

40
2el.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**IMPORTANCIA DE LA EVALUACION PSICOLOGICA
EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCION DE PERSONAL EN UNA
INDUSTRIA QUIMICA.**

**REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
MARIA ESTELA BUCIO VELAZQUEZ**

ASESOR: LIC. MA. CARMEN GERARDO PEREZ.



MEXICO, D. F.

JUNIO 1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedico este trabajo a mi esposo e hijo por su cariño, comprensión, apoyo y tolerancia que han mostrado a lo largo de mi trayectoria laboral y profesional, ya que ellos hicieron posible que concluyera este ciclo tan importante en mi vida.

A mis padres, como reconocimiento al esfuerzo y apoyo que me brindaron para concluir mis estudios. A pesar de que mi mamá no está conmigo para disfrutar este momento sé que se sentirá muy orgullosa de ello, dondequiera que se encuentre.

A mis suegros por el apoyo recibido durante mi trayectoria profesional y en mi vida personal.

A mis compañeros, amigos y familiares que me apoyaron y brindaron su consejo para realizar este trabajo.

Por último a mi directora de Reporte Laboral que siempre mostró confianza en mí y me impulsó con entusiasmo a concluir este trabajo

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.	10
1. Definición del proceso de Reclutamiento de personal.	11
2. Plan de Recursos Humanos.	13
3. Plan de Desarrollo del personal.	13
4. Plan de Reclutamiento.	13
5. Requisición de personal.	19
6. Entrevista con el jefe o el gerente que hace la requisición de personal.	19
8. Fuentes internas de reclutamiento.	29
9. Medios de Reclutamiento.	35
10. Fuentes externas de reclutamiento.	38
11. Resumen	51
CAPITULO II. EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.	55
1. Recepción de solicitudes de empleo o currícula.	57
2. Entrevista.	61
2.1. Tipos de entrevista.	63
2.2. Etapas de la entrevista	67
2.3. Errores del entrevistador.	72
3. Evaluación psicométrica.	76
3.1. Definición.	76
3.2. Tipos de pruebas.	77
3.3. Reporte de Evaluación psicométrica.	86

3.4. Retroalimentación con jefe inmediato.	86
4. Examen médico.	86
5. Estudio socioeconómico.	88
6. Decisión final de contratación.	89
7. Resumen.	91
CAPITULO III. CONTEXTO DE DESARROLLO DEL PROBLEMA.	95
1. Antecedentes.	96
2. Justificación	99
3. Especificación del problema y estrategia para solucionarlo.	103
4. Procedimiento de Reclutamiento y Selección de personal que se utiliza en estas Empresas.	107
5. Evaluación psicológica.	116
5.1. Aplicación de la Batería.	116
5.2. Características conductuales que evalúa la batería de pruebas.	120
5.3. Calificación de las pruebas que conforman la batería.	126
5.4. Elaboración del reporte de la evaluación.	130
6. Resumen.	132
CAPITULO IV. ANÁLISIS Y CONTRIBUCIONES.	134
BIBLIOGRAFÍA.	153
ANEXOS.	156
1. Batería Psicológica.	
2. Reportes de evaluación	

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es manifestar la utilidad de la evaluación psicológica dentro del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una industria química cien por ciento mexicana. Esta empresa pertenece a un grupo industrial muy importante en México que enfrentó el problema de que en los diferentes negocios que lo conforman no se realizaba una evaluación psicológica como herramienta para seleccionar a las personas que querían desempeñarse dentro de la misma.

Ante esta problemática la Gerencia de Desarrollo Ejecutivo y de Habilidades Estratégicas solicitó a un despacho externo que elaborara una batería de pruebas que fuera de uso exclusivo para la empresa, considerando las necesidades de la misma y que fuera de fácil aplicación, calificación e interpretación para integrar un reporte sencillo y específico.

Antes de entrar en detalle sobre las características de esa batería, primero hablaremos sobre el proceso de Reclutamiento de personal, desde que se genera la vacante a través de una requisición de personal hasta que se inicia la fase de selección técnica de los aspirantes; señalando los medios que utiliza el psicólogo

para atraerlos y explicando cada una de las fuentes internas y externas de reclutamiento.

También explicaremos la importancia que tiene el elaborar un plan de recursos humanos y de desarrollo de personal antes de iniciar el proceso de reclutamiento para cubrir las vacantes existentes en la empresa.

El segundo capítulo que conforma este trabajo aborda el proceso de Selección de personal, el cual se inicia con la recepción de las solicitudes de empleo o curricula y culmina con la contratación del candidato elegido.

Como parte de dicho proceso hablaremos de la entrevista, las etapas que la conforman y los errores más frecuentes del entrevistador; además explicaremos en qué consiste la evaluación psicométrica, los diferentes tipos de pruebas que existen, cómo se integra un reporte para retroalimentar al jefe inmediato o a quien solicita el personal sobre los atributos que tienen los aspirantes a ocupar un puesto, para que tenga los elementos necesarios para tomar una decisión respecto a quien contratar.

En el capítulo III se habla del Contexto en el cual se desarrolla el problema dentro de la organización, explicando los antecedentes, cómo surgió, qué se hizo para solucionarlo y cuál es el proceso de Reclutamiento y Selección que se sigue en la

compañía para contratar a los candidatos adecuados para el puesto adecuado en el tiempo requerido.

Por último en el capítulo IV se muestran los resultados obtenidos al emplear la batería psicológica para conocer el perfil de la persona y compararlo con el del puesto para decidir a quien contratar; así como los aspectos a mejorar para que la labor del psicólogo sea reconocida dentro de una empresa y enfatizar el compromiso que tenemos como profesionales con nosotros mismos, la comunidad y la compañía donde nos desarrollemos.

CAPITULO I.

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

La Psicología es la ciencia que se encarga del estudio del comportamiento del Ser Humano en los diferentes ambientes en que se desenvuelve. Pero si consideramos que la tercera parte de su vida el hombre la desarrolla en el trabajo, entenderemos cuál es la importancia que tiene para nosotros el conocer cómo se conduce dentro de éste y cuáles son las necesidades que satisface dentro de una organización laboral.

Tradicionalmente la Psicología del Trabajo se ha aplicado principalmente en el Área de Recursos Humanos y dentro de esta se incluyen los procesos de Reclutamiento y Selección técnica de personal, Capacitación y Desarrollo del mismo, Inducción, motivación, evaluación de desempeño, etc. Actualmente la Psicología ha ampliado su campo de acción y se ve involucrada en el diagnóstico de problemas psicosociales en la organización, reingeniería de procesos, calidad total, sueldos y salarios, servicios al personal, clima laboral, cultura de efectividad organizacional, entre otras.

Algunas de las actividades que tradicionalmente el psicólogo ha desempeñado se siguen conservando debido a la gran importancia que se les da dentro de las diferentes empresas, tal es el caso de Reclutamiento y Selección Técnica de Personal. Por esta razón, en el presente trabajo nos abocaremos a detallar en qué consiste ese proceso y a enfatizar la responsabilidad tan grande que tiene el psicólogo en sus manos, al decidir si una persona se incorpora o no a una compañía.

Para la empresa y, en especial para el psicólogo, encontrar nuevos empleados significa un reto constante, ya que generalmente se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazos que deben cubrirse a la mayor brevedad posible; aunque en ocasiones se puede conocer con mayor anticipación los requerimientos de personal gracias a los planes de recursos humanos elaborados previamente. En ambos casos, el encontrar solicitantes competentes es una actividad crucial y exhaustiva, que requiere un arduo trabajo, gran planeación y organización.

Para fines prácticos explicaremos por separado el proceso de Reclutamiento y Selección técnica de personal, aunque realmente sea un continuo y éste cambie de una empresa a otra.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Se entiende por Reclutamiento de personal al "proceso de encontrar y atraer a solicitantes adecuados para los empleos. Dando inicio cuando se buscan nuevos candidatos y concluyendo cuando presentan sus solicitudes. Como resultado se obtiene un conjunto de buscadores de empleos de entre los que se escogerá a los nuevos miembros del personal" (Werther and Keith, 1986).

Una vez que se cuenta con un grupo de solicitantes adecuado, comienza el proceso de selección de candidatos, el cual principia cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye con la decisión de contratación. Las etapas

intermedias hacen coincidir las necesidades de empleo tanto del candidato como de la Organización (Werther and Keith, 1986) que se integrarán a una Empresa.

Los propósitos de la función de reclutamiento son buscar nuevos empleados, a fin de evaluarlos posteriormente, obtener la aprobación del jefe inmediato, colocarlos y orientarlos para que ocupen los puestos requeridos y se conduzcan exitosamente en el trabajo. Para lo cual es necesario establecer un sistema de reclutamiento cada vez que los recursos humanos deban ser sistemáticamente aumentados o renovados (Hawk, 1977).

La responsabilidad del reclutamiento corresponde al psicólogo quien generalmente trabaja en el departamento de recursos humanos o en el departamento de personal. Por lo regular las grandes organizaciones tienen reclutamiento continuo y para realizar esa labor cuentan con el apoyo de psicólogos especialistas llamados reclutadores. Los métodos que se emplean para ello dependen de la situación, aunque no existe una técnica de reclutamiento que sea la mejor de todas, normalmente los psicólogos se apegan a las siguientes etapas: primero identifican las vacantes de empleos; segundo, descubren los requisitos del trabajo y de éste depende el método que utilizará para encontrar candidatos adecuados.

El comprender e identificar muy bien los objetivos y los resultados de la actividad del empleado representan un preámbulo necesario para cumplir con la misión que la Empresa tiene a corto y a largo plazo

El departamento de Reclutamiento no trabaja aisladamente, sino que requiere de la cooperación y de la información de las demás áreas que componen la

Empresa, para integrar exitosamente los datos sobre el puesto vacante. Sin embargo, en ocasiones ellos consideran que es obligación del departamento de recursos humanos hacer solos la labor y solicitan personal "instantáneo" porque no tienen tiempo para explicar los requerimientos que debe cubrir el candidato para ocupar el puesto, pero lo quieren para mañana.

La urgencia de personal podemos disminuirla si desarrollamos cuando menos tres planes secuenciales para orientar las actividades de reclutamiento y selección. Ellos son:

- 1) El plan de recursos humanos.
- 2) El plan de desarrollo del personal
- 3) El plan de reclutamiento

Con la planeación de recursos humanos se pretende predecir sistemáticamente la oferta y la demanda futura de empleados para una organización, dando oportunidad al psicólogo de proporcionar la fuerza de trabajo apropiada que necesita una empresa y actuando en forma proactiva y no reactivamente.

Para desarrollar un plan de este tipo que sea útil es necesario que el departamento de recursos humanos cuente con una serie de información, tal es el caso de un perfil del puesto disponible, con una evaluación de las necesidades de promoción dentro de la organización, de los requerimientos de capacitación, con estadísticas y análisis de las renunciaciones, con información acerca de las tasas de sueldo actuales y del mercado de trabajo (Hawk, 1977).

Cuando se elabora un adecuado plan de fuerza de trabajo se sugiere considerar primero a los empleados actuales, antes de proceder a un reclutamiento externo,

para que la moral del personal no decaiga rápidamente y obstaculice la integración de los nuevos empleados a la organización.

De modo ideal, todas las organizaciones deben identificar sus necesidades de empleados a corto y largo plazo, por medio de la planeación. En los planes a corto plazo se señalan las vacantes de empleo que se cubrirán durante el año en curso; y en los de largo plazo estiman la situación que se presentará en un lapso de tiempo mayor a un año.

Como ya se mencionó, antes de emprender un plan de reclutamiento también debe considerarse el plan de desarrollo de personal, en el cual se identifican a los individuos clave de la organización que contribuyen de manera sobresaliente en el logro de los resultados de su departamento. El objetivo de esta identificación es elaborar e instrumentar un plan de carrera o un programa de desarrollo para los candidatos que tienen potencial para ocupar puestos más altos, capacitarlos para ello, cubriendo sus necesidades personales y dándoles la oportunidad de crecer dentro de la organización.

Una vez que las actividades de capacitación y desarrollo de personal para los empleados actuales han sido planteados y se encuentran en marcha, puede ponerse atención al plan de reclutamiento.

De acuerdo a la premura y a la magnitud de personal requerido debe deducirse el ritmo de contratación, pero considerando las experiencias previas. Este ritmo se deriva del análisis de proporciones de rendimiento y de los datos de tiempo transcurrido que se han recogido anteriormente.

Las proporciones de rendimiento son las proporciones de tiempo que transcurre entre las identificaciones del prospecto y las entrevistas, entre entrevistas y ofertas, entre ofertas y contrataciones que se han obtenido en un periodo específico.

Estos datos del tiempo transcurrido proporcionan los intervalos promedio entre los eventos, como el intervalo entre la identificación de un candidato y su incorporación a la nómina.

Lo ideal sería que todas las empresas contaran con un plan de fuerza de trabajo o de recursos humanos, ya que con esto el psicólogo conocería con anticipación los requerimientos de personal y tomaría las acciones necesarias para cubrir esas vacantes justo en el momento que se requiere. Sin embargo, según Hawk la realidad es otra, ya que son muy pocas las Empresas que elaboran un plan efectivo de recursos humanos, sin importar si son grandes o pequeñas, si están estables o en proceso de expansión y si son productivas o precarias

Para enfatizar la importancia de la planeación de recursos humanos en el proceso de reclutamiento y selección, mencionaremos los beneficios que han obtenido las empresas que cuentan con ello (Werther and Keith, 1986):

- ◊ Mejorar el uso de los recursos humanos.
- ◊ Adaptar eficientemente las actividades de personal con los objetivos futuros de la organización.
- ◊ Lograr economizar en la contratación de nuevos empleados.
- ◊ Ampliar la información de administración de personal, para ayudar a otros departamentos de la organización y en otras actividades del personal.

- ▷ Tener mayor demanda importante sobre los mercados laborales locales.
- ◊ Coordinar diferentes programas de administración de personal.

Una organización pequeña puede esperar ventajas similares, pero las ganancias en eficiencia son a menudo considerablemente menores, porque su situación es menos compleja. De hecho, los beneficios de la planeación de recursos humanos en las empresas pequeñas no justifican el tiempo y los costos implícitos en un plan de reclutamiento (Werther and Keith, 1986).

Por estas razones el departamento de recursos humanos se vuelve más efectivo, y a través de la planeación de empleos se identifican los métodos que ayudarán al logro de los resultados de la Empresa.

La demanda futura de empleados de una organización es importante para la planeación de los recursos humanos. Existen varios factores que influyen sobre esta demanda de personal, tales como los cambios en el ambiente, la organización y la fuerza laboral, que deberán considerarse al hacer esa planeación.

Las decisiones importantes que se toman dentro de la organización afectan directamente a la demanda de recursos humanos, por lo tanto el plan estratégico de la empresa es el factor que más influye, ya que compromete a la compañía en objetivos de largo plazo, que involucran índices de crecimiento, los nuevos productos que se tendrán, los mercados o servicios que abarcarán, etc. Para satisfacer estos objetivos, el psicólogo tiene que elaborar planes de recursos humanos que consideren precisamente la estrategia de la Empresa.

Tanto el plan estratégico como los pronósticos de ventas y producción pueden proporcionar datos importantes sobre los cambios a corto plazo en la demanda de personal. Esta demanda se modifica debido a varias circunstancias que afectan a los empleados, tales como retiros, las renunciaciones, paros temporales, muertes y ausencias autorizadas.

Una reorganización interna de la empresa, sobre todo después de una fusión de Negocios o la adquisición de otros, puede modificar radicalmente las necesidades de personal. Las empresas de nueva creación suelen tener requerimientos importantes de mano de obra y las predicciones de personal son intentos hechos para pronosticar la demanda de empleados que tendrá una organización en el futuro. A continuación se explicarán algunos métodos de predicción que nos ayudarán a elaborar un plan de reclutamiento.

La técnica más rápida de predicción consiste en proyectar las tendencias del pasado, a través de la extrapolación y la indexación. (Werther and Keith, 1986).

La extrapolación se basa en la extensión de los índices de cambio del pasado al futuro. Por ejemplo si se ha contratado a un promedio de veinte empleados de producción cada mes, durante los últimos dos años, la extrapolación de esa tendencia al futuro significará 240 trabajadores de producción incorporados durante el próximo año. La indexación es un método que se utiliza para estimar las necesidades futuras de empleo, haciendo coincidir el crecimiento de éste con algún otro índice.

Tanto la extrapolación como la indexación son aproximaciones a corto plazo porque presuponen que las causas de la demanda permanecen constantes,

aunque en realidad es raro que ésto suceda porque vivimos en un cambio continuo.

Otro método que el psicólogo puede usar para estimar la demanda futura de recursos humanos es considerar los presupuestos de la compañía.

Los métodos más complejos de predicción de personal se realizan a través de computadoras. Los programas que se manejan en ellas son una serie de fórmulas matemáticas que utilizan simultáneamente la extrapolación, la indexación, los resultados de encuestas y estimaciones de los cambios de la fuerza laboral, con el fin de calcular las necesidades futuras de recursos humanos. Con el tiempo, se van utilizando datos de cambios reales de la demanda de recursos humanos, para perfeccionar las fórmulas de la computadora.

Sea cual fuera el enfoque que se utilice, el juicio administrativo desempeñará un papel muy importante, ya que cualquier tendencia histórica, margen o relación es difícil que se mantenga sin cambios para el futuro; por lo tanto se necesitará de juicio para modificar el pronóstico con base en factores que se considere que cambiarán en el futuro. Los factores más importantes que podrían cambiar la proyección inicial de los requerimientos de personal son (Werther and Keith, 1986):

1. Decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios y penetración en nuevos mercados.
2. Cambios tecnológicos y administrativos que impliquen mayor productividad.
3. Los recursos financieros disponibles.

Lamentablemente a pesar de la importancia que la planeación de recursos humanos tiene en el proceso de Reclutamiento y Selección, la mayoría de las empresas no lo hace y el psicólogo tiene que enfrentarse a la urgencia de cubrir vacantes en poco tiempo.

Anteriormente las compañías sólo se interesaban en solicitantes que estuvieran calificados para los puestos vacantes, afortunadamente ahora se interesan también en los que tienen el potencial para llegar a ser entrenados en los trabajos disponibles. Lo cual facilita la labor del psicólogo, ya que puede contratar a personal que, aunque no tenga la experiencia específica requerida, tiene la capacidad para aprenderlo rápidamente y para integrarse a la organización en poco tiempo.

Cuando el psicólogo recibe una requisición de personal sabemos que existe un puesto vacante en la compañía y que debemos buscar rápidamente candidatos viables para cubrir este puesto, pero en ocasiones esta requisición no arroja suficiente información para realizar la búsqueda, por tal motivo varios autores (Grados, 1988; Werther, 1991; Dessler, 1991; Stanton, 1990; Armstrong, 1991 y Arias, 1984) coinciden en que es necesario ampliar esa información inicial consultando el Perfil del Puesto. Para lo cual se lleva a cabo una entrevista con quien requiere que se cubra la vacante para que identifiquemos los conocimientos técnicos que debe tener el candidato, los aspectos conductuales, experiencia requerida, sueldo de contratación, funciones que realizará, etc. y de esta manera hacer un análisis del puesto que nos permita identificar fácilmente al candidato adecuado para esa posición o puesto.

Esta entrevista se puede evitar si el departamento que tiene la vacante prepara una requisición de personal debidamente aprobada y la envía al departamento de recursos humanos para darle información acerca del análisis del trabajo y guiarlo de esta manera en la búsqueda de candidatos

Esencialmente lo que se necesita en esta etapa del sistema de reclutamiento y selección es una descripción detallada y precisa del puesto que incluya factores importantes tales como: tareas que se deben ejecutar, condiciones de trabajo, relaciones de información y autoridad, y otros aspectos importantes y pertinentes de trabajo (Stanton, 1990).

Para obtener dicha información es necesario elaborar un Análisis del Puesto. En el cual se expresa, evalúa y organiza la información sobre los puestos de una organización, tales como: las tareas que se ejecutan en cierto trabajo, el equipo o instrumentos que se utilizan en las operaciones, peligros o riesgos a los que se enfrentará, la escolaridad, adiestramiento, salarios, etc. Cuando el analista elabora un análisis de puesto no considera a las personas que actualmente lo desempeñan, sino que se concentra en analizar el puesto en sí, por lo tanto éste es impersonal.

Para cumplir con ese objetivo, el psicólogo o el analista deberá estudiar la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Cuando cuentan con toda la información necesaria que les da un panorama general sobre la Empresa y su desempeño, los analistas identifican los puestos que deben analizar y se preparan para obtener la información que requieren.

Para recolectar estos datos, el psicólogo recurre generalmente a las siguientes fuentes (Bellows, 1975; Schultz, 1985):

1. Cuestionarios.
2. Entrevistas con el empleado.
3. Observaciones.
4. Registro de actividades.
5. Incidentes críticos

Cuestionarios. Éstos tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño que se requieren para actuar efectivamente en un puesto determinado (Werther, 1991). Las principales partes que conforman un cuestionario son:

- ◊ Identificación del puesto.
- ◊ Deberes y responsabilidades, que permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.
- ◊ Requerimientos académicos, experiencia y otros factores necesarios para que la persona pueda desempeñar el puesto.
- ◊ Niveles de desempeño. Suelen fijarse mínimos normales y máximos de rendimiento.

En el análisis de puestos se aplican dos tipos de cuestionarios: el abierto y el cerrado. En el primero, los trabajadores o los supervisores describen con sus propias palabras los detalles del puesto y las tareas que lo integran. Sin embargo, algunos interrogados no podrán o no querrán explicar en forma pormenorizada todos los aspectos de su tarea. tal vez omitan operaciones que se han vuelto

habituales o quizá no sepan expresar bien las labores que desempeñan. Habrá otros a quienes les aburra contestar un cuestionario y, en consecuencia, aportarán poca información para concluir esa tarea cuanto antes.

En el cuestionario cerrado, los trabajadores y supervisores reciben descripciones de trabajo y cosas semejantes. Se les pide que clasifiquen los reactivos o que escojan los que mejor caracterizan a su trabajo.

El que se involucre tanto al empleado que ocupa el puesto como al supervisor en el análisis de empleo tiene varias ventajas, ya que el primero se siente orgulloso de que se le consulte y de que se le informe sobre los proyectos de la gerencia. Sin embargo, a un empleado no se le debe permitir que llene un cuestionario sin darle alguna explicación sobre el objetivo del mismo, por el contrario se le debe entregar también una carta que le indique por qué se buscan esos informes, o bien celebrar una junta convocada por el supervisor para describir el formato y el proceso, de modo que no se despierten ideas de que la gerencia está "espiando".

Al llenar el cuestionario, el empleado o el operario aporta detalles importantes, aunque sean pequeños, sobre su trabajo, que el supervisor nunca habrá observado. Sin embargo, si no está adiestrado en el uso debido del formato, el trabajador podrá sobrestimar la importancia de esos detalles de su trabajo; por lo tanto, se hace necesario acompañar al cuestionario con instrucciones, y sería aconsejable poner al supervisor a que trabajara con él y revisara sus respuestas.

Se invierte menos tiempo en presentar un cuestionario que en hacer una entrevista, pero aquel adolece de dos inconvenientes. Ni la motivación para contestar un cuestionario impersonal ni la exactitud con que se llena son iguales a

las de la entrevista personal. Además, a menos que el cuestionario sea excesivamente largo (lo cual no alienta a dar respuestas bien pensadas), las contestaciones no serán bastante detalladas para lograr un análisis integral del puesto.

Entrevistas con el empleado. En este método se realizan preguntas directamente al supervisor o al operario para esclarecer los deberes del puesto tal y como ellos lo ven, pero hay que tener cuidado de que los términos que emplea el analista no se malinterpreten.

La entrevista ofrece muchas ventajas. En primer lugar, los que realizan el trabajo conocen siempre mejor los detalles del mismo. La interacción directa entre ellos y el analista de puestos les permite conocer lo que éste trata de lograr. Por lo regular, los empleados a quienes se informa todo lo concerniente al proyecto, su importancia y su intervención en él, se mostrarán más solícitos y cooperarán mejor.

Sin embargo, tiene el inconveniente de que quien ocupa un determinado puesto de trabajo es probable que se sienta inclinado a distorsionar, consciente o inconscientemente, la descripción de este trabajo en un sentido favorable. Otra desventaja de este procedimiento es que quien ocupa el puesto puede no estar suficientemente dotado psicológica, educativa o emocionalmente para escribir una descripción exacta de sus deberes.

Observaciones. Aquí el analista verá directamente el desempeño de la persona que ocupa el puesto actualmente. Las dudas que surjan acerca de la técnica o las diversas fases del trabajo se pueden consultar con el empleado o con el

supervisor a medida que se presentan. Sin embargo, generalmente el sujeto actúa de manera diferente cuando sabe que es observado, por lo que es preciso que el psicólogo interfiera lo menos posible en sus actividades.

