

20
2e3



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
IZTACALA**

**PROPUESTA DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO
Y SELECCION DE CANDIDATOS A INSTRUCTORES
PARA EL INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO**

**REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
CLAUDIA EUGENIA CASAS RIVERON**

ASESOR: LIC. HECTOR CAMPOS HUICHAN



MEXICO, D. F.,

1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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 está 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.

RESUMEN

El presente trabajo es una propuesta para Reclutar y Seleccionar instructores del Instituto Mexicano del Petróleo, la cual se basa tanto en fundamentos teóricos como prácticos. Tal propuesta se deriva de un análisis y crítica al proceso que actualmente existe.

En esencia el trabajo plantea un cambio en los procedimientos y técnicas empleadas para realizar dicho proceso, y una reorganización del mismo, para adaptarse a los cambios que vivirá, en un futuro no muy lejano, el Instituto Mexicano del Petróleo.

INDICE

I. Introducción.....	1
1. Administración de Recursos Humanos.....	5
1.1 Reclutamiento de Personal.....	8
1.1.1 Reclutamiento Interno.....	12
1.1.2 Reclutamiento Externo.....	16
1.1.3 Reclutamiento Mixto.....	21
1.2 Selección de Personal.....	22
1.2.1 Entrevista de Selección.....	23
1.2.2 Pruebas de Conocimiento.....	26
1.2.3 Tests Psicométricos y de Personalidad.....	27
1.2.4 Técnicas de Simulación.....	28
1.2.5 Examen Médico.....	28
2. El Instituto Mexicano del Petróleo.....	31
2.1 Estructura.....	31
2.2 Las Funciones del Psicólogo en el IMP.....	38
2.3 Proceso de Reclutamiento y Selección.....	42
2.3.1 Estrategias y Políticas para contratar personal instructor.....	42
2.3.2 Reclutamiento y Selección para el Proyecto del SIU.....	49
3. Propuesta del Proceso de Reclutamiento y Selección.	54
3.1 Recursos Humanos.....	54
3.2 Requisición de Personal.....	55
3.3 Determinación del Perfil.....	60
3.4 Programación de Actividades.....	63

3.5 Reclutamiento de Personal.....	64
3.6 Recepción de Candidatos.....	69
3.7 Primera Entrevista.....	69
3.8 Evaluaciones.....	71
3.9 Decisión Final.....	77
II. Conclusiones.....	80
III. Anexos.....	87
Referencias.....	104

INTRODUCCION

Desde que se crearon las organizaciones y se concentró a un grupo de personas para que laboraran en ellas, el hombre ha sido el recurso más importante de una empresa; ya que sin él, simplemente ésta no podría existir.

En un principio, el personal trabajador era seleccionado empleando para ello, métodos y técnicas sumamente subjetivas y de baja confiabilidad, lo que originaba una enorme deserción de personal y una situación de inseguridad para la existencia de las empresas.

Al pasar el tiempo, fueron surgiendo métodos y técnicas de reclutamiento y selección de personal, cuya finalidad ha sido colocar a la persona en el puesto más adecuado a sus capacidades, habilidades y actitudes, así como también asegurar su eficiente desempeño y permanencia en la empresa.

El contratar personal competente es fundamental para el éxito de cualquier organización. Si bien no todas las empresas cuentan con un departamento de personal y un sistema bien estructurado de provisión de recursos humanos, en todas ellas se contrata personal.

Sin embargo, retomando la idea de Sikula y Mackena (1989) : " Se considera que la selección es lo más importante en todo el proceso de personal. Es en este punto donde la empresa toma decisiones muy importantes acerca de sus recursos humanos. Una decisión mala o una tomada a la carrera, puede significar un gasto incalculable y un problema emocional tanto para el individuo como para la organización".

Por supuesto que este factor es de menor riesgo en las empresas pequeñas, ya que es más fácil identificar aquí a un trabajador que no está desempeñándose eficientemente; por lo tanto, los recursos invertidos en él y la frustración del mismo por no estar agusto, disminuirán significativamente.

Como podemos darnos cuenta, el reclutar y seleccionar personal es una tarea nada fácil y entre mayor sea la efectividad del proceso, mayor será la probabilidad de que una organización sobreviva y crezca.

Actualmente el país está atravesando por muchos y grandes cambios a los cuales no son ajenas las empresas mexicanas, entre ellas el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP). Dentro de él ha habido numerosas modificaciones referentes a procedimientos de trabajo y lineamientos institucionales; entre uno de los cambios se encuentra: el descentralizar determinadas funciones, la de reclutamiento y selección de personal es una de tantas. Es por esta razón que ahora tendrá que replantearse y modificarse el proceso de provisión de instructores, mismo que está a cargo de la División de Formación y Actualización de Instructores (DIFAI) en la cual es donde yo he estado laborando; es así que este trabajo, es una propuesta de reclutamiento y selección de candidatos a instructores basada en el proceso existente, en las nuevas condiciones que tendrá que enfrentar el IMP y en mi experiencia laboral.

Este trabajo se integra por 3 capítulos y 7 anexos, la descripción de su contenido es la siguiente:

En el capítulo 1 se trata el tema de la Administración de Recursos Humanos, situando al Reclutamiento y Selección de Personal en un contexto histórico y llegando hasta su empleo actual en las organizaciones.

En el capítulo 2 se menciona al IMP, las funciones que en él desempeña el psicólogo, las estrategias, políticas y procedimientos para reclutar y seleccionar personal instructor, seguido de un proceso llevado a la práctica.

Por último en el capítulo 3, se encuentra lo que es mi propuesta, misma que se basa en la experiencia que he adquirido en el IMP y en fundamentos teóricos.

Los anexos contienen formatos que sugiero sean utilizados para determinar el perfil, evaluar a los candidatos y recabar información de los mismos.

El objetivo del presente trabajo es dar a conocer una de las facetas en la que se puede desempeñar el psicólogo de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales - Iztacala; específicamente en el área industrial.

CAPITULO 1

1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La moderna Administración de Recursos Humanos (ARH) ha evolucionado a partir de importantes progresos e interrelaciones que datan del comienzo de la Revolución Industrial, misma que consistió esencialmente, en la evolución de la maquinaria, la vinculación de la energía humana con las máquinas y el establecimiento consecuente de fábricas en las que se empleaba a gran cantidad de personas.

Como consecuencia, el trabajo en la fábrica reemplazó al trabajo de manufactura hogareña; la principal causa de esto, fue la velocidad con la que trabajan las máquinas y la eficiencia obtenida por medio de una mayor subdivisión del trabajo y una especialización de las tareas. Con esta nueva situación, las personas se vieron obligadas a trasladarse a las fábricas para realizar ahí su trabajo, a regirse por un horario, por un jefe y a trabajar por jornada, no por producto. Sikula y Mackena (op. cit.)

Es de esta manera como surgen las primeras organizaciones de trabajo institucionalizadas y con ellas la necesidad de saber cómo funcionan, qué aspectos intervienen para su mantenimiento y cómo deben administrarse. Respondiendo a estas necesidades se inician los primeros trabajos sobre tiempos y movimientos, y se pretende aplicar el método científico al trabajo de los obreros, teniendo como principal finalidad aumentar la productividad.

Para Arias Galicia (1983), la ARH es un proceso que consiste en determinar los requerimientos de personal y los medios para satisfacerlos,

todo esto con el fin de llevar a cabo planes integrales de una empresa. Las actividades de la ARH son importantes a nivel individual, organizacional y nacional para aprovechar al máximo los recursos humanos.

Como objetivo la ARH tiene: el desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo.

Sikula y Mackena (op. cit.) consideran a la ARH como un procedimiento sistemático que conlleva programas de acción, mismos que pueden implantarse en cierto número de áreas generales de personal, pero los ejemplos siguientes se cuentan entre las áreas más comunes de operación general:

a) *Reclutamiento y Selección.*

Los programas especiales de reclutamiento y selección (RS) suelen ser el resultado final de actividades de auditoría y pronóstico de recursos humanos (RH). El objetivo de estos esfuerzos es contratar a los tipos de empleados cuyas habilidades tendrán la mayor demanda y la menor oferta en el futuro.

b) *Capacitación del Empleado.*

A menudo, los programas especiales de capacitación del empleado, son el resultado de esfuerzos de planeación de recursos humanos. Tal vez la mejor manera de describir este proceso sea como un reentrenamiento en

vez de un entrenamiento, puesto que se van a enseñar nuevas habilidades y capacidades al trabajador que ya tiene experiencia y capacidad necesaria en áreas que no las requerirán en el futuro. El propósito de estos programas de entrenamiento y reentrenamiento, es el de adquirir las habilidades necesarias de la fuerza de trabajo para el futuro, tomándolas de los miembros actuales de la empresa.

c) *Desarrollo Administrativo.*

Cuando la capacitación del empleado se da a nivel de supervisión o administrativo de una organización, se le suele conocer como desarrollo administrativo o gerencial. Todos estos esfuerzos están diseñados para acrecentar la habilidad administrativa de los gerentes, con el fin de prepararlos mejor para el futuro, donde ocuparán puestos de liderazgo más exigentes.

d) *Negociaciones Colectivas de Relaciones Laborales.*

A menudo, las estrategias y tácticas de negociaciones de contratos pueden ser parte del proceso de ARH. Ya sea que los empleados cambien de un trabajo sindicalizado a un puesto no sindicalizado, o viceversa, las actividades de la ARH deberían concentrarse en las relaciones futuras entre la gerencia y los trabajadores.

e) *Prestaciones y Compensaciones.*

Otros programas de acción de los recursos humanos requieren de prestaciones especiales para el empleado y compensaciones para el trabajador.

Aunque los programas de acción de recursos humanos pueden ocurrir en otras áreas de personal, los cinco tipos de actividades generales de actividades de acción que se acaban de mencionar (*reclutamiento y selección, capacitación, desarrollo administrativo, negociaciones colectivas de relaciones laborales y, prestaciones y compensaciones*) son las más comunes.

A continuación se hablará ampliamente de lo que es el reclutamiento y la selección de personal, ya que es en esta área donde se llevó a cabo el presente trabajo.

1.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Por reclutamiento de personal se entiende, un conjunto de procedimientos que tienen como finalidad proveer a una organización de los recursos humanos potencialmente aptos para cubrir sus vacantes en el momento oportuno. Específicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización ofrece oportunidad de empleo; su objetivo es el de identificar las fuentes de reclutamiento que cubran las exigencias de la organización y emplear los medios más efectivos para atraer a los candidatos necesarios para cubrir las vacantes.

Existen tres casos en los cuales se requiere realizar el reclutamiento:

- a. En el momento que la empresa tenga que cubrir determinados puestos con elementos especialmente entrenados o con alguna preparación específica.

- b. Cuando existe una rotación constante de personal, provocada por causas internas o externas a la organización.
- c. Para contar con un banco de candidatos que se puedan requerir en el futuro.

El reclutamiento empieza con la existencia de una vacante, o incluso, cuando se prevé la existencia de una; esto dependerá de las necesidades presentes y futuras de la organización. Es por esto que el reclutamiento es considerado como un procedimiento permanente y continuo en una organización, es decir, exista o no la necesidad de cubrir una vacante puede llevarse a cabo; puesto que de esta manera la organización podrá tener a la mano un archivo donde tenga registrados a candidatos que en el futuro pueda requerir. El hacer esto ahorra tiempo y costo a la organización.

Arlindo Vieira (1957) distingue dos etapas en el proceso de reclutamiento y selección: *la de investigación y la de ejecución.*

Etapa de Investigación

- 1. Examen del mercado de trabajo con miras a:
 - a) Número probable de personas, del tipo que se necesita.
 - b) Niveles salariales del cargo, en las diversas partes del país.
 - c) Consulta a las empresas que tengan empleados de

este tipo.

- d) Conocimiento de las fuentes de la mano de obra buscada.
- e) Centros de preparación y de formación de personal y cantidad proporcional de mano de obra preparada periódicamente.
- f) Productividad generalmente presentada por este tipo de empleado en las diversas empresas.
- g) Area que debe cubrir el reclutamiento (mercado local, regional, nacional, etc.), para la probable obtención de mano de obra.

2. Determinación de las necesidades de personal, mediante el estudio de:

- a) Fluctuación normal del personal en los diversos cargos de la empresa.
- b) Posibilidades de expansión de la empresa o de algún departamento, por aumento o por transformación de los métodos de trabajo.
- c) Retiro del personal cesante por promociones, enfermedades, jubilaciones, etc.

3. Listado del tipo y de las características del personal buscado.

Etapas de Ejecución

- 1. Epoca en que se ejecutará el reclutamiento.
- 2. Area que el reclutamiento debe incluir (mercado local,

- regional, nacional, etc.).
3. Recursos que serán utilizados.
 4. Sitios de divulgación de la publicidad.
 5. Número probable y tipos de candidatos que se pueden obtener.
 6. Requisitos y exigencias que se deben hacer a los candidatos.
 7. Condiciones y ventajas ofrecidas por la empresa.
 8. Quién, cuándo y dónde se recibirá a los candidatos.

Para iniciar el proceso de reclutamiento cuando existe una vacante se procede a mandar al departamento encargado del mismo, una orden denominada "*requerimiento de personal*", la cual debe ser preparada y firmada por quien requiere llenar la vacante. Una vez recibida la orden se determinará el procedimiento a llevar a cabo para cubrirla.

Antes de tratar el tema, es necesario señalar que existen diferentes categorías bajo las cuales se encuentran catalogados los candidatos. Al respecto, Idalberto Chiavenato (1988) dice lo siguiente: los candidatos pueden estar ocupados o empleados (*trabajando en una empresa*) o disponibles (*desempleados*). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser "reales" que están buscando trabajo o pretendiendo cambiar de empleo, y "potenciales", los que no están interesados en cambiar de empleo. Puede ocurrir que los candidatos ocupados, reales o potenciales, están trabajando en una empresa, inclusive en la propia.

Dentro del reclutamiento existen fuentes y medios:

Fuentes de Reclutamiento.- son aquellos lugares donde se pueden localizar a candidatos para cubrir una vacante; escuelas, bolsas de trabajo, la misma empresa, etc.

Medios de Reclutamiento.- al hablar de ellos, nos referimos a todos aquellos recursos de los cuales se puede valer una organización para difundir en el mercado la existencia de una vacante, tales como la radio, la televisión, los periódicos, etc.

Una vez aclarado lo anterior, se continuará mencionando a los diferentes tipos de reclutamiento que existen.

El reclutamiento se denomina *Externo* cuando aborda candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Se denomina *Interno* cuando se dirige a candidatos reales o potenciales únicamente en la propia empresa. Por último, tenemos al reclutamiento *Mixto*, el cual está formado por los dos anteriores.

