum plantea que a lo largo de la formación académica de un estudiante se deben crear habilidades básicas tales como: análisis de tareas, observacion, identificación y definición de respuestas y operaciones, elaboración de instrumentos y programas de evaluación, adecuación de instrumentos y programas.

Por lo anterior, el egresado de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, cuenta con las habilidades para desempeñar amplia y satisfactoriamente el quehacer psicológico como cualquier otro egresado de otra institución en el ámbito de la organización industrial.

Quizá la diferencia es que el estudiante de Iztacala durante su formación no se le dice que tales habilidades pueden ser aplicables a otros escenarios, por lo cual se sugiere que se haga y que además se realicen conferencias dentro de las cuales se ejemplifique la aplicación de tales conocimientos al ámbito organizacional.



U.N.A.M. CAMPUS
IZTAGALA

B I B L I O G R A F I A

- Acevedo, Ibañez A. Aprender jugando tomo I y II. Editorial Limusa. México, 1989.
- Albarrán Espinal A. A. La modificación de conducta en el medio laboral a través del contrato de contingencias. Tesis de Licenciatura UNAM. E.N.E.P.I., 1982.
- Amaro, G. R. Administración de personal. Editorial Limusa. México, 1981.
- Arellano Morales P., Avila Legaria R. y Hernández Rejón N. Elaboración y aplicación de un programa de capacitación para una sociedad cooperativa. Tesis de Licenciatura UNAM, E.N.E.P.I., 1990.
- Bello González. Sistemas y procedimientos en la selección de personal en empresas de iniciativa privada y pública. Tesis de Licenciatura. UNAM, 1986.

- Blanco, Cohen C. Cómo seleccionar nuestro personal. Editorial Limusa, 4a. reimpresión. México, 1987.
- Burack & Smith Administración de personal. Editorial C.E.C.S.A. México, 1983.
- Castillo López, Huerta Cortes y Rodríguez Reyes El análisis de puestos para la determinación de Baterias de selección de personal. Tesis de Licenciatura. UNAM, 1984.
- Chávez Reyes El papel del psicólogo en la elaboración de instructivos de procedimientos laborales de una empresa. Tesis de Licenciatura. UNAM, E.N.E.P.I., 1985.
- Davies, D. & Shackleton, V. La psicología y el trabajo. Editorial C.E.C.S.A. México, 1982.
- Dunnette, M. Psicología Industrial. Editorial Trillas, 11a. reimpresión. México, 1986.
- Flippo, E. Principios de Administración de personal. Editorial Manual Moderno. México, 1984.
- Grados, Jaime. Inducción, reclutamiento y selección. editorial Manual Moderno. México, 1988.

Howell, W. Psicología industrial y organizacional. Editorial Manual Moderno. México, 1979.

Jimenez, Alvaro. El análisis experimental de la conducta aplicado al escenario industrial. Editorial trillas. México, 1976.

Mussalem A. & Valdez N. S. Reporte de capacitación en el sector Salud. Tesis de Licenciatura, UNAM. E.N.E.P.I., 1988.

Ramírez P. & Suárez La Capacitación y adiestramiento de instructores: un programa. Tesis de Licenciatura, UNAM. E.N.E.P.I., 1986.

Reyes Orihuela y González de León Entrenamiento a paraprofesionales como estrategia de capacitación en el sector público. Tesis de Licenciatura, UNAM. E.N.E.P.I., 1986.

Reyes Ponce, A. Administración de personal. Primera parte. Editorial Limusa, 14a. reimpresión. México, 1982.

Reyes Ponce, A. El análisis de puestos. Editorial Limusa, México, 1987.

Ribes, E., Rueda, M., Fernández G., Talento & López Enseñanza, ejercicio e investigación de la psicología. Editorial Trillas. México, 1980.

- Rivera Soler, R. Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal. Editorial Limusa. México, 1986.
- Schultz, D. Psicología industrial. Editorial Interamericana, 3a. edición. México, 1985.
- Siegel, L. Psicología industrial. Editorial C.E.C.S.A., 3a. impresión. México, 1975.
- Siegel, L. Psicología en las organizaciones industriales. Editorial C.E.C.S.A., 2a. reimpresión. México, 1981.
- Smith Clay, H. & Wakeley H. J. Psicología de la conducta industrial. Editorial Mc.Graw-Hill. México, 1984.
- Villa Gómez, G. Historia y evolución de la selección técnica de personal en México. Tesis de Licenciatura. UNAM, 1975.
- Zavala Coronado N. & Arrejin Sánchez J. La aplicación del análisis conductual en el área de Capacitación y adiestramiento dentro de una empresa. Tesis de Licenciatura. UNAM, E.N.E.P.I., 1986.

Zavala Rodríguez J. Diseño de un programa para la formación del instructor habilitado de las empresas desde una perspectiva conductual. Tesis de Licenciatura. UNAM, E.N.E.P.I., 1984.

Zavala Rodríguez M. Implementación de un entrenamiento asertivo para trabajadoras domésticas. Tesis de Licenciatura. UNAM, E.N.E.P.I., 1986.