Este método es muy costoso, lento y susceptible de errores, ya que difícilmente el analista podrá registrar las actividades que el empleado realiza una vez al mes, a no ser que permanezca en observación durante mucho tiempo. Por estas razones el método de la observación directa no es muy recomendable.

Registro de actividades. Consiste en hacer que los empleados lleven un diario de actividades sistemáticas y que anoten en él todo lo que realizan en determinado periodo. Si esta tarea la efectúan con cuidado, proporcionarán detalles que de otra manera nunca se habrían observado ni descubierto.

Incidentes críticos. Se registran las conductas (incidentes) indispensables para un rendimiento satisfactorio. La meta es identificar las conductas que distinguen al empleado eficiente, contando para ello con la colaboración de los supervisores, compañeros de trabajo y otros familiarizados con el puesto. La técnica se concentra en los actos específicos que producen las consecuencias positivas o negativas. Un solo incidente tiene poco valor, pero cientos de ellos describen adecuadamente la secuencia de tareas en función de actos que son requeridos para un rendimiento satisfactorio.

Se podrá utilizar cualquier técnica para el análisis del puesto, pero la información deberá presentarse en forma concisa y fácil de entender. Un aspecto importante que debe tomarse en cuenta es la elección del analista de empleos, ya que gran parte del éxito del programa depende de su trabajo. Podrá provenir de cualquier

nivel de la organización, pero habrá de contar con el apoyo de un miembro de la Gerencia superior, para asegurarle que el programa recibirá el apoyo suficiente para que el proceso tenga éxito.

El siguiente procedimiento resume cómo obtener datos valiosos del análisis de empleos y mantener buenas relaciones mientras se realiza esta labor (Bellows, 1975)

1. Se establece contacto con el funcionario apropiado para conseguir el permiso para efectuar el estudio, y se solicita su ayuda en la planeación del programa respectivo, decidiendo los empleos en los que se iniciará, el personal con el que se habrá de trabajar en cada departamento y el orden que se seguirá.
2. El funcionario avisa a los jefes de los departamentos afectados y celebra una junta con ellos para describirles los objetivos del estudio.
3. Se le indican los nombres de todos los analistas nombrados para el estudio, y, cuando sea necesario, se hacen arreglos con ellos para desempeñar el trabajo.
4. Se consulta al supervisor respecto a los mejores lugares de trabajo, para observar las tareas típicas y en los que haya empleados que no se molesten porque se les observa. El supervisor les explica a los trabajadores el propósito de dicha observación.

5. Antes de ponerse a observar los trabajos, el analista obtiene un panorama general de las operaciones y, de modo preliminar, determina la relación de cada trabajo con los otros.
6. El analista también
- a) Advierte y diferencia lo que el trabajador hace y lo que hace la máquina.
 - b) No se concentra en el trabajo efectuado por el mejor empleado.
 - c) Demuestra al trabajador que está ayudando a determinar hechos y que está interesado en los informes que le suministre. Lo mismo aplica a las relaciones con el supervisor.
 - d) Comprende un ciclo de trabajo, ya que se observan las tareas del empleado desde el instante en que se comienza una unidad de trabajo hasta que se concluye.
 - e) Le dirige la palabra al trabajador sólo con el permiso del supervisor, con objeto de no molestarlo.
 - f) Casi sin que se le advierta, toma un mínimo de notas en tanto que observa el trabajo y las desarrolla luego, en cuanto le sea posible; repite su observación cuando sea necesario.
 - g) Observa el trabajo antes de obtener el funcionario contratante las calificaciones, los datos sobre relaciones del trabajo y otros informes que no se pueden conseguir mediante observación.

- h) Comprueba los datos del trabajo especialmente los técnicos o terminología, con el supervisor o jefe del departamento.
- i) Verifica el análisis ya completo con el funcionario correspondiente.
- j) Cuando presenta un análisis, se concreta a afirmaciones de hecho, según se hayan observado. No incluye sus opiniones a menos que reciba instrucción al efecto.

El análisis de puestos puede tener varios usos: para elaborar la descripción de puestos, para especificar los requerimientos de una vacante y para establecer los niveles de desempeño que se necesitan para una función determinada.

También puede servir para elaborar un buen programa de capacitación para determinado puesto, ya que la gerencia no puede iniciar el adiestramiento de uno de sus miembros si antes no conoce las tareas, etapas y pasos que lo constituyen.

La descripción de puestos, es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto en particular. Por lo general tienen un formato igual dentro de la misma compañía, con el fin de comparar los datos de varios puestos, aunque se marquen características diferentes en cada uno de ellos.

Especificaciones de una vacante. La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación del puesto es la siguiente: la descripción define QUÉ es el

puesto, y la especificación describe qué tipo de requisitos se demandan del empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeñe el puesto.

El valor del análisis del puesto destinado a la selección consiste en identificar la capacidad, antecedentes (educación), adiestramiento y experiencia que deben poseer los que ejecutarán determinado trabajo. La información recabada del análisis y especificación del puesto permite hacer el análisis y la especificación del candidato.

Niveles de desempeño. El análisis del puesto permite fijar los niveles de desempeño que se pedirán al empleado para alcanzar los objetivos propuestos, y que permitirán al jefe inmediato realizar evaluaciones objetivas de los resultados logrados.

Una vez que el departamento de personal efectúa las proyecciones sobre las demandas futuras de recursos humanos, el interés primordial será el de cubrir las vacantes proyectadas, recurriendo a dos fuentes de oferta: la interna y la externa. La oferta interna está formada por los empleados actuales que trabajan dentro de la organización y que pueden ser ascendidos o transferidos con el fin de satisfacer sus necesidades de desarrollo y las de la compañía. La oferta externa está formada por los integrantes del mercado laboral que no trabajan para la compañía, incluyendo empleados de otras organizaciones y personas desempleadas.

A continuación describiremos las diferentes fuentes de reclutamiento que el psicólogo utiliza con mayor frecuencia dentro de las organizaciones para conseguir el personal que ocupará los puestos vacantes existentes.

FUENTES INTERNAS.

Inventario de Recursos Humanos.

Las estimaciones de la oferta interna significa realizar un inventario de la fuerza laboral actual, con el fin de conocer las aptitudes de los empleados, su experiencia dentro y fuera de la empresa, potencialidades, actitudes, intereses, conocimientos o formación académica, fortalezas y debilidades. Este resumen proporciona al psicólogo un panorama completo de la capacidad de la fuerza laboral con que cuenta la organización, permitiéndole designar trabajadores específicos para cubrir las vacantes futuras.

Para que sean útiles, los inventarios de recursos humanos tienen que actualizarse periódicamente (cada dos años), por eso es importante difundir entre los empleados la importancia de que informen sobre sus cambios más relevantes al departamento de Reclutamiento y Selección. Estos cambios se refieren a nuevas aptitudes, obtención de títulos universitarios, modificación de las actividades en el puesto, entre otros. No actualizar los inventarios de aptitudes puede provocar que los empleados actuales sean ignorados cuando se presenten vacantes dentro de la organización.

Por lo regular estos inventarios contienen información sobre las siguientes actividades administrativas:

- Cantidad de empleados supervisados.
- Presupuesto total administrado
- Deberes de los subordinados
- Tipos de empleados supervisados.
- Capacitación administrativa recibida.
- Deberes administrativos previos.

El inventario de recursos humanos suele ser muy útil para generar los cuadros de reemplazo. Éstos se pueden expresar a través de gráficas similares a un organigrama en donde se señala quién sustituirá a quién, en el caso de que se produzca una vacante de empleo.

Además, indica el estado de reemplazo de los candidatos, el cual está formado por dos variables. el rendimiento actual y las posibilidades de ascenso. El rendimiento actual se determina mediante las evaluaciones de los supervisores, de otros gerentes, de los compañeros y de los subordinados. Las posibilidades de ascenso en el futuro se basan primordialmente en el rendimiento actual y las estimaciones hechas por los superiores inmediatos sobre el éxito probable en un nuevo puesto. El psicólogo contribuye a esas estimaciones mediante la aplicación de pruebas psicológicas, entrevistas y otros métodos de evaluación.

Algunas personas piensan que las gráficas de cuadros de reemplazo facilitan una rápida consulta, pero que su principal inconveniente es que contienen información muy limitada. Para complementar dicha gráfica. el psicólogo elabora resúmenes

de reemplazo; éstos indican las probables sustituciones, ya que consideran las fortalezas y debilidades de las personas, relacionadas para cada posición.

Las compañías modernas y con alto presupuesto para dedicarse a la planeación detallada de los recursos humanos, suelen conservar sus registros de personal en sistemas computacionales, incluyendo datos de análisis de empleos e inventario de recursos humanos.

Independientemente del tipo de registro que se tenga, toda esta información se considera con carácter de confidencialidad, para proteger la vida privada de los empleados y para evitar insatisfacción entre quienes sean candidatos a un ascenso inmediato y éste no se dé en el tiempo establecido, lo cual desmotivaría al personal.

Si se emprende la acción de reclutamiento sin considerar deseos y necesidades del personal actual, la moral general puede decaer rápidamente. Esto representaría un serio obstáculo, tanto para la actividad de reclutamiento como para la integración posterior de los nuevos empleados en la organización, por tal motivo debe considerarse como una opción prioritaria.

Las promociones internas son un recurso poderosísimo para estimular la moral de los trabajadores. Si los empleados descubren que a ellos se les considera primero para cualquier nuevo ascenso, se encuentran más dispuestos a buscar el modo de superarse en sus trabajos, con objeto de estar listos para alguna promoción. Siempre se debe considerar la posibilidad de cubrir las vacantes con recursos internos por las siguientes razones:

- a) La organización conoce a los empleados existentes, los cuales, por lo general, están familiarizados con las costumbres y las prácticas de la empresa
- b) Los costos y el tiempo que los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción consumen, se pueden reducir de manera significativa.
- c) El reclutamiento interno para llenar las vacantes se puede usar como medio de desarrollo profesional, ampliación de oportunidades y motivación entre los empleados existentes.

Las normas de ascensos internos tienen como finalidad dar a los empleados actuales la primera oportunidad para cubrir las vacantes que se presenten, lo cual eleva la moral de los empleados, atrae a candidatos que buscan empleos con futuro y retiene a los empleados actuales. Aún cuando esas normas reducen el flujo de nuevas personas y nuevas ideas en la organización, la alternativa que se tiene es pasar por encima de los empleados para favorecer a las personas del exterior. Pero hacer a un lado a los empleados actuales puede producir una gran rotación de empleados y falta de satisfacción.

El sistema debe estar apoyado por una filosofía administrativa que afirme que los individuos identificados a través del registro y luego de una ulterior comprobación de sus habilidades, deben ser considerados para las oportunidades de cambio o promoción.

Otras fuentes internas de Reclutamiento de personal son las recomendaciones de los empleados y el sindicato, a continuación hablaremos al respecto.

Recomendaciones de empleados.

Cuando los empleados se enteran de que existe una vacante en alguna organización laboral acostumbran enviar al departamento de reclutamiento y selección, a personas que buscan trabajo. Las recomendaciones hechas por los empleados tienen varias ventajas. En primer lugar, los empleados con conocimientos o con aptitudes de trabajo difíciles de encontrar pueden conocer a otros que realizan las mismas tareas. En segundo lugar, los nuevos candidatos saben algo con respecto a la organización, debido a los datos que les proporcionaron los empleados que los enviaron. De esta manera, los solicitantes recomendados pueden ser atraídos con mayor fuerza hacia la organización que los que se presentan espontáneamente. En tercer lugar, los empleados tienden a enviar a los amigos que tienen probabilidades de poseer las mismas actitudes y los mismos hábitos de trabajo que ellos. Incluso, cuando los valores de trabajo sean distintos, esos candidatos pueden tener un fuerte deseo de trabajar intensamente, para no defraudar a la persona que los recomendó.

Probablemente una de las mejores fuentes de contratación a la disposición del psicólogo la constituye la gente ya familiarizada con la compañía. Los empleados pasados y presentes, los clientes, los vendedores, contratistas y proveedores, y a veces hasta accionistas, pueden recomendar aspirantes. La calidad de los aspirantes recomendados por la gente que conoce a la compañía y a sus normas es por lo común de un nivel superior al de los candidatos que proceden de una fuente totalmente impersonal, por ejemplo, como un anuncio en el periódico. La calidad del candidato con referencias de esta clase se refleja en la persona que lo

recomendó. Por lo tanto, la gente tiende a ser selectiva cuando recomienda aspirantes a la compañía.

Sin embargo, debemos ser muy cautelosos al respecto, ya que en este momento de crisis por el que atraviesa el país, se pueden presentar casos en los que el personal recomiende a familiares y amigos que no encuentran empleo y que aceptan lo que se les ofrezca con el fin de obtener ingresos, sin importar si éstos corresponden o no al nivel que tenían anteriormente. Lo que les interesa es que sus conocidos tengan un sueldo seguro mientras encuentran algo mejor.

Por esta razón es necesario involucrar a todos los candidatos (recomendados o no) en el proceso de selección y ser muy estrictos al momento de tomar decisiones, asegurándonos que la persona que estamos contratando sea la que cubre mejor el perfil del puesto y se adaptará mejor a la Filosofía y Valores de la compañía.

El que un programa de recomendaciones tenga éxito depende, en parte, del clima que prevalezca en la organización. Si el programa de desarrollo de personal ha sido manejado sabiamente y si se han satisfecho las obligaciones implícitas para con el trabajador, los empleados actuales recomendarán a sus amigos y conocidos. Por otra parte, si el programa de ascenso de personal no se realiza, difícilmente los empleados harán algún esfuerzo para convencer a sus amigos de que la compañía es un buen lugar para trabajar.

Sindicatos.

Suele constituir la principal fuente de reclutamiento para las empresas que lo tienen, sobre todo si existe una cláusula de exclusividad en la admisión de personal propuesto por el mismo sindicato.

FUENTES EXTERNAS.

Estas fuentes de reclutamiento son totalmente ajenas a la Organización, y entre las más comunes se encuentran las siguientes: viajes de reclutamiento, agencias de empleos, Bolsas de Trabajo, "Cazadores de cabezas", universidades, institutos, reuniones y convenciones de sociedades técnicas, la presentación espontánea, reclutamiento a nivel internacional, casa abierta, grupos de intercambio y asociaciones profesionales.

Pero antes de explicar cada una de estas fuentes hablaremos sobre los medios de reclutamiento que utiliza el psicólogo para acercarse a dichas fuentes.

Boletines.

Este medio se utiliza para captar candidatos cercanos a la Empresa, por lo que se realizan folletos impresos en los que se señalan las vacantes, requisitos, prestaciones, etc. y se envían a domicilios cercanos o se reparten en la calle. Algunas Asociaciones publican boletines periódicos que contienen información sobre los candidatos como profesión, domicilio, teléfono, escolaridad y experiencia laboral y en ocasiones lo hacen llegar a las Empresas.

Anuncios.

Los anuncios del tipo "aviso de ocasión" representan una manera rápida de encontrar aspirantes; sin embargo, pueden atraer a muchos aspirantes que no cumplen con los requisitos con la esperanza de que el reclutador no encuentre solicitantes mejor calificados que ellos. Si el anuncio pide que los candidatos se presenten en persona, el Departamento de Personal tendrá que gastar mucho tiempo eliminando gente inadecuada después de la entrevista inicial, ya que no existe garantía alguna de que atraerá bastantes aspirantes capacitados. Por lo que se recomienda que se indique en el anuncio que los interesados concerten cita por teléfono o envíen su curriculum a un domicilio en específico y de esta manera hacer una preselección.

A pesar de esta problemática, el anuncio del tipo "aviso de ocasión" sigue siendo, sin lugar a dudas, una de las maneras más populares y más eficaces de atraer aspirantes.

Pero si el personal que buscamos es técnicamente especializado se puede hacer uso de revistas que publican las principales sociedades y asociaciones profesionales, científicas y eruditas del país. Sin embargo, este método tiene un grave inconveniente: las revistas tienen un límite muy adelantado de tiempo para publicarse, por lo tanto, pasa mucho tiempo antes de que el anuncio aparezca y las respuestas comiencen a llegar.

Si deseamos que el anuncio atraiga a un número satisfactorio de solicitantes capacitados, deberá redactarse con imaginación, demostrar elegancia y

magnetismo, y despertar un interés definido y positivo por parte del lector. Generalmente los anuncios de ofertas de empleo describen los trabajos y las prestaciones, identifican al patrón e indican a quienes estén interesados, la forma de solicitar el trabajo

Los anuncios de ofertas de empleos adolecen de diversas y graves limitaciones. Así como pueden atraer a miles de candidatos para una sola vacante que sea muy cotizada pueden presentarse muy pocos solicitantes para los empleos menos atractivos. Por otro lado, los candidatos ideales probablemente tienen trabajo y no se molestan en leer los anuncios de ofertas de empleo. Cuando buscamos un candidato que reemplace a alguien que ocupa actualmente un empleo, los anuncios no se pueden realizar con la publicidad tradicional, porque de inmediato se enteraría y tendríamos un problema en la compañía.

Estas limitaciones se evitan con los anuncios ciegos. Estos presentan una oferta de empleo que no identifica a la empresa que solicita personal. A los interesados se les pide que envíen su curriculum a un apartado postal, a la lista de correos o al periódico y posteriormente se canalizan a la Empresa. Estos anuncios permiten que la vacante permanezca confidencial, evitan las entrevistas por teléfono y no crean problemas de relaciones públicas con los solicitantes decepcionados.

Cuando se publican anuncios en periódico, generalmente el departamento de Reclutamiento y Selección deberá entrevistar más allá de su horario normal, para facilitar al aspirante el tener una entrevista. Con frecuencia tales candidatos son de alta calidad pero, a causa de estar trabajando, encuentran difícil alejarse durante las horas de entrevistas.

Para puestos de nivel más alto, el psicólogo puede pedir al candidato que envíe su curriculum vitae resumiendo plenamente sus capacidades a fin de que el material pueda ser cuidadosamente revisado antes de decidir con qué aspirantes se tendrá una entrevista personal.

Aunque los periódicos y revistas constituyen los medios de comunicación que se utilizan con más frecuencia, también se puede recurrir a la radio, la televisión, carteles, letreros, mantas y camiones de sonido; pero algunos de ellos son muy costosos o no tienen la misma cobertura que los anuncios en periódicos.

Ahora que conocemos los medios de los que se vale el psicólogo para reclutar personal, nos abocaremos a describir las fuentes externas de reclutamiento.

Viajes de Reclutamiento.

Cuando se requiere de personal en otras ciudades o poblaciones se envía a un equipo de reclutadores que se instalará temporalmente ahí, para realizar las entrevistas. Apoyados generalmente por anuncios en los cuales se mencionan fechas, tiempo y lugar de la entrevista, los reclutadores se alojan en un cuarto de hotel y esperan la llamada de los candidatos interesados; éstos seleccionan los candidatos telefónicamente. Siempre que sea factible un acuerdo razonable, se cita al interlocutor para una entrevista en la que se discutirán los puestos con mayor detalle.

Antes de acudir a la plaza donde se hará el reclutamiento es necesario que nos informemos acerca de los periódicos de mayor circulación y la estación radiodifusora con mayor audiencia, con el fin de utilizar el medio que más

convenga a nuestras necesidades y contratar sus servicios con anticipación para que sean emitidos los pronuncios antes de nuestra llegada.

También debemos hacer las reservaciones del hotel, preparar los viáticos, los gastos de representación y los gastos de transporte. Al realizar los viajes debemos disponer de todo el material y el equipo que utilizaremos, tener información acerca de los salarios vigentes en la zona, así como los centros de estudio, fuentes de trabajo y compañías que hayan hecho ahí reclutamiento antes que nosotros para saber en qué condiciones haremos el reclutamiento.

Agencias de empleo.

Existen agencias que operan de manera privada y pública que proporcionan un servicio útil tanto al individuo que busca empleo como a la organización que solicita empleados. Las personas se inscriben en una agencia porque ésta se encuentra en contacto con una serie de empresas potenciales y puede orientarlo directamente hacia aquellos que buscan candidatos activamente. Por otro lado las compañías informan a la agencia de sus requerimientos con cierto detalle, a fin de que pueda realizar un trabajo de selección preliminar.

Las agencias de empleo establecen un puente entre las vacantes de las empresas y sus clientes ya que mantienen comunicación constante sobre los candidatos que obtienen. El pago a la Agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común es pagar a la agencia con un mes de sueldo del empleado.

Algunas agencias se especializan en un terreno específico de oficios o un sólo campo profesional.

Generalmente las Empresas recurren a estas agencias porque (Dessier, 1991):

1. La compañía no tiene su propio departamento de personal y por lo tanto no está preparado para realizar el reclutamiento y selección necesarios.
2. El empleador ha tenido dificultades en el pasado para encontrar un conjunto de aspirantes calificados.
3. Cuando la empresa tiene poca demanda de personal resulta innecesario y poco práctico mantener un departamento de reclutamiento.
4. Necesitan cubrir rápidamente una vacante en particular.
5. Existe la necesidad de atraer a un mayor número de aspirantes.
6. El esfuerzo de reclutamiento está dirigido a individuos que actualmente tienen empleo y que por lo tanto se sentirían mejor respondiendo a anuncios y tratando con agencias de empleo que con compañías competidoras.

Actualmente existen muchas agencias de empleo en el mercado, algunas de ellas son muy serias y otras no, por lo que se recomienda considerar los siguientes aspectos cuando se desea contratar los servicios de una agencia (Dessier, 1991):

- a) Asegurarse de que la empresa que se escoja sea capaz de realizar una búsqueda a fondo, particularmente entre las compañías competidoras en donde se piense que quizás esté trabajando el mejor candidato para la posición que se desea cubrir.
- b) Pedir conocer a la persona que se encargará del trabajo directamente.
- c) Preguntar por los honorarios que cobra la empresa de búsqueda.
- d) Elegir a un reclutador en el que se pueda confiar
- e) Hablar con algunos de sus clientes más importantes.

También existen agencias de personal temporal que responden rápidamente a la necesidad de empleados de una compañía. Estas agencias no proporcionan candidatos, sino que constituyen una fuente que proporciona trabajadores suplentes. Este personal temporal trabaja en realidad para la agencia y "se prestan" a las compañías que lo solicitan por el tiempo requerido, es decir no aparecen registrados en la nómina de la empresa, sino de la agencia y ésta absorbe todas las obligaciones fiscales y laborales de ese empleado.

Bolsas de Trabajo.

Son organizaciones que se dedican a proporcionar información a los aspirantes sobre las vacantes existentes en distintas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador. También las empresas pueden recurrir a las Bolsas de trabajo sin invertir dinero.

Empresas profesionales de búsqueda o "Cazadores de cabezas".

Por lo general, estas empresas sólo reclutan tipos específicos de recursos humanos y los honorarios son pagados por las empresas que contratan sus servicios. Algunas se dedican a buscar talento ejecutivo, mientras que otras usan su experiencia para obtener personal técnico y científico. Quizá la diferencia más importante entre las empresas de búsqueda y las agencias de empleo o de colocaciones es que éstas esperan atraer solicitantes mediante anuncios y que las empresas de búsqueda tratan de encontrar candidatos activos entre los empleados de otras compañías.

Las empresas de búsqueda están dispuestas a realizar actos que no son bien vistos por la mayoría de las empresas, por ejemplo acudir con los competidores para buscar candidatos. Algunos profesionales en reclutamiento y selección consideran que este tipo de empresas carecen de ética, porque se dedican a "robar", "piratear" o "saquear" a los competidores de su cliente. Por tal razón se les denomina "cazadores de cabezas".

En el nivel ejecutivo, por lo general el trabajo es el que sale a buscar al candidato y no al revés, ya que las firmas importantes de contratación ejecutiva inician su investigación a través de un análisis global de las necesidades de su cliente. Cuando ellos llegan a una especificación precisa del puesto que deben cubrir, se empeñan en una campaña amplia y activa para identificar y seleccionar individuos interesados que parezcan corresponder a los requisitos de la compañía. Entonces estas personas se recomiendan discretamente y de manera confidencial a la compañía para que ésta realice su evaluación y consideración.

Reclutamiento en escuelas e institutos.

Las compañías establecen un intercambio continuo de información con Universidades y escuelas acerca de las actividades y productos de la misma, sus intereses e innovaciones técnicas y científicas, con el fin de que la administración, los profesores y los estudiantes se mantengan bien informados respecto a la compañía. Considerando las necesidades de las instituciones y de sus alumnos, la compañía propone un programa de reclutamiento de campo, y envía a los reclutadores experimentados y a personal técnico, para que realicen las entrevistas.

Este reclutamiento se realiza con dos finalidades: 1) para proporcionar candidatos a los programas de entrenamiento de la compañía en las diferentes áreas que la conforman (mejor conocidos como becarios porque todavía no se incorporan de tiempo completo a la fuerza laboral); y, 2) para la contratación de tiempo completo. En ambos casos, los candidatos interesados son registrados por los reclutadores y sus solicitudes se envían a los departamentos que necesitan gente con esas características.