1.1.1 RECLUTAMIENTO INTERNO

Se habla de reclutamiento interno cuando se obtienen candidatos de la misma empresa, ya sea mediante promociones (movimiento vertical), transferencias (movimiento horizontal) o aún transferencias con promoción (movimiento diagonal).

Para poder llevar a cabo el reclutamiento interno (dalberto Chiavenato (op. cit.) menciona varios aspectos que deben tomarse en cuenta:

1. Conocimiento de los resultados obtenidos por el candidato en las pruebas de selección y tests psicométricos al ingresar a la empresa.
2. Conocimiento de los resultados de las evaluaciones del desempeño.
3. Conocimiento de los resultados de los programas de entrenamiento y perfeccionamiento en los cuales participó el candidato.
4. Examen de los análisis y descripciones del cargo actual que se está considerando, con el objetivo de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que se harán necesarios.
5. Examen de los planes de carrera o planes de profesionalización o aún, planeación de los movimientos del personal con miras a verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado, antes y después de asumirlo.
6. Verificación de las condiciones de promoción del candidato interno y de sustitución.

Entre las ventajas del proceso se encuentran las siguientes:

- Es más económico que otros
- Es más rápido
- Motiva al personal
- Incrementa la lealtad a la empresa
- Crea en los trabajadores el autoperfeccionamiento y la autoevaluación
- Aprovecha las inversiones ya efectuadas por la empresa

en términos de entrenamiento y perfeccionamiento del personal

Como desventajas se pueden mencionar:

- Puede generar conflicto de intereses, cuando los individuos que no tienen potencial no son promovidos
- Crea uniformidad y evita la entrada de nuevas formas de pensamiento
- Puede originar fricciones y conflictos que surgen entre familiares por la falta de objetividad cuando se sanciona a algún pariente

El reclutamiento interno se lleva a cabo en la misma empresa y se vale de las fuentes internas para atraer a los candidatos.

Las *Fuentes Internas* son las que se encuentran dentro de la empresa y le proporcionan al personal requerido en el momento oportuno.

Entre las fuentes y medios más conocidos para llevar a cabo el reclutamiento interno, encontramos las siguientes:

1. *Sindicatos*.- es una de las principales fuentes de reclutamiento que por ley funciona dentro de una empresa, se emplea cuando el personal requerido está dentro del dominio del sindicato. La empresa sólo tiene que comunicarse con el sindicato e informarle sobre la existencia de la vacante, éste asignará (generalmente) a las personas por antigüedad, para

que se presenten a la compañía. Es un medio muy útil y económico para la organización.

2. *Archivo o cartera de personal.*- se va formando con las solicitudes de los candidatos que se presentaron a la empresa buscando trabajo, y que por alguna razón no fueron contratados por la misma. A cada uno de los candidatos, se les abre un expediente que es archivado, con la finalidad de recurrir a él en el caso de que se necesite cubrir una vacante.

3. *Familiares y recomendados.*- se lleva a cabo boletinando las vacantes entre los empleados de la misma empresa, a fin de que lleguen candidatos que reúnan las características del puesto vacante. Se realiza en empresas donde la política permite contratar familiares. Es un sistema de bajo costo.

4. *Promoción o transferencia interna de personal.*- consiste en hacer una revisión de la historia laboral del personal para determinar si existe o no un candidato viable de ser promovido (ascendido en forma vertical o transferido en forma horizontal), según el puesto vacante. Asimismo, se pueden revisar los informes de evaluación del rendimiento.

Para realizarlo se pueden emplear avisos de vacantes, o bien difundir la información de manera verbal. Esta técnica trae como ventaja, la motivación del personal y lo estimula a mejorar su desempeño.

1.1.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO

Se habla de reclutamiento externo cuando se busca cubrir una vacante con personas ajenas a la organización, éste recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados.

Jaime A. Grados (1988) contempla dos modalidades de reclutamiento externo: *Foráneo e Internacional*.

1.- *Reclutamiento Foráneo* - lo encontramos a nivel ESTATAL y a nivel MUNICIPAL. El primero de éstos se realiza en la capital o principales ciudades de un estado. Antes de llevar a cabo este tipo de reclutamiento, se debe tener información acerca de los periódicos de mayor circulación (para colocar anuncios) y contratar el hotel o salón más conocido de esa entidad para citar a los candidatos.

De igual manera, para realizarlo es necesario recabar información acerca de los salarios vigentes en las zona, también es importante tener conocimiento de las instituciones educativas de ese estado para determinar qué características generales tienen los estudiantes y egresados de esos planteles.

El reclutamiento municipal se realiza en un municipio o poblado y es aquí donde se consignan candidatos que llenen los requisitos establecidos por la empresa. Aquí de la misma manera que en el estatal, se reúne información relacionada con las escuelas, tecnológicos, secundarias,

normal de maestros, etc. En este reclutamiento el nivel académico es mas bajo que en las zonas urbanas.

Para llevar a cabo cualquiera de los dos tipos de reclutamiento anteriormente nombrados, es conveniente conocer las fuentes de trabajo que existen en relación con el número de habitantes, para de esta manera asegurar la existencia de candidatos.

También debemos de conocer los sueldos que rigen en la zona, ya que no son los mismos en toda la República. Si no se tiene esta información, es posible que los sueldos por ofrecer estén por debajo de los ya establecidos, lo que puede ocasionar un reclutamiento no exitoso.

Asimismo al llevar a cabo el reclutamiento externo, se debe indagar si alguna otra empresa ha realizado reclutamiento y saber que impresión dejó ésta.

2.- Reclutamiento Internacional - se realiza cuando las necesidades de personal de una empresa no pueden ser cubiertas por las fuentes que proporciona el país (lo cual puede suceder por no existir esa actividad tecnológica o mano de obra en el mismo). Esto sucede con poca frecuencia y tiene un alto costo.

Generalmente las vacantes en estos casos requieren personal altamente especializado, ya sea a nivel técnico o ejecutivo.

También se puede llevar a cabo el reclutamiento externo dentro de la misma ciudad o entidad donde está localizada la empresa; para realizarlo, ésta se vale de las siguientes fuentes y medios de reclutamiento:

a. *Anuncios en los diferentes medios de comunicación* tales como son: la radio, televisión, periódicos, revistas especializadas, etc. De todos éstos, quizá el de mayor empleo sea la prensa, ya que tiene la ventaja de ser económico, llegar fácilmente a muchas personas y ser muy rápido.

b. *Grupos de intercambio* - están formados por personal encargado del reclutamiento de diversas empresas, las cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones. Aquí se tiene la ventaja de que no le cuesta a la empresa y es una forma inmediata de obtener candidatos.

c. *Boletines* - consiste en informar acerca de las vacantes, mediante impresos en los que se señala el puesto, prestaciones etc. y se envían a domicilios cercanos a la empresa.

d. *Entidades profesionales y educativas* - aquí se encuentran todas aquellas instituciones que se dedican a preparar profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas (escuelas comerciales, universidades, profesionales, tecnológicos, institutos, etc.).

e. *Asociaciones profesionales* - en ellas se puede localizar personal de experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional.

f. *Bolsas de trabajo* - son organizaciones que se dedican a proporcionar información acerca de las vacantes existentes, en las diversas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios en forma gratuita.

g. *Agencias de colocaciones* - estas agencias no cobran al candidato, sino a la empresa. La tarifa consiste en un mes de salario de la persona que colocan y cuando se trata de personal ejecutivo, cobran 10% de salario anual.

Aquí se mantienen registros tanto de los interesados en empleos, como de las organizaciones que buscan personal nuevo. La agencia sirve de intermediario entre los recursos humanos y la empresa.

h. *La puerta de la calle* - así se denomina cuando un candidato se presenta sin que haya existido para él, una forma de aviso por parte de la empresa, es decir, el candidato acude en forma espontánea.

i. *Programas de internado* - muchos colegios superiores, universidades y escuelas de artes y oficios, proporcionan un programa de internado para estudiantes donde se permite a los alumnos interesados, ausentarse del salón de clases como parte de su orientación formal, para pasar un tiempo trabajando para una empresa del sector público o privado, en una área de interés para sus carreras. Tales programas suelen incluir un salario mínimo y un miembro del cuerpo docente de la universidad, que supervisa al trabajador-estudiante. De esta manera, pueden llevarse a cabo ambas actividades simultáneamente.

j. *Programas federales y estatales de entrenamiento laboral*- las agencias estatales y federales patrocinan programas de capacitación laboral en los cuales se proporciona empleo temporal y actividades de capacitación en forma simultánea. En la mayoría de los casos, estos programas están dirigidos a las necesidades de los miembros de la comunidad que suelen tener problemas para encontrar trabajo, debido usualmente, a que carecen de las habilidades necesarias para el empleo. Una vez terminado el programa, la empresa tiene la opción de colocar a la persona en un puesto permanente dentro de ésta. Tales programas pueden operar con un gasto mínimo o nulo para el patrono o aprendiz.

k. *Correo directo* - una compañía que tiene vacantes establece contacto mediante una carta con individuos específicos, con la esperanza de encontrar quienes la ocupen. Para ésto se requieren varias listas de nombres y direcciones, las cuales se pueden obtener en las asociaciones profesionales, los directorios comerciales, los grupos de negocios y las listas de suscriptores de revistas.

l. *Llamadas telefónicas espontáneas* - aunque no es muy común, algunas personas que buscan empleo suelen llamar a diferentes empresas para ofrecer sus servicios; en este caso la recepcionista del departamento de RH debe tener a la mano una lista de los puestos vacantes, lo mismo que una descripción de oficio simplificada para cada uno. Cada vez que llame un aspirante espontáneo, debe consultar la lista y si el individuo manifiesta interés en algún empleo que figure en ella, debe informársele a un entrevistador.

1.1.3 RECLUTAMIENTO MIXTO

Desde el punto de vista de Idalberto Chiavenato (op. cit.) una empresa nunca realiza únicamente el reclutamiento interno o externo, ya que uno complementa al otro; a esta combinación de ambos, se le denomina reclutamiento mixto. Aquí se abarcan tanto fuentes internas como externas y puede ser adoptado en tres alternativas de sistema.

a. Inicialmente utiliza reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en el caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa al no encontrar candidatos externos de altura, promueve a su propio personal.

b. Utiliza el reclutamiento externo y el interno, concomitantemente. Es el caso de la empresa más preocupada por cubrir la vacante existente, ya sea atrayendo nuevos candidatos y/o a través de la transformación de los RH, es decir, mediante un programa de capacitación y desarrollo de los propios empleados.

c. Emplea inicialmente el reclutamiento interno seguido del reclutamiento externo, en caso de que éste no presente los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrándose candidatos a la altura, apela al reclutamiento externo.

1.2 SELECCION DE PERSONAL

"Antiguamente, después de iniciada la Revolución Industrial, en las organizaciones, la selección de personal era realizada por el supervisor basándose solamente en las observaciones y datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva; sin embargo, es necesario recordar que muchas características humanas (*habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc.*) no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesario una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por los psicólogos y administradores". Wendell L. (op. cit.)

La selección de personal inicia una vez que se ha terminado el reclutamiento y se tiene a los candidatos requeridos.

Cuando se habló de reclutamiento, se hizo referencia a el atraer y escoger, mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el cargo que debe ser cubierto, mientras que la tarea de selección es la de escoger entre los candidatos reclutados, a aquel que tenga mayores probabilidades de ajustarse al puesto vacante. Siendo así que el objetivo básico del reclutamiento, es el de abastecer el proceso selectivo de su materia prima básica: los candidatos. Idalberto Chiavenato (op. cit.)

Para que la selección de personal sea efectiva debe tomar en cuenta las políticas de la empresa y basarse en el conocimiento del puesto vacante, así como las características que se requieren de un individuo para que

pueda desempeñarse en él eficazmente, tales como: nivel académico, deberes y funciones del mismo, habilidades, actitudes, experiencia, etc.

Obtenida la información referente al cargo y al ocupante del mismo, el paso a seguir es la elección de las técnicas de selección más adecuadas; éstas pueden ser: la entrevista de selección, pruebas de conocimiento, tests psicométricos y de personalidad, técnicas de simulación y el examen médico.

A continuación se hablará de cada una de ellas:

1.2.1 Entrevista de Selección

Esta es quizá la técnica más empleada en la selección de personal y llega a tener tanto peso en el proceso, que muchas veces es lo único que se emplea para elegir un candidato. Consiste en entablar una comunicación directa donde el tema principal será el desempeño laboral (si es que ha trabajado) y la vida profesional del mismo.

Para poder realizar la entrevista de selección, es importante antes de hablar con el candidato, tener información acerca de él; la cual se puede obtener revisando el currículum y la solicitud de empleo para posteriormente derivar de ahí, una guía de entrevista. Al revisar el currículum se pueden plantear preguntas específicas sobre las calificaciones o antecedentes de la persona; de igual manera, se puede conocer su trayectoria estudiantil y/o laboral, si tiene la experiencia necesaria, etc.

" El objetivo de la entrevista inicial es corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste; Igualmente, durante el desarrollo de la misma se proporciona al candidato información de la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc." Jaime Grados (op. cit.)

La entrevista de selección se puede estructurar en cinco etapas: *apertura, rapport, desarrollo, cima y cierre.*

a. *Apertura.*- se refiere a recibir al candidato y hacerlo sentir cómodo. Aquí es donde se forma la primera impresión de ambos. Comienza con el saludo.

b. *Rapport.*- significa crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad; lo cual tiene la finalidad de reducir la ansiedad del candidato. En esta etapa, el entrevistador deberá "establecer las reglas", es decir, si se tutearán, si van a tener un escritorio entre los dos, etc. También el entrevistador deberá empatizar con el candidato y conducirlo para que le proporcione (de la mejor manera) la mayor cantidad de información necesaria para saber si es la persona adecuada para ocupar el puesto vacante.

Una forma de establecer el Rapport, es explicar al candidato antes de que se le interrogue, las características de la empresa y del empleo.

c. *Desarrollo.*- para muchos autores ésta es la parte central de una entrevista, ya que es aquí donde tanto el candidato como el entrevistador,

obtienen la información que desean. Los tipos de preguntas que se pueden emplear son las siguientes: *cerradas* (se pueden contestar con un sí o no, aunque también pueden prestarse para múltiples respuestas opcionales), *abiertas* (dan al aspirante gran amplitud para contestar y proporcionan mayor cantidad de información), de *sondeo* (se busca mayor información sobre un tema), *hipotéticas* (plantean situaciones probables), *intencionadas* (únicamente existen dos opciones indeseables para elegir, por ejemplo, ¿Es usted uno de esos organizadores sindicales o es enemigo de los sindicatos?), *capciosas* (para éstas no existe más que una respuesta correcta), entre otras.