La mayoría de las escuelas y universidades cuentan con una oficina de colocación, para sus alumnos, que opera con personal de la misma universidad. En estos lugares se puede establecer contacto con estudiantes recién egresados y con los candidatos que ya tienen experiencia laboral y que toman cursos de actualización.

Las escuelas y universidades pueden servir como una excelente fuente de aspirantes para la mayoría de las organizaciones, ya que proporcionan candidatos con alguna especialidad que ésta necesita. Pero el establecer una relación eficaz y de provecho mutuo con las escuelas y universidades lleva tiempo y no puede construirse de la noche a la mañana. La empresa puede facilitar esta relación mediante actividades tales como distribuir literatura informativa acerca de la compañía, ofrecer empleo en las vacaciones de verano y proporcionar conferencias sobre diferentes temas de interés para los estudiantes.

Para las empresas es importante mantener contacto con escuelas de diferentes niveles educativos, dependiendo de la naturaleza del trabajo de la compañía, ya que puede requerir personal de tenga estudios de primaria, técnicos o universitarios. El que los estudiantes consideren a una compañía como patrón potencial o no, depende en gran parte de las acciones realizadas para que se le identifique como una empresa deseable para trabajar en la comunidad.

Reuniones y convenciones de las sociedades técnicas.

En este tipo de eventos se puede reunir una gran cantidad de candidatos con muy buena experiencia, ya que por lo regular una organización envía a las convenciones a sus mejores representantes para hacer contactos oficiales interesantes. Generalmente el contacto con esos prospectos se establece de manera informal, incrementando de esta forma las probabilidades de hacer contacto con "el tipo adecuado de persona" que estamos buscando.

La presentación espontánea: la puerta de la calle (Grados, 1988).

Las presentaciones espontáneas son las de buscadores de empleos que llegan por sí mismas al departamento de reclutamiento y selección en busca de trabajo, se les pide que llenen una solicitud para determinar sus intereses y aptitudes. Las solicitudes que probablemente se utilizarán se mantienen en un archivo activo, hasta que se presenta una vacante adecuada o hasta que la solicitud sea demasiado antigua como para poder considerarla válida.

La mayoría de las organizaciones atraen un número de aspirantes al trabajo quienes, por iniciativa propia, hacen contacto con la compañía para inquirir si puede existir para ellos una vacante conveniente. Si la reputación general de la compañía como un lugar deseable para trabajar es buena, algunas organizaciones pueden descubrir que un número muy grande de empleados buscan esta meta. Muchas organizaciones han encontrado que de esta forma pueden llenar un gran número de puestos de bajo nivel y hasta algunos de nivel relativamente elevado.

Reclutamiento a nivel internacional.

Este tipo de reclutamiento se da con poca frecuencia y lo realizan empresas que se dedican a actividades específicas que no existen en la localidad, o tienen labores que requieren autorización de consorcios mundiales debido a la naturaleza de las mismas.

El psicólogo deberá realizar los contactos con los candidatos que requiere y que cumplan con las condiciones del perfil deseado. Esto lo hace en forma preliminar

solicitando a los candidatos su curriculum vitae, ya que el transporte en este tipo de reclutamiento tiene un alto costo. En la mayoría de los casos se tiene el objetivo de cubrir puestos vacantes a nivel ejecutivo o técnico, altamente especializados, y en muchas ocasiones a nivel dirección.

Para introducirse en un mercado extranjero se necesita establecer un acuerdo entre ambos países para participar en el proceso y de esta manera evitar problemas legales. Para que el reclutamiento sea efectivo los reclutadores deben conocer muy bien el ambiente cultural al que ingresarán, y deberán preparar un plan de acción detallado, porque sin ello el reclutamiento en otros países reflejará sólo un gasto enorme para la Empresa sin obtener los resultados deseados.

Casa abierta.

Esta técnica de reclutamiento consiste en invitar a las personas de la comunidad a que conozcan las instalaciones de la compañía y vean una película sobre la misma para que tengan mayor información sobre la empresa. Este método ha resultado útil cuando se necesita reclutar empleados en donde la oferta de personas con esas aptitudes es muy escasa.

Grupos de Intercambio.

Son grupos que están formados por los encargados de Reclutamiento y Selección de diferentes Empresas, los cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones y sobre los puestos vacantes existentes en las mismas. Generalmente recomiendan al personal que no pudieron contratar por políticas de edad, parentesco con los actuales

trabajadores, candidatos finalistas para un puesto pero que no fueron contratados, o personal que tiene que salir de la empresa por reajuste debido a reducción de trabajo en la Organización, pero que no tuvo ningún problema en su desempeño de funciones

Asociaciones profesionales.

Muchas organizaciones y sociedades profesionales ofrecen un servicio de colocación como uno de los beneficios que dan a sus miembros. Incluso algunas poseen publicaciones que aceptan anuncios clasificados. Se considera que los profesionales que pertenecen a estas asociaciones están mejor informados de los últimos adelantos en sus campos, por lo que este canal de reclutamiento puede conducir a solicitantes de alta calidad. Otra ventaja de esta fuente de candidatos es que ayuda a los reclutadores a enfocar su atención en especialidades específicas, sobre todo en áreas técnicas para las cuales es difícil encontrar candidatos.

Ahora que ya conocemos las diferentes fuentes de reclutamiento nos podemos preguntar ¿cómo saber si la fuente a la que recurrí fue efectiva?. Pues bien para conocer la efectividad de las fuentes de reclutamiento se requiere de tres tipos de análisis: 1) costo por contrato, 2) tiempo transcurrido desde la identificación del candidato hasta su contratación y 3) producción de la fuente.

1) Los grandes reclutamientos incrementan los costos y disminuyen la calidad de los contactos de cualquiera de las fuentes, ya que por cada individuo que

seleccionamos de una fuente particular, debemos trabajar más y durante más tiempo para conseguir al siguiente hombre porque cada vez resulta menos atractivo.

2) El tiempo transcurrido desde el contacto inicial hasta la contratación varía con el número de eslabones que conformen la cadena administrativa y con la eficiencia de cada uno de ellos.

En el caso del reclutamiento en colegios de enseñanza superior, las fechas de contratación son después de la graduación, independientemente de cuándo se hizo el contacto inicial, porque los egresados deben incorporarse a la nómina de tiempo completo cuando están disponibles, lo que impide un flujo estable de esta fuente.

La curricula de cualquier fuente caduca fácilmente. Cuando la competencia por los candidatos es muy fuerte, la organización que responde más rápido es la que tiene mayores probabilidades de contratar a los candidatos, por lo tanto es importante tener en cuenta la velocidad de respuesta.

3) La tercera medida del rendimiento de una fuente es un estudio de su producción, es decir determinar qué tan efectivo es el tiempo que se está invirtiendo en un mercado particular. Puede determinarse una proporción dividiendo el número de candidatos generado por cada fuente entre las contrataciones provenientes de la misma. También se puede calcular la proporción de eficiencia, es decir, la proporción de contratados a entrevistados.

Ahora que se tiene desarrollado un plan de reclutamiento y se ha identificado una amplia variedad de fuentes, el esfuerzo básico se dirige hacia aquellas fuentes que proporcionarán el flujo más rápido o el costo más bajo en la obtención de candidatos. En gran parte el contratar gente competente para la organización es el resultado directo de cuán efectivo ha sido el programa de reclutamiento.

Sin embargo, la gente preparada es difícil de encontrar tanto cuando el mercado laboral está en una situación favorable como cuando no lo está por lo que si una organización quiere atraer gente capacitada, debe lanzar y mantener un programa de contratación vigoroso, enérgico y creativo, ya que en una economía dinámica, las condiciones nunca permanecen estables durante mucho tiempo (Hawk, 1977).

Una razón por la que es difícil encontrar candidatos calificados es que todas las organizaciones desean retener sus empleados productivos y valiosos evitando que estén disponibles en el mercado laboral.

No es una buena estrategia de la administración suponer que la currícula -o los candidatos que llegan a la puerta- serán rápida y adecuadamente seleccionados. De hecho, primero se debe revisar la currícula para reducir el número de candidatos a uno que sea más fácil de manejar y que cubran el perfil del puesto.

El psicólogo integrará la información acerca de los costos, tiempo transcurrido y producción a fin de desarrollar una lista de valuación adecuada a los requerimientos específicos de reclutamiento de su organización. Un reclutador debe tener un buen sentido para seleccionar a las personas requeridas antes de salir al campo a buscar candidatos. Con esta información, y con un buen análisis

de las fuentes, puede escoger a aquellas que tengan más probabilidades de proporcionarle los candidatos adecuados por menos dinero y en menos tiempo.

En cualquier esfuerzo de reclutamiento debe mantenerse siempre el equilibrio entre costo y tiempo, por lo que estos factores serán considerados para elegir la fuente de reclutamiento a la que recurriremos para atraer recursos humanos.

RESUMEN.

El proceso de Reclutamiento de personal consiste en encontrar y atraer a la empresa, solicitantes adecuados para los empleos que se tienen vacantes. Se inicia cuando se buscan nuevos candidatos y concluye cuando éstos presentan sus solicitudes de empleo o su currícula. El resultado de este proceso es obtener un grupo de personas que buscan empleo de entre los cuales se elegirá a los nuevos miembros del personal.

Los objetivos del reclutamiento son: buscar nuevos empleados para evaluarlos posteriormente, obtener la aprobación del jefe inmediato, colocarlos en los puestos requeridos y orientarlos para que se conduzcan con éxito en el trabajo. El responsable de esta función es el psicólogo, quien generalmente trabaja en el departamento de recursos humanos, ocupando el puesto de reclutador.

La urgencia del personal se presenta con mucha frecuencia, dentro de las Empresas, sin embargo el reclutador puede disminuir esa urgencia si desarrolla un plan de recursos humanos, un plan de desarrollo del personal y un plan de reclutamiento, para orientar las actividades de reclutamiento y selección de manera secuencial.

Cuando el psicólogo recibe una requisición de personal sabe que existe un puesto vacante en la compañía y que debe buscar rápidamente candidatos viables para cubrir ese puesto, pero en ocasiones debe reunir mayor información al respecto y recurre a consultar el Perfil del puesto, en donde identifica los conocimientos técnicos que debe tener el candidato, los aspectos conductuales,

experiencia requerida, sueldo de contratación, funciones que realizará, etc. con lo que le será más fácil encontrar al candidato adecuado para esa posición.

El análisis de puestos cumple con varias funciones: puede usarse para elaborar la descripción de puestos, para especificar los requerimientos de una vacante y para establecer los niveles de desempeño que se necesitan para una función determinada.

Cuando el departamento de recursos humanos conoce las demandas inmediatas y futuras de personal, su interés se concentra en cubrir las vacantes recurriendo a dos tipos de fuentes de oferta: la interna y la externa. La primera está formada por los empleados actuales que trabajan dentro de la organización y que pueden ser ascendidos para satisfacer sus necesidades de desarrollo y las de la compañía. La oferta externa la conforman los integrantes del mercado laboral que no trabajan para la empresa, incluyendo empleados de otras organizaciones y personas desempleadas actualmente.

Las fuentes internas de reclutamiento más usadas por el psicólogo son: Inventario de recursos humanos, recomendaciones de empleados y los sindicatos. Las fuentes externas más comunes son: viajes de reclutamiento, agencias de empleos, Bolsas de trabajo, "cazadores de cabezas" o Head Hunter, universidades, institutos, reuniones y convenciones de sociedades técnicas, la presentación espontánea de candidatos, reclutamiento a nivel internacional, casa abierta, grupos de intercambio y asociaciones profesionales.

Para acercarse a esas fuentes externas, el psicólogo recurre a los siguientes medios de reclutamiento: boletines, anuncios en periódicos y revistas, la radio, la

televisión, carteles, letreros, mantas y camiones de sonido. Algunos de ellos son muy costosos o no tienen la misma cobertura que los anuncios en periódicos, motivo por el cual el medio más usado es precisamente éste: el anuncio del tipo "aviso de ocasión" en los periódicos de mayor circulación en la población donde se requiera el personal.

Es importante recordar que para que en el proceso de reclutamiento resulte rentable es necesario mantener el equilibrio entre el costo y el tiempo requeridos para elegir a la fuente que recurriremos para atraer recursos humanos que cubran satisfactoriamente el puesto vacante de la compañía.

CAPITULO II.

EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL

Entenderemos a la selección técnica de personal como un proceso para elegir a la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado, propiciando la realización del trabajador al desempeñar un puesto y en donde se desarrollen sus habilidades para hacerlo más satisfactorio para sí mismo y para la comunidad en que se desenvuelve contribuyendo a los objetivos de la organización (Arias, 1984).

El proceso de selección técnica de personal involucra una serie de decisiones que pueden afectar la vida futura del candidato, porque si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades o para el cual tiene más capacidad de la necesaria, el candidato puede frustrarse y alterar la estabilidad emocional de él y su familia, afectando negativamente a la organización. Por lo cual es importantísimo que el psicólogo esté consciente de que sus actividades pueden afectar la vida de otras personas y que tiene una gran responsabilidad en sus manos (Arias, 1984).

¿Por qué la selección técnica de personal no es algo que deba tomarse a la ligera?. Primero, porque el desempeño de un gerente dependerá del desempeño de sus subordinados, por lo que no se puede arriesgar a contratar candidatos poco capaces, debido a ésto el momento propicio para rechazar a los candidatos inadecuados es antes de que hayan ingresado a la empresa y no después. Segundo, una selección efectiva es importante debido al costo que implica el reclutar y contratar empleados.

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos, ya que gran parte del éxito de una compañía depende de que las personas que laboran en ella realicen bien su trabajo, se sientan satisfechos en el puesto que desempeñan y se sientan integrados a la Compañía ya que de esta manera contribuirán al éxito de la misma y al bienestar general de la comunidad (Arias, 1984).

La selección técnica de personal puede volverse tan sencilla o tan complicada como la Empresa lo decida, porque este proceso está diseñado de acuerdo a las características específicas de la misma, a la situación por la que esté atravesando en ese momento y a los recursos económicos y humanos disponibles, volviéndose un proceso en dos sentidos ya que la organización escoge a sus empleados y los solicitantes de empleo eligen a sus patrones.

En la actualidad, las técnicas de selección de personal tienden a ser menos subjetivas y más refinadas: porque para tomar una decisión de contratación se determinan los requerimientos de los recursos humanos, se recurre a las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, se evalúan la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

A continuación describiremos cada una de las etapas que conforman el proceso de Selección de Personal.

Recepción de solicitudes de empleo.

Empezaremos definiendo a la solicitud de empleo como un documento que llena el candidato con los datos más relevantes sobre sí mismo, su experiencia laboral y su formación académica. En ella se reúne información sobre los reclutas de modo uniforme y se utiliza como guía para realizar una entrevista. A pesar de que los candidatos proporcionen voluntariamente información detalladas sobre ellos mismos, se les pide que llenen las solicitudes para que la información reunida sea comparable con la de otros prospectos. Independientemente del formato que tengan estos documentos, generalmente se integran con los siguientes datos.

Datos personales. Nos proporcionan datos específicos de la persona, tales como: nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso, etc.

Datos escolares. Se refieren a la preparación académica del candidato, desde su inicio hasta su fin. La sección de educación y aptitudes, que toda forma de solicitud de empleo contiene, se diseñó para descubrir las capacidades de quienes buscan empleo y la solidez en cuanto a intereses vocacionales

Experiencia laboral. Aquí observamos la trayectoria laboral que ha tenido el candidato, qué puestos ha desempeñado en cada Compañía, la duración en los mismos, el motivo de los cambios, qué actividades realizó en cada uno, quién fue su jefe inmediato, el puesto de éste, si ha tenido personal a su cargo, las prestaciones que tenía, el sueldo final que percibió dentro de cada empresa y el motivo de separación. Con esto se pretende saber si el solicitante es una persona estable o cambia constantemente de una ocupación a otra, permite conocer las

responsabilidades y experiencias que ha tenido, así como las aspiraciones personales, profesionales y económicas que lo motivaron a cambiar de empleo.

Los candidatos deben mencionar los empleos que han tenido en el pasado. A partir de esta información, un reclutador puede descubrir si el solicitante es inestable porque salta de un empleo a otro o si tiene probabilidades de permanecer en el trabajo durante mucho tiempo. Una revisión rápida del título de empleo, los deberes, la responsabilidad y el pago final, demuestra también si el candidato es un solicitante potencialmente capaz.

Datos familiares. Nos muestran la situación del candidato en su núcleo familiar. Se investiga, por un lado, el núcleo social de origen: la familia, que es la que imprime la primera etapa de la educación, la que determina los valores y da dirección a los esfuerzos. En este punto se investiga al padre, la madre y los hermanos, informándonos de su edad, nivel de estudios, ocupación, etc. Por otro lado, si el candidato es casado, se investiga el núcleo familiar actual: esposa e hijos, así como los datos de edad, ocupación, etc.

Es muy importante conocer el grado de cohesión o integración de la familia, qué valores son los que predominan y de qué manera son transmitidos éstos a sus miembros, así como el nivel social, cultural y económico de la misma.

Pertenencia a asociaciones, premios y aficiones. Para los puestos administrativos y profesionales, las actividades fuera del empleo pueden hacer que un candidato sea preferible a otro. La pertenencia a organizaciones cívicas, sociales y profesionales indica el interés que tiene el candidato por la comunidad y la profesión.

Referencias. Además de las recomendaciones tradicionales de amigos o patrones anteriores, las solicitudes pueden pedir otras informaciones "similares a referencias". Las preguntas pueden explorar los antecedentes delictivos del candidato, el historial de crédito, los amigos y parientes que trabajan en la empresa o empleos anteriores en la organización.

Para concluir, se les pide a los candidatos que firmen y fechen sus solicitudes. Con frecuencia, junto a la línea de la firma, aparece una autorización de cubierta. Esta autorización le permite al patrón verificar las referencias, los antecedentes médicos, criminales o financieros, y efectuar cualquier otra investigación que considere necesaria. Otra disposición común de la línea para la firma es una declaración en el sentido de que el solicitante afirma que la información incluida en la forma es verdadera y precisa y que cualquier inexactitud u ocultamiento de información deliberadamente será un motivo de despido en caso de que se encuentre cuando ya esté contratado y no antes, cuando se realiza el estudio socioeconómico.

Después de que se recibieron las solicitudes de empleo se procede a clasificar a los aspirantes entre probables (aquellos a quien se quiere entrevistar), posibles (a los que se quiere dejar pendientes mientras se ve el resultado de las primeras entrevistas) y rechazados (los que definitivamente no cumplen con ningún requisito). Lo ideal es que para cubrir una vacante se tengan a dos candidatos probables y otros tantos posibles.

Después de elegir las solicitudes que realmente nos interesan porque reúnen los requisitos del puesto vacante, procedemos a citar a los candidatos para realizar

una entrevista para ampliar la información expresada en la solicitud o curriculum y para aclarar algunas dudas.

Se recomienda programar 30 minutos por entrevista para un trabajo manual o de oficina y 60 minutos para puestos gerenciales y posiblemente más cuando se trata de un nivel más alto (Armstrong, 1991).

No es recomendable citar a muchas personas el mismo día porque probablemente no se haga justicia a los últimos solicitantes y se puede perder uno bueno. Cuando se programen las entrevistas se debe citar primero a los mejores candidatos, dejar un intervalo de cinco o diez minutos entre una y otra entrevista para ordenar las ideas y anotar comentarios sobre la misma.

Ya que todas las solicitudes se hayan recibido dentro de la fecha límite, la siguiente tarea es seleccionar a los solicitantes que, con base en las pruebas disponibles, parezcan ser los más adecuados como futuros empleados de la organización y, que por consiguiente, merezcan el tiempo y el costo del examen posterior en el procedimiento de selección. Esta tarea se basará en los requisitos del puesto publicados e implica un cuidadoso y escrupuloso estudio de la información aportada por los solicitantes, una comparación de esta información con los requisitos del puesto y, por último, la decisión de si se acepta o se rechaza en esta etapa. Para sistematizar el proceso, normalmente es útil realizar una selección preliminar para producir tres categorías de solicitantes: adecuado, no adecuado y marginal. Con este método se puede concentrar el principal esfuerzo en cuál de los prospectos se debe aceptar y cuál rechazar.

Los responsables de procesar las solicitudes o la currícula necesitan estar plenamente conscientes de que, en primer lugar, ellos son responsables frente a sus superiores de ser lo más cuidadosos que sea posible al seleccionar a los aspirantes más idóneos y, en segundo lugar, de que tienen la responsabilidad frente a los solicitantes de examinar sus solicitudes de manera concienzuda y justa. En esta situación, los aspirantes se encuentran completamente en manos de quienes realizan esta tarea y rara vez, si acaso, tienen alguna oportunidad de preguntar o aclarar alguna información. También es muy importante darse cuenta de que ésta es una etapa que vincula los procedimientos de reclutamiento y selección; es el primer obstáculo que debe vencer el aspirante para obtener un empleo en una organización y es, en efecto, la primera etapa en el proceso de selección (Tyson, 1982).

Entrevista

La entrevista de selección es una comunicación interpersonal, que tiene como propósito recabar o proporcionar información sobre la cual se tomarán decisiones sobre la aceptación o rechazo de una persona para cubrir un puesto vacante.

El propósito de la entrevista es obtener información sobre el candidato para evaluar sus cualidades con respecto a la especificación de requisitos y así hacer una predicción sobre su capacidad para desempeñar el cargo. Es necesario recalcar que elegir a alguien para un puesto es una decisión trascendental que no debe tomarse a la ligera.

El acercamiento a través de la conversación es fundamental, pero hay que poner atención a los siguientes aspectos:

- ◊ **Crear reciprocidad lo más pronto posible para que el candidato hable y revele lo que se quiere saber sin que esto signifique que no se pueda endurecer más tarde**

- ◊ **Asegurarse de cubrir todos los aspectos relevantes sobre la educación, el entrenamiento y la carrera del candidato; además observar algo sobre su motivación, su actitud ante el trabajo, su habilidad para comunicarse y la forma de tratar a colegas, jefes y subordinados.**

- ◊ **La conversación debe controlarse para obtener información necesaria en el tiempo de que dispone.**

Se recomienda planear la entrevista para saber qué se va a preguntar comenzando por educación y luego abordar empleo por empleo. Se debe programar tiempo para preguntas generales sobre los intereses personales del candidato, para hablarle sobre la compañía y el trabajo. Él debe tener la oportunidad de hacer preguntas. la calidad de sus preguntas puede revelar cosas interesantes.

Es aconsejable dejar la descripción del cargo para después de haber entrevistado al candidato, si es que satisface los requisitos, de lo contrario le estaríamos dando información que puede orientar la conversación hacia lo que requiere el puesto y no hacia la experiencia del candidato.

Debemos asegurarnos de abordar todos los puntos, dejar que el candidato hable libremente sin propiciar respuestas del tipo SI o NO. darle al candidato la

oportunidad de revelar sus fortalezas y tratar de identificar sus debilidades, asegurarse de que todos los vacíos que haya en la solicitud de empleo del candidato queden llenos. Debemos dirigir la entrevista para que no se divague o se desvíe la conversación en cosas que carecen de importancia. Especialmente cuando tienen varios candidatos el mismo día y existe un tiempo límite.

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante.

Una actitud informal, práctica, relajada, facilita la actitud positiva del solicitante, mientras que una actitud agresiva, formal, reservada, puede ser deseable en otras circunstancias. Lo importante es precisar qué clase de reacciones desea provocar el entrevistador y cuáles son las que realmente está generando.

Tipos de entrevistas.

Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa -el entrevistador- y un solo solicitante. Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión. En la práctica la estructura mixta es la más empleada, ya que pueden usar preguntas abiertas o cerradas.

A continuación describiremos brevemente cada una de ellas.

Entrevistas no dirigidas permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Desafortunadamente, este método no tiene la confiabilidad de una entrevista estructurada, debido a que cada solicitante debe responder a diferentes preguntas y pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Aquí el entrevistado es el que toma la parte más activa, ya que el entrevistador formula preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas, con el objeto de señalar sólo el área que interesa, y dejando a aquel la iniciativa de que hable de ella en la forma que se prefiera.

El entrevistador no sólo tiene que atender a las respuestas verbales del individuo, sino también observar cuidadosamente todas las reacciones que tenga el entrevistado ante las preguntas que se formulan. Por reacciones nos referimos a movimientos de las diferentes partes del cuerpo, gestos, cambios en el tono de voz o silencios excesivos, etc., así como el grado de coherencia entre las expresiones corporales y las verbales.

En este tipo de entrevista se utilizan más las preguntas exploratorias que las de verificación.

Entrevistas dirigidas: Es aquella en la que el entrevistador tiene una mayor actuación o desempeña una mayor actividad. Se realizan preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente diseñado, las que van encaminadas a obtener información sobre áreas más específicas. Por lo tanto, las respuestas que se

esperan son más cortas y concretas impidiendo que el entrevistador explore por iniciativa propia respuestas interesantes o poco comunes.

Entrevistas mixtas: En la práctica los entrevistadores emplean una entrevista de este tipo, con preguntas estructuradas y con preguntas no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos y la parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Es una combinación de entrevista dirigida y no dirigida. Es conveniente en el inicio hacer preguntas directas, pero conforme se va desarrollando un clima propicio se le va dando la pauta al entrevistado.

Esta entrevista es la que más se utiliza en la selección de personal por la flexibilidad que permite, además de su economía en cuanto a tiempo y la gran información que se puede obtener por medio de ella.

En el desarrollo de la entrevista el psicólogo deberá ser lo suficientemente hábil para no dejar caer el clima de confianza establecido en un principio. Esto puede lograrse de diferentes maneras; es decir, existen ciertas tácticas de la entrevista que nos permiten conservar la atención e interés del solicitante a lo largo de ésta. Entre estas tácticas se encuentran las de: agrado-desagrado, confrontación, presión, eco, por qué, silencio, mn-hm, entre otras.

Entrevistas de solución de problemas: El candidato se concentra en un problema o en una serie de ellos que se espera les de solución. Con frecuencia se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que

explique cómo las enfrentaría. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante y el tipo de reacción que tiene. El grado de validez de esta entrevista se eleva si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

Como este tipo de entrevista tiende a producir un moderado nivel de tensión, proporciona indicadores sobre la forma en que el solicitante puede operar en condiciones de presión moderada.

Entrevistas de provocación de tensión: Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento. La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa y se observan sus respuestas a las mismas. Se recomienda emplear esta técnica junto con otro tipo de entrevista debido a que las situaciones de extrema presión sólo son una parte de las labores incluidas en la mayoría de los puestos (Werther and Keith, 1986).

Algunas empresas acostumbran a realizar una entrevista preliminar o inicial, después una entrevista profunda y posteriormente una con el jefe inmediato. La primera también se le conoce como minientrevista y tiene como objetivos los siguientes: a) el determinar si el aspirante posee las características críticas del puesto que se pretende cubrir, y b) acelerar discretamente la partida de los candidatos poco capaces o que no cumplen con los requisitos indispensables o se demuestran abiertamente hostiles. Con este tipo de entrevista se determina si la persona requiere de mayor consideración, pasando a una entrevista profunda. En ésta se exploran todos los datos expresados en la solicitud de empleo o en la

curricula, con la finalidad de conocer más a fondo a cada candidato y por lo regular se sigue el proceso que más adelante se detalla.

Después de tener la entrevista profunda con el psicólogo encargado del proceso de reclutamiento y selección de personal, éste determina si el candidato cumple o no con los requisitos del puesto, si es así solicita una entrevista con el jefe inmediato para que éste explore algunos conocimientos técnicos que debe poseer la persona que ocupe el puesto sin ser un examen formal. Además en ella se podrá observar si existe compatibilidad de caracteres, si concuerdan los intereses de ambos o no para trabajar juntos hacia el logro de objetivos del departamento. En algunas ocasiones, incluso, se llega a requerir de una entrevista con el jefe inmediato superior, para corroborar la información proporcionada tanto por el psicólogo como por el jefe inmediato.

Para que la entrevista profunda nos proporcione información valiosa sobre el candidato es necesario seguir un proceso, el cual se describe a continuación.

El proceso de la entrevista.

Antes de iniciar cualquier entrevista el psicólogo debe tomar medidas preparatorias para ésta, tales como:

- a) Revisar la descripción del puesto.
- b) Revisar las especificaciones del puesto.
- c) Revisar la solicitud de empleo o el curriculum vitae.
- d) Determinar las áreas en que se requiere investigar más a fondo para aclarar algunas dudas

e) Proporcionar un ambiente adecuado.

f) Asignar tiempo suficiente.

La entrevista Estructurada de Selección está integrada por cinco etapas que el psicólogo debe seguir sucesivamente (Stanton, 1990; Arias, 1984; Werther, 1991).

1) Preparación del entrevistador.

La entrevista se tiene que planificar de antemano. Específicamente, hay que revisar la solicitud y curriculum vitae del candidato y anotar las áreas que son confusas o que pudieran indicar fuerzas o debilidades para que se puedan formular preguntas al respecto. Hay que revisar la especificación del puesto a fin de llegar a la entrevista con una visión clara de los rasgos que debe poseer un candidato ideal. También se debe planificar el lugar donde se realizará la entrevista de preferencia que sea en una sala privada en la que no se pasen llamadas telefónicas y se tengan el menor número de interrupciones.

Antes de dar inicio a la entrevista el psicólogo desarrolla preguntas específicas y considera las preguntas que probablemente le hará el solicitante. Los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

2) Rapport.

Este término significa "concordancia", "simpatía". Es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante a través de un trato cordial, el cual debe prevalecer a lo largo de toda la entrevista, haciendo preguntas que no pongan en tensión al candidato, mostrando interés en escucharle y evitando el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc. porque éstos la dificultan. El propósito del rapport, es "romper el hielo". Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso.

Además de reducir las tensiones y establecer confianza, el rapport, tiene como objetivos el ayudar a que el aspirante sea considerado como amigo, sin importar que al final se le ofrezca o no un puesto, todos los candidatos deben ser tratados cortésmente y con respeto.

3) Cima.

Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente dicha. Aquí se exploran las áreas que se mencionaron anteriormente al elaborar la solicitud de empleo, tales como: historia laboral, historia educativa, tiempo libre, proyectos a corto y largo plazos, familia, cualidades, defectos.

Cuando se pregunta sobre el tiempo libre, se está buscando obtener información sobre el uso que hace de ese tiempo, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

Cuando se pregunta sobre los proyectos a corto y a largo plazo, básicamente se desea conocer cómo pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse el entrevistado en sus metas. Además se pretende conocer el grado de objetividad que tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos. Cuando se ha llegado a este punto, se inicia la cuarta etapa de la entrevista, que se refiere al cierre, y que se menciona en seguida.

En esta fase de la entrevista es importante adoptar una conducta que nos permita obtener el mayor provecho posible, por lo que es necesario que sepamos lo que no debemos hacer en la misma. He aquí algunas recomendaciones: debemos evitar preguntas que puedan ser respondidas con SI o NO, por el contrario, hacer preguntas que requieran respuestas más elaboradas. No poner palabras en la boca del aspirante, ni telegrafiar la respuesta deseada, por ejemplo, al mover afirmativamente la cabeza o sonreír cuando se obtiene la respuesta adecuada. No interrogar al aspirante como si la persona fuera prisionera, y no ser sarcástico, enérgico o distraído. No monopolizar la entrevista hablando sin parar, pero tampoco se debe permitir que el aspirante domine la entrevista hablando insistentemente sin dejar que el entrevistador haga sus preguntas.

4) Cierre.

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dé a conocer cual es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar hacia otras opciones.

5) Evaluación de la entrevista

El resultado y las conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto y legible para quien tenga necesidad de consultarlo posteriormente.

La extensión, la profundidad y el tipo de entrevista, como en otras fases del proceso de selección, está condicionada al nivel que se selecciona; es decir, es a nivel ejecutivo, la entrevista es básicamente no dirigida, conocida también como entrevista libre o pasiva, porque fundamentalmente este último papel es el que desempeña el entrevistador, permitiendo al entrevistado una mayor intervención; en contraste con la entrevista dirigida, conocida también como activa, en donde se orienta al entrevistado a través de una serie de preguntas predeterminadas.

Los entrevistadores deben no solamente oír, sino también escuchar el lenguaje de sus solicitantes. Escuchar quiere decir entender, comprender y penetrar dentro de lo que solamente se sugiere o insinúa o puede aún estar escondido, es decir "leer las palabras entre líneas". También necesita prestar atención sobre el solicitante, la mente de un buen oyente está alerta, la cara y la postura generalmente reflejan este hecho. El interés hacia el candidato también puede mostrarse a través de preguntas y comentarios que alienten al candidato a hablar más.

Se han realizado severas críticas a las entrevistas, hasta el punto de sugerir que la entrevista, tal como se realiza en la actualidad, carece por completo de valor. y si se conduce erróneamente puede tener como resultado el desaprovechar a

empleados valiosos potencialmente o el hacer juicios erróneos al colocar a personas en trabajos para los cuales no estén capacitados psicológicamente.

Sin embargo, el entrevistador más experimentado puede cometer algunos errores durante la entrevista. A continuación mencionaremos los más comunes con la finalidad de evitarlos al máximo.

Prejuicio personal del entrevistador. Uno de los tropiezos más comunes en la entrevista es la tendencia del entrevistador a tomar una decisión acerca del solicitante sobre la base de algún modismo o característica que observa. Nunca estamos dispuestos a confesar que formamos nuestros juicios tan sólo sobre la base de la apariencia personal o de los modales del candidato.

Prejuicios contagiosos. El entrevistador puede deformar sus datos de la entrevista de acuerdo con sus prejuicios personales, y hasta transferirle éstos al entrevistado.

Sugestibilidad. Aquí el entrevistado puede tener dos posibles interpretaciones falsas: 1) la pregunta se presenta de modo deficiente, en palabras tan abstractas o difíciles que no es posible que se comprenda el verdadero significado de la pregunta; o bien 2) el entrevistador construye la pregunta de manera que apunta hacia la respuesta deseada.

Nivel de dificultad de las palabras utilizadas. Un error muy frecuente, cometido sin darse cuenta por los entrevistadores, es el de "hablar a mayor altura" que su oyente. El entrevistador de empleos que posee un vocabulario más extenso.

quizás use palabras o conceptos que no están al alcance de muchos de sus entrevistados.

Efecto de halo. Es la tendencia a juzgar el valor total de un individuo sobre la base de un rasgo característico. Es posible que al entrevistador le agrade un rasgo, y siga con esta impresión favorable para emitir un buen juicio del candidato. Y también puede suceder lo contrario: que le moleste algún rasgo del entrevistado y decida que el individuo no vale nada. Juzgar al hombre completo observando tan sólo una de sus cualidades resulta un "halo nulo" si el rasgo no significa necesariamente un punto crítico en la selección final, lo cual puede traer como consecuencia el que se descalifique a un candidato con base en un rasgo específico que molesta al entrevistador.

Esteriotipos. Se refiere a las creencias por parte del entrevistador de que ciertas características físicas o de raza están relacionadas con conductas comunes.

Falta de relación. Al entrevistador es a quien corresponde establecer una relación amistosa con el aspirante a través de una charla casual al principio de la entrevista, para poner a la persona a sus anchas. Esto se conoce como "establecer relaciones" o establecer una relación de confianza mutua. A veces la falta de relación entre los dos participantes contribuye a la falsedad de la información que se obtiene en la entrevista.

El entrevistador debe ser muy hábil para romper las sospechas y el temor que la mayoría de los aspirantes presenta en diferentes grados. Una palabra casual, un comentario acerca del clima pueden ayudar a suavizar la incomodidad inicial del solicitante y a establecer contacto más personal con él.

Juicios instantáneos: Los entrevistadores en general toman una decisión sobre los candidatos durante los primeros minutos de la entrevista: prolongar la misma más allá de este punto con frecuencia sirve muy poco para cambiar las decisiones.

Énfasis negativo: Los entrevistadores están más influenciados por la información desfavorable que por datos favorables con relación al candidato.

No conocer el empleo: Los entrevistadores que no conocen con precisión las características del puesto así como el tipo de candidato más adecuado para el mismo, generalmente desarrolla estereotipos incorrectos sobre cuál es un buen aspirante y cuál no lo es. Después comparan equivocadamente a los entrevistados con sus estereotipos incorrectos.

Presión para contratar: Se puede entrevistar mal o de manera incompleta a una persona si se está bajo presión por contratar a muchos candidatos.

Error en el orden de candidatos: Se refiere al error de juicio por parte del entrevistador debido a que entrevistó a uno o más candidatos muy buenos o muy malos, justo antes de la entrevista en cuestión.

Conducta no verbal: El entrevistador podría verse inconscientemente influenciado por la conducta no verbal del aspirante. En otras palabras, con frecuencia no es lo que dice el candidato sino cómo lo dice lo que determina si se le califica favorable o desfavorablemente. Otra faceta de este problema es el papel desempeñado por la presencia del aspirante y si la persona era hombre o mujer.

Después de que el candidato tuvo la entrevista con el psicólogo éste hace una preselección de los aspirantes que cubren mejor el perfil del puesto vacante. Posteriormente se concerta una cita con la persona que sería su jefe inmediato para que verifique conocimientos técnicos y determinar si podrían adaptarse para trabajar juntos o no.

Por lo general, el futuro jefe inmediato realiza las pruebas de trabajo para comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso de que estas pruebas se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tenerse toda una batería con sus respuestas para evitar que el jefe inmediato se distraiga de sus labores cotidianas.

Se considera que la entrevista es el "más usado y menos científico de los diversos métodos para seleccionar empleados. Cuando se utiliza por sí misma, tiene por lo común muy poca seguridad o validez. Cuando se usa con recursos de selección suplementarios y con pruebas psicológicas entonces sí se logra una buena selección de empleados" (Bellows, 1975).

El psicólogo no se basa exclusivamente en la entrevista y excluye otros métodos de selección de personal, por el contrario siempre está dispuesto a utilizar materiales desarrollados para otros usos específicos en el departamento de recursos humanos. Por ejemplo, recibe ayuda de las descripciones de puesto desarrolladas mediante el análisis del puesto; requisitos para ser contratado o especificaciones del hombre que sería aceptable en el puesto. El entrevistador guarda en la mente estos requisitos mínimos en tanto que examina a cada uno de

los solicitantes, para determinar si el candidato satisface o no el perfil que se requiere para cubrir la vacante.

Para reforzar la información obtenida en la entrevista y tener una evidencia adicional e imparcial se puede recurrir a la evaluación de los candidatos viables a ocupar el puesto vacante a través de pruebas psicométricas, ya que éstas constituyen una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta.

El test psicológico es un instrumento de medición, un patrón que se aplica en forma constante y sistemática para medir una muestra de conducta (Schultz, 1985).

La ventaja principal de los tests psicológicos como instrumento de selección consiste en que mejoran el proceso de selección, ya que a la compañía le interesa contratar a los solicitantes más aptos para que la inversión de la contratación le reditue beneficios (Schultz, 1985).

Una batería psicológica es un conjunto de pruebas a través de las cuales se trata de obtener un conocimiento global acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades.

El psicólogo tiene que enfrentarse con el problema de seleccionar las pruebas que van a integrar sus baterías, ya que no existe una prueba que por sí sola sea capaz de medir todas las capacidades que se requieren para desempeñar un trabajo. Por lo tanto, se hace imprescindible el empleo de las baterías psicológicas.

Esa batería se diseñará en función de las especificaciones del análisis de puestos y debe estar sistematizada e integrada por varias pruebas que consideren el examen de diversas funciones psicológicas, pues debe ser una base firme para el diagnóstico diferencial

Para conformar una batería se deben considerar los siguientes factores: según el puesto, según el tiempo y según el costo. El número de exámenes que integra dicha batería está determinado por el grado de importancia de cada función psicológica, en relación al puesto. Al nivel gerencial le corresponde mayor grado de responsabilidad, planeación, organización, dirección y control; el nivel medio o intermedio corresponde a secretarías y jefes de departamento, entre otros; el nivel bajo u operativo, que implica tareas o actividades manuales y rutinarias, corresponde a mensajeros y encargados de limpieza, entre otros; obviamente que esta clasificación depende de las características de cada empresa.

Los principales tipos de pruebas que integran una batería son:

1. Pruebas de inteligencia: estas son pruebas que miden la inteligencia, especialmente la capacidad de raciocinio. El tipo más común da como resultado un cociente de inteligencia (IQ: intelligence quotient), que es la razón de madurez mental alcanzada por el individuo, a la norma para la población como un todo, cuyo valor asignado es 100. Así, un IQ de 125 indica que la inteligencia del individuo es un 25% superior al promedio, mientras que uno de 75 indica que su inteligencia está un 25% por debajo del promedio (Armstrong, 1991).

Las pruebas de habilidad mental o los tests de Inteligencia, fueron originalmente diseñados a principios de siglo para predecir el éxito académico.

Tradicionalmente han medido las habilidades o aptitudes verbales y numéricas que se requieren para realizar ciertos trabajos. Miden lo que comúnmente se conoce como inteligencia académica o aptitud escolar

Algunas pruebas de inteligencia no miden el IQ como tal, sino que clasifican a la gente en diferentes divisiones de la curva normal de distribución de inteligencia para la población como un todo o para una población en particular, como por ejemplo la de profesionistas universitarios.

2. Pruebas de rendimiento: éstas miden habilidades o destrezas adquiridas mediante entrenamiento o experiencia. Están diseñadas para medir lo que el candidato ya sabe o hace y que se relaciona con los requisitos del puesto; por ejemplo: habilidades para manejar, escribir a máquina, hablar otros idiomas, etc.

3. Pruebas de aptitud: estas pruebas están diseñadas para predecir el potencial de un individuo para desempeñar un cargo o realizar tareas específicas, las cuales se pueden desarrollar a través de la capacitación y la experiencia hasta alcanzar los estándares requeridos.

4. Pruebas de personalidad: el propósito de estas pruebas es evaluar el tipo de personalidad que tiene el aspirante, en términos de rasgos (estilos de conducta, como agresividad o persistencia) o tipo (aspectos que caracterizan a un individuo, como extroversión-introversión)

Los rasgos de personalidad y la motivación son factores indudablemente importantes que contribuyen al éxito en algunos empleos y al fracaso en otros.

Para propósitos prácticos, se pueden distinguir dos tipos principales de métodos para medir estos rasgos.

- ◊ **Inventarios.** Es un método en el cual se pide a la persona que responda un cuestionario, normalmente relacionado con lo que siente acerca de ciertos individuos y determinadas situaciones. Estas pruebas se pueden administrar y calificar, por cualquier persona, incluso por los mismos sujetos, obviamente después de que se les hayan dado instrucciones precisas para ello.
- ◊ **Pruebas proyectivas.** Este es un método en el que se pide a la persona que reaccione en forma libre y espontánea, a estímulos visuales. Posteriormente, el examinador interpreta las reacciones como indicadores de rasgos de personalidad, intereses, etc. La interpretación de los resultados de estas pruebas es tarea exclusiva del psicólogo por la formación profesional y los conocimientos que tiene.

Un programa de tests masivos facilita la aplicación de los tests de velocidad, puesto que todos los formularios se recogen al mismo tiempo. Además, se dan casos en que la velocidad es parte esencial de la conducta que va a medirse.

Por su forma de aplicación y calificación, los tests pueden ser manuales y computarizados.

En las pruebas manuales las preguntas vienen en formularios impresos y las respuestas se anotan en una hoja. Su calificación generalmente se realiza a través de plantillas o comparando las respuestas con un listado específico,

anotando el número de aciertos que tuvo la persona. A esta categoría pertenece la mayoría de las pruebas colectivas de inteligencia, intereses y personalidad.

Los tests de ejecución tardan más tiempo en realizarse que los de papel y lápiz, **exigiendo además una prueba individual para cada sujeto**, ya que en ellos se manipulan objetos, se arman rompecabezas o se realizan otras actividades que requieren del uso de las manos para operarlas.

Algunos tests están diseñados para que se administren de manera colectiva y otros de manera individual, éstos últimos cuestan más y se utilizan menos en la industria, por esta misma razón.

Los **tests computarizados** están destinados a grupos numerosos, pero se aplican de manera individual y el sujeto actúa recíprocamente con una computadora. Las preguntas aparecen una a la vez sobre una pantalla de la P.C. (computadora personal) y el sujeto oprime un botón que corresponde a la respuesta elegida.

En este tipo de tests, el sujeto no pierde tiempo en contestar preguntas por debajo de su nivel intelectual. La computadora empieza por plantear una pregunta de dificultad media, o sea que cualquier persona con inteligencia normal puede contestar. Si la respuesta es acertada, la computadora plantea una pregunta más difícil, pues el sujeto ya demostró poseer una capacidad por lo menos regular. En caso de haberse equivocado al contestar, la computadora le ofrece una pregunta más fácil.

Los tests computarizados tienen varias ventajas sobre los manuales, ya que se pueden aplicar en cualquier momento que acuda un candidato, aunque no esté disponible un aplicador calificado. Además el departamento de recursos humanos cuenta con retroalimentación inmediata; la computadora suministra en unos cuantos segundos las puntuaciones del candidato. Sin embargo, se trata de un método costoso y complejo, apropiado únicamente para las grandes empresas que suelen realizar tests masivos.

Todos los días, los departamentos de personal se enfrentan con el problema de identificar a los individuos con las características necesarias en los empleos de la compañía, por lo que recurren a la aplicación cuidadosa de las pruebas psicológicas.

La evaluación a través de las pruebas se realiza de manera indirecta. Por ejemplo, la inteligencia no se puede ver y medir como pudiéramos ver y medir un trozo de acero. Las pruebas se elaboran de tal modo que la manifestación de la conducta de un individuo exigida por la prueba (tal como contestar a las preguntas de la misma) se compara con la conducta de otras personas que reciben la prueba. El procedimiento resulta indirecto, supuesto que no se observa la conducta en el trabajo. Más bien se observa la conducta y se toma una lectura que puede relacionarse con la ejecución en el trabajo.

Vernon G. Shafer dijo que "la serie de pruebas sirve ahora para seleccionar y colocar gentes en los trabajos que tienen una perspectiva mayor de ajuste, satisfacción personal y éxito productivo en los empleos para los cuales se les escoge. Se han reducido los costos y los problemas de adiestramiento e

inconstancias en el trabajo. Se han fijado series definitivas de pruebas como vaticinadoras de éxito en su selección de muchos empleos de fábrica, de algunos de oficina y otros de supervisión" (Bellows 1975)

Los tests psicológicos ofrecen ventajas específicas sobre otros instrumentos de selección. Una de ellas, se exceptúan los tests proyectivos, la constituye su objetividad. En comparación con las entrevistas o cartas de recomendación, las pruebas están menos expuestas a interpretaciones parciales por parte del examinador. Y además es más fácil efectuar una investigación evaluativa sobre los tests psicológicos que sobre otros métodos de selección. Parte de ello se debe a la cuantificación tan precisa de los resultados, lo cual es más difícil en el caso de otros procedimientos como la entrevista. Además, los tests revelan en poco tiempo abundante información sobre un individuo (Schultz, 1985)

Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas, depende para qué han sido diseñadas, para qué se utilizan, quién las utiliza, etc. Tales métodos proporcionan información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, pruebas de trabajo, examen médico, investigación socioeconómica, etc. Si el responsable de la selección de personal no está capacitado en el manejo de las pruebas psicológicas, por ética profesional no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría del psicólogo.

Una prueba que requiere que el calificador haga uso de su capacidad de discernimiento para aquilatar la calidad de la respuesta es de naturaleza subjetiva. Una prueba que puede ser evaluada independientemente de dicho discernimiento es de naturaleza objetiva.

El test psicológico cumple dos funciones. selección y asignación del personal; ambas consisten en hacer una predicción acerca del comportamiento futuro del candidato. Se utilizan los mismos tipos en ambos casos, pero la diferencia radica en la manera de aplicar los resultados.

En la selección de personal, lo importante es identificar al candidato que reúna las cualidades necesarias para determinado puesto; el esfuerzo se centra en la naturaleza del puesto y en seleccionar a los más idóneos para ocuparlo.

En la asignación, se concede prioridad al individuo, por lo que entonces el problema consiste en encontrarle a éste el puesto más adecuado.

Los tests bien elaborados y basados en investigaciones científicas reúnen aspectos que los distinguen de los que aparecen en los periódicos dominicales, ya que son objetivos, normalizados (estandarizados), confiables y válidos y se basan en normas bien establecidas.

Normalización. Este término indica la congruencia o uniformidad de las condiciones y procedimientos con que se administra una prueba. Todo test ha de tener su propio método de aplicación y éste debe ser usado rigurosamente cada vez que se administre el test. Es decir, todos los que se someten a él leen o escuchan la misma serie de instrucciones (sin variación alguna), disponen del mismo tiempo para llenar el cuestionario y se hallan en un ambiente físico semejante. Cualquier cambio en las técnicas puede alterar el rendimiento individual.

Los creadores del test pueden incorporar en él los procedimientos adecuados, pero los evaluadores son los encargados de cumplir con las condiciones normalizadas por eso es tan importante que estén bien adiestrados. Por excelente que sea un test, carecerá de utilidad en manos de un examinador inexperto.

Objetividad. Es una característica de los tests psicológicos en cuanto a la puntuación o calificación de los resultados. Para lograr una calificación objetiva, es preciso que todos los que intervengan en el acto de calificar obtengan los mismos resultados.