La información que aquí se obtiene es básicamente del tipo cuantitativo; esto es, datos generales y escolaridad principalmente.

d. *Cima*.- en esta etapa se recaba información de tipo cualitativa; aquí se da una mayor intervención del entrevistado que del entrevistador. En tal situación la entrevista girará en torno a los planes futuros del candidato y el concepto que tiene de sí mismo; en este caso conviene más emplear las preguntas abiertas.

e. *Cierre*.- una vez que se ha recabado información, tanto por el entrevistado como por el entrevistador, la entrevista se dirige hacia su parte final. Aquí el entrevistador anuncia, ya sea con una pregunta de salida o con un gesto, que la entrevista está por terminarse. Por último el entrevistador debe informar al candidato que es lo que sucederá después de la misma, si se le llamará posteriormente, si tendrá que regresar en una determinada fecha o será sometido a evaluación.

Cuando se ha dado por terminada la entrevista, el entrevistador debe realizar un informe de la misma plasmando en él los datos relevantes del candidato y la percepción que de él se tuvo, asimismo, si utilizó una hoja de evaluación, debe llenarla completamente. Posteriormente el entrevistador debe anotar su decisión final, esto es, decir si el candidato es recomendable o no.

En algunas ocasiones, como se mencionó anteriormente, con esta única entrevista basta para contratar o no a un candidato; sin embargo existen empresas donde se requiere más de una entrevista y además se emplean otras técnicas de selección, mismas que se irán mencionando a continuación.

1.2.2 Pruebas de Conocimiento

Para Chiavenato (op. cit.), las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, la práctica o del ejercicio.

De acuerdo a su aplicación las pruebas se dividen en: *orales* (respuestas y preguntas verbales), *escritas* (preguntas y respuestas escritas) y *de realización* (mediante la ejecución de un trabajo).

El grado de conocimiento que se pida sobre un tema, dependerá de las características del puesto vacante. Esta prueba debe ser realizada por personas conocedoras de la especialidad. En las pruebas escritas se pueden incluir diversos tipos de preguntas, tales como: de *alternativas simples* (verdadero o falso), *completar espacios en blanco*, *de evocación*,

de ordenación, selección múltiple, etc. Para calificarlas existen guías o se emplea el criterio de una persona conocedora del tema.

1.2.3 Tests Psicométricos y de Personalidad

Mediante la aplicación de tales instrumentos, se reúnen datos referentes a la capacidad intelectual y emocional del candidato, así como rasgos de personalidad.

Chiavenato (op.cit.) menciona que los tests se basan en el análisis de muestras de comportamiento humano y en condiciones estandarizadas que verifican la capacidad o aptitud para generalizar y prever el comportamiento en un determinado trabajo.

El test psicométrico es una medida objetiva y estandarizada que mide el comportamiento. Generalmente se refiere a las capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano, e incluye la determinación de "cuánto", o sea, la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características propias del comportamiento del candidato. Estos se basan en las diferencias individuales, que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y que analizan en "qué" y "cuánto" varía la capacidad o la aptitud de un individuo, en relación con el grupo tomado como patrón de comparación.

Los tests deben de ser aplicados e interpretados por personas capacitadas y preparadas en esta área. Existen plantillas y guías para calificarlos, incluso programas de computación.

Cuando sean utilizados dentro del proceso de selección, debe emplearse únicamente la información que tenga que ver directamente con los requerimientos del puesto, además de que dicha información debe ser manejada en forma confidencial.

1.2.4 Técnicas de Simulación

Están constituidas por comportamientos reales de trabajo, es decir, el candidato es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento generalmente relacionado con el papel que desempeñará en la empresa. Al someterse a una situación real con la cual se puede enfrentar en el puesto, tanto el evaluador como el candidato mismo, se darán cuenta de su adecuación o no al cargo pretendido; esto tiene como finalidad, obtener una expectativa más realista sobre su comportamiento en el futuro cargo.

Para aplicar esta técnica es necesario basarse en un análisis del puesto, para determinar los conocimientos, destrezas y habilidades que se requieren en cada puesto y que se evaluarán durante la simulación.

1.2.5 Examen Médico

En algunas empresas incluyen tal examen en su proceso de selección, en otras, éste se realiza cuando el empleado ha sido contratado, es decir, es un requisito que como trabajador tiene que cubrir; "se emplea para saber si el candidato posee la capacidad física para desempeñar el trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean".
Jaime Grados (op.cit.)

Generalmente, este tipo de examen se incluye cuando el puesto exige ciertos requerimientos físicos. En ocasiones los resultados del examen médico, condicionan el ingreso de una persona a la organización.

Una vez que se han realizado los exámenes correspondientes, se procede a integrar los datos obtenidos en un formato destinado para tal fin, o en un reporte de evaluación; donde además de contener las calificaciones obtenidas en cada evaluación parcial deberá incluirse un juicio valorativo que indique si es recomendable el candidato para ocupar el puesto vacante, así como sugerencias y observaciones. Finalmente se tomará la decisión de si es aceptado o no. Esto lo decidirá el jefe directo, el jefe de personal o inclusive el dueño de la empresa (previa revisión del reporte de evaluación).

En este capítulo se ha tratado de manera teórica, lo referente a la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar al tema principal de este tratado que es el Reclutamiento y Selección de personal. En el capítulo siguiente se mencionará a la institución donde se realizó el trabajo, hasta situar al Reclutamiento y Selección (RS) y al psicólogo en la misma.

CAPITULO 2

2. EL INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

2.1 ESTRUCTURA

En el año de 1938, después de la Expropiación Petrolera, se creó Petróleos Mexicanos (PEMEX), el cual integró pequeños grupos de investigadores cuyos trabajos eran realizados en forma relativamente independiente, aunque tendientes a desarrollar tecnología y preparar al personal calificado para futuras expansiones y crecimiento; ésto sentó las bases para que por vía del decreto presidencial del 23 de agosto de 1965 se creara el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), como organismo que suministra servicios tecnológicos a la industria en general.

El IMP es un organismo público, descentralizado del Gobierno Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cuyas funciones y actividades están enfocadas a servir en forma prioritaria a PEMEX; es autosuficiente y continúa creciendo con los ingresos obtenidos por los pagos que se realizan a esa institución generados por investigación, capacitación y servicios, que le son proporcionados a otros organismos del gobierno federal y a particulares, e incluso a otros países que requieren de los servicios que éste brinda. IMP (s/f, a)

En general, las funciones básicas del IMP son de carácter preponderantemente técnico, educativo y cultural.

Actualmente el IMP está formado por la siguiente estructura orgánica:

- Un Consejo Directivo
- Una Dirección General
- Una Comisión de Coordinación y Consulta
- Una Contraloría Interna
- Una Coordinación de Programación, Organización y Presupuesto
- Una Gerencia de Divulgación y Relaciones Públicas
- Siete Subdirecciones Generales
- Doce Subdirecciones de Rama
- Siete Gerencias de Zona

Entre las funciones y objetivos de cada una de las siete subdirecciones generales, se encuentran las siguientes:

1. Subdirección General de Tecnología de Exploración y Explotación- en su mayor parte, se encarga de cubrir los requerimientos de la Subdirección de Producción Primaria de PEMEX, por lo tanto busca lograr que la investigación, el desarrollo científico y tecnológico y la adaptación de nuevas técnicas, así como los servicios que se proporcionan, sean eficientes, de alta calidad y de aplicación oportuna en la exploración petrolera.

Contribuir a la solución de problemas relacionados con la explotación de hidrocarburos de la industria petrolera, tanto en el aspecto teórico como en el experimental, mediante la investigación y el desarrollo tecnológico de

proceso y productos, así como de servicios, que permitan disponer de una tecnología propia y adecuada.

2. Subdirección General de Tecnología de Transformación Industrial - tiene como finalidad proporcionar apoyo a las industrias nacionales de refinación, petroquímica y química, a través de la investigación y el desarrollo de tecnologías de procesos, productos y servicios. Del estudio, conocimiento y aplicación de la característica comportamiento de las materias primas y materias involucrados en la transformación industrial.

3. Subdirección General de Investigación Aplicada - los objetivos generales de esta Subdirección son los siguientes: conocer con precisión las bases científicas de los procesos existentes e intervenir en el desarrollo de los nuevos procesos mediante el dominio de aquellos aspectos de las ciencias básicas que desempeñan un papel relevante en materia de tecnología de la Industria Petrolera, como el de las tecnologías necesarias para el desarrollo de energéticos alternos.

4. Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional - funciona para elevar los conocimientos teóricos y las habilidades prácticas de los RH de la Industria Petrolera, para procurar una óptima utilización de los recursos e incrementar la eficiencia en el desarrollo de las actividades productivas, atendiendo a la necesidad de mantener una constante superación en la formación de los recursos humanos, para que éstos puedan adaptarse a los dinámicos cambios de la ciencia y de la tecnología; así como propiciar un cambio de actitudes y conducta en función de los objetivos individuales, institucionales y sociales.

Participar en el desarrollo del personal profesional de las industrias petroleras, petroquímica y química. Incrementando los conocimientos y mejorando sus aptitudes y actitudes, a fin de lograr incrementar la productividad y la eficacia, aumentar la seguridad, perfeccionar la administración, propiciar la innovación tecnológica, estimular la investigación y la formación de investigadores, difundir los avances tecnológicos y fomentar la cultura.

5. Subdirección General de Ingeniería de Proyectos - fue creada para proporcionar a la Industria Petrolera los servicios de ingeniería que solicite, para llevar a cabo sus planes en el campo de las instalaciones de explotación de hidrocarburos tanto en tierra como en mar.

Realizar los estudios de factibilidad y la Ingeniería básica y de detalle que requieran las instalaciones de plantas de proceso de la industria petrolera, petroquímica y química en general.

6. Subdirección General de Comercialización - su objetivo es establecer y mantener una adecuada comunicación, tanto a nivel nacional como internacional, de los logros del instituto a fin de fomentar la utilización de los procesos, tecnologías y productos desarrollados, así como proporcionar los servicios de asistencia técnica que requieran los usuarios de las tecnologías del instituto.

Formular, evaluar y actualizar los planes de desarrollo de las industrias petrolera y petroquímica básica, mediante los estudios económicos y de planeación industrial que se requieran.

7. Subdirección General de Administración - esta Subdirección tiene como objetivo, coadyuvar a las diferentes dependencias que constituyen este organismo, a través de la presentación eficaz de los servicios y del eficiente aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros, a fin de contribuir a la consecución de los objetivos generales del IMP. Cerda V. y Núñez E. (1993)

A partir de diciembre de 1988 y atendiendo a las políticas y directrices del consejo directivo, la actual dirección del Instituto ha establecido los siguientes lineamientos:

- Encauzar los esfuerzos institucionales a proyectos prioritarios y esenciales que propicien la modernización de la industria petrolera nacional.
- Intensificar la función de investigación del instituto y aprovechar la capacidad nacional existente en el área, mediante programas de interés petrolero, así como establecer concentraciones con centros del exterior de reconocido prestigio.
- Incrementar la calidad y disminuir los costos y tiempos de los servicios tecnológicos que se presta a PEMEX y a otras entidades.
- Lograr los más avanzados conocimientos y la más alta calificación laboral de todos los empleados de la institución.

- Reducir el tamaño de las áreas administrativas, así como perfeccionar y modernizar el cuerpo directivo.

- Impulsar la comercialización en los ámbitos nacional e internacional, de sus tecnologías y patentes, ya sea en forma directa o mediante los mecanismos empresariales adecuados para una mayor agilidad de esos propósitos.

- Incorporar sistemáticamente el análisis financiero, de rentabilidad financiera, de riesgo y de costo para los programas que se realicen.

- Establecer un sistema permanente de evaluación, certificación de calidad, de programación y costos de todos los proyectos, con el fin de cuidar el rendimiento financiero óptimo de la institución.

Desde su creación hasta el último decenio, el IMP ha conseguido los siguientes logros:

- * Crecimiento importante de los medios de trabajo, nuevos edificios, laboratorios, sistemas de cómputo, y en general los activos fijos.

- * Incremento de los activos intangibles en nuevas tecnologías y procesos relacionados con el diseño y operación de instalaciones petroleras.

- * Desarrollo de tecnologías avanzadas para el diseño de plataformas marinas, plantas desaladoras de agua de mar, simuladores de brotes en pozos petroleros, nueva tecnología de proceso para la producción de

lubricantes, desintegración catalítica de gasóleos de vacío, aprovechamiento óptimo de crudos pesados (proceso IMPEX) obtención de etileno, propileno, butadieno y de aromáticos por pirolisis de cualquier tipo de destilados del petróleo (proceso OLIMP), para la producción de estireno, de eter- metiliterbutílico, de divinilbenceno y muchos más.

* Diseño y construcción de sistemas eléctricos que forman parte de los equipos de perforación y de las plantas de proceso de refinerías y complejos petroquímicos.

* Diseño de prototipo de computadoras de 8 y 16 bits, que permitieron integrar simuladores para fines de enseñanza y procesamiento de información.

* Diseño y construcción (por primera vez en México con tecnología propia) de instrumentos para la medición del espesor de la pared de los oleoductos y gasoductos utilizados en el transporte de hidrocarburos y los primeros instrumentos de control de cualquier variable, como flujo, tiempo presión o nivel, basado en un sistema programable eléctrico digital (Controlador CDU-10).

* Desarrollo de un sistema propio de control distribuido para múltiples de 32 variables, basados en una computadora "Sistema Compo", que ofrece una alternativa tecnológica 100% nacional y con posibilidad de fabricarse totalmente en México, con costos muy inferiores a los de importación.

* Modernización de los elementos de trabajo, gran manejo de la informática y mejoramiento de los sistemas de cómputo.

* Se lograron las mayores ventas en la historia del IMP, por concepto de exportaciones de tecnología y servicios (Gasoducto de Loma de la Lata, en Argentina).

* Elaboración del catálogo de Microfósiles y Microfácies de la República Mexicana y el primer mapa estratotécnico de México.