Los tests objetivos son más convenientes para hacer una evaluación imparcial de los candidatos y para compararlos en forma equitativa. En la industria, no se prescinde en absoluto de los tests subjetivos con fines de selección de personal, pero los resultados son discutibles.

Las pruebas industriales tienden a ser, en su mayoría, de naturaleza objetiva. La calificación que obtiene el candidato en estas pruebas no tiene relación con los cambios de humor y las opiniones personales de la persona que califica. Otra ventaja de las pruebas objetivas es que pueden ser calificadas fácil y rápidamente por auxiliares con entrenamiento mínimo. Este factor reduce materialmente el costo de administración del programa, comparado con lo que costaría si se usaran pruebas subjetivas.

Normas. A fin de interpretar los resultados de un test psicológico, se requiere un marco de referencia o un criterio de comparación, ya que de lo contrario es imposible equiparar el rendimiento de un sujeto con el de otras personas

semejantes. Y esto se consigue mediante las normas del test, la distribución de las puntuaciones en un grupo numeroso de personas cuyas características se parecen a las de los candidatos.

Las puntuaciones de este grupo, llamadas muestra de estandarización, sirven de patrón para comparar las calificaciones de los candidatos y precisar su nivel relativo en la habilidad que pretende evaluarse.

Algunos tests psicológicos de uso común cuentan con normas para diferentes grupos de edad, para ambos sexos y diversos niveles de educación o escolaridad. La utilidad del test como instrumento de selección de personal depende de la adecuación de sus normas.

Confiabilidad. Esta característica denota la congruencia o uniformidad de las respuestas en circunstancias similares. Antes que un test pueda ser administrado al público, es necesario tener un indicación precisa de la confiabilidad del test.

Validez. Uno de los requisitos esenciales de todo test psicológico es que realmente mida lo que pretende medir. Validez es el término técnico con que se designa tal propiedad.

Las pruebas son útiles para predecir qué empleados tienen mayores probabilidades de permanecer en sus puestos y de desempeñarse adecuadamente en ellos. A los gerentes les interesa desechar a los empleados de corta duración, pues resultan costosos desde varios puntos de vista; por lo tanto, es importante para la compañía no contratar personas que posiblemente se separarán en un periodo muy corto.

Cuando el psicólogo elabora el reporte de la evaluación psicológica, debe tener en mente que las personas que lo leerán no tienen conocimientos de psicología, por lo que deberán ser expresados en forma clara, sencilla y práctica para que los demás entiendan muy bien el contenido del mismo y se apoyen adecuadamente en él para tomar la decisión de contratar a una persona en específico. Pero ésta no es definitiva, ya que las siguientes fases del proceso de Reclutamiento y Selección técnica de personal pueden echar por la borda la decisión tomada.

El siguiente paso para seleccionar a un candidato es el practicarle un examen médico que certifique el estado físico en el que se encuentra la persona que ingresará a la Compañía.

EXAMEN MEDICO.

Existen fuertes razones para que la empresa decida verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a constantes quebrantos de salud.

El examen médico se realiza con las siguientes finalidades (Reyes, 1984):

- ◊ Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas.

- ◊ Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofrecería.
- ◊ Conocer si el trabajador no sufre enfermedades profesionales al ingresar al trabajo.
- ◊ Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico o adicto a las drogas..
- ◊ Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos.
- ◊ Buscar si el trabajador no tiene algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
- ◊ Orientarlo sobre cómo puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.
- ◊ Investigar su estado general de salud.
- ◊ Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador, para vigilar su estado de salud, corregir males que pudieran iniciarse sin saberlo él y corregir sus enfermedades crónicas. Todo ello, además de beneficiar al trabajador, mejora su eficiencia en el trabajo.

El examen médico se realiza casi siempre al final de las etapas de selección porque debe ser lo más completo que sea posible, y en esa forma resulta costoso, por lo que sólo debe aplicarse a quienes tienen una gran probabilidad de ser contratados. Es necesario que el examen médico lo realice un doctor que tenga conocimientos de medicina industrial y no un médico general.

Una vez aprobado el examen del médico se procede a realizar una investigación socioeconómica del candidato elegido.

ESTUDIO SOCIOECONÓMICO

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo en el curriculum vitae, y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos, etc.

De manera general, las áreas que se exploran en el estudio socioeconómico son (Arias, 1984):

- **Antecedentes personales:** estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.

- **Antecedentes familiares:** nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos, integración familiar, etc.

- **Antecedentes laborales:** puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.

- **Situación económica:** presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.

REPORTE SOBRE EL CANDIDATO

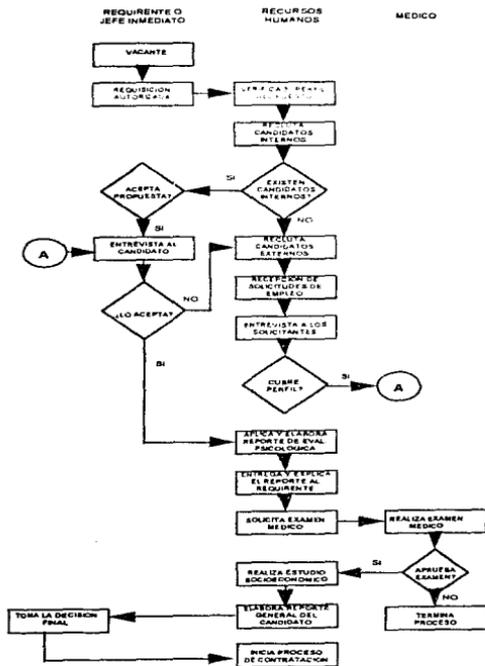
El psicólogo integrará en un reporte toda la información obtenida sobre el candidato en las diferentes fases del proceso de Selección, de tal forma que se presente una imagen general y completa de la persona, considerando sus puntos fuertes y débiles, para que el jefe inmediato cuente con todos los elementos reunidos y expresados de manera sencilla y clara para decidir si lo contrata o no.

DECISIÓN FINAL.

En esta fase del proceso de selección técnica de personal es importante recalcar que la decisión final corresponde al jefe inmediato del futuro empleado, por ser directamente el responsable del trabajo del futuro subordinado; y al departamento de selección de personal le corresponde asesorarlo en esa decisión final.

El psicólogo deberá comunicar a la persona seleccionada el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del mismo, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura. Además deberá agradecer al resto de los candidatos finalistas su participación en el proceso para que consideren otras opciones que tengan en puerta.

A continuación se presenta un diagrama de flujo que esquematiza el proceso de Reclutamiento y Selección de personal ideal, de acuerdo a lo que se describió anteriormente



PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL IDEAL

RESUMEN.

La selección técnica de personal consiste en elegir a la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado, siempre buscando la realización profesional y personal del trabajador al desempeñarlo, pero contribuyendo a los objetivos de la organización y de la comunidad en que se desenvuelve. El realizar una selección adecuada es importante porque el desempeño de un gerente dependerá del desempeño de sus subordinados y reclutar y contratar empleados tiene un costo, por lo tanto el momento adecuado para rechazar a los candidatos poco capaces es antes de que ingresen a la empresa y no después. Además, si se coloca a una persona en un puesto para el cual no tiene habilidades o para el que tiene más capacidad de la necesaria, se puede frustrar y alterar su estabilidad emocional y la de su familia, afectando negativamente a la organización.

Una vez que se recibieron las solicitudes de empleo, se procede a clasificar a los aspirantes entre probables, posibles y rechazados. Después de elegir a los que realmente nos interesan, porque reúnen los requisitos del puesto vacante, procedemos a citarlos para realizar una entrevista para ampliar la información expresada en la solicitud de empleo o en el curriculum y para aclarar las dudas que se tengan.

La entrevista, por lo general, se lleva a cabo entre un solo representante de la empresa y un solo solicitante. Las preguntas que formula el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión. En la práctica la estructura mixta es la más empleada, ya que se pueden usar preguntas abiertas o cerradas.

Algunas empresas acostumbran a realizar una entrevista preliminar o inicial, después una entrevista profunda con el psicólogo y posteriormente una con el que será su jefe inmediato y en ocasiones se llega a requerir de una entrevista con el jefe inmediato superior, para corroborar la información proporcionada tanto por el psicólogo como por el jefe inmediato

Antes de iniciar cualquier entrevista es necesario que el entrevistador revise la descripción del puesto, las especificaciones del mismo, la solicitud de empleo o el curriculum, determinar las áreas en que se requiere investigar más a fondo para aclarar algunas dudas, proporcionar un ambiente adecuado y asignar tiempo suficiente para la realización de la entrevista

La entrevista estructurada de selección de personal se realiza en cinco etapas, que son las siguientes: 1) preparación del entrevistador, 2) Rapport, 3) Cima, 4) Cierre; y 5) Evaluación de la entrevista. La extensión, la profundidad y el tipo de entrevista, como en otras fases del proceso de selección técnica de personal, depende del nivel de puesto que se selecciona. Es muy importante que durante la entrevista se tenga la mente abierta y se demuestre interés en lo que el candidato está diciendo para alentarle a que siga hablando y de esta manera obtener mayor información.

Los errores más comunes que comete el entrevistador durante la entrevista son: prejuicio personal, prejuicios contagiosos, sugestibilidad, nivel de dificultad de las palabras utilizadas, efecto de halo, estereotipos, falta de relación, juicios instantáneos, énfasis negativo, desconocimiento del empleo, presión para contratar error en el orden de candidatos, conducta no verbal

Una vez que se hizo la preselección de los aspirantes que cubren mejor el perfil del puesto vacante, se concerta una cita con la persona que será su jefe inmediato para que se verifiquen sus conocimientos técnicos y determinar si podrían adaptarse para trabajar juntos o no.

Para reforzar la información obtenida hasta ahora y tener evidencia adicional e imparcial se puede recurrir a la evaluación psicológica de los candidatos viables a ocupar el puesto. Esta evaluación se realiza a través de una batería formada por un conjunto de pruebas a través de las cuales se trata de obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades. Esa batería se diseñará en función de las especificaciones del análisis del puesto para que sea un fundamento firme e importante para el diagnóstico diferencial.

La evaluación psicológica es útil para predecir qué empleados poseen mayores probabilidades de permanecer en sus puestos durante periodos largos. El reporte de esta evaluación deberá expresarse en forma clara, sencilla y práctica para que los demás entiendan muy bien el contenido del mismo y cuenten con un gran apoyo para tomar la decisión de contratar a una persona o no.

Una vez que se tiene seleccionada a la persona que cubre los requisitos del puesto vacante, se procede a realizar el examen médico para conocer el estado de salud del candidato, para asegurarnos que no tenga alguna predisposición a sufrir accidentes de trabajo, saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofrece, conocer si no sufre de enfermedades profesionales antes de ingresar a la compañía, y para orientarlo

sobre cómo puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.

Si el examen médico fue aprobado, entonces se procede a verificar los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista de selección, a través del estudio socioeconómico. Además se investigan las condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones de otras personas con las que ha tenido interrelación, ya sean compañeros de estudio, de trabajo, jefes en puestos anteriores, etc.

Finalmente, llegamos a la fase en la que se tiene que tomar la decisión final de contratar a la persona que cubrió todas las fases anteriores y fue aprobado. Aquí el psicólogo cumple con la función de asesorar al jefe inmediato, ya que él es quien debe tomar la decisión porque será el responsable directo del trabajo del futuro subordinado.

El psicólogo también deberá comunicar al interesado el resultado de la decisión, procediendo a la contratación del seleccionado, y al registro de los candidatos que deberán considerarse para futuras vacantes.

CAPITULO III.

CONTEXTO DE DESARROLLO DEL PROBLEMA

1. ANTECEDENTES.

La División Productos de Consumo pertenece a un grupo de Empresas enfocadas al Sector Químico-Petroquímico que ha logrado consolidarse como una Industria cien por ciento mexicana.

Esta División está conformada por tres direcciones comerciales que tienen bajo su responsabilidad la comercialización de reconocidas marcas de adhesivos, impermeabilizantes, pinturas y recubrimientos, con sede en el Distrito Federal. Dichos productos se elaboran en dos fábricas: una se encuentra en Salamanca, Gto. y otra en la Ciudad de México.

Anteriormente existían dos plantas productoras en esta Ciudad y una en Morelia, Mich., sin embargo por razones estratégicas y ecológicas los directivos decidieron construir una Planta en Salamanca que elabora la mayoría de los productos con Tecnología de Punta.

La División de Productos de Consumo está conformada por el Director General, tres directores Comerciales, el Gerente de Calidad Total y Recursos Humanos, el Gerente de Administración y Finanzas, el Gerente de Tecnología en Información, el Gerente de Desarrollo y Tecnología, el Gerente de Manufactura y Logística. El total de la población es de 720 personas, considerando tanto al personal sindicalizado como no sindicalizado, pero sin incluir al personal eventual que labora en ella.

Los negocios de la División buscan ser líderes en sus mercados, apoyándose en las habilidades técnicas, comerciales y de distribución de sus equipos gerenciales.

Tiene como misión consolidar la posición de liderazgo de los negocios actuales ofreciendo sus capacidades de distribución y comercialización. Crecer vía adquisición/asociación/desarrollo, agregando nuevos negocios o productos que sean líderes y compatibles en distribución y comercialización para aumentar la masa crítica de la división y hacerla autosuficiente. Ofrecer una rentabilidad mínima combinada que permita en el momento oportuno obtener recursos en los mercados de capital para financiar crecimiento acelerado.

Los Directivos de productos de Consumo están conscientes de que todo esto se puede lograr a través de un Sistema de Calidad Total que asegure la calidad de los productos y servicios que ofrece. Pero también saben que ésto no sería posible sin la participación de todos los que laboramos en la División.

Por tal razón le interesa que todo el personal que se incorpora a la Compañía reúna los requisitos que especifica el perfil del puesto para que se desarrolle personal y profesionalmente al satisfacer sus necesidades básicas y de realización. Así mismo se preocupa por actualizar los conocimientos de todos los que trabajamos ahí a través de programas de capacitación acordes a las necesidades de cada uno de sus empleados, para seguirnos superando.

Debido a ésto la División ha decidido mantener su propio departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, a pesar de la crisis por la que atraviesa el país y los Negocios que la conforman, ya que considera que sólo a través de la

gente adecuada y capacitada podrá salir adelante en esta situación tan difícil, para seguir creciendo y generar fuentes de empleo, en lugar de reducirlas.

2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las Empresas se han visto inmersas en una serie de cambios a nivel Internacional que las han hecho reflexionar sobre las necesidades de diseñar e instrumentar nuevas estrategias para subsistir dentro de la Competencia. Se han establecido poco a poco diversas modalidades para realizar su trabajo. De hecho, la Tecnología ha ayudado bastante a que esos cambios se generen, ya que cada día se cuentan con equipos más sofisticados que facilitan notablemente la labor en las Industrias.

Sin embargo, ¿realmente podría existir una Empresa sin la colaboración de las personas que trabajan en ella? Por supuesto la respuesta es NO, ya que es muy difícil que una máquina o una computadora se manejen solas y existen bastantes actividades que sólo pueden realizarlas los humanos, por ejemplo: Negociaciones de una venta, atención al público para recibir sus pedidos dando un trato personal y directo, la integración del personal a la Compañía para formar parte de ella, implementar sistemas de calidad total, programas de capacitación; es más, para que funcionen las máquinas muy sofisticadas y avanzadas se requiere del factor humano.

Por tal motivo, el éxito de una Empresa depende, en gran medida, del personal que labora en ella, de la experiencia que ha adquirido y del bagaje de conocimientos que posee. Sin embargo, también es cierto que aunque una persona tenga mucha experiencia y que esté muy bien preparada académicamente, esto no garantiza que podrá trabajar a gusto en cualquier sitio, porque el Ambiente laboral y las Políticas son diferentes de una Compañía a otra. Debido a lo anterior es necesario buscar personal que pueda desarrollar todo su

potencial, se sienta realizado profesional y personalmente en su trabajo, que vea que su labor es importante y reconocida, que contribuye al logro de objetivos de la Compañía y además que satisface sus propias necesidades de cualquier tipo, a la vez que la Empresa pueda contar con personal que le permitirá salir adelante en épocas difíciles, que se comprometerá porque desea hacerlo y no tan sólo por una remuneración que recibe mensualmente

De aquí surge una interrogante ¿cómo encontrar la persona adecuada para un puesto específico en una Empresa determinada? Para cumplir con esta función tan importante, algunas Compañías cuentan con el apoyo del psicólogo, el cual tiene como finalidad lograr la integración y satisfacción de las necesidades personales y profesionales de los Empleados con los objetivos de la Compañía. El psicólogo puede participar en diferentes departamentos, ya que tiene injerencia en todo el comportamiento del Ser Humano, pero aquí nos abocaremos específicamente a su contribución en el Área de Reclutamiento y Selección de Personal, en donde básicamente se encarga de proveer de Recursos Humanos a la Organización en el momento que lo requiere.

Lo valioso de la intervención profesional del psicólogo en el proceso de reclutamiento y selección de personal radica en que utiliza una serie de técnicas para encontrar a la persona indicada para el puesto requerido en una Empresa determinada. La etapa más importante de la Selección de Personal es, sin lugar a dudas, la Evaluación Psicológica del candidato para desarrollar un trabajo específico y, de esta manera, comparar el perfil de la persona con el perfil del puesto y su posible adaptación a la Empresa y a ese puesto.

Para efectuar dicha evaluación psicológica existen dos grandes problemas con las pruebas utilizadas en el Mercado: a) se han empleado indiscriminadamente en el medio Empresarial y ya son muy conocidas por muchas personas, b) en ocasiones carecen de validez, confiabilidad y algunas requieren ser estandarizadas en la población mexicana, razones por las cuales la credibilidad de la información que arrojan es cuestionable para muchas personas. Por lo anteriormente expuesto un Grupo de Empresas de la Industria Química decidió crear una Batería de Pruebas que sólo se empleara en la Compañías de ese Grupo y que midieran aspectos conductuales específicos relacionados con el trabajo que requerían las mismas, tales como Habilidades Gerenciales Administrativas, Relaciones internas y externas, Solución de problemas, Toma de decisiones, etc., atacando con ésto dos problemáticas: 1) la certificación de la validez de la información obtenida a través del conocimiento general de las pruebas y 2) el homogeneizar el uso de la Evaluación Psicológica en todos los Negocios del Grupo.

Como resultado de esta inquietud, el Corporativo decidió contratar al Despacho externo que evalúa a los Ejecutivos para que elaborara una Batería de pruebas psicológicas que midiera los aspectos de interés para todos los perfiles de puestos. Este despacho integró la Batería y la piloteó con personal exclusivamente de los Negocios que conforman el Grupo Empresarial, en diferentes puntos de la República Mexicana. Después de hacer las modificaciones necesarias quedó lista la Batería final, así mismo se proporcionó entrenamiento a todos los responsables del Área de Reclutamiento y Selección de Personal del Grupo.

Después de este entrenamiento, se inició la implantación del uso de la Bateria en los Negocios de la División de Productos de Consumo, en donde pude señalar algunas observaciones hacia el asesor externo y que fueron tomadas en cuenta para hacer modificaciones a la Bateria. tales como: a) que algunas respuestas señaladas como correctas en las plantillas de calificación en realidad eran incorrectas, b) que la calificación que se obtiene en Control es determinante para la calificación de las habilidades gerenciales/administrativas, y no es similar el peso que tienen los tres factores que influyen en ellas (planeación, organización y control); c) aclarar las instrucciones que se le dieron al personal de nuevo ingreso que debía aplicar la batería, ya que en ellas eliminaban el uso de la primera gráfica para hacer el reporte y sólo se basaban en la segunda, lo cual no debería hacerse porque las dos dan un perfil completo de cada persona. Todo esto me dio cierto reconocimiento en todo el Grupo y mucha confianza en mis reportes, ya que no los hacía de manera mecánica, sino que analizaba diferentes aspectos para integrar el Reporte.

3. ESPECIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y ESTRATEGIA PARA SOLUCIONARLO.

El propósito de la Batería utilizada por el Grupo de Empresas de la Industria Química es el de contar con un Sistema de Evaluación que permita establecer, en forma objetiva, la diferenciación de las personas en las variables estipuladas por el Sistema de Comparación Persona-Puesto.

Los puestos considerados para la aplicación son desde Nivel de Secretaria u Oficinista hasta el Nivel de Subgerencia, los cuales están señalados en el Catálogo de Perfiles de Puesto del grupo como: Secretaria I, Secretaria II, Secretaria III, Operador, Oficinista, Supervisor Jr., Supervisor Sr., Vendedor, Representante técnico de ventas, Técnico Jr., Técnico Sr., Técnico Especialista, Especialista Jr. y Especialista Sr.

Con esta batería se pretende proporcionar en un tiempo breve, un conjunto de indicadores acerca de las características de las personas para predecir un desempeño exitoso en la Empresa.

Esta Batería se diseñó por iniciativa de la Gerencia de Desarrollo Ejecutivo y Habilidades Estratégicas del Corporativo, debido a que detectó que, en los Negocios que conforman el Grupo, el proceso de Reclutamiento y Selección estaba en manos de diferentes profesionistas, tales como psicólogos, administradores de empresas, sociólogos e ingenieros químicos o industriales. Por lo que la mayoría no tenía los conocimientos necesarios para utilizar las pruebas psicológicas de manera adecuada y aprovecharlas al máximo. Incluso, en la mayoría de los negocios no se realizaban evaluaciones de este tipo porque no

le daban la debida importancia o por desconocimiento de la misma; y si lo hacían las utilizaban incorrectamente, lo cual resultaba peor que no hacerlas, ya que aplicaban diferentes pruebas pero que sólo medían inteligencia, o pruebas proyectivas que no sabían interpretar por desconocimiento de ello, incluso en ocasiones sólo daban las calificaciones obtenidas en cada prueba pero no integraban en un reporte lo que querían decir esas puntuaciones. Otro problema que se presentaba era que aplicaban las mismas baterías a todo el personal, sin importar el puesto que iba a ocupar ni el nivel educativo del candidato, lo cual perjudicaba o beneficiaba mucho a éste.

También se observó que en muchos negocios del grupo no llevaban a cabo un proceso de reclutamiento y selección como tal sino que básicamente se guiaban por la apariencia física, simpatía y recomendación aunque no cumpliera con los requisitos del puesto.

Viendo esta problemática, la Gerencia solicitó al despacho externo que realiza las evaluaciones psicológicas a los Ejecutivos del Grupo, que conformara una batería de pruebas que midiera los mismos parámetros que la de los Ejecutivos pero que se aplicara en niveles más bajos.

El despacho integró doce pruebas en una batería que fuera de fácil aplicación y calificación, considerando los perfiles de puesto que elaboró el corporativo del grupo y tomando en cuenta que los encargados de reclutamiento y selección en los negocios podían ser ingenieros químicos, administradores de empresas, psicólogos, sociólogos, entre otros. Aunque lo ideal es que los psicólogos sean quienes lleven a cabo este proceso debido a la formación profesional que tenemos Sin embargo, debemos ser realistas y sabemos que es difícil o tardado

el lograr que este ideal se cumpla, por lo que se pensó que esta batería debería ser lo más sencillo posible en su aplicación, calificación e interpretación.

Cuando el despacho ya tenía formada la batería decidió pilotearla con personal de los negocios del grupo de empresas químicas y en diferentes regiones del país, para hacerle las modificaciones necesarias hasta quedar la batería que hoy se aplica (Anexo 1).

Al finalizar todo este proceso, la batería quedó integrada por doce pruebas, que evalúan diferentes aspectos o factores, los cuales se especifican a continuación.

Prueba 1	Datos generales
Prueba 2	Comparaciones
Prueba 3	Criterios
Prueba 4	Analogías
Prueba 5	Significado de palabras
Prueba 6	Revisar cuentas
Prueba 7	Cálculos numéricos
Prueba 8	Comprensión A
Prueba 9	Inventar signos
Prueba 10	Análisis del caso
Prueba 11	Cuestionario A.L.
Prueba 12	Cuestionario P

Para el corporativo era importante que la batería evaluara las habilidades Gerenciales/Administrativas Relaciones Internas Relaciones Externas Solución

de problemas, Toma de decisiones/resultados, Intensidad en los resultados, Orientación predominante e Innovación en el actuar en todo el personal, pero de acuerdo al nivel del puesto cada una de estas habilidades tiene diferentes grados de complejidad que se especifican en los perfiles de puesto del grupo. Por tal motivo la misma batería se aplica a todos los niveles: desde la secretaria hasta el subgerente, lo que hace distinto un reporte de otro es la interpretación que se realiza al comparar el perfil de la persona con el perfil del puesto al que pertenece y de ahí determinar si cubre o no con los requerimientos del mismo. Es decir, para algunos puede ser muy importante la toma de decisiones y para otros no, eso depende del perfil del puesto.

Es importante señalar que en el proceso de Reclutamiento y Selección, los tests son estímulos que deben ser controlados para asegurar que los resultados dependen exclusivamente de las aptitudes de los individuos que las realizan y no de los factores circunstanciales que las afectan. En este sentido, cualquier variante puede introducir factores que alteren los resultados. Por ello, es necesario conservar la uniformidad de las circunstancias y de las formas de aplicación.

A continuación se presenta el procedimiento de reclutamiento y selección técnica de personal que se lleva a cabo dentro de esta empresa del Grupo de Industrias químicas, pero haciendo más extensa la explicación en la fase de la evaluación psicométrica.

4. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL QUE SE UTILIZA EN LA EMPRESA

OBJETIVO GENERAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA:

Proveer a la Empresa de Personal calificado, comparando el perfil de la persona con el perfil del puesto, utilizando una Batería de Pruebas psicológicas creada específicamente para un Grupo de Empresas de la Industria Química.

FASE 1: PERFIL DE PUESTOS.

Objetivo específico: Establecer claramente el perfil del puesto para iniciar la búsqueda de candidatos.

Principales Actividades:

- ◊ *Revisar Requisición de Personal.* Verificando que tenga todos los datos y esté correctamente llena.

- ◊ *Revisar perfiles de puesto de acuerdo al Sistema de puntos del Grupo.* Existe un catálogo de perfil de puestos que se basa en el sistema de puntos del Grupo Empresarial, el cual considera tres niveles de los siguientes aspectos: Habilidades gerenciales/administrativas, Relaciones Internas, Relaciones Externas, Toma de decisiones/resultados, Intensidad en Resultados, Orientación predominante e Innovación en el actuar. Aquí el psicólogo revisa cuál es el perfil que se apega al puesto expresado en la Requisición de personal y determina el nivel de ubicación en cada uno de los niveles.

- ◊ Se *platica con el Requirente o Jefe del departamento* para comparar la **Requisición de Personal** con el perfil del puesto seleccionado y verificar si está de acuerdo con el nivel de ubicación establecido por el psicólogo, se hacen las correcciones necesarias del perfil existente y si es puesto de nueva creación se elabora éste.

Producto: Perfil del puesto actualizado.

FASE 2: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Objetivo Específico: Reunir suficientes candidatos con las características que se requieren para cubrir el puesto y que pueden participar en el proceso de evaluación.

Principales actividades:

Fuentes Internas de Reclutamiento

- ◊ Recurrir al *Inventario de Recursos Humanos* de la División Productos de Consumo, para proponer candidatos internos que cubran el perfil o que tengan potencial para hacerlo.
- ◊ *Revisar la cartera* de candidatos que existe en la organización.
- ◊ *Preguntar en los demás Negocios del Grupo si tienen candidatos viables.* Esto se hace llamando directamente al encargado de reclutamiento y selección de personal de los diferentes negocios o bien recurriendo al Corporativo del Grupo.

En caso de que no haya candidatos internos, se recurre a las siguientes Fuentes Externas.

- ◊ *Grupos de Intercambio.* Se participa en dos grupos de Intercambio que se reúnen mensualmente y en donde se dan a conocer a otras empresas las vacantes que tenemos y candidatos recomendables para ocupar otros puestos.
- ◊ *Se envía boletín a diferentes Universidades o Escuelas.* A través de Fax o personalmente se entregan en estas Instituciones, los boletines de los puestos vacantes para que los publiquen y nos envíen candidatos que puedan cubrirlos.
- ◊ *Se revisan boletines de candidatos disponibles que envían a la Empresa diferentes Universidades y Asociaciones.* Estos boletines llegan periódicamente a la Compañía en donde proporcionan los datos generales y experiencia de diferentes candidatos, con los que podemos establecer contacto directamente e iniciar el proceso de selección.
- ◊ *Publicar Anuncio en Periódico.* En casos especiales recurrimos a este medio, debido a los costos que implica y a la gran cantidad de candidatos que llegan y que no cubren el perfil del puesto. Generalmente publicamos anuncio en periódico cuando vamos a cubrir una vacante fuera de la Ciudad de México, en donde se tienen menos contactos y sería más difícil conseguir candidatos viables.

Producto: Contar con candidatos que reúnan la mayoría de las características que requiere el puesto

FASE 3: SELECCIÓN DE CANDIDATOS.

Objetivo específico: Evaluar a los candidatos y elegir a los que se apeguen más al perfil del puesto

Principales actividades:

- ◊ *Se llama a los candidatos para concertar cita para entrevista.* Después de que se revisó toda la currícula o las solicitudes de empleo, se clasifican entre posibles, dudosas y rechazadas; posteriormente se llama a cada candidato posible para concertar la cita para una entrevista.

- ◊ *Entrevista de cada candidato con la psicóloga.* Esta fase tiene la finalidad de efectuar una preselección de candidatos que cubren mejor el perfil y los demás se rechazan. El tipo de entrevista que se realiza es semiestructurada en la que se establece un orden para explorar los datos generales, la formación académica, la experiencia laboral que tiene, la familia, la utilización del tiempo libre, puntos fuertes y débiles, interés por el puesto y por la empresa, etc. Pero las preguntas no son rígidas sino de acuerdo a la plática que se vaya teniendo es como se hacen y de diferente manera en cada entrevista, de acuerdo a la persona con la que se habla o a la confianza establecida en la misma.

- ◊ *Entrevista de candidatos preseleccionados con el futuro Jefe Inmediato.* Generalmente la psicóloga envía sólo a tres candidatos para entrevista con el Jefe inmediato, en donde por lo regular se evalúan conocimientos técnicos de manera verbal y se percibe la posibilidad de entendimiento entre jefe y subordinado para trabajar juntos y sin rechazos o molestias.

- ◊ *Determinación de uno a dos candidatos finalistas.* El futuro jefe inmediato elige a uno o dos de los candidatos para que sean evaluados psicológicamente.

- ◊ Cuando es necesario se lleva a cabo una *Entrevista con la persona que sería el jefe inmediato superior*, la cual puede realizarse en ese momento o después de que se hizo la evaluación psicológica, teniendo así más elementos para tomar la decisión final.

Producto: Contar con candidatos con características específicas que mejor se apeguen al perfil del puesto.

FASE 4: EVALUACIÓN PSICOLÓGICA.

Objetivo específico: Compara el perfil hombre con el perfil puesto.

Principales actividades:

- ◊ *Se cita a los candidatos finalistas para la evaluación psicológica.* Además de concertar la cita, se hacen algunas recomendaciones a los candidatos para que se presenten a la evaluación, tales como:

Que la evaluación dura aproximadamente tres o cuatro horas, para que consideren el tiempo por si tienen que pedir permiso para llegar tarde en su trabajo actual o bien no se desesperen porque pensaban que era más corta.

Que duerman bien la noche anterior y desayunen antes de llegar a la evaluación.

- ◊ *Aplicación de la Batería.* Generalmente tiene una duración entre tres y cuatro horas, todo depende del tiempo que tardan en contestar las pruebas que no tienen tiempo límite.
- ◊ *Calificación de las pruebas.* Esta se realiza a través de plantillas y en la computadora, las calificaciones se capturan en ésta y se elaboran dos gráficas: una que mide las capacidades actuales y otra el potencial de desarrollo.
- ◊ *Integración del Reporte.* En esta fase se hace un reporte de cada una de las gráficas, empleando un lenguaje sencillo que cualquier persona entienda fácilmente. También se compara el reporte con el perfil del puesto que se determinó al principio del proceso para verificar si cumple o no con los requisitos establecidos.

Producto: Perfil del candidato comparado con el perfil del puesto.

A fin de no perder la secuencia que lleva el proceso de reclutamiento y selección de personal, más adelante explicaré más a detalle esta fase de la evaluación psicológica.

FASE 5: ELECCIÓN DEL CANDIDATO A CONTRATAR.

Objetivo específico: Elegir al candidato que ocupará el puesto.

Principales Actividades:

- ◊ *Entrevista con el Requirente para explicar el Reporte y hacer comentarios específicos de cada candidato.* Después de que se entregó el reporte se tiene una entrevista con el requirente en donde se explica ampliamente los

resultados del candidato y se hacen algunas sugerencias o comentarios al respecto, para facilitar que el jefe inmediato pueda tomar una decisión más fácilmente

- ◊ *El Requiriente decide cuál candidato ocupará el puesto vacante.* Si es necesario en esta fase se realiza la entrevista con el jefe inmediato superior o se hace antes. Además se llena el formato necesario para proceder a la contratación del candidato elegido y para que el Departamento de Recursos Humanos determine el sueldo que se le pagará de acuerdo a la tabla de sueldos que existe en la Empresa.

Producto: Persona seleccionada.

FASE 6: CONTRATACIÓN.

Objetivo específico: Cubrir los aspectos legales para la contratación e informar al candidato sobre sus derechos y obligaciones en la Compañía.

Principales Actividades:

- ◊ *Se informa al candidato elegido que va a ser contratado y se le piden los documentos necesarios para ello.* Estos documentos los entrega el día que tiene la cita para el examen médico.
- ◊ *Examen médico.* Reclutamiento y Selección solicita al médico de la localidad que practique el examen de acuerdo al tipo de puesto que ocupará y al tipo de riesgos que estará expuesto, con la finalidad de conocer si su estado de salud es el adecuado y corroborar que ingresó completamente sano a la Empresa, si tiene algún padecimiento que pueda ser un riesgo para que se desarrolle

alguna enfermedad laboral, si está embarazada (en caso de mujeres), o bien para tomar medidas preventivas en caso de existir alguna predisposición para desarrollarse alguna enfermedad (por ejemplo diabetes, colesterol alto, etc.) y que requiere un seguimiento periódico por parte del médico para asegurar que todo permanezca bajo control.

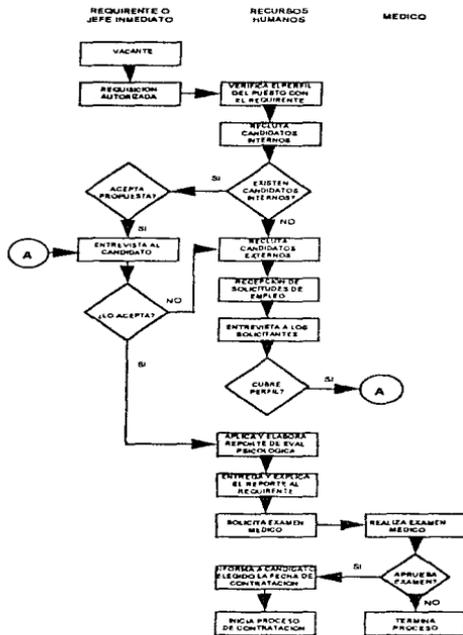
- ◊ **Contratación.** Si aprobó el examen médico se procede a la contratación del candidato.

- ◊ **Plática de Inducción.** El objetivo de esta es que el candidato identifique las prestaciones que le brinda la Compañía, el horario de trabajo, sus derechos y sus obligaciones consigo mismo y con la empresa.

- ◊ **Presentación con el personal que labora en la Empresa.** El primer día de trabajo se presenta al candidato con todo el personal de la Compañía para que lo identifiquen como un empleado de la misma y sea tratado como tal, para que se vaya adaptando al clima de trabajo, a los compañeros.

Producto: Incorporación del personal a la Compañía.

Con el fin de esquematizar el proceso de Reclutamiento y Selección que se lleva a cabo dentro de la compañía, a continuación presento un diagrama de flujo que facilita la comprensión del mismo y se puede comparar con el ideal presentado en la página 90.



PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL QUE SE SIGUE EN ESTA INDUSTRIA QUIMICA

5. EVALUACIÓN PSICOLÓGICA.

Como se mencionó anteriormente (durante el procedimiento de reclutamiento y selección de personal), a continuación explicaré más ampliamente en qué consiste la evaluación psicológica que se realiza dentro de la Empresa del grupo de industrias químicas a la que se refiere este reporte.

5.1. APLICACIÓN DE LA BATERÍA.

Para asegurar que las pruebas se apliquen de la misma forma y en igualdad de condiciones, se recomienda considerar las siguientes indicaciones.

Preparación del material.

- ◊ Antes de la aplicación se deben preparar las carpetas con las hojas de los tests y asegurar que cada hoja lleve su número de identificación para que no se confundan las pruebas, ya que el nombre del candidato sólo aparece en la primera hoja.
- ◊ Colocar de antemano las carpetas individuales sobre las mesas.
- ◊ En todos los lugares se coloca lápiz con punta y goma.

Evaluador.

De preferencia, la persona que aplique la batería deberá ser psicólogo, debido a que tiene mayor sensibilidad para interpretar las pruebas y tiene una formación

profesional que le permite ver de manera integral los resultados de las mismas sin considerar las calificaciones como datos aislados.

Además de tener esa formación profesional es recomendable que esta persona sea entrenada en la aplicación, calificación, interpretación e integración de las pruebas y que ese entrenamiento sea validado por la Gerencia de Desarrollo Ejecutivo y de Habilidades Estratégicas del Corporativo del Grupo, a fin de garantizar que reciba la información necesaria y adecuada, sin distorsión, para homogeneizar la aplicación de la batería. Después del entrenamiento inicial, todos los responsables de reclutamiento y selección de personal son reentrenados periódicamente en su manejo y en ese reentrenamiento se comparten las experiencias que han tenido con las evaluaciones, y el asesor del despacho aclara las dudas que se tengan en la aplicación, calificación o elaboración del reporte final.

Preparación del espacio para la aplicación de la prueba:

- ◊ Procurar que el lugar esté limpio, bien iluminado y ventilado.
- ◊ La disposición de las mesas debe permitir la observación de los evaluados por parte del psicólogo y el proporcionar ayuda a los candidatos.

El evaluador sólo puede controlar y observar un grupo de 12 personas máximo. Un grupo mayor requiere de otro observador, es decir, cada grupo de 12 personas necesita un evaluador, ya que el despacho ha comprobado que un observador apenas se da tiempo para atender a este número de personas.

Cada evaluado deberá contar con una mesa de trabajo individual. En caso de que ésto no sea posible se deberá tener cuidado de que no queden demasiado cerca uno del otro, a fin de que estén comodamente instalados y no haya interinfluencia en las respuestas.

Instrucciones de aplicación de las pruebas.

La explicación para resolver las pruebas debe apegarse a las instrucciones del Manual, es decir, no debe ser ni más amplia ni más breve, ni más completa. Cualquier alteración en las instrucciones puede ejercer una influencia sobre el rendimiento individual. Por eso se recomienda que el evaluador use siempre las mismas instrucciones, incluso cuando tiene que dar explicaciones adicionales, por lo que debe conocer perfectamente las herramientas.

El evaluador debe asegurarse de que todos los examinados comprendieron las instrucciones, pero al mismo tiempo debe evitar la intervención innecesaria con los evaluados. Sólo se acercará cuando alguna persona necesite ayuda para entender la prueba.

Es necesario tener a la mano el manual de aplicación y un cronómetro. Una vez que se inició la evaluación, no podrá incluirse ningún otro candidato, ya que las pruebas tienen una secuencia determinada.

Tiempo de los Tests.

Es muy importante mantener estrictamente los tiempos establecidos para cada prueba, cualquier alteración influirá en los resultados de la misma. A continuación se presenta un cuadro en el que se indica qué pruebas conforman la batería (Anexo 1), los tiempos límite para resolverlas y los aspectos que miden cada una de ellas.

	NOMBRE	TIEMPO	QUE MIDE LA PRUEBA
Prueba 1	Datos generales	sin tiempo límite	Información general
Prueba 2	Comparaciones	2 min	Habilidades Gerenciales Administrativas (Control)
Prueba 3	Criterios	5 min	Solución de problemas
Prueba 4	Analogías	6 min	Solución de problemas
Prueba 5	Significado de palabras	6 min	Solución de problemas
Prueba 6	Revisar cuentas	5 min	Solución de problemas
Prueba 7	Cálculos numéricos	9 min	Solución de problemas
Prueba 8	Comprensión A	sin tiempo límite	Solución de problemas
Prueba 9	Inventar signos	c/subprueba 3 min. total 9 min.	Toma de decisiones Innovación en el actuar
Prueba 10	Análisis del caso	10 min.	Habilidades Gerenciales, Administrativas (Planeación, Organización y Control)
Prueba 11	Cuestionario A.L.	sin tiempo límite	Relaciones internas Liderazgo (estabilidad emocional, Dominio) Trabajo en equipo (Sociabilidad, Extroversión) Relaciones externas Trabajo con clientes (Sociabilidad, Extroversión, Confianza en sí mismo) Toma de decisiones (Autosuficiencia) Intensidad en resultados Orientación predominante (Confianza en sí mismo, Dominio) Innovación en el actuar (Confianza en sí mismo)
Prueba 12	Cuestionario P	sin tiempo límite	Relaciones internas Liderazgo (Comprensión, Control de sí mismo) Trabajo en equipo (Adaptabilidad, Receptividad) Relaciones externas Trabajo con clientes (Aptitud hacia la venta) Toma de decisiones (Control de sí mismo, Receptividad) Orientación predominante (Adaptabilidad, Tolerancia a la frustración, Aptitud hacia la venta) Innovación en el actuar (Adaptabilidad, Receptividad, Tolerancia a la frustración)

Preparación del grupo o del candidato.

Se debe recibir a las personas de manera cordial, procurando que los examinados se percaten de que son bienvenidos. La gente debe sentirse cómoda, eliminando en la medida de lo posible el temor a la situación de prueba.

Ejecución de la Bateria.

El evaluador observa constantemente el trabajo de las personas que están efectuando la prueba, para anotar todas las particularidades de importancia que se presenten durante la ejecución. Como se requiere atención y observación, no debe realizarse otra actividad mientras dura la aplicación. El evaluador caminará constantemente entre las mesas de los candidatos.

Al finalizar la evaluación, el psicólogo agradece a todos su colaboración, se despide de ellos y recoge todos los exámenes para calificarlos.

5.2. CARACTERÍSTICAS CONDUCTUALES QUE EVALÚA LA BATERÍA DE PRUEBAS.

Como se mencionó anteriormente, el objetivo de la batería es obtener el perfil de la persona para compararlo con el perfil del puesto, las características que se evalúan son las siguientes:

Habilidades Gerenciales/Administrativas: Se refiere al conjunto de Habilidades como planeación, organización y control de acuerdo a la complejidad en términos de las acciones que ejecuta, las funciones de las que la persona es responsable, la forma como impacta a la organización y la coordinación e integración armónica del trabajo de otros. Esas tres habilidades gerenciales administrativas las definiremos de la siguiente forma:

Planeación: Aptitud para determinar en resultados deseados el plan de acciones a seguir.

Organización: Es el proceso de identificar y agrupar las actividades que deben desempeñarse para el logro de los objetivos, dándoles un orden y sentido.

Control: Consiste en establecer formas que permitan medir el avance del desarrollo del trabajo

Relaciones Internas: Son las relaciones personales con los compañeros, jefes, clientes internos, etc. necesarias que debe establecer el candidato dentro de la organización, para desempeñar el trabajo con efectividad.

Relaciones Externas: Son las relaciones que las personas deben establecer con personas, organizaciones o autoridades externos a la organización para el desempeño efectivo del trabajo.

Solución de problemas: Se refiere al pensamiento requerido por el puesto, para identificar, comprender, analizar, sintetizar y evaluar situaciones, así como para crear, razonar y formular conclusiones viables y efectivas.

Toma de decisiones/Resultados: Aquí se evalúa qué tanta libertad o dependencia tienen la persona para actuar y decidir qué hacer para resolver el problema que se le presenta y lograr los resultados esperados en el puesto.

Intensidad en Resultados. Se refiere a la presión que el trabajo y sus circunstancias ejercen sobre el puesto. Aquí se identifica cómo reacciona el candidato bajo presión y ante fuertes cargas de trabajo.

Orientación Predominante: Se refiere al tipo de puesto para el que se recomienda de acuerdo al perfil que presenta. Estos puestos se clasifican por el impacto que tienen en los resultados de la Empresa: el directo se refiere que si se le da responsabilidad plena puede lograr objetivos que impacten fuertemente o de manera directa en el Negocio; el indirecto es cuando se recomienda para ocupar puestos en donde se presten servicios de asesoría o de apoyo, proporcionando información para que otras áreas las utilicen en el logro de resultados de impacto directo. Es decir, en áreas staff.

Innovación en el actuar: Es el grado de contribución en términos de resultados concretos, que demanda el puesto para la transformación positiva de la manera de hacer las cosas en sus áreas de efectividad, combinada con el grado de urgencia que se asocia a dicha transformación. En otras palabras, significa qué tan creativo y original es la persona para realizar sus labores, si se involucra en procesos de mejora continua o no.

Además de todos estos aspectos, la Batería proporciona un perfil del potencial de desarrollo en donde se evalúan los siguientes características:

Razonamiento Verbal: Aptitud que permite la comprensión de las palabras y el uso adecuado del vocabulario para ordenar el pensamiento.

Razonamiento Numérico: Aptitud para trabajos en los que la comprensión de datos numéricos o cuantitativos es importante.

Rendimiento Intelectual o Inteligencia: Se refiere al conjunto de aptitudes que permiten comprender un problema y encontrar soluciones satisfactorias al mismo.

Planeación: Aptitud para determinar en resultados deseados el plan de acciones a seguir.

Organización: Es el proceso de identificar y agrupar las actividades que deben desempeñarse para el logro de los objetivos, dándoles un orden y sentido.

Control: Consiste en establecer formas que permitan medir el avance del desarrollo del trabajo.

Dominio: Señala la voluntad de asumir un papel de líder dentro de un grupo, cualidad propia de las personas que ocupan cargos con jerarquía o que pueden ocuparlos.

Estabilidad Emocional: El grado de firmeza de la persona mostrado ante situaciones difíciles o inesperadas.

Control de Sí mismo: Habilidad para ocultar los sentimientos, mostrándose ecuánime y dueño de sí mismo.

Sociabilidad: El grado de participación con las personas que lo rodean.

Extroversión: El grado de apertura que muestra la persona hacia las cosas exteriores y su involucramiento continuo con las personas.

Receptividad: Capacidad de empatía, actitud abierta a las experiencias o puntos de vista de los demás.

Adaptabilidad: Capacidad de adaptación a situaciones o personas diferentes, flexibilidad en su actuación.

Confianza en sí mismo: El grado de seguridad que tiene la persona en sus propios recursos y habilidades para desenvolverse en un trabajo.

Tolerancia a la frustración: Capacidad para entender los motivos de los fracasos que tiene la persona y asimilarlos favorablemente.

Aptitud hacia la venta: Facilidad para establecer relaciones interpersonales enfocadas a persuadir a los demás para que trabajen en lo que la persona desea o bien para vender ideas o productos.

Energía en el Trabajo: Nivel de dinamismo y resistencia a la presión de cargas de trabajo y de tiempo.

Autosuficiencia: Nivel de independencia para realizar sus tareas.

Comprensión. Señala la capacidad de empatía en sus relaciones humanas, capaz de integrar en su contexto cualquier suceso, de entender la posición de los otros.

En el siguiente cuadro se presentan los diferentes parámetros que mide la batería y el nombre de la prueba con la que específicamente se evalúa cada uno de ellos.

PARÁMETROS QUE MIDE LA PRUEBA	NOMBRE DE LA PRUEBA
Habilidades Gerenciales Administrativas Planeación, Organización, Control	Análisis del caso Comparaciones
Relaciones internas Comprensión Estabilidad emocional Dominio Control de sí mismo Sociabilidad Extroversión Adaptabilidad Receptividad	Cuestionario A.L Cuestionario P
Relaciones externas Sociabilidad Aptitud hacia la venta Extroversión Confianza en sí mismo Solución de problemas	Cuestionario A.L Cuestionario P
	Comprensión A Analogías Significado de palabras Revisar cuentas Cálculos numéricos Criterios
Toma de decisiones Autosuficiencia Control de sí mismo Receptividad	Cuestionario A.L Cuestionario P Inventar signos
Intensidad en resultados Orientación predominante Confianza en sí mismo Adaptabilidad Dominio Tolerancia a la frustración Aptitud hacia la venta	Cuestionario A.L Cuestionario A.L
Innovación en el actuar Confianza en sí mismo Adaptabilidad Receptividad Tolerancia a la frustración	Cuestionario A.L Cuestionario P Inventar signos

Para complementar la evaluación con esta batería se realiza una entrevista con la persona evaluada para conocer más a fondo sus perspectivas dentro de la empresa y sus intereses personales y profesionales. Cuando la evaluación se realiza con fines de desarrollo del personal se toma en cuenta la calificación que obtuvo en la evaluación de desempeño en el puesto que ocupa actualmente.

5.3. CALIFICACIÓN DE LAS PRUEBAS QUE CONFORMAN LA BATERÍA.

Prueba No. 1 Datos generales. Se pide al candidato que anote su nombre, edad, puesto actual, tiempo en el puesto, Compañía, profesión, último grado escolar; también se realizan preguntas abiertas para conocer qué hace en su puesto, qué le gusta y disgusta hacer en su trabajo, qué hace bien en el mismo, cuáles son sus puntos fuertes y débiles, cuáles son sus habilidades y cuáles son sus metas por alcanzar en uno, cinco y diez años. Esta prueba no tiene tiempo límite.