"Como objetivos de orden superior el IMP tiene los siguientes:

- Lograr el óptimo aprovechamiento de los energéticos con tecnología del IMP.
- Incorporar a México en el ámbito de los países líderes que están diseñando el futuro.
- Ser uno de los guías en la búsqueda de los caminos para la autorrealización de los mexicanos.
- Desarrollar en la comunidad del IMP una Cultura Corporativa de productividad profesionalismo y conciencia social". IMP (s/f, a)

2.2 LAS FUNCIONES DEL PSICOLOGO EN EL IMP

Dentro del IMP laboran numerosos profesionistas; Ingenieros, arquitectos, químicos, administradores, pedagogas, contadores, psicólogos, etc. Hablando específicamente de los psicólogos y para situarlos dentro del

IMP, se mencionarán las tres subdirecciones donde se encuentran: *Subdirección General de Administración, Subdirección de Capacitación, y Subdirección de Desarrollo Profesional.* En éstas pueden desempeñarse (retomando la investigación realizada por Cerda y Núñez (op. cit.)) en las siguientes áreas:

Reclutamiento y Selección - donde tiene como tarea identificar las características conductuales idóneas para cubrir una vacante. La selección del candidato a ingresar consiste en comparar el perfil del trabajador con los requerimientos del puesto. Para llevar a cabo esta comparación, el psicólogo emplea varios instrumentos como son: las pruebas psicológicas (de conocimiento, habilidades, intereses y personalidad), según sea el puesto, nivel o categoría en que se pretende contratar a un trabajador. Además de esto se realiza una investigación socio-económica, un examen médico general, un examen de conocimientos generales y una evaluación curricular; que sirve de base para la contratación de una persona. Esta tarea se lleva a cabo en el Departamento de Valuación de Puestos y da servicio a todo el IMP Sede.

Inducción de personal - el papel de psicólogo consiste básicamente en llevar a cabo un "Programa de Orientación" (también llamado *Programa de Inducción*) que sirve para familiarizar a los empleados con la organización, sus objetivos, políticas, funciones, actividades específicas de la Subdirección, prestaciones de las que goza, etc.

Valuación de puestos - tiene como finalidad proporcionar bases sistemáticas y objetivas para determinar el valor relativo de los diferentes trabajos y así establecer un sistema de salarios racional.

La valuación de puestos permite establecer desde un principio y en forma segura, la importancia que tiene el puesto dentro de la organización estableciendo el grado de habilidad y condiciones de trabajo para desarrollarlo y así poder realizar una justa comparación del puesto con los demás existentes en la organización.

Diseño y Análisis de Puestos - consiste en hacer una descripción pormenorizada de las tareas que consta un puesto, determinar la relación de un trabajo con otros y averiguar el conocimiento, destrezas, habilidades y aptitudes necesarias para que el trabajador realice debidamente su labor.

El psicólogo realiza esta actividad analizando y validando el perfil del puesto con la persona, tomando en cuenta para ello los aspectos conductuales y administrativos para tal efecto.

Investigación del Factor Humano en la Organización - para lograr tal fin, se lleva a cabo una investigación psicológica, la cual se vale de medios tanto teórico metodológicos como técnicos, vinculados ambos en una práctica científica.

Este conocimiento psicológico se aplica al desarrollo de proyectos a través de los cuales se mejoran las condiciones generales del trabajador y la organización. Por ello, la actividad de investigación se clasifica en áreas

de trabajo tales como son: el desarrollo de carrera del trabajador y los directivos, el comportamiento organizacional, la educación, el diseño de sistemas y programas enfocados a la capacitación y actualización profesional, la calidad de vida en el trabajo, las relaciones humanas en el trabajo y el desarrollo organizacional entre otros.

Capacitación y Desarrollo de Personal - dentro de la capacitación se llevan a cabo las cuatro etapas: *planeación organización, ejecución y evaluación*. El psicólogo se encarga del diseño, elaboración y aplicación de instrumentos para la detección de necesidades de capacitación, elaboración de planes y programas de capacitación, diseño y elaboración de manuales de instrucción y material didáctico, así como analizar los contenidos de aprendizaje; esto es en lo que se refiere a la etapa de planeación.

En cuanto a organización, la labor del psicólogo consiste en seleccionar instructores, integración del factor humano y material, y establecimiento de sistemas y procedimientos.

Dentro de la etapa de ejecución, el psicólogo se encarga de la contratación de servicios, coordinación de eventos, control administrativo y presupuestal y por último lo podemos encontrar trabajando como instructor.

En la última etapa, que es la de evaluación, el psicólogo interviene evaluando el proceso instruccional, los cambios de conducta, el sistema

de capacitación y la relación costo-beneficio de los cursos de capacitación.

Esta es una descripción breve de las funciones que el psicólogo realiza dentro el IMP en el área de ARH.

2.3 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

En el "*Manual de Procedimientos Institucionales*" del IMP queda estipulado en el apartado referente a "Normatividad del Proceso de Ingresos", que las plazas con categoría de instructor sólo podrán ser ocupadas con personal contratado por la *Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional*. IMP (1990). Por lo tanto, cuando existe una vacante de instructor, el proceso de Reclutamiento y Selección lo lleva a cabo la División de Formación y Actualización de Instructores; la cual pide apoyo a la División de Desarrollo, Reclutamiento y Selección de Personal para que se encargue de realizar la evaluación psicométrica.

2.3.1 ESTRATEGIAS, POLITICAS, Y PROCEDIMIENTOS PARA CONTRATAR PERSONAL INSTRUCTOR INTERNO

POLITICAS

- Siempre que sea posible se deberá contratar personal preparado con experiencia reconocida y características

de personalidad que garanticen tener a corto plazo instructores de calidad, para lo cual se ofrecerán percepciones y estímulos competitivos de acuerdo al mercado que prevalezca.

- Todo el personal instructor al ingresar al IMP independientemente de su experiencia y formación técnica, deberá adquirir una formación didáctica enfocada a la industria petrolera.
- No se escatimarán los esfuerzos y los recursos necesarios para mantener a la vanguardia a los instructores; en los conocimientos y tecnologías especializadas que se requieren para desempeñarse eficientemente dentro de la industria petrolera, así como los que surgen cada día y aquellos que se presentarán en un futuro inmediato.
- Se tomarán las acciones adecuadas para atraer y retener personal que por su preparación, experiencia y personalidad; sea un elemento valioso como instructor.
- Deberá implementarse un programa para que alumnos destacados de instituciones educativas,

ingresen al IMP como becarios y posteriormente sean una fuente de reclutamiento de instructores.

- Se evitará en lo posible la rotación de personal instructor, para lo cual se revisarán cada que sea necesario, las estrategias y políticas que se estén aplicando.
- Se diseñarán los sistemas para la evaluación objetiva de los instructores; estableciendo parámetros, objetivos y metas precisas, lo que servirá de base para sus promociones.
- Se promoverá el desarrollo de los instructores, poniendo en práctica el *PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA* mismo que deberá contemplar el crecimiento técnico, pedagógico y humano.
- El plan de formación de instructores deberá contemplar la contratación de personal, para cubrir las vacantes originadas por renuncias o por nuevas necesidades que se contemplen a corto y largo plazo.

PROCEDIMIENTO

Entrada

La Gerencia Operativa y/o las Gerencias de zona solicitarán a la Gerencia de Tecnología Educativa, autorizado por el Subdirector de Capacitación, la contratación de candidatos a instructores, justificando sus requerimientos en los programas de capacitación, así como en la planeación de recursos, previendo las posibles salidas de instructores y las necesidades que se presenten a corto y largo plazo.

La solicitud se hará a través de la forma SOLICITUD DE CONTRATACION DE INSTRUCTORES, donde se asientan los requerimientos de instructores, así como el PERFIL REQUERIDO el cual debe contener las características más importantes, los conocimientos y habilidades que se requieren para cubrir el puesto de instructor, en la especialidad y subespecialidad en particular, no se incluyen las características de personalidad, ya que éstas se consideran genéricas para todos los instructores.

Reclutamiento

En base al PERFIL REQUERIDO, se reclutará a los candidatos de las siguientes posibles fuentes:

<i>Fuentes de Reclutamiento</i>	<i>Experiencia</i>
- Personal del IMP	Deseable
- Personal jubilado de PEMEX	Alta
- Entidades Educativas	Instruc. en formación
- Programa de becarios-instructor	Instruc. en formación

Base de Datos de Candidatos Potenciales

- Candidatos no aceptados anteriormente
- Solicitudes de empleo
- Candidatos "La puerta de la Calle"
- Familiares y recomendados
- Personal transitorio de PEMEX

Estrategias para realizar el reclutamiento:

- Se establecerá un programa de becarios-instructor, para requerimientos de mediano y largo plazo.
- Se visitarán periódicamente entidades educativas para informar y motivar a los mejores egresados, para que ingresen al IMP como instructores.
- Se pondrá atención en el personal próximo a jubilarse de PEMEX, que por sus características pueda ser buen candidato a instructor.
- Cuando no hubiera inconvenientes, personal de otras Subdirecciones del IMP, con la experiencia y conocimientos requeridos, se les invitará para ser instructores.

Selección

Para la selección de personal instructor interno el procedimiento es el siguiente:

- . Establecer las **CARACTERISTICAS** *Gerencia Operativa y*
OBLIGATORIAS que deben reunir *Gcia. de Tecnología*
 los solicitantes para ser *Educativa*
 considerados como candidatos.

- . Establecer las **CARACTERISTICAS DESEABLES**. Se le dará ponderación y calificación a cada una de ellas.
- Gcia. de Tecnología Educativa y Gcia. Operativa*
- . Recepción de los solicitantes. Se eliminarán aquellos que no reúna las **CARACTERISTICAS OBLIGATORIAS**.
- Gcia. de Tecnología Educativa*
- . Entrevista preliminar. Se orientará al posible candidato sobre las actividades del instructor, se evaluarán las *características deseables* y se conocerán sus expectativas económicas.
- Gcia. de Tecnología Educativa*
- . Entrevista con el jefe técnico.
- Gcia. Operativa*
- . Evaluación Técnica. Se evaluarán los conocimientos y habilidades técnicas que se establecieron en el *Perfil Requerido*, se eliminarán aquellos que a criterio del jefe técnico, su calificación no sea suficiente.
- Gcia. Operativa*

. Evaluación psicométrica. Se evaluarán sus características de personalidad y su potencialidad, de acuerdo al *Perfil Deseable de los Instructores*, se eliminará a aquellos que no reúnan estas características.

*Dpto. de Evaluación
de Puestos*

. Aceptación de todos los candidatos que han cubierto los requisitos anteriores. Se seleccionarán para su contratación; aquellos que presenten las más altas calificaciones en las evaluaciones, considerando además sus expectativas económicas, así como las probabilidades de desarrollarse como instructor dentro del IMP. Los candidatos no aceptados se registrarán en una base de datos de candidatos potenciales.

Gcia. Operativa

. Contratación. Aquellos que han sido seleccionados se les contratará provisional e invariablemente por un periodo de tres meses, como instructor en formación, en el cual además de desarrollar un programa de inducción

*Gcia. de Tecnología
Educativa*

y formación se observará su comportamiento y desempeño.

2.3.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCION PARA EL PROYECTO LLAMADO: SISTEMA INSTITUCIONAL DE IDENTIFICACION UNICA (SIIU)

Este proceso constó de las siguientes etapas:

A. REQUISICION DE PERSONAL

La División de Técnicas Administrativas y Socioeconómicas, hizo llegar a la DIFAI el oficio de contratación de 25 instructores para que desarrollarán un Sistema Institucional de Identificación Unica; las vacantes se encontraban en centros foráneos del IMP, éstos fueron: Coatzacoalcos. Villahermosa, Cd. del Carmen, Salina Cruz y D.F.; la DIFAI para recabar mayor información le solicitó a tal división, que llenara el formato "Solicitud de Contratación".

B. RECLUTAMIENTO

Se llevó a cabo el reclutamiento externo y foráneo (este último únicamente se limitó a recabar información y establecer contacto mediante vía telefónica), para lo cual se investigaron en el ANUIES (*Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior*) las posibles fuentes de reclutamiento existentes en cada región; entre ellas se contactaron las siguientes: Universidades, Tecnológico de Juchitán, y para el D.F., Bolsa de Trabajo Universitaria, CONACYT, UAM-I, UPICCSA, etc.

El contacto que se estableció con tales fuentes fue mediante vía telefónica, es decir, se habló a cada uno de estos centros y se le informaba a los encargados de las bolsas de trabajo y servicios a la comunidad, que se estaban solicitando candidatos para cubrir 25 vacantes de instructores en informática o computación; además de proporcionarles el perfil requerido. Posteriormente se les envió un fax (a quienes contaban con él), de las convocatorias o avisos que deberían de ser distribuidos. También se les especificó que únicamente deberían remitir a la DIFAI (IMP, D.F.) a los candidatos que cubrieran en su totalidad los requisitos. Este trabajo fue realizado por dos becarias.

C. SELECCION

Una vez que los candidatos llegaron a la DIFAI, tuvieron que pasar por el siguiente proceso:

1. *Información sobre las características de las vacantes.* Esta la proporcionó el jefe del departamento y consistió básicamente en informar a los candidatos acerca del proyecto, cual era el perfil requerido, así como las condiciones de trabajo y lo que el instituto ofrecía.
2. *Entrevista.* Fue realizada por el jefe de división, tuvo una duración de 30 minutos y las áreas a investigar fueron dos: aptitudes para la enseñanza y posibilidad de adaptación a la empresa y al puesto.
3. *Evaluación Técnica.* Esta fue realizada por personal de la división donde solicitaban a los candidatos y giró en base a lo que eran los

conocimientos de paquetería, Sistema Operativo MS2, Procesador de Palabras, Base de Datos Lotus, etc.

En cada una de estas fases, el responsable asentaba su firma y su visto bueno en el formato "Primera Entrevista del Candidato a Instructor"; posteriormente los resultados fueron entregados al solicitante (División de Técnicas Administrativas y Socioeconómicas), el cual se encargó de tomar la decisión final.

Los formatos que se muestran a continuación, son a los cuales se hizo referencia durante la descripción del proceso de RS.

OFERTA DE EMPLEO

EL INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

SOLICITA CON URGENCIA

PROFESIONISTAS, DE PREFERENCIA INGENIEROS EN
COMPUTO O LICENCIADOS EN SISTEMAS O INFORMATICA

CON EXPERIENCIA EN EL MANEJO DE SISTEMAS OPERATIVOS
BASE DE DATOS Y LENGUAJE C; APLICADO A
MICROCOMPUTADORAS

PARA TRABAJAR COMO INSTRUCTORES EN LA INDUSTRIA
PETROLERA, (PREVIA CAPACITACION) EN EL INTERIOR
DE LA REPUBLICA (TAMPICO, VERACRUZ Y VILLAHERMOSA).