Prueba No. 2 Comparaciones. Se presentan parejas de palabras compuestas por letras y números, si éstas son iguales en secuencia y número se coloca el signo más (+) entre las dos, si son diferentes se anota el signo menos (-). Esta prueba se califica a través de una plantilla en la que se contabilizan los aciertos obtenidos. Con ella se evalúa uno de los factores que conforman las habilidades gerenciales administrativas: el Control.

Prueba No. 3 Criterios. En esta prueba se presentan varios clientes de un banco que deben clasificarse de acuerdo a cinco criterios establecidos al inicio de la prueba. Se califica a través de una plantilla en la que se consideran los aciertos obtenidos en la clasificación.

Prueba No. 4 Analogías. Se presentan una serie de analogías o semejanzas a las que les quitaron la primera y la última palabra, las cuales deben elegirse de dos grupos de palabras que se encuentran abajo de cada oración, la respuesta debe anotarse en la línea que se presenta del lado derecho de la hoja. Se califica con una plantilla para conocer los aciertos que tuvo.

Prueba No. 5. Significado de palabras. En cada renglón se presenta una palabra impresa con letras mayúsculas y, a continuación, cuatro palabras con letras minúsculas, señaladas con números; el evaluado deberá elegir la palabra que más se aproxime en significado al de la palabra mayúscula. Este número es anotado sobre la línea que se encuentra a la derecha. Se califica con una plantilla para conocer cuántos aciertos obtuvo.

Prueba No. 6 Revisar cuentas. Se muestran una serie de operaciones aritméticas (sumas, restas, divisiones y multiplicaciones) ya resueltas, la tarea consiste en indicar si el resultado es correcto o no, marcando con una cruz la palabra SI o NO, según sea la respuesta del candidato. Su calificación se realiza a través de una plantilla y se contabilizan los aciertos obtenidos.

Prueba No. 7 Cálculos numéricos. En esta prueba se presentan varias operaciones aritméticas que el evaluado deberá resolver para elegir la respuesta correcta de entre las cinco opciones que tiene, subrayando la letra que

corresponde al resultado elegido. Se utiliza una plantilla para contar los aciertos que tuvo.

Prueba No. 8 Comprensión A. Se presentan varios textos cortos que el candidato tendrá que leer y comprender para poder contestar las preguntas de opción múltiple que se le presentan después del texto. Aquí sólo tendrá que marcar la letra de la respuesta que considere sea la correcta. También se califica a través de una plantilla.

Las pruebas 3, 4, 5, 6, 7 y 8 evalúan Solución de problemas

Prueba No. 9 Inventar signos. Aquí se muestran al candidato tres palabras diferentes y en hojas por separado, en cada una de ellas están varios espacios vacíos en los que tendrá que elaborar el mayor número posible de dibujos que representen la palabra que se presentó al principio. Cada dibujo debe representar realmente la palabra que se le indicó y vale 3 puntos cada uno, por cada símbolo o dibujo que se repita se restan 2 puntos. Al final se suman los puntos obtenidos en los tres ejercicios. Con esta prueba se evalúa la toma de decisiones y la innovación en el actuar.

Prueba No. 10 Análisis del caso. El evaluado deberá analizar el caso que se le presenta para poder plantear soluciones a los diferentes problemas que se le presentan a lo largo de la prueba. En cada uno de estos problemas se pueden obtener 1, 2 ó 2.5 puntos de acuerdo a los criterios establecidos para su calificación. Con esta prueba se evalúan las habilidades gerenciales administrativas (Planeación, Organización y Control).

Prueba No. 11 Cuestionario A.L. Se presentan una serie de preguntas para conocer los intereses y gustos de la persona evaluada, para lo cual tendrá que leer cada pregunta y en caso de que su respuesta sea afirmativa tacha el cuadro debajo de la palabra SI, en la hoja de respuestas; en caso contrario, si su respuesta es negativa tachará el cuadro debajo de la palabra NO Si en alguna pregunta tiene dudas y no puede contestarla categóricamente, tachará el cuadro debajo del signo de interrogación (?). Con esta prueba se evalúan los siguientes factores: Relaciones internas, Liderazgo (estabilidad emocional, dominio), trabajo en equipo (sociabilidad, extroversión), Relaciones externas, Trabajo con clientes (sociabilidad, extroversión, confianza en sí mismo), toma de decisiones (autosuficiencia), intensidad en resultados, orientación predominante (confianza en sí mismo, dominio) e Innovación en el actuar (confianza en sí mismo).

La prueba número 11 Cuestionario A.L. se calificaba con 8 plantillas diferentes que contenían muchos datos, lo cual provocaba cierto grado de error porque se debería tener muy buena vista para distinguir las respuestas y no tener interrupciones en el momento de contar los aciertos. Por tal motivo se pidió apoyo a la Gerencia de Sistemas en Informática para que esta prueba se calificara a través de la computadora para evitar esos errores. De igual forma, esta gerencia hizo posible que las dos gráficas que se obtienen al calificar la batería se generen a través de la computadora.

Prueba No. 12 Cuestionario P. En esta prueba se presentan una serie de situaciones y de preguntas seguidas de varias respuestas posibles. Se le pide al candidato que escoja una alternativa para cada pregunta, la que espontáneamente le parezca preferible y la anotará en la hoja de respuestas. Se califica utilizando varias plantillas para conocer el número de aciertos que tuvo y

evalúa los siguientes factores: Relaciones internas, Liderazgo (comprensión, control de sí mismo), Trabajo en equipo (adaptabilidad, receptividad), Relaciones externas, Trabajo con clientes (aptitud hacia la venta), Toma de decisiones (control de sí mismo, receptividad), Orientación predominante (adaptabilidad, tolerancia a la frustración, aptitud hacia la venta), Innovación en el actuar (adaptabilidad, receptividad, tolerancia a la frustración).

Las calificaciones obtenidas en todas las pruebas se vacían en las hojas que concentran los resultados, posteriormente se capturan en la computadora para obtener las gráficas del perfil de la persona.

5.4. ELABORACIÓN DEL REPORTE DE LA EVALUACIÓN.

Después de calificar las pruebas, es necesario hacer un reporte en el que se integre toda la información que se obtuvo de las mismas, de tal forma que dé un panorama general de las fortalezas y las debilidades de cada persona; y compararlas con el perfil del puesto que se busca para tomar la decisión de contratarla o no. Los aspectos a considerar en la elaboración del reporte son:

- ◊ Debe ser escrito en lenguaje ordinario. No usar tecnicismos.
- ◊ No debe ser tan largo que no se recuerde el inicio, ni tan corto que esté demasiado sintetizado o concreto que se omita información relevante.
- ◊ Redactarse en una secuencia lógica.
- ◊ Deben considerarse los parámetros evaluados y compararlos con el nivel requerido específicamente en el puesto.

Una vez elaborado el reporte el psicólogo (Anexo 2) solicita una cita con el jefe inmediato o el Gerente del puesto que se desea cubrir. Durante esta entrevista se hacen comentarios, aclaraciones y sugerencias sobre el candidato y su evaluación a fin de que queden claros todos los aspectos que se evaluaron y puedan tomar una decisión objetiva sobre el candidato o los candidatos considerados para ese puesto.

Este informe sólo debe presentarse al Jefe inmediato y/o al Gerente del puesto que se desea cubrir, es necesario que se haga personalmente para garantizar que todos los aspectos de la evaluación queden claros para tomar una decisión objetiva sobre el candidato o los candidatos.

El empleo de esta Batería ha tenido gran aceptación y credibilidad dentro de todo el personal del Negocio, además de los comentarios que realiza el psicólogo para tener una visión más completa del candidato. De hecho, la consideramos como una técnica muy valiosa para elegir a la persona que posee un perfil que le permitirá adaptarse mejor a la Empresa, impidiendo de esta manera la frustración del empleado y el bajo desempeño en su trabajo. A pesar de que anteriormente se hacía una evaluación psicológica, la Batería actual ha tenido mayor aceptación por haber sido creada de acuerdo a las necesidades de las Compañías que integran el Grupo e incluso su uso se ha extendido al proceso de Desarrollo, dando con ello mayor reconocimiento a la participación del psicólogo en la Industria.

RESUMEN.

La empresa donde se llevó a cabo este trabajo pertenece a un grupo del Sector Químico-Petroquímico que logrado consolidarse dentro como una industria totalmente mexicana. Tiene dos planta productoras: una en la Ciudad de México y otra en Salamanca, Gto., donde se fabrican con tecnología de punta todos los productos que se comercializan a través de sus tres direcciones comerciales.

Para la compañía es muy importante la labor del psicólogo dentro del proceso de Reclutamiento y Selección de personal, ya que le permite encontrar a la persona que reúne las características señaladas en el perfil del puesto y que puede adaptarse a la cultura que prevalece dentro de la misma, para lograr así la satisfacción del personal y cubrir las necesidades de la empresa.

Este proceso se esquematiza claramente en el diagrama de flujo que se presentó anteriormente (pág.). Lo relevante aquí radica en la batería que se utiliza para evaluar psicológicamente a los candidatos que aspiran a ocupar un puesto dentro de la compañía, ya que ésta fue creada expresamente para ella de acuerdo a los lineamientos y necesidades que planteó la Gerencia de Desarrollo Ejecutivo y Habilidades Estratégicas del Corporativo al Despacho externo que evalúa a los ejecutivos de la Organización.

La batería ha sido muy bien aceptada por parte de los directivos, al grado de que también se utiliza para iniciar un proceso de desarrollo del personal e incluso para detectar necesidades de capacitación de la persona que ocupa un puesto en especial y que requiera reforzar sus áreas débiles.

Pero en este trabajo sólo nos abocamos a resaltar el papel que juega la evaluación psicológica dentro del procesos de reclutamiento y selección, y específicamente el uso de esta batería.

CAPITULO IV.

ANÁLISIS Y CONTRIBUCIONES

ANÁLISIS Y CONTRIBUCIONES.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en las evaluaciones psicológicas que se hicieron con la batería para que podamos visualizar que el perfil de las personas que se han contratado se apegan al perfil del puesto que aparece en el catálogo del grupo de empresas de la industria química.

En primer término, se presenta una gráfica de capacidades/recursos que engloba los resultados obtenidos por todo el personal evaluado en esa categoría, pero que fue contratado, quedando fuera los datos de los rechazados. La calificación que se presenta en cada aspecto se obtuvo considerando la mayor frecuencia con la que se obtuvo por todos los evaluados.

En la tabla que se muestra en segundo lugar se expresan en especial las habilidades que se evalúan con la batería psicológica, lo que se requiere en ese puesto de acuerdo al catálogo de perfiles de puestos y el perfil que tienen la mayoría de las personas que ocupan esa posición, ya que ésta es una explicación de la gráfica que se presentó antes. De tal forma que podamos establecer una comparación entre el perfil del puesto y el perfil de las personas para demostrar que la herramienta nos ha sido útil en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

SECRETARIA

CAPACIDADES/RECURSOS

GERENCIALES/ADMINISTRATIVAS
RELACIONES INTERNAS
RELACIONES EXTERNAS
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
TOMA DE DECISIONES/RESULTADOS
INTENSIDAD EN RESULTADOS
ORIENTACIÓN PREDOMINANTE
INNOVACIÓN EN EL ACTUAR

	-3	-2	-1	0	1	2	3
				X			
			X		X		
			X			X	
				X			
				X			

SECRETARIA

HABILIDAD EVALUADA	PERFIL DEL PUESTO	PERFIL DE LA PERSONA
Habilidades Gerenciales/Administrativas	Ejecuta varias actividades rutinarias que tienen un propósito no específico y que no están sujetas a un procedimiento	Completamente planan sus actividades, identificando el orden en que deben realizarse y estableciendo controles para dar seguimiento a las cosas y asegurarse que todo se concluya de acuerdo a lo establecido, es decir para lograr los resultados exigidos.
Relaciones Internas	Relaciones corteses y amables, con una actitud de servicio y ayuda	Se les facilita el establecer relaciones interpersonales con los compañeros y jefes, de manera cordial y amable, mostrando una actitud de servicio para desempeñar adecuadamente su trabajo.
Relaciones Externas	Relaciones corteses y amables para proporcionar servicios e información	Se relacionan muy bien con personas, autoridades externas a la organización ya que tienen una actitud de servicio y son amables en su trato, proporcionando la información requerida.
Solución de problemas	Trata de identificar y entender soluciones concretas, o bien aplica soluciones prefabricadas	Cuando se les presenta un problema, analiza la situación y para resolverlo prefieren en soluciones que anteriormente les dio buen resultado.
Toma de decisiones/ resultados	Sujeto a normas o reglamentos que no puede variar	Para resolver un problema, actúan considerando los lineamientos establecidos o recurren a soluciones preestablecidas rara vez llegan a salirse de los caminos existentes.
Intensidad en resultados	Muy cierta presión sobre el ocupante	Su desempeño mejora bastante cuando se encuentran bajo presión, pueden ser más independientes y arriesgadas para hacer su trabajo que cuando se encuentran en un ambiente estable, libre de presiones.
Orientación predominante	Impacto indirecto. Proporciona servicios, interpretación, consulta o asesoría que usan otros para lograr algún resultado final de la empresa	Muestran un perfil de impacto indirecto, ya que sus puestos deben brindar apoyo a los gerentes a los que les dan servicio y les ayudan a conseguir información que les permita lograr resultados de mayor impacto en la organización.
Innovación en el actuar	Necesidad de los puestos de contribuir al proceso de calidad total en términos de mejorar realmente implantadas.	Tratan de implementar nuevas formas para organizar y realizar su trabajo con calidad.

OFICINISTA

CAPACIDADES/RECURSOS

GERENCIALES/ADMINISTRATIVAS
RELACIONES INTERNAS
RELACIONES EXTERNAS
SOLUCION DE PROBLEMAS
TOMA DE DECISIONES/RESULTADOS
INTENSIDAD EN RESULTADOS
ORIENTACION PREDOMINANTE
INNOVACION EN EL ACTUAR

	-3	-2	-1	0	1	2	3
GERENCIALES/ADMINISTRATIVAS			X				
RELACIONES INTERNAS				X			
RELACIONES EXTERNAS				X			
SOLUCION DE PROBLEMAS			X				
TOMA DE DECISIONES/RESULTADOS					X		
INTENSIDAD EN RESULTADOS					X		
ORIENTACION PREDOMINANTE				X			
INNOVACION EN EL ACTUAR				X			

OFICINISTA

HABILIDAD EVALUADA	PERFIL DEL PUESTO	PERFIL DE LA PERSONA
Habilidades Gerenciales/Administrativas	Ejecuta una o varias actividades rutinarias interrelacionadas a través de un procedimiento establecido.	Por lo regular elabora un plan de trabajo en el que contempla las diferentes actividades a realizar en el orden adecuado, aunque establece pocos indicadores que le permitan ejercer algún control sobre las mismas.
Relaciones internas	Relaciones corteses y amables con una actitud de servicio y ayuda.	Establecen relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y con su jefe, es cortés y amable en su trato mostrando una actitud de servicio para ayudarlos.
Relaciones externas	Relaciones corteses y amables.	Cuando se relaciona con personas u organizaciones ajenas a la compañía, lo hacen sin problemas ya que son amables en su trato.
Solución de problemas	Se puede aplicar soluciones predefinidas.	Si se le presenta un problema, lo analiza y piensa en diferentes alternativas para solucionarlo, no requieren de indicaciones para pensar en la solución viable.
Toma de decisiones/resultados	de Sujeto a normas o reglamentos que no puede variar.	Cuando llega el momento de actuar y tomar decisiones, prefiere recurrir a procedimientos que lo orienten para asegurar que lo que está haciendo es lo más adecuado para lograr los resultados esperados.
Intensidad en resultados	Hay cierta presión sobre el ocupante.	Si se encuentra bajo presión, puede dejar de lado los procedimientos para lograr los resultados esperados. Su desempeño mejora si se le presiona con tiempo o cargas de trabajo.
Orientación predominante	Impacto indirecto. Proporciona servicios, interpretación, consulta o asesoría que usan otros para lograr algún resultado final de la empresa.	Puede ocupar puestos de impacto indirecto, en donde proporciona servicios de asesoría o consulta para que otros la usen para lograr algún resultado final para la Empresa.
Innovación en el actuar	Necesidad de los puestos de contribuir al proceso de calidad total en términos de mejoras realmente implementadas.	Se puede involucrar en procesos de mejora continua, para facilitar su trabajo.

SUPERVISOR JR.

CAPACIDADES/RECURSOS

GERENCIALES/ADMINISTRATIVAS
 RELACIONES INTERNAS
 RELACIONES EXTERNAS
 SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
 TOMA DE DECISIONES/RESULTADOS
 INTENSIDAD EN RESULTADOS
 ORIENTACIÓN PREDOMINANTE
 INNOVACIÓN EN EL ACTUAR

	-3	-2	-1	0	1	2	3
					X		
					X		
		X			X		
			X	X			
			X				
				X			

SUPERVISOR JR.

HABILIDAD EVALUADA	PERFIL DEL PUESTO	PERFIL DE LA PERSONA
Habilidades gerenciales/administrativas	Supervisa directamente puestos sencillos que tienen actividades rutinarias.	Organiza bien sus actividades pero es difícil elaborar un plan de acción, los controles que establece le permiten dar seguimiento a las cosas y supervisar o coordinar el trabajo de otros.
Relaciones internas	Relación de supervisión del trabajo de otros.	Establece buenas relaciones interpersonales dentro de la organización para desempeñar su trabajo con efectividad.
Relaciones externas	Relaciones de servicio e información.	Cuando su trabajo requiere establecer contacto con clientes y proveedores externos lo hace bien, ya que se relaciona bien con otras personas.
Solución de problemas	Requiere identificar y entender soluciones conocidas.	Para resolver un problema recurre a los procedimientos o políticas establecidas, ya que necesita de un apoyo que lo guíe en como solucionar. Tiene poca iniciativa para pensar en ello.
Toma de decisiones/resultados	Sujeto a normas o reglamentos que interpreta según su criterio. Cualdo por políticas específicas y marcos de referencia concretos.	Al momento de tomar decisiones se muestra más independiente, puede actuar sin la supervisión del jefe inmediato o el apoyo de guías o procedimientos.
Intensidad en resultados	Hay cierta presión sobre el ocupante. Hay clara presión sobre el ocupante.	Cuando se le presiona con cargas de trabajo se vuelve más lento y es más cauteloso en su actuación, prefiere apoyarse en soluciones conocidas o en procedimientos existentes.
Orientación predominante	Impacto indirecto. Proporciona servicios, interpretación, consulta o asesoría que usan otros para lograr algún resultado final de la empresa.	Podrá desempeñarse en puestos de impacto indirecto, ya que dudará para pensar en varias soluciones para resolver un problema si no tiene como respaldo un procedimiento o una guía para solucionar el problema.
Innovación en el actuar	Necesidad de los puestos de contribuir al proceso de calidad total en términos de mejoras realmente implantadas.	No es demasiado creativo, pero si es necesario mejora sus procesos si éste repercute en la mejora de su trabajo.

ESPECIALISTA JR.

CAPACIDADES/RECURSOS

GERENCIALES/ADMINISTRATIVAS
RELACIONES INTERNAS
RELACIONES EXTERNAS
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
TOMA DE DECISIONES/RESULTADOS
INTENSIDAD EN RESULTADOS
ORIENTACIÓN PREDOMINANTE
INNOVACIÓN EN EL ACTUAR

	-3	-2	-1	0	1	2	3
GERENCIALES/ADMINISTRATIVAS						X	
RELACIONES INTERNAS					X	X	
RELACIONES EXTERNAS				X	X		
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS				X	X		
TOMA DE DECISIONES/RESULTADOS				X	X		
INTENSIDAD EN RESULTADOS				X	X		
ORIENTACIÓN PREDOMINANTE				X	X		
INNOVACIÓN EN EL ACTUAR				X	X		

ESPECIALISTA JR.

HABILIDAD EVALUADA	PERFIL DEL PUESTO	PERFIL DE LA PERSONA
Habilidades gerenciales/administrativas	Supervisa directamente puestos diferentes o ejecuta actividades no rutinarias, cuyos resultados de apoyo, servicio o asesoría tienen impacto fuera de su propia unidad u organización.	Por lo regular no planea sus actividades, sino que procura organizarlas de tal manera que logre los resultados esperados en el puesto, e implementa una serie de controles que le permitan medir el desarrollo de las cosas.
Relaciones internas	Actitud de servicio y ayuda.	Tiene buenas habilidades para establecer relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, brindándoles ayuda o apoyo al lo requieren.
Relaciones externas	Relaciones de servicio e información.	Cuando necesita relacionarse con personas, dependencias u organizaciones externas lo hace sin problemas proporcionando la información requerida o solicitando los servicios necesarios.
Solución de problemas	Requiere modificar y entender soluciones conocidas.	Puede identificar y analizar un problema para pensar en una solución, sin depender de políticas o procedimientos que le orienten.
Toma de decisiones/resultados	Sujeto a normas o reglamentos que interpreta según su criterio.	Para poner en práctica estas soluciones que pensó lo hace tal cual, sin requerir el apoyo del jefe inmediato pero sin ser totalmente independiente o arriesgado en la toma de decisiones.
Intensidad en resultados	Hay cierta presión sobre el ocupante.	Cuando se encuentra a bajo presión, prefiere asegurar sus respuestas recurriendo a soluciones que le han dado resultado anteriormente, a las políticas y su desempeño puede volverse más lento o precavido que en condiciones normales de trabajo.
Orientación predominante	Impacto directo. El puesto responde por sí mismo del logro de algún resultado final de la empresa. Impacto indirecto. Proporciona servicios, interpretación, consulta o asesoría que usan otros para lograr algún resultado final de la empresa.	Puede desempeñarse adecuadamente en puestos de impacto indirecto, en donde proporciona servicios de apoyo o asesoría para que otros utilicen la información para lograr los resultados de impacto directo para la empresa.
Innovación en el actuar	Necesidad de los puestos de contribuir al proceso de calidad total en términos de mejoras realmente implantadas.	Por lo regular actúa siguiendo los mismos parámetros, prefiere trabajar en la forma que lo ha hecho hasta ahora que innovar en el proceso.

SUPERVISOR SR.

CAPACIDADES/RECURSOS

GERENCIALES/ADMINISTRATIVAS
RELACIONES INTERNAS
RELACIONES EXTERNAS
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
TOMA DE DECISIONES/RESULTADOS
INTENSIDAD EN RESULTADOS
ORIENTACIÓN PREDOMINANTE
INNOVACIÓN EN EL ACTUAR

	-3	-2	-1	0	1	2	3
				X			
				X			
			X	X			
					X		
			X				
				X			

SUPERVISOR SR.

HABILIDAD EVALUADA	PERFIL DEL PUESTO	PERFIL DE LA PERSONA
Habilidades gerenciales/administrativas	Supervisa directamente puestos diferentes o ejecuta actividades no rutinarias cuyos resultados son de apoyo, servicio o asesoría; tienen mucho impacto fuera de su propia unidad de organización.	Realiza sus funciones sin establecer un plan de acción, es más práctico que administrativo, pero establece un orden para lograr los resultados esperados e implementa una serie de medidas que le aseguran que todo va bien.
Relaciones internas	Activa de servicio y ayuda. Relaciones de supervisión del trabajo de otros.	Se relaciona adecuadamente con personal que trabaja, puede integrarse a un equipo o trabajar solo.
Relaciones externas	Relaciones de servicio, información y negociación.	Establece las relaciones interpersonales necesarias con dependencias o autoridades externas, sin involucrarse más allá de lo que requiere el puesto.
Solución de problemas	Requiere modificar elementos de soluciones conocidas y adaptarla a la nueva situación. Requiere de la búsqueda de una mejor solución de soluciones que deban ser consideradas para la construcción de soluciones originales.	Cuando tiene algún problema recurre a la consulta de algún procedimiento que lo oriente en la mejor solución a parte en prácticas las que anteriormente han dado buenos resultados.
Toma de decisiones/resultados	Sujeto a normas o reglamentos que interpretan según su criterio. Guiado por políticas específicas y marcos de referencias concretas.	Si necesita tomar decisiones lo hace de manera independiente, sin consultar al jefe inmediato o a las políticas, ya que tiene iniciativa para ello y puede interpretarlas según su criterio.
Intensidad en resultados	Muy clara presión sobre el cumplimiento.	Se vuelve más cauteloso al ser le presiona con cargas de trabajo o tiempo, requiere del apoyo de otros que lo lleven a lograr los resultados esperados.
Orientación predominante	Impacto directo. El puesto responde por sí mismo del logro de algún resultado final de la empresa. Impacto indirecto. Proporciona servicios, interpretación, consulta o asesoría que usan otros para lograr algún resultado final de la empresa.	Se desarrollará adecuadamente en puestos que proporcionen servicios o apoyos a otras áreas para que utilicen la información para lograr resultados que impactan directamente en la empresa.
Innovación en el actuar	Necesidad de contribuir significativamente dentro de parámetros e indicadores clave o críticos. Requiere modificaciones técnicas en los procedimientos fundamentales de trabajo.	No es muy creativo, prefiere realizar las cosas como siempre, ya que esto lo asegura que dará resultados, necesita que se le involucre en aspectos de mejora continua.