REQUISITOS

- EDAD DE 25 A 40 AÑOS
- EXCELENTE PRESENTACION
- DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR
- SEXO MASCULINO

DOCUMENTACION

- 2 FOTOGRAFIAS
- CURRICULUM VITAE (ORIGINAL)
- COPIA DE ACTA DE NACIMIENTO
- COPIA DEL TITULO O CARTA DE PASANTE

SUELDO \$2'500,000.00 AL MES (\$2'000,000.00 DURANTE EL ENTRENAMIENTO EN LA CIUDAD DE MEXICO)

LOS INTERESADOS FAVOR DE PRESENTARSE EN: EJE CENTRAL LAZARO CARDENAS Num 152 (AV. DE LOS 100 METROS)
EDIFICIO DE CAPACITACION, CUBICULO 202 O LLAMAR AL TELEFONO 567-87-52, CON EL LIC. MARCO ANTONIO VARGAS

INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

SUBDIRECCION DE CAPACITACION

SOLICITUD DE CONTRATACION DE INSTRUCTORES

CANTIDAD DE INSTRUCTORES () Y FECHA EN QUE SE REQUIEREN _____ FECHA _____
ADSCRITOS AL CENTRO: _____ ZONA _____
ESPECIALIDAD _____ SUBESPECIALIDAD _____
NIVEL DE LA CAPACITACION _____

PERFIL REQUERIDO

ESCOLARIDAD:	licenciatura _____	tecnico _____	otro _____
PROFESION:	_____	titulado _____	pasante _____
EXPERIENCIA:	necesaria _____	(años _____)	no necesaria _____
(en caso de ser necesaria), En que habilidades _____			

CONOCIMIENTOS NECESARIOS: _____			

EDAD:	minima _____	maxima _____	
LEER INGLES TECNICO:	requiere _____	no requiere _____	
En caso de que requiera, Cuanto tiempo (aproximadamente) _____			

SOLICITANTE:

PRIMERA ENTREVISTA DE CANDIDATOS A INSTRUCTORES

FECHA _____

NOMBRE _____ EDAD _____

ESTADO CIVIL _____ PROFESION _____

ORIGINARIO DE _____ ESCUELA _____

PERIODO _____ TELEFONO _____

DIRECCION _____

PRECANDIDATO A INSTRUCTOR DE LA ESPECIALIDAD _____

DE LA SUBESPECIALIDAD _____

CON ADSCRIPCION EN _____

HA TRABAJADO EN EL IMP _____ TIEMPO _____

HA TRABAJADO EN PEMEX _____ TIEMPO _____

ANTECEDENTES DE TRABAJO _____

FECHA EN QUE SE PRACTICARA EL EXAMEN TECNICO _____

RESPONSABLE _____ RESULTADO _____

FECHA EN QUE SE PRACTICARA EL EXAMEN PSICOMETRICO _____

RESPONSABLE _____ RESULTADO _____

OBSERVACIONES _____

El proceso de reclutamiento y selección que se acaba de presentar es muy sencillo, pero respondió a una necesidad real del instituto; sin embargo se puede observar que en el proceso del SIIU se omitieron algunos pasos que se establecen en las estrategias de selección de instructores; las razones de ésto fueron varias; tiempo insuficiente, falta de recursos, falta de planeación y conocimiento de lo que es el RS, entre otras cosas. Como se puede observar, aún existen muchos contratiempos y problemas para realizar el RS de instructores. Por tal razón me permito proponer algunas modificaciones al mismo. En la propuesta también se contempla la situación futura del IMP, esta es, la descentralización de las funciones de RS, entre otras; lo cual traerá como consecuencia, que cada uno de los centros foráneos, lleve a cabo su propio proceso y la DIFAI funja únicamente como coordinadora del mismo.

En el capítulo siguiente se presenta la propuesta que hago con base en mi conocimiento y experiencia en el IMP.

CAPITULO 3

3. PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE INSTRUCTORES

La propuesta que se presenta a continuación responde a una necesidad real de IMP, específicamente de la DIFAI, donde no existe un proceso propiamente establecido para RS personal instructor, es decir, cada vez que se abre un proyecto en el cual se requiere contratar instructores, se elabora un nuevo proceso de RS basado en el ya existente; ésto origina pérdida de tiempo, así como de recursos materiales, financieros y trabajo humano.

Lo que se pretende con esta propuesta no es dotar al IMP de nuevos instrumentos sino más bien, proporcionar al personal de la DIFAI un proceso de RS organizado y planeado, en el cual se da a conocer una forma de llevarlo a cabo, justificando el empleo de cada una de las evaluaciones y técnicas; al cual se pueda recurrir cuando se requiera contratar personal instructor, además de que pueda responder a las nuevas necesidades del IMP.

3.1 RECURSOS HUMANOS

Para que pueda llevarse a cabo el RS de instructores en los centros IMP, es necesario que éstos cuenten con personal competente que conozca esta área.

El psicólogo industrial es uno de los profesionales que puede encargarse de dicha tarea, puesto que está facultado para desempeñar este trabajo;

durante su formación académica es entrenado para recabar información, seleccionarla y analizarla e integrarla; observar las conductas y describirlas operacionalmente; estructurar entrevistas, realizarlas y analizar la información recabada, etc.

Considero que es importante aclarar quiénes son los profesionistas que pueden estar a cargo de esta tarea; de lo contrario se puede creer que cualquier profesionista está capacitado para hacerlo, lo cual además de ser falso, puede ocasionar numerosos obstáculos al RS y lo que es peor, hacerlo fracasar por completo.

Si los centros IMP no cuentan con personal apto para realizar el RS, lo recomendable es que contraten los servicios de una compañía externa o que solicite al departamento de RH que se los proporcione.

El procedimiento que se siga dependerá de las políticas y presupuesto del IMP.

3.2 REQUISICION DE PERSONAL

El reclutamiento debe iniciar cuando exista una requisición de personal (consultar anexo 1) y sea enviada al departamento de RH del centro o a la DIFAI, en el caso de que la vacante se encuentre en Sede.

Una técnica que facilita el llenado del formato de requisición de personal es el "Análisis de Puestos", lo cual significa recopilar información acerca del puesto de Instructor en este caso, para determinar las habilidades, el

esfuerzo y la responsabilidad que se requiere para desempeñarse eficientemente en el mismo (consultar anexo 2, esta información se obtuvo de Weiss H. (1991) y Reyes P. (1985)).

"El análisis de puestos es una investigación sobre los elementos que lo integran, encaminada a conocer y definir su contenido y requisitos; lo fundamental en ella es la separación y ordenamiento de los elementos que componen el puesto.

Para aplicar esta técnica se requiere:

- A. Recabar todos los datos referentes al puesto, con integridad y precisión.
 - B. Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador y ordenar ambos grupos con los datos correspondientes.
 - C. Consignar por escrito los datos obtenidos de manera clara y sistemática.
 - D. Organizar el conjunto de los resultados del análisis."
- Grados J. (op. cit.)

Para llevarlo a cabo se deben de determinar los objetivos, establecer un programa de acción, seleccionar y entrenar a los analistas, definir métodos de trabajo y diseñar los instrumentos para recopilar los datos; informar y seleccionar a los trabajadores de los cuales se obtendrán los datos.

Las ventajas que tendría el llevar a cabo un análisis de puesto, son las siguientes:

- La información que se recaba ofrece mayor objetividad que el sólo inferirla.
- Aunque es un proceso que exige bastante tiempo, si se lleva a cabo de manera eficaz, reditúa a la empresa.
- Esta investigación brinda datos con los cuales se pueden crear estándares de desempeño.
- Eficientiza el proceso de reclutamiento y selección.
- Proporciona información sobre los requisitos que deben investigarse al seleccionar personal.
- Permite colocar al trabajador en el puesto adecuado a sus aptitudes.

Existen dos formas de recabar tal información, el observar directamente al trabajador y mediante la aplicación de entrevistas. La segunda de ellas es la que más se adecúa a las características del IMP, ya que es más rápida y de menor costo. Aplicar entrevistas evitaría ir a cada uno de los centros.

La recabación de datos mediante entrevistas se puede realizar de la siguiente manera: recurrir a personas que tengan contacto directo y permanente con los instructores (jefes de centro, capacitandos, etc.), a los mismos instructores, e incluso a personal que lo haya sido; para recabar la información necesaria. Para lo cual se puede emplear la entrevista directa, los cuestionarios, la "técnica cleaver", las encuestas, etc.

Considero pertinente ahondar sobre lo que es el empleo de la técnica Cleaver para el análisis de puestos, ya que la aplicación de ésta para tal fin, no es muy conocida.

"El Cleaver se creó con el propósito de establecer una descripción acerca del tipo de comportamiento que se ha pensado como necesario para satisfacer un trabajo dado y el tipo de comportamiento del interesado. Nosotros no esperamos medir aptitud, inteligencia, tendencias o diagnósticos clínicos de los tipos de personalidad. El objetivo fue el de explorar la compatibilidad del empleo con el empleado; y de estar seguros de que esta compatibilidad tuviera éxito, y de que si no lo hubiera y existiera un empleado afectado por "stress" de trabajo, se cuantificará y se mejorará su condición de trabajo". Sociedad de Psicología Aplicada (s/f)

El Cleaver se utiliza para:

- a) Selección de personal
- b) Con fines de reubicación
- c) Promoción
- d) Con fines de capacitación y desarrollo
- e) Para aspectos de organización
- f) Para formación de equipos
- g) Para motivación de personal
- h) Para supervisión de personal
- i) Para planeación de carrera
- j) Para análisis de puestos

En este trabajo únicamente se hablará de su aplicación para el análisis de puestos.

En el Cleaver se encuentra un aspecto llamado Factor Humano (HF), esta parte proporciona información sobre las características que el puesto requiere y dice cómo debería desempeñarse éste. Para tal fin, se emplea un formato (ver anexo 3) en el cual se muestran una serie de factores, los cuales con base en el conocimiento del puesto, son elegidos por orden de importancia. Tal formato debe ser entregado a expertos que dominen las características del puesto, por ejemplo, el supervisor, el jefe inmediato, el analista, el evaluador de puestos, el mismo trabajador, etc.

Para su aplicación se deben seguir los siguientes pasos:

- 1. Entrevista (rapport)**
- 2. Desarrollo (datos generales, instrucciones de llenado)**
- 3. Validación por la técnica de jueces (revisión y ajuste por factor, presentación de conclusiones)**
- 4. Recolección de información**

Una vez que ha sido aplicado se procede a calificarlo, para lo cual se consulta el manual. Posteriormente se remite uno a la tabla "Tipos de Puestos" y se hacen las combinaciones básicas (igual que cuando se califica para selección de personal) y se busca la interpretación en el manual. Por último se reportan los resultados obtenidos.

El análisis de puestos no es un procedimiento que se realice en la DIFAI; si bien se habla de obtener el perfil requerido, no se menciona el procedimiento a seguir; por otra parte, considero que la información que se pueda obtener de la "Solicitud de Contratación de Instructores" no es suficiente como para poder derivar de ahí un perfil. Como se puede observar en el capítulo anterior, las preguntas que se encuentran contenidas en la solicitud, son elementales; la información que con ella se recaba no es de gran ayuda para determinar un perfil. Además, el emplear preguntas abiertas, como lo son: ¿En qué habilidades? y Conocimientos necesarios, propician que la información recabada sea muy difusa y por lo mismo insuficiente.

A mi consideración, al análisis de puestos no se le da el valor que tiene, generalmente se piensa que es muy costoso, difícil de llevar a cabo y que se tiene que emplear demasiado tiempo en realizarlo. La mayoría de las veces esto ocurre por falta de conocimiento del mismo proceso y de sus alcances.

Una vez más puede verse la importancia que tiene el poner las tareas o trabajos en manos de profesionistas conocedores del área.

3.3 DETERMINACION DEL PERFIL

Ya que se han determinado los requisitos del puesto de instructor se emplea esta información para elaborar un perfil, es decir, enlistar por categorías los conocimientos, experiencia, habilidades y actitudes que se requieren de un individuo para que pueda desempeñarse como instructor;

estos datos son el resultado del análisis de puestos y van a ser de utilidad para llevar a cabo el reclutamiento.

En el caso del SIU, únicamente se recabó información mediante el formato de "Solicitud de Contratación" (del cual ya se han hecho los comentarios pertinentes).

Si se hubiera realizado un análisis de puestos y de ahí derivado un perfil del instructor de esta especialidad, el proceso de selección podría haberse facilitado; ya que tal información sirve no sólo para realizar el reclutamiento, sino también para estructurar el proceso de selección (guía de entrevista, evaluación técnica y psicométrica, etc).

Crear un perfil por especialidad no es algo que tenga que hacerse cada vez que existe una vacante; ésta es una tarea que puede irse realizando antes de que se requiera contratar personal, de esta forma se facilitaría, tanto el llenado de la requisición como la estructuración de lo que es la selección.

De la misma forma, se realizaría un proceso de RS más profesional, además de que permitiría ahorrar tiempo, ya que muchas veces se requiere que se haga una selección "relámpago" para disminuir el costo; esta situación (que también se presenta, entre otras causas, por el desconocimiento de lo que debe ser un proceso de RS, por parte de las personas que lo solicitan), no permite llevar a cabo un proceso completo y con mayor probabilidad de acierto.

Los perfiles básicamente constarían de dos partes fundamentales:

- 1) El área de conocimientos y habilidades teóricas y prácticas de la especialidad.**
- 2) El área de conocimientos teóricos y prácticos que concierne propiamente a lo que es el proceso de enseñanza-aprendizaje en adultos.**

Lo primero sería factible de realizarse, en conjunto, personal de la DIFAI y personal encargado de cada especialidad. Dando prioridad, por supuesto, a las especialidades más solicitadas.

En lo que se refiere a la segunda parte, ya existe en la DIFAI un perfil de instructor que contempla esta área y en la cual participé para su elaboración (ver anexo 4).

La elaboración de este perfil, se derivó de una solicitud de la subdirección para realizar un "perfil básico del instructor", para lo cual se empleó la técnica cleaver y encuestas a personas conocedoras de la labor de instrucción; mediante ellas se obtuvo información valiosa y algo que valoran mucho en el IMP, validación de la misma.

3.4 PROGRAMACION DE ACTIVIDADES

Con el perfil ya elaborado, se procede a realizar el reclutamiento; para iniciarlo se deberá recabar la siguiente información:

- Número de candidatos que se necesitan
- Salarios existentes en la zona para este puesto (en la medida de lo posible deben estar acordes con los que se manejan en el mercado)
- Fuentes a las cuales se puede recurrir
- Area geográfica que abarcará el reclutamiento
- Recursos que serán utilizados
- Requisitos y exigencias que se deben hacer a los candidatos
- Ventajas ofrecidas por la empresa
- Personal que lo llevará a cabo, fecha en la cual se realizará y lugar para recepción de los candidatos
- Tipos de reclutamiento
- Medios de reclutamiento

Todo esto tiene como finalidad elaborar un plan de actividades, en el cual se establecerán criterios de reclutamiento y selección, costo, tiempo y recursos necesarios; lo que a la vez, ayuda a llevar un control del procedimiento.