REPRESENTANTE TÉCNICO DE VENTAS

CAPACIDADES/RECURSOS

-3 -2 -1 0 1 2 3

GERENCIALES/ADMINISTRATIVAS
RELACIONES INTERNAS
RELACIONES EXTERNAS
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
TOMA DE DECISIONES/RESULTADOS
INTENSIDAD EN RESULTADOS
ORIENTACIÓN PREDOMINANTE
INNOVACIÓN EN EL ACTUAR

			X				
					X		
					X		
				X			
			X				
				X			
				X			

REPRESENTANTE TÉCNICO DE VENTAS

HABILIDAD EVALUADA	PERFIL DEL PUESTO	PERFIL DE LA PERSONA
Habilidades Gerenciales/Administrativas	Supervisa directamente puestos diferentes o ejecuta actividades no rutinarias, cuyos resultados de apoyo, servicio o asesoría tienen impacto fuera de su propia unidad de organización.	Para realizar su trabajo elabora un plan de acción, organiza sus actividades de tal forma que le permitan lograr los resultados esperados dentro y fuera de la empresa.
Relaciones Internas	Relaciones corteses y amables.	Es sociable, se le facilita el establecer relaciones interpersonales con la gente que trabaja dentro de la compañía.
Relaciones externas	Relaciones de orientación, comunicación, consejo y negociación.	Tiene habilidades para negociar con clientes externos, brindándoles orientación y asesoría respecto al producto que ofrece.
Solución de problemas	Requiere modificar elementos de soluciones conocidas y adaptarlos a la nueva situación. Necesita de la búsqueda y de la investigación de elementos que puedan ser considerados para la construcción de soluciones originales.	Para pensar en las posibles soluciones para resolver un problema no requiere de lineamientos, es específico o de un procedimiento que le indique cómo hacerlo.
Toma de decisiones/resultados	Sujeto a normas o reglamentos que interpreta según su criterio.	Cuando debe tomar decisiones, lo hace sin tener el respaldo de un procedimiento o de la supervisión de su jefe, ya que debe resolver los problemas aplicando su criterio, pero sin perder de vista las especificaciones del producto.
Intensidad en resultados	Hay clara presión sobre el ocupante.	Cuando se encuentra bajo presión de cargas de trabajo se vuelve más apogado a procedimientos o tiende a consultar al jefe inmediato para asegurarse de que lo que hará es lo correcto.
Orientación predominante	Impacto Directo. El puesto responde por sí mismo del logro de algún resultado final de la empresa.	El perfil que presenta se permitirá desarrollarse en puestos que brinden asesoría y apoyo a otros, lo cual está bien para los clientes externos a los que les vende el producto, esto le permitirá lograr los resultados que impactan directamente a la empresa.
Innovación en el actuar	Necesidad de los puestos de contribuir al proceso de calidad total en términos de mejoras realmente implantadas.	Es original para realizar su trabajo, se involucra en procesos de mejora continua para facilitar su trabajo y hacerlo con calidad.

ESPECIALISTA SR.

CAPACIDADES/RECURSOS

GERENCIALES/ADMINISTRATIVAS
RELACIONES INTERNAS
RELACIONES EXTERNAS
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
TOMA DE DECISIONES/RESULTADOS
INTENSIDAD EN RESULTADOS
ORIENTACIÓN PREDOMINANTE
INNOVACIÓN EN EL ACTUAR

	-3	-2	-1	0	1	2	3
						X	
			X				
				X			
					X		
			X				
				X			
					X		

ESPECIALISTA SR.

HABILIDAD EVALUADA	PERFIL DEL PUESTO	PERFIL DE LA PERSONA
Habilidades gerenciales/administrativas	Supervisa unidades de organización con objetivos similares o puestos iguales cuyos resultados de apoyo, servicio o asesoría tienen impacto fuera de su propia unidad de organización	Para lograr los resultados esperados elabora un plan de trabajo que le permita hacerlo, aunque a veces sea difícil establecer claramente el orden en que deben de llevarse a cabo las actividades, pero establece una serie de controles que le permitan dar seguimiento y que evalúen el grado de avance en ese punto de acción
Relaciones internas	Relaciones corteses y amables, con actitud de servicio y ayuda	Es reservado en su trato, pero establece las relaciones necesarias para realizar su trabajo con efectividad, sin involucrarse emocionalmente con la gente, simplemente siendo amable en su trato
Relaciones externas	Relaciones corteses y amables para brindar apoyo y asesoría	Sus relaciones con personas ajenas a la empresa son superficiales o corteses, pero sin más allá de lo necesario
Solución de problemas	Revisar, modificar elementos de soluciones conocidas y adaptarlas a la nueva situación	Su nivel intelectual le permite analizar un problema, pensar en las posibles soluciones y elegir la más adecuada después de considerar las consecuencias que podría traer cada una de ellas
Toma de decisiones/resultados	Sujeto a normas o reglamentos que interpreta según su criterio	No requiere apearse a las normas o reglamentos, tiene iniciativa para tomar decisiones sin estos apoyos, sin perder de vista que lo importante es lograr los resultados establecidos
Intensidad en resultados	Trabajo por pautas específicas y marcos de referencia concretos	Cuando se encuentra bajo presión se vuelve muy cuidadoso y rara vez se atreve para actuar sin tener un punto de referencia, tratando de asegurarse con ello que no cometerá errores
Orientación predominante	Hay clara presión sobre el ocupante	Se desempeñará adecuadamente en puestos de impacto indirecto en donde proporciona información a otros para que logren resultados que impacten directamente en la Empresa
Innovación en el actuar	Impacto directo. El puesto responde por el mismo del logro de algún resultado final de la empresa	Puede generar algunos cambios en la forma de hacer su trabajo si esto le permite en mejorar la calidad de su trabajo
	Impacto indirecto. Propone ideas, servicios, interpretaciones o asesoría que usen otros para lograr algún resultado final de la empresa	
	Necesidad de contribuir significativamente dentro de sus áreas de actividad al cambio de los estándares, parámetros e indicadores clave o críticos. Requiere modificaciones técnicas de los procedimientos fundamentales de trabajo	

El proceso de Reclutamiento y Selección cobra una importancia relevante para la empresa, en el momento en que el Corporativo se preocupa por asegurarse de que las personas encargadas de cubrir las vacantes cuenten con los elementos y herramientas necesarias para cumplir con su función lo más completo y profesionalmente posible.

El primer apoyo que se generó fue el tener por escrito un proceso de Reclutamiento y Selección dentro del grupo de empresas, para que todos los que estamos involucrados en ello supiéramos como llevarlo a cabo, qué áreas participamos y cuáles son las responsabilidades de cada una. El segundo apoyo que proporcionaron fue la integración de la batería de pruebas psicológicas que se utilizó en este estudio, la cual ha sido de gran utilidad ya que se apega más a las necesidades de la Empresa y sirve como guía para quienes no son psicólogos.

Esto no quiere decir que las pruebas utilizadas anteriormente no fueran útiles, sino que ésta, en especial, es más específica para lo que requiere la empresa y trata de unificar la evaluación psicológica en la compañía.

En la mayoría de las empresas que conforman este grupo del sector químico, no se realizaba un proceso de reclutamiento y selección como tal, sino que la contratación del personal se hacía a través de recomendaciones o sólo

basándose en la entrevista. Sin embargo, en la empresa en la que me encuentro siempre se ha seguido un proceso de reclutamiento y selección para cubrir las vacantes, ya que quienes han ocupado los puestos en esta área han sido psicólogos.

Considero que para que se reconozca la importancia de nuestra participación dentro de las empresas es necesario que todos nosotros impulsemos y fomentemos la credibilidad del uso de las pruebas psicológicas para contratar a las personas adecuadas para los puestos adecuados y demostrar que podemos apoyar a la compañía en los procesos de cambio, ya que cada vez se hace más necesario contar con personal calificado, competente y que tenga posibilidades de adaptarse a las necesidades de la empresa, a su cultura, a sus valores y que les permita enfrentar la competitividad nacional e internacional a la que estamos expuestos.

Pero la aportación del psicólogo va más allá del simple uso de herramientas, ya que su sensibilidad para

La única forma de que salgamos de esta crisis es que juntos luchemos por ser una empresa de primer mundo, pero sin perder de vista el lado humano de las cosas. Fomentando la realización personal y profesional de todos los que laboramos en una compañía.

Todos sabemos que una empresa es un negocio que debe dejar utilidades a los accionistas de lo contrario no sería negocio. Sin embargo, ellos también están conscientes de que si quieren generar un cambio deben hacerlo a través de su propia gente, buscando el apoyo de todo el personal, porque de lo contrario difícilmente lograrán los objetivos que se proponen. Por esta razón consideran muy importante el hecho de que el psicólogo pueda apoyarles en el proceso de Reclutamiento y selección para buscar y encontrar al personal que requieren para cumplir con este propósito.

A lo largo de los doce años que tengo de trabajar en esta empresa, he podido constatar la selección de personal siempre se ha realizado a través de un proceso que se ha mejorado con el tiempo. Todos los psicólogos que hemos participado en ello siempre utilizamos pruebas psicométricas procurando utilizar la batería que más se adaptaba al puesto que íbamos a cubrir, desde el nivel obrero hasta el de gerente.

Los resultados obtenidos hasta entonces fueron buenos, pero algunas de las pruebas que se empleaban eran muy conocidas para la mayoría de las personas evaluadas y en ocasiones trataban de manipularlas para alterar los resultados, incluso encontrándonos con algunas dificultades para evaluar las habilidades que le interesaban a la compañía.

A partir de 1994, se creó la batería que aquí se expuso como una herramienta que permitiría mejorar el proceso de reclutamiento y selección en todo el grupo de empresas químicas. la cual se diseñó y estandarizó para cumplir con los requisitos del perfil de puestos y ajustes persona/puesto.

La ventaja que encontramos al emplear estas pruebas es que nos permiten evaluar con claridad el perfil de la persona y compararlo con el perfil del puesto del grupo, de tal forma que aseguremos en la medida de lo posible que el puesto será ocupado por la persona idónea. ¿Por qué digo en la medida de lo posible?, porque las evaluaciones psicológicas tienen cierto grado de inferencias, porque difícilmente tendremos una medición exacta de las personas como en las matemáticas puras.

Al principio tuvimos algunos problemas en la integración de la batería, como parte del proceso natural de adaptación a la nueva herramienta, pero una vez superada esta etapa, poco a poco nos hemos compenetrado en su metodología.

Estas pruebas fueron de gran utilidad cuando la planta de Santa Clara y algunas operaciones de la del Distrito Federal tuvieron que trasladarse hacia Salamanca. Este proceso requería una decisión acerca de las personas que continuarían trabajando en la empresa y quienes dejarían de prestar sus servicios en ella.

general, podemos decir que el personal tiene una percepción muy positiva respecto al uso de esta herramienta, ya que consideran que la selección del personal se realiza sobre una base objetiva y justa, de acuerdo con las habilidades que demuestre cada quien.

Los directivos también confían en esta herramienta, ya que antes de tomar cualquier decisión para contratar o promover a alguna persona, ellos revisan a fondo el reporte de la evaluación y nos piden retroalimentación acerca de las fortalezas y áreas de oportunidad del candidato. Todo esto para saber si el candidato será capaz de desempeñarse con éxito en su puesto y qué clase de apoyos requiere para que despliegue sus habilidades de una manera más efectiva.

Las personas encargadas de aplicar las evaluaciones y elaborar los reportes, debemos observar los siguientes principios de ética:

- Conocer a fondo las pruebas y sus implicaciones.
- Usar la batería como un instrumento de ayuda, no de destrucción.
- Comprometerse con el candidato, tenga o no los atributos que se están midiendo.
- Siempre ver al evaluado como una persona.

- No mecanizar el proceso de evaluación.
- No aprovecharse de la situación de fuerza y autoridad.
- Reconocer cuando el candidato nos desagrada por problemas nuestros.
- Analizar las pruebas sin el "prejuicio" inicial e integrarlo después.
- Evitar encontrar lo que queremos encontrar.
- Los reportes sólo deben contener información objetiva (sin inferir datos que no existen).

Todo esto lo podemos lograr a través de la práctica, actuando con profesionalismo, teniendo una cultura amplia que nos permita entender la posición de la persona evaluada y aceptar la crítica de otros cuando nos equivocamos con el fin de mejorar cada día en nuestro trabajo, no perder de vista la importancia de nuestro papel en el proceso, ser sensible a todos los elementos que nos presenta la batería, es decir ir más allá de la simple interpretación de los números para percibir la totalidad del ser humano. No perder el sentido de crítica para aportar elementos valiosos que puedan mejorar la participación del psicólogo dentro de la empresa. Y sobre todo estar conscientes de que si nos dejamos llevar por elementos que no tienen fundamentos sólidos para aceptar o rechazar a una persona podemos perjudicarla al igual que a la empresa que confía en nuestra capacidad para realizar muy bien nuestra labor.

Esta batería nos ha sido de gran utilidad, pero no podemos decir que es perfecta, ya que poco a poco se ha ido mejorando. Al principio tenía algunos errores que fui comentando cada vez que teníamos reentrenamiento o que podía ver al consultor, tales como: que algunas respuestas que se consideraban correctas en las plantillas de calificación en realidad no lo eran; que las pruebas que miden control son determinantes para la calificación que se obtiene en las habilidades Gerenciales/administrativas; que deberíamos unir las calificaciones de todas las empresas que conforman el grupo para contar con una mejor estandarización de la prueba.

De hecho, creo que ésta es una de las carencias que todavía tiene la batería porque desde mi punto de vista faltaron aplicaciones que reforzaran la validez y la estandarización al momento en que el despacho formó la batería, pero como fui la única que rebatía estos aspectos y las demás personas no manifestaban ninguna inconformidad al respecto, pues se optó por no generar más polémica sobre este asunto en el grupo. Sin embargo, ahora creo que si mis comentarios han servido para mejorarla lo más conveniente es conservar ese sentido de crítica para seguir aportando elementos valiosos en beneficio de todos.

Al principio cuestioné el uso de la batería pero tuvimos que emplearla porque era una decisión a nivel de grupo, ya que se hizo una inversión considerable para la elaboración de la misma y el director general del grupo estaba convencido de que

ésto nos iba a permitir realizar una evaluación uniforme y objetiva de todo el personal que fuera a incorporarse a la empresa o que fuera a promoverse dentro del grupo

Poco a poco me fui convenciendo de que la herramienta era útil, ya que pudimos disminuir los índices de rotación en el personal de nuevo ingreso de tal forma que actualmente la persona que contratamos permanece en el puesto porque su desempeño es acorde a las necesidades del mismo. Esto no quiere decir que la rotación en el personal de nuevo ingreso sea cero, sin embargo cuando alguien deja la empresa es por otros motivos tales como: mejorar los ingresos que percibe o las prestaciones que tiene, pero no por desadaptación a la compañía ni porque su desempeño fuera malo y la empresa tuviera que prescindir de sus servicios.

En estos momentos de crisis económica por los que atraviesa el país existen variables externas que influyen en la rotación del personal, entre los que se encuentra principalmente la remuneración, ya que la gente acepta de momento cualquier ofrecimiento que se le haga para satisfacer sus necesidades mínimas y en cuanto se le presenta una mejor oferta de trabajo se cambia a pesar de que se sienta muy contento dentro de la empresa porque exista un agradable ambiente de trabajo y tenga posibilidades de desarrollo, ya que lo prioritario es conseguir mayores ingresos económicos que le permitan llevar una vida más decorosa.

Pero en fin, el problema de los sueldos es otro asunto que, aunque nos afecta, no nos corresponde abordarlo a fondo en este trabajo. ya que aquí sólo queremos resaltar lo importante que es la evaluación psicológica en el proceso de reclutamiento y selección dentro de una empresa de la industria química, y considero que hasta hoy podemos decir que es relevante la participación del psicólogo en ello.

Una recomendación o sugerencia que yo haría para sacar mayor provecho a esta batería de pruebas es que se concentren todas las evaluaciones realizadas en el grupo para que el despacho hiciera un análisis de ellas y creara normas más específicas por niveles para que las calificaciones obtenidas fueran más consistentes, válidas y confiables.

Algo que me llena de orgullo profesionalmente hablando, es que las evaluaciones realizadas por mí, son muy reconocidas en todas las empresas que conforman el grupo. Así como también para el consultor que creó la batería y los comentarios u observaciones hechos al respecto son bien vistos y varias decisiones se toman considerando los reportes de las evaluaciones, tal es el caso de promociones, recortes de personal, cambios de estructura organizacional, fusión de negocios, cuadros de reemplazo, entre otros.

También es importante mencionar que debemos impulsar la participación del psicólogo dentro de las empresas, el demostrar que somos profesionales que podemos apoyar a la empresa en el proceso de cambio de la cultura y la filosofía que nos lleven a ser una empresa competitiva a nivel internacional, generando estrategias, motivando a la gente, capacitándola y sobre todo demostrar que nuestra intervención genera resultados favorables tanto para el personal como para la compañía, ya que cada vez se hace más necesario presentar medidores que comprueben que nuestra participación tiene resultados tangibles.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (1984). Administración de recursos humanos. México. Trillas.
- Armstrong, M. (1991). Gerencia de recursos humanos. Integrando el personal y la empresa. Colombia. Legis Fondo Editorial.
- Bellows, R. M. (1975). Psicología del personal en la Industria y los Negocios. México. Diana.
- Dessler, G. (1991). Administración de personal (4a. ed.). Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Grados, J. (1988) Inducción, Reclutamiento y Selección. México. Manual Moderno.
- Hawk, R.H. (1977). Reclutamiento y selección de persona. México. Técnica.
- Hodgetts, R: y Altman, S. (1992). Comportamiento en las organizaciones. México. McGraw-Hill.
- Korman, A. K. (1978). Psicología de la Industria y de las Organizaciones. España. Prentice Hall.
- Miniperth (1994). Bateria de pruebas psicológicas elaborada para un grupo de industrias químicas. Circulación restringida.

- Morales, M. L. (1981). Psicometría aplicada. México. Trillas.
- Reyes A. (1984). Administración de personal. México. Limusa.
- Schein, E. H. (1972) Psicología de la Organización. España. Prentice Hall Internacional.
- Schultz, D. P. (1985). Psicología Industrial México. Interamericana.
- Siegel, L. y Lane. I.M. (1983) Psicología de las organizaciones industriales. México. C.E.C.S.A.
- Sikula, A.F. (1979). Administración de Recursos Humanos en Empresas. México. Limusa.
- Smith, C. y Wakeley, J. (1988). Psicología de la conducta industrial. México. McGraw Hill.
- Stanton, E. S. (1990). Efectivos de solicitud y selección de personal. Editorial Limusa.
- Tyson, S. y York, A. (1982). Administración de personal. México. Trillas.
- Werther, W. (1991). Administración de personal y recursos humanos. México. Mc.Graw-Hill.
- Werther, W. B. and Keith, D. (1986). Dirección de personal de recursos humanos. México. McGraw-Hill.

ANEXO 1

I. DATOS GENERALES

FECHA: _____

NOMBRE: _____

EDAD: _____ DIVISION: _____

PUESTO ACTUAL: _____ COMPAÑÍA: _____

PROFESION: _____ ULTIMO GRADO ESCOLAR: _____

¿Qué hago en mi puesto? _____

¿Qué me gusta hacer en mi puesto? _____

¿Qué hago bien en mi puesto? _____

¿Qué me disgusta hacer en mi puesto? _____

Describase brevemente (¿Cómo es usted?) Puntos fuertes y débiles _____

¿Cuáles son mis habilidades? _____

¿Cuáles son mis metas en el trabajo? _____

A un año: _____

A cinco años: _____

A diez años: _____

2. COMPARACIONES

EJEMPLO:

ST26B8P	+	ST26B8P
309Q26	-	390Q26
MMNMX47AV1		MNMX47AV1
4321		4321
4P7AA511		407AA511

3. CRITERIOS

La tarea que usted debe realizar consiste en clasificar a los clientes de un banco con las letras A, B, C, D ó E.

Vamos a ver unos ejemplos. Lean los criterios y clasifiquen a los clientes.

- A Cuenta corriente con más de 25,000 pesos
- B Valores en Sucursal
- C Cuenta de Ahorro con menos de 500,000 pesos
- D Libreta Plazo Fijo en Central
- E Cliente no clasificable con A, B, C ó D

El primer ejemplo ya está contestado:

Cliente	Tipo de cliente	Oficina	Saldo	
E1.	Libreta Plazo Fijo	Central	28,432.75	<u> D </u>
E2.	Cuenta corriente	Sucursal	12,743.57	<u> </u>
E3.	Acciones MADERSA	Sucursal	175,000.00	<u> </u>
E4.	Cuenta de Ahorro	Central	21,458.29	<u> </u>

4. ANALOGÍAS

EJEMPLOS

W)..... es a agua, como comer es a

1. Caminar
A. Correr

2. Beber
B. Soldado

3. Muchacha
C. Pan

4. Tren
D. Casa

2 C
.....

X)..... es a nieve, como negro es a

1. Rojo
A. Carbón

2. Azul
B. Leche

3. Marrón
C. Arroz

4. Blanco
D. Plata

4 A
.....

Y)..... es a vino, como trigo es a

1. Bodega
A. Espiga

2. Cosecha
B. Pan

3. Uva
C. Agricultor

4. Beber
D. Arar

.....

Z)..... es a planta, como sangre es a

1. Raíz
A. Vida

2. Sombra
B. Mancha

3. Savia
C. Herida

4. Bosque
D. Animal

.....

No dar vuelta la página antes de recibir la orden

5. SIGNIFICADO DE PALABRAS

EJEMPLOS:

PROLOGO:					
1) Discusión	2) Introducción	3) Complicación	4) Profusión		2
				
MONARQUIA:					
1) Ejército	2) Senado	3) Tribunal	4) Gobierno		4
				

EJERCICIOS:

ANALOGO:					
1) Anular	2) Similar	3) Particular	4) Singular	
KILOMETRO:					
1) 100 m.	2) 500 m.	3) 1,000 m.	4) 10,000 m.	
ALABAR:					
1) Admirar	2) Elogiar	3) Alarmar	4) Eludir	
HIMNO:					
1) Patria	2) Canto	3) Bandera	4) Guerra	
LIGAR:					
1) Conseguir	2) Favorecer	3) Lijar	4) Atar	
JURISTA:					
1) Abogado	2) Guerrero	3) Príncipe	4) Senador	

NO DAR VUELTA LA PAGINA ANTES DE RECIBIR LA ORDEN

6. REVISAR CUENTAS

EJEMPLOS:

$42 + 56 = 98$	SI	NO
$13 - 6 = 8$	SI	NO
$65 : 13 = 5$	SI	NO

EJERCICIOS:

$8 + 9 = 17$	SI	NO
$123 - 14 = 89$	SI	NO
$120 : 16 = 14$	SI	NO
$37 + 54 = 92$	SI	NO
$42 - 26 = 15$	SI	NO
$12 \times 8 = 96$	SI	NO
$85 - 26 = 59$	SI	NO

NO VUELVA LA HOJA ANTES DE RECIBIR LA ORDEN

7. CALCULOS NUMERICOS

EJEMPLOS:

x) Sume

$$13 + 12$$

- A 14
- B 25
- C 16
- D 59
- E Ninguna de éstas

y) Reste

$$30 - 20$$

- A 15
- B 26
- C 16
- D 8
- E Ninguna de éstas

NO DAR VUELTA LA PAGINA ANTES DE RECIBIR LA ORDEN.

8. COMPRESION A

EJEMPLO:

Juan y Pedro estaban hablando acerca del paseo campestre que la compañía ofrecería el próximo sábado. Juan se ofreció a pasar por Pedro y su familia para llevarlos en su carro al sitio del paseo, pero Pedro dijo que a él le tocaba trabajar en el turno de las doce de la noche a las ocho de la mañana y por lo tanto no estaría listo a salir para el paseo hasta más tarde. Juan dijo estar seguro de que la compañía suspendería sus trabajos a las seis de la tarde del día anterior para que todos sus empleados estuvieran en condiciones de gozar del paseo campestre.

1. El paseo campestre lo ofrecía:

- a) Juan y Pedro
- b) Las esposas de ellos
- c) La compañía
- d) El sindicato

2. Por la información suministrada en el párrafo, cuál de las afirmaciones siguientes es más exacta?

- a) Juan y Pedro trabajan en una siderúrgica
- b) Juan y Pedro trabajan