3.5 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El tipo de reclutamiento que puede llevarse a cabo en la DIFAI y centros IMP, en base a mi experiencia, es el que a continuación presento:

INTERNO

Este tipo de reclutamiento puede abordar al personal que está en calidad de becario dentro de la institución; podría funcionar siempre y cuando existan becarios que conozcan el área y se les incluya en un programa de "formación de instructor", el cual ya existe dentro de la empresa; ya que la experiencia con la que cuentan al estar laborando dentro del IMP, no es suficiente para que ellos puedan impartir cursos. Esto debido a que para ser instructor, no se requiere únicamente el dominio de un área, sino además se necesitan conocimientos acerca de manejo de grupos, materiales y técnicas didácticas, andragogía, políticas de la empresa, características de los capacitandos, etc.

Entre las ventajas que tiene el emplear este tipo de reclutamiento se encuentran: la motivación del personal, contar con candidatos que estén familiarizados con la empresa, en quienes se ha invertido dinero y de los cuales se tienen referencias como trabajador, así como también contar con personal nuevo, con otras ideas y fácilmente adaptables a la empresa.

En cuanto a el abordar personal trabajador del IMP, considero que no es atractivo para ellos, sólo en el caso de que se tratara de algo eventual, ya que los que pertenecen al IMP y tienen un puesto administrativo, cuentan

con un horario bien establecido, con residencia en el mismo lugar en el que están trabajando, muchas veces con mejores sueldos y mayores prestaciones; quizá si el cambiar a instructor les proporcionará un nivel más alto, entre otros beneficios, sí sería factible llevarlo a cabo, de otra forma, no creo que ésta sea una fuente de reclutamiento importante.

Para realizar el reclutamiento interno en el IMP pueden emplearse los siguientes medios:

Boletines- deben de contener información acerca del puesto, requisitos, habilidades, área de la que se trata, a quién referirse, etc. Estos podrían ser colocados en las divisiones, en el departamento de becas, en los pizarrones informativos, etc.

Archivo de Personal- recurrir al departamento de becas para identificar a los posibles candidatos en cada una de las diferentes áreas. Para hacer la selección, se puede tomar en cuenta la antigüedad del becario, su situación escolar, los planes futuros del mismo, recabar información sobre su desempeño y sus reportes de tiempo.

Familiares y Recomendados- se difunde la información de la existencia de una vacante entre personas que conozcan o tengan becarios, ya sean familiares o compañeros de trabajo.

EXTERNO

El reclutamiento externo se enfocaría a el atraer como candidatos, a personal jubilado de PEMEX (la elección de tales candidatos se restringiría a quienes tengan habilidades y aptitudes para la instrucción), dos grandes ventajas con este tipo de candidatos, es que además de conocer el entorno PEMEX (procedimientos de trabajo, maquinaria, etc.) y a sus trabajadores, tienen muy buena aceptación entre los capacitandos. Esto último se debe principalmente a la fuerte imagen que tiene PEMEX (a nivel nacional) y a que es el cliente más grande del IMP.

También se pueden buscar candidatos en entidades educativas, cartera de personal del IMP, asociaciones profesionales y bolsas de trabajo. Dos de estas fuentes de reclutamiento no están contempladas en el proceso existente en la DIFAI, sin embargo, considero que pueden proporcionar información valiosa para ampliar el alcance del reclutamiento, además de que no representa un gasto fuerte para el IMP.

Si se parte del hecho de que la DIFAI va a llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de instructores para IMP Sede, y para los centros IMP foráneos va a fungir como coordinador del mismo proceso; a la DIFAI le convendría llevar a cabo el reclutamiento externo en dos de sus modalidades: el LOCAL para cubrir vacantes en Sede y el FORANEO para los centros que se encuentran en el interior de la República.

Al proponer el reclutamiento FORANEO estoy basándome en lo siguiente: actualmente cuando se requiere de candidatos a instructores para cubrir

vacantes en los centros, lo que se hace es difundir la existencia de vacantes en los centros y aquí en el D.F., lo cual origina primeramente, un reclutamiento no sistemático ni controlado, donde únicamente basta con pasar la información por teléfono y en el mejor de los casos por fax.

La situación anterior trae como consecuencia, un manejo de información vaga y fácilmente distorsionable; asimismo, aunque muchas veces el número de candidatos que se logra atraer es grande, éstos no reúnen las características requeridas y la mayoría de ellos son del D.F.

Otro factor que interviene, es el que las vacantes se encuentran en estados alejados al lugar de residencia de los candidatos, por lo cual, después de la entrevista es frecuente que deserten. Y por último, lo que a mi consideración crea una pésima imagen del IMP, es el hecho de que los candidatos que llegan a diferentes partes de la República, tienen que pagar su estancia aquí y a veces ésta se alarga por más de 15 días, esto es mientras se decide quienes se quedan en el puesto y quienes no; por supuesto los que no son elegidos no recuperan nunca el dinero invertido. Esto fue lo que sucedió en el proceso de RS del SIIU.

En este caso el reclutamiento foráneo sería una buena opción. Si la DIFAI se va a encargar de supervisar y coordinar el proceso, y dando por hecho que los centros cuenten con el personal apto para realizar el reclutamiento y la selección de personal, ésta únicamente tendría que marcar los lineamientos para realizar el proceso, proporcionarles los formatos y enviar a una persona para que los oriente.

Para realizar este tipo de reclutamiento, la DIFAI necesitará recabar la siguiente información: posibles fuentes de reclutamiento, salarios vigentes en la zona, nivel académico máximo y áreas profesionales y técnicas existentes en la región. Esta información es útil para conocer las características de los posibles candidatos y saber si bastará con los que existen en ese lugar o se tendrá que recurrir a otros municipios o estados para obtenerlos.

Una vez recabada tal información para el reclutamiento externo, tanto local como foráneo, se procede a difundir la existencia de la vacante (el procedimiento es el mismo para ambos tipos de reclutamiento externo). Se puede recurrir a los siguientes medios:

ANUNCIOS- en periódicos y revistas especializadas; los cuales son económicos y llegan rápido y fácilmente a un gran número de personas.

BOLETINES- colocados dentro de la misma empresa, en entidades educativas y asociaciones profesionales.

LA PUERTA DE LA CALLE- significa recibir a los candidatos que acuden en forma espontánea. En este caso, siempre deberá haber una persona en la división y en cada uno de los centros, preparada para recibir y entrevistar al candidato; aunque en ese momento no se esté realizando reclutamiento.

3.6 RECEPCION DE CANDIDATOS

Una vez que comiencen a llegar los candidatos, deberán ser recibidos por la persona que esté a cargo del reclutamiento, quien les proporcionará una "solicitud de empleo" (ver anexo 5), les dará información general sobre el puesto vacante, recogerá sus documentos y les indicará fecha, lugar y nombre de la persona con la que tendrán que entrevistarse. Los documentos que entregue el candidato, se archivarán y pasarán a formar parte de un banco de información.

3.7 PRIMERA ENTREVISTA

En lo que se refiere a la conducción de la entrevista y a la búsqueda de información, dependerá de la formación del entrevistador y de las habilidades que tenga; si bien aquí no se puede sugerir el procedimiento a seguir, sí considero pertinente puntualizar ciertos aspectos:

- El entrevistador deberá ser una persona que, aunque suene absurdo, conozca el proceso de la entrevista, sepa cómo debe llevarse a cabo, tenga habilidad para transmitir sus ideas, escuchar, discriminar entre la información que es valiosa y la que no lo es, posea conocimiento de la conducta humana, etc. Esta es otra de las tareas que puede estar a cargo del psicólogo industrial.

- La persona que vaya a realizar la entrevista tendrá que elaborar una guía, para lo cual algunos autores recomiendan leer el currículo y la solicitud de empleo; para con base en eso, derivar preguntas, obtener datos que permitan conocer la trayectoria estudiantil y profesional del candidato, así como sus habilidades, conocimientos y características personales (consultar anexo 6).

- La entrevista deberá de realizarse en un lugar apropiado, es decir, donde únicamente se encuentren el entrevistado y el entrevistador, donde no existan objetos o situaciones distractoras y en el cual el candidato pueda sentirse tranquilo.

- Es recomendable no citar a las personas a la misma hora, ya que por no poder atenderlas a todas al mismo tiempo, y más aún si no se cuenta con un lugar apropiado, se les tendrá esperando; lo cual además de inquietarlos, da la idea de que no hay organización.

- La entrevista no únicamente se deberá limitar a obtener información acerca del candidato, sino también a informarlo acerca de las características del trabajo y de la empresa, ¿Qué es lo que la empresa espera de un candidato?, ¿Qué es lo que puede brindarle?, etc.

- El realizar un informe de la entrevista y anexo a los documentos de los candidatos, es una forma de ordenar la información recabada y facilita el manejo de la misma, también permite que tales datos puedan ser consultados y comprendidos por quien lo requiera.

3.8 EVALUACIONES

Después de haber realizado la entrevista y si se considera que el candidato tiene aptitudes para desempeñarse eficazmente en el puesto, éste deberá ser sometido a diferentes evaluaciones, mismas que se mencionarán a continuación:

PRUEBAS DE CONOCIMIENTO

La primera evaluación es la de sus conocimientos, la deberán realizar profesionales del área donde se encuentra la vacante. Para ello puede emplearse desde una plática bien estructurada (si el que la hace tiene gran conocimiento y experiencia en el área), hasta un examen perfectamente elaborado y validado que permita conocer el nivel en el que se encuentra el candidato, en cuanto a conocimientos de su especialidad se refiere.

Un instrumento de evaluación bien elaborado, puede aumentar el grado de objetividad, además de ser de fácil manejo para el personal del área. Asimismo, éste después de ser aplicado varias veces, puede ser una medida estándar de respuestas de un candidato.

Por supuesto que una herramienta así deberá ser elaborada por un experto del área, el cual se puede asistir de un pedagogo para diseñar el instrumento. De la misma manera, él deberá calificarlo y determinar si el candidato tiene los conocimientos necesarios o no.

En este caso, la evaluación técnica que se realizó en el SIU, fue mediante una entrevista con una persona del área de computación.

PRUEBAS DE SIMULACION

Es una técnica objetiva que permite evaluar al candidato en una situación ficticia; están constituidas por comportamientos reales de trabajo y no por sustitutos, como sucede con las pruebas escritas. Tales pruebas se basan en los datos relativos al análisis de puestos y por tanto, la información que se recaba se acerca más a la realidad.

Algunos autores se refieren a éstas como "muestra de trabajo", esto es, crear réplicas en miniatura de un trabajo. Si se diseñan con cuidado tales muestras, se determinarán los conocimientos, destrezas y habilidades que se requieren en cada puesto. Posteriormente cada elemento de la muestra se aparea con el correspondiente elemento en el desempeño del trabajo.

Según Chiavenato (op. cit.), algunas empresas emplean esta técnica como complemento de otras, en el proceso de selección.

"A la par de los resultados de los tests psicológicos y de las entrevistas, el candidato es sometido a una situación de dramatización de algún

acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará en la empresa, obteniendo una expectativa más realista sobre su comportamiento en el futuro cargo. El error probable intrínseco de cualquier sistema de selección, puede ser sensiblemente reducido, e incluso el propio candidato puede verificar su adecuación o no al cargo pretendido, por la representación de una situación que enfrentará después". Chiavenato (op.cit.)

En el caso del puesto de instructor, considero que la técnica anteriormente mencionada se puede adaptar en gran medida para evaluar a los candidatos, ya que muchos de los aspectos de la tarea del instructor pueden evaluarse mediante la simulación; pues una gran parte de tales tareas, están directamente relacionadas con interacciones con otras personas.

Para evaluar a los candidatos a instructores esta técnica básicamente consistiría en pedirles que en determinado tiempo (30 minutos, por ejemplo) improvisarán un tema para ser expuesto, en 10 minutos, para el cual tendrán que elaborar apoyos didácticos (el material lo deberán tener a la mano: cartulinas, marcadores, acetatos, rotafolios, material para recortar, tijeras, pegamento, etc.). Posteriormente, cada uno de ellos pasará a exponerlo y habrán de evaluarlo personas encargadas de la selección (2 ó 3 para ser más objetivos). Para tal fin, pueden emplear un formato de evaluación (anexo 7), el cual permitiría recabar la misma información por todos y haría de fácil manejo para su análisis.

Existe otra forma de evaluar a los candidatos, ésta sería mediante una videofilmación; sin embargo por el costo que implica y los recursos que se requieren, no sería factible de implementarse en el IMP.

TESTS PSICOMETRICOS Y DE PERSONALIDAD

Esta es otra de las evaluaciones por la que tendría que pasar un candidato. Si se considera importante que la evaluación de conocimientos sea realizada por profesionales del área, aquí lo es más, puesto que gran parte de la información que se recaba es cualitativa y no observable. Para poder aplicar y aún más, para calificar e interpretar los resultados de un test, se requieren habilidades y conocimientos especializados, mismos que posee el psicólogo industrial.

"Es muy importante para las organizaciones que sus miembros desempeñen el trabajo para el cual tienen más aptitudes.

Así se incrementará la productividad y la satisfacción psicológica del individuo. Podrá decirse que un plan de selección va a ser un éxito, si tiene como resultado la elección y colocación de individuos que, hablando en términos generales, cumplan eficazmente en el desempeño de su trabajo. Pero la parte difícil de dicho proyecto consiste, en primer lugar, en conocer la clase de características humanas que se necesitan para desarrollar con éxito cada uno de los distintos trabajos, y en segundo lugar, en la capacidad para medir dichas características antes de que se confíe el empleo al candidato, o de que la persona siga esa ocupación; es decir, el problema consiste en gran parte, en la calibración de las

características de distintos individuos y en su valoración con respecto a los requisitos y exigencias del trabajo que se les va a destinar". Wendell (op. cit.)

Para la tarea anteriormente mencionada, el psicólogo puede recurrir a los tests, los cuales son una herramienta mediante la cual se puede obtener información acerca de las características de personalidad y habilidades de un individuo; intereses ocupacionales, conocimientos, aptitudes, etc.; así como predecir su grado de adaptación al puesto.

Los tests pueden proporcionar información que permita corroborar la que se obtuvo mediante otras técnicas; pero lo más importante que se puede detectar mediante el empleo de los mismos, son los rasgos de personalidad y el comportamiento futuro de un individuo en un determinado trabajo, dicho de otra manera, mediante tales evaluaciones, se puede detectar la compatibilidad del empleo con el candidato.

En el proceso del SIU no se realizó la evaluación psicométrica por falta de tiempo y de planeación.

Sin embargo, dentro de las estrategias del proceso de RS de la DIFAI, sí se contempla esta evaluación. Algunas consideraciones que puedo hacer al respecto, en base al conocimiento que tengo del mismo, son las siguientes:

- Teniendo como base el perfil que se elabore en la DIFAI, personal del departamento de evaluación de puestos, podrá

amar una batería para evaluar a los candidatos a instructores.

- Las personas que deben decidir el número y tipo de tests empleados, son aquellos que tienen conocimiento de esta área; en este caso, los psicólogos del departamento de evaluación de puestos.
- El formato para reportar la evaluación psicológica deberá ser elaborado tanto por la DIFAI como por el departamento encargado de tal evaluación, ya que de esta manera se puede responder a las necesidades de la División sin alterar la información recabada.

Mientras siga existiendo el Departamento de Evaluación de Puestos y tenga que dar servicio a las subdirecciones del IMP Sede, éste podrá llevar a cabo dicha evaluación; cuando se descentralicen las funciones, la División de Control Técnico Administrativo de cada subdirección, tendrá que proporcionar al personal necesario para dicha tarea.

EXAMEN MEDICO

Esta evaluación no se realiza en el proceso de RS de instructores de la DIFAI. A mi consideración, es importante realizarla. Si partimos del hecho de que una de las condiciones para ser instructor en el IMP es la disponibilidad para viajar e incluso cambiar de residencia por algunos años; lo cual implica tener que adaptarse a diferentes climas,

características geográficas, etc. Podemos darnos cuenta de que, debido a estas condiciones de trabajo es recomendable que el proceso de selección incluya un examen médico; para así asegurar que un candidato va a poder desempeñarse en forma eficiente en el puesto, además de preservar la salud del mismo.

El IMP cuenta con personal médico que podría realizar tal evaluación; por lo tanto, los gastos generados serían mínimos en relación con los beneficios que esto traería.

En el caso de que por cuestiones de presupuesto no fuera posible llevarlo a cabo; el candidato tendrá que entregar junto con sus documentos, un certificado médico oficial. La DIFAI o el departamento responsable del RS, tendrá que asumir los riesgos que esto implique.

Regularmente estas son las evaluaciones que se realizan en un proceso de selección de candidatos.

3.9 DECISION FINAL

Una vez que se han realizado las evaluaciones correspondientes y se tiene el resultado de cada una de ellas, se procede a realizar un análisis de los datos obtenidos y a tomar una decisión de aceptación o rechazo del candidato.

El análisis de datos puede ser realizado por el futuro jefe directo o la persona que haya hecho la requisición y por el encargado del RS; tales personas deberán intercambiar opiniones y tomar una decisión. Es

importante que para la decisión final sean tomados en cuenta los resultados de las evaluaciones de manera global.

Por lo general, únicamente se les llama a los candidatos que fueron elegidos, sin embargo puede ser una atención por parte del IMP, informarles también a quienes no fueron elegidos (siempre y cuando no sea una población muy grande).

A quienes se eligió, deberá decirseles cuándo tendrán que presentarse para que conozcan a sus compañeros de trabajo y las instalaciones, así como el procedimiento a seguir y hacer de su conocimiento los derechos y obligaciones que tendrán como trabajadores.

En el caso de los candidatos que no fueron aceptados, se les hará saber tal decisión. La persona encargada del RS, le dará una explicación de por qué no fue aceptado, dejando claro, que no reúne las cualidades suficientes para desempeñarse eficientemente en ese puesto en específico, lo cual no significa que no tenga aptitudes para ocupar otro; se le puede decir que se abrirá un expediente con todos sus datos, documentación y evaluaciones, y que tal información formará parte de un banco de datos, mismo que será consultado cuando se realice otro proceso de RS.

El último paso es la contratación del candidato; el procedimiento que aquí se siga dependerá totalmente de las políticas y procedimientos del IMP.

CONCLUSIONES

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

CONCLUSIONES

La propuesta que presento no se basa únicamente en fundamentos teóricos, tan es así, que algunas de las técnicas incluidas en cierta forma se han empleado en el IMP.

Hablando de la técnica Cleaver, ésta se ocupó para elaborar el perfil del instructor que aquí se presenta, lo cual demuestra que es factible su empleo para recabar información. Si bien es cierto que únicamente fue utilizada para determinar el perfil, sus alcances pueden ser mayores; en lo que se refiere al RS permite analizar y describir los diferentes puestos de una organización, en este caso las más de 30 especialidades que existen en el Instituto, obtener la información necesaria para elaborar carteles donde se difunda la existencia de la vacante, elaborar la guía de entrevista, determinar los instrumentos de evaluación adecuados al puesto, etc.

En lo referente a la capacitación, facilita la realización de la DNC al comparar los estándares de desempeño (que se pueden fijar mediante dicho análisis) y la elaboración de programas dirigidos a cubrir las deficiencias existentes en cada una de las áreas. Asimismo, en lo que concierne al Desarrollo Organizacional, aporta datos valiosos acerca del desempeño del individuo en su puesto, sus puntos fuertes y débiles, así como sus potencialidades.

Regresando a lo que es "El Análisis de Puestos", considero que puede traer algunos beneficios al realizarlo, éstos son:

- Un mayor y más real conocimiento sobre el puesto de instructor en las diferentes especialidades
- Una administración más acertada de todos los recursos y por ende un mejor desempeño en el trabajo

Es evidente que para que alguien pueda desempeñarse eficientemente en su trabajo, es necesario que conozca y tenga claros sus objetivos y funciones.

Las desventajas de implementar el análisis de puestos serían las siguientes:

- Es una tarea que requiere gran dedicación y tiempo, sobre todo en este caso en el que son más de 30 especialidades
- Se requiere de paciencia para lograr la cooperación de todas las personas

Otro aspecto que considero importante en mi propuesta, es el reclutamiento foráneo; aunque éste solamente se llevó a cabo parcialmente, fue un buen intento y demostró que no es algo imposible de implementar. En el momento en que se realizó, sólo se tenía una idea de lo que éste era, en este trabajo lo doy a conocer en forma amplia y sugiero un procedimiento a seguir.

Las ventajas de emplearlo serían las siguientes:

- Ampliar el mercado de candidatos
- Aumentar la probabilidad de permanencia en el puesto, al ser ocupado por personas arraigadas en la zona
- Esperar un desempeño más eficiente de los instructores, por encontrarse más tranquilos en su trabajo, esto es, no tendrían que separarse de su familia y viajar con tanta frecuencia, no aumentarían sus gastos por tener que radicar en otro estado, y podrían dedicar más tiempo a cuestiones relacionadas con su trabajo

Algunos de los puntos en contra serían:

- Se tienen que invertir más recursos para implementarlo
- Por lo mismo que tiene mayores alcances, la supervisión, el control, el esfuerzo humano y el tiempo empleado aumentan

Con respecto a la selección, en lo que se refiere a la entrevista, las evaluaciones técnica, psicométrica y médica, me limito a sugerir cambios en los procedimientos y estrategias, porque las condiciones y lineamientos del IMP no permiten mayor libertad de acción. En lo referente a la evaluación de aptitudes, todavía se puede hacer más (ya que la DIFAI puede elegir otras formas de evaluación); en este caso específico estoy hablando del empleo de las "pruebas de simulación". Alguna vez llegaron a emplearse en forma *piloto* y dieron resultados, sin embargo se abandonó

su empleo por el desconocimientos de sus alcances. Para este puesto, considero que es una de las formas mediante la cual se puede obtener información muy valiosa ¿Qué evaluación puede ser más real, para alguien que va a trabajar ante un grupo y a transmitirle sus conocimientos, que el hacerlo?. Aquí es donde verdaderamente se puede saber cómo es que va a reaccionar un instructor ante un grupo, que tan hábil es para afrontar situaciones imprevistas, etc.

Resumiendo, ésta es una manera de evaluar ese aspecto tan importante en un instructor, que es la transmisión de conocimientos y el manejo de grupo; en los candidatos con experiencia en el área de instrucción se pueden observar sus habilidades, y en candidatos con poca o nula experiencia se pueden determinar sus potencialidades.

Una de las desventajas que a mi parecer traería la implementación de tal evaluación, es que se requiere disponer de tiempo, es decir, alargar el periodo de selección, y que se tendría que entrenar a personal para que fungiera como evaluador.

Como podemos darnos cuenta, lo que aquí propongo no es nada nuevo y creo que es éste un factor importante en mi trabajo, en el sentido de que no son instrumentos que deban ser validados o probados; su eficacia puede verse en la aplicación que otros han hecho de ellos y en los resultados que se han obtenido. No pretendo decir con ésto que son infalibles, pero sí dar a conocer sus bondades.

Considero que no hay que perder el tiempo tratando de inventar lo que ya está hecho (en el caso del RS lo que abundan son estudios, técnicas e instrumentos), es más productivo adaptar lo que ya existe a las necesidades de una organización.

Hasta el momento he hecho referencia a lo que es mi propuesta, a continuación tocaré un aspecto que es muy importante para mí: la aplicación de los conocimientos que me fueron transmitidos formalmente y su aplicación en el ámbito laboral.

Las bases teórico-metodológicas que me fueron transmitidas mediante el aprendizaje formal, al cursar la carrera de psicología, me han permitido desempeñarme como psicóloga en el área industrial. Si bien es cierto que en el plan de estudios de esta carrera en la ENEP Iztacala, no se incluye tal área (en forma estricta), la formación y orientación de los alumnos que cursamos la carrera está enfocada hacia la investigación, el análisis, la resolución de problemas y la formación de un criterio propio; lo cual significa que estamos capacitados para desempeñarnos en trabajos donde se requieran esas habilidades.

El área industrial es una de ellas, pues aquí podemos encontrar tareas que tienen que ver con la elaboración de programas de capacitación, análisis y evaluación de puestos, reclutamiento y selección de personal, detección de necesidades de capacitación, desarrollo de carrera y evaluación del desempeño, entre otras. Para todas estas tareas se requiere de investigación, análisis y selección de información, toma de decisiones, etc.

Todo esto ayuda a que el egresado se pueda incorporar y desempeñar en el ámbito laboral industrial; sin embargo, hace falta conocer el aspecto teórico en lo que se refiere a esta área, ya que de dicha manera el estudiante se beneficiaría. Tener estos conocimientos le permitiría familiarizarse con lo que es la psicología industrial. Para tal fin puede emplearse bibliografía actual y nacional, inclusive prácticas en empresas donde existe la opción de desempeñarse en un ámbito laboral, siendo aún estudiante; asimismo, incluir materias que estén dirigidas exclusivamente a esta área.

Todo esto, enriquecería la formación profesional del estudiante y le daría una mayor seguridad para enfrentarse a la realidad del trabajo, al mismo tiempo que permitiría romper con el mito de que el psicólogo únicamente puede dar terapia y realizar evaluaciones psicológicas.

Pasando a otro punto y hablando de mi experiencia laboral, he podido darme cuenta de que existen numerosos obstáculos para el psicólogo, comenzando con la invasión de áreas y tareas; es así que en muchas empresas podemos encontrar a diferentes profesionistas a cargo del proceso de RS y capacitación; desde ingenieros (en las diferentes especialidades), contadores, químicos, etc., hasta personas que no tienen una formación académica y han ocupado esos puestos porque no hay personal capacitado que lo haga.

La situación es grave, ya que por desconocimiento, tanto en el proceso de reclutamiento y selección como en el de capacitación, por mencionar

algunos, se cometen muchos errores que pueden llegar a crear menosprecio y repudio por estas áreas.

Esto es algo muy común en las empresas. Por principio de cuentas, el reclutamiento y selección de personal sigue siendo "intuitivo" en muchos lugares, y las pruebas psicológicas, que son una herramienta de trabajo del psicólogo, se convierten en una obligación, y por otro lado, la capacitación pierde todo su sentido de aprendizaje y utilidad para convertirse más en un requisito, que en una inversión; muchas de las veces resulta un gasto inútil.

Creo que tal situación se debe en gran parte al mal manejo que se ha hecho de estos procesos, se aprende echando a perder y experimentando; olvidándose de que en este caso, los que van a resultar mayormente afectados, son los recursos humanos, lo cual va a reflejarse directamente en su trabajo.

Otro de los aspectos fundamentales en la formación como psicólogos, es la conciencia social y la ética profesional, lo cual en el trabajo, se pasa por alto o simplemente no se tiene. Es obvio que una persona que no está capacitada para emplear tales o cuales herramientas, va a hacer mal uso de ellas.

Los psicólogos tenemos un gran compromiso y una enorme labor por realizar, la cual se puede iniciar, haciendo bien nuestro trabajo, defendiéndolo y dándolo a conocer.

ANEXOS

REQUISICION DE PERSONAL

FECHA _____

CARACTERISTICAS DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO _____
 DESCRIPCION _____
 DEPARTAMENTO _____ ESPECIALIDAD _____
 CENTRO IMP _____ ZONA _____
 TIPO DE VACANTE: Permanente () Temporal () Cuanto Tiempo _____
 HORARIO DE TRABAJO _____ SUELDO _____
 NIVEL _____ PARTIDA PRESUPUESTAL _____ NUMERO DE PROYECTO _____

REQUISITOS DEL OCUPANTE

EDAD _____ SEXO _____ ESTADO CIVIL _____
 PROFESION _____ NIVEL ESCOLAR _____
 EXPERIENCIA DE TRABAJO (tiempo y areas) _____

 HABILIDADES ESPECIFICAS _____

 OTRAS CARACTERISTICAS _____

AUTORIZACIONES

SOLICITADO POR: _____
 NOMBRE _____ PUESTO _____ FIRMA _____
 Voto JEFE INMEDIATO _____
 NOMBRE _____ PUESTO _____ FIRMA _____

ANALISIS DEL PUESTO

RECOPIACION DE DATOS

LOS PRINCIPALES MEDIOS PARA RECOGER LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN CADA PUESTO PUEDEN RESUMIRSE EN LOS SIGUIENTES:

- OBSERVACION DIRECTA
- INFORMES DEL TRABAJADOR
- INFORMES DE SUPERVISORES INMEDIATOS
- CUESTIONARIOS

DESCRIPCION

PARTES DE LAS QUE SE CONFORMA:

- ENCABEZADO . TITULO
. NUMERO, CLAVE O NIVEL
. UBICACION
. ESPECIFICACION DE LAS MAQUINAS O HERRAMIENTAS
. JERARQUIA Y CONTACTOS
- LA DESCRIPCION GENERICA
. EXPLICACION DEL CONJUNTO DE ACTIVIDADES DEL PUESTO CONSIDERADO COMO UN TODO
- LA DESCRIPCION ESPECIFICA
. EXPOSICION DETALLADA DE LAS OPERACIONES QUE REALIZA CUALQUIER TRABAJADOR EN UN PUESTO DETERMINADO

NOTA: ESTA INFORMACION SE DEBE PLASMAR EN FORMA ESCRITA, YA SEA COMO "DESCRIPCION LIBRE" O LISTA CHECABLE.



INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO

NOMBRE _____

PUESTO QUE SOLICITA _____

FECHA _____

C/U DE LOS SIGUIENTES FACTORES "HUMANOS" DEL TRABAJO PARA REVELAR SU IMPORTANCIA RELATIVA EN LA EJECUCION DEL TRABAJO. COLOQUE EL No APROPIADO PARA DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA.

1 - MUY BAJO

2 - BAJO

3 - SIGNIFICATIVO

4 - ALTO

5 - MUY ALTO

CONCENTRACION EN TRABAJO DE DETALLE.

HABILIDAD PARA RESOLVER CONFLICTOS HUMANOS.

HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES IMPOPULARES DE LAS TAREAS BAJO SU RESPONSABILIDAD.

NECESIDAD DE PERMANECER EN UN MISMO LUGAR DE TRABAJO

PERSISTENCIA PARA TRABAJAR EN FORMA CONTINUA EN TRABAJO DE RUTINA.

RITMO Y COORDINACION EN TRABAJO REPETITIVO.

HABILIDAD PARA ORGANIZAR DIFERENTES TIPOS DE GENTE.

CAPACIDAD PARA HACER FRENTE A INTERRUPCIONES Y CAMBIOS DURANTE EL TRABAJO

NECESIDAD DE SER DIPLOMATICO Y COOPERATIVO

SER CAUTELOSO AL CALCULAR RIESGOS

DECISION PARA ACTUAR SIN PRECEDENTES.

PODER MOTIVACIONAL PARA HACER QUE LA GENTE ACTUE

CREATIVIDAD PARA GENERAR NUEVAS IDEAS.

HABILIDAD PARA SUPERAR OBJECIONES.

HABILIDAD PARA INICIAR RELACIONES CON EXTRAÑOS.

VISION PARA PLANEAR A FUTURO EN GRAN ESCALA.

CONSTANCIA DE SEGUIR UN PATRON DE TRABAJO ESTABLECIDO

HABILIDAD PARA PERSUADIR A OTROS HACIA NUESTRO PUNTO DE VISTA

NECESIDAD DE TENER AL JEFE DISPONIBLE PARA AYUDA.

CAUTELOSO EN LA TOMA DE DECISIONES QUE PUEDEN SENTAR PRECEDENTE

SEGURIDAD Y DOMINIO DEL IDIOMA PARA EXPRESARSE CON FLUIDEZ.

PACIENCIA PARA SEGUIR INSTRUCCIONES DETALLADAS

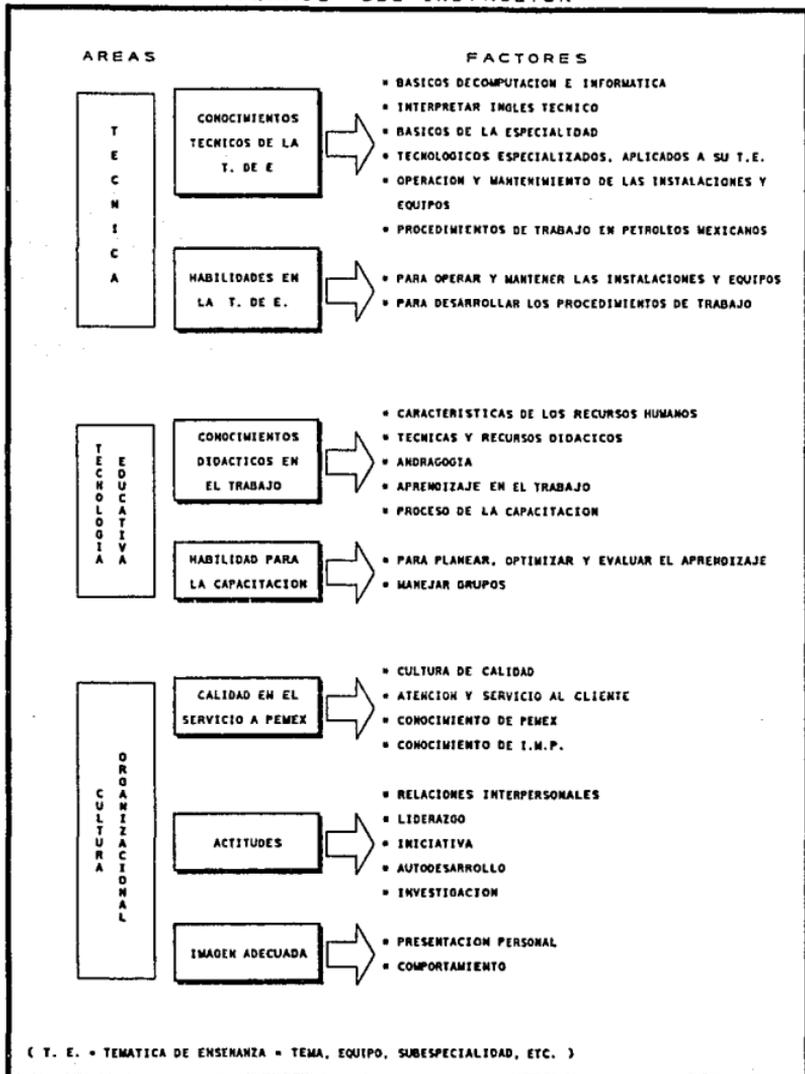
CAPACIDAD DE SEGUIR UN SISTEMA A LA PERFECCION.

SATISFACCION PARA MANTENERSE AL NIVEL DEL PUESTO ACTUAL

JOB DESCRIPTION*

	R	A	D	D	
D					
I					
S					
C					

PERFIL DEL INSTRUCTOR



SOLICITUD DE EMPLEO

INSTRUCCIONES: SEA USTED TAN AMABLE DE LLENAR ESTA SOLICITUD. LOS DATOS QUE AQUI SE RECABEN SERVIRAN PARA CONOCER SUS INTERESES Y HABILIDADES LO CUAL ES DE GRAN IMPORTANCIA PARA CONSIDERARLO PARA UN PUESTO DONDE SE SIENTA SATISFECHO Y TENGA POSIBILIDADES DE DESARROLLO.

FECHA _____

PUESTO SOLICITADO _____
 SUELDO MENSUAL QUE PRETENDE _____ FECHA DISPONIBLE PARA EMPEZAR
 A TRABAJAR _____

DATOS PERSONALES

NOMBRE _____ EDAD _____
 LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO _____ SEXO _____
 DOMICILIO _____ EDO. CIVIL _____
 _____ RFC _____

PERSONAS CON QUIEN VIVE _____
 PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED _____

ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES

COMO CONSIDERA SU ESTADO DE SALUD ACTUAL: Bueno () Malo () Regular ()
 PADECE ALGUNA ENFERMEDAD CRONICA: Si () No () Especifique _____

 PRACTICA ALGUN DEPORTE: No () Si () Cual _____
 CUAL ES SU PASATIEMPO FAVORITO _____
 CUAL ES SU META EN LA VIDA _____

DATOS FAMILIARES

	NOVSPE	VIVE	DOMICILIO	OCUPACION
PADRE				
MAORE				
CONYUGE				
HIJOS				

DATOS ESCOLARES

	NOMBRE DE LA ESCUELA	ENTIDAD	ANOS	CERTIFICADO
PRIMARIA				
SECUNDARIA				
PREPARATORIA				
PROFESIONAL				
COMERCIAL				
OTRAS				

REALIZA ALGUNOS ESTUDIOS EN LA ACTUALIDAD: No () Si () Cuales _____

CONOCIMIENTOS GENERALES

IDIOMAS QUE DOMINA: _____ TRADUCE _____ X HABLA _____ X ESCRIBE _____ X

_____ X _____ X _____ X _____ X

FUNCIONES DE OFICINA QUE DOMINA _____

MAQUINAS DE OFICINA O TALLER QUE DOMINA _____

OTROS TRABAJOS O FUNCIONES QUE DOMINE _____

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIOR

CONCEPTO	EMPLEO ANTERIOR		EMPLEO ANTERIOR	
	DE	A	DE	A
TIEMPO QUE PRESTO SUS SERVICIOS				
NOMBRE DE LA COMPANIA				
ACTIVIDAD DE LA COMPANIA				
DOMICILIO				
TELEFONO				
PUESTO DESEMPEÑADO				
SUELDOS . INICIAL . FINAL				
MOTIVOS DE SU SEPARACION				
NOMBRE DEL JEFE DIRECTO				
PUESTO DE SU JEFE DIRECTO				
PODEMOS SOLICITAR INFORMES DE UD.				
SI () NO () RAZONES:				

REFERENCIAS PERSONALES

(Favor de no incluir parientes o jefes anteriores)

NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	OCUPACION

DATOS GENERALES

COMO SE ENTERO DEL EMPLEO _____

TIENE PARIENTES TRABAJANDO EN LA EMPRESA: No () Si () Lugar _____

TIENE DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR: Si () No () Razones _____

DATOS ECONOMICOS

TIENE UD. OTROS INGRESOS: No () Si () Cuales _____

Importe Mensual _____

OTRA DE LAS PERSONAS CON QUIEN UD. VIVE, TRABAJA: No () Si () Quienes _____

QUIENES APORTAN DINERO AL GASTO FAMILIAR _____

TIENE AUTOMOVIL PROPIO: No () Si () Marca _____ Modelo _____

A CUANTO ASCIENDEN SUS GASTOS MENSUALES _____

INFORMACION COMPLEMENTARIA

CUAL DE SUS EMPLEOS ANTERIORES LE HA SATISFECHO MAS Y POR QUE: _____

CUAL DE ELLOS LE HA DESAGRADADO Y POR QUE: _____

SE CREE UD. CAPACITADO PARA EL PUESTO QUE SOLICITA, POR QUE: _____

EXPRESÉ UD. CON AMPLITUD LAS RAZONES QUE TENGA PARA DESEAR TRABAJAR EN ESTA COMPANIA _____

HAGO CONSTAR QUE LAS DECLARACIONES ANTERIORES
HECHAS POR MI, SON VERDADERAS

FIRMA

ATENDIDO POR: _____
HOMBRE FIRMA

GUIA DE ENTREVISTA

INSTRUCCIONES: A CONTINUACION SE PRESENTAN LOS TEMAS ACERCA DE LOS CUALES SE TIENE QUE INDAGAR PARA DETERMINAR LOS ASPECTOS IMPORTANTES SE SUJERE REVISAR LA SOLICITUD DE EMPLEO, EL CURRICULO Y LOS DOCUMENTOS DEL CANDIDATO.

NOMBRE DEL CANDIDATO _____ SEXO _____
 ESCOLARIDAD _____ EDAD _____
 PROFESION _____ SITUACION ESCOLAR _____

DATOS PERSONALES

HISTORIA EDUCACIONAL

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ASPIRACIONES Y PLANES FUTUROS

INTERESES RECREATIVOS Y SOCIALES

CONDICION FISICA

FLUIDEZ VERBAL

SEGURIDAD APARENTE

SITUACION ECONOMICA

COMPORTAMIENTO DURANTE
LA ENTREVISTA

OBSERVACIONES

FECHA _____ ENTREVISTO _____ DECISION _____

GUÍA DE RETROALIMENTACIÓN

NOMBRES			
FACTORES			

PRESTANCIA

SEGURIDAD			
CONOCIMIENTOS			
ATUENDO			
MULETILLAS			
CONTACTO VISUAL			
LENGUAJE ADECUADO AL GRUPO			

APOYO VISUAL

TAMANO, CLARIDAD Y TIEMPO			
PROPOSITO			
USO DE NOTAS			

MANEJO DEL GRUPO

HACE PARTICIPAR AL GRUPO			
EVALUA EL APRENDIZAJE Y PIDE RETROALIMENTACION			
RESUELVE DUDAS			
OPTIMIZACION DEL TIEMPO			

OBSERVACIONES

--

FECHA _____

EVALUO _____

nombre

firma

REFERENCIAS

- 1.- Arias Galicia F. Administración de Recursos Humanos. Trillas: México, 1983.
- 2.- Arthur D. Selección Efectiva de Personal. Norma: México, 1987.
- 3.- Banco Nacional de México. Selección de Personal. Departamento de Recursos Humanos. México, s/f.
- 4.- Blum M. y Naylor J. Las Entrevistas y Otras Técnicas de Selección. Trillas, México, 1985.
- 5.- Cerda V, y Núñez E. Elaboración de un Programa de Capacitación en una Empresa Paraestatal: Experiencia Práctica. Reporte de Trabajo Profesional. UNAM-Iztacala, México, 1993.
- 6.- Craig R. y Bittel L. Manual de Entrevista y Desarrollo de Personal. Diana: México, 1985.
- 7.- Chlavenato I. Administración de Recursos Humanos. Mc. Graw Hill: México, 1988.
- 8.- Grados J. Inducción, Reclutamiento y Selección. Manual Moderno: México, 1988.
- 9.- Instituto Mexicano del Petróleo. Sistema Administrativo de Personal Instructor Interno. Gerencia de Tecnología Educativa. México, 1991.
- 10.- Instituto Mexicano del Petróleo. Manual de Procedimientos Institucionales. Subdirección General de Administración. México, 1990.
- 11.- Instituto Mexicano del Petróleo. Aspectos Institucionales, Normativos y de Relaciones Humanas. Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional. México, 1985.
- 12.- Instituto Mexicano del Petróleo. Logros. Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional México, 1988.
- 13.- Instituto Mexicano del Petróleo. Manual de Bienvenida. Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional. México, s/f (a).
- 14.- Instituto Mexicano del Petróleo. Manual de Inducción. Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional. México, 1991.

- 15.- Instituto Mexicano del Petróleo. Programa de Inducción para Personal de Nuevo Ingreso. Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional México, s/f (b).
- 16.- Instituto Mexicano del Petróleo. Selección de Personal. Subdirección General de Capacitación y Desarrollo Profesional. México, s/f (c).
- 17.- Instituto Mexicano del Petróleo. Selección de Personal: Aspectos Técnicos y Recomendaciones para la Aplicación de la Entrevista. Ponce J. México, 1988
- 18.- Management Center de México, A.C.. Seminario de Orientación: "Reclutamiento y Selección de Personal". México, 1991.
- 19.- Reyes P. El Análisis de Puestos. Limusa: México, 1985.
- 20.- Sikula A. y Mckena V. Administración de Recursos Humanos. Limusa: México, 1989.
- 21.- Sociedad de Psicología Aplicada. Manual Cleaver. México, s/f.
- 22.- Vieira de Almeida A. en Chiavenato, Idalberto. (1988) Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill México.
- 23.- Weiss H. ¿Cómo Entrevistar y Seleccionar Personal con Éxito?. Aguilar: México, 1991.
- 24.- Wendell I. French. Administración de Recursos Humanos Limusa: México, 1989.
- 25.- Werther W. Jr. y Davis K. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill: México, 1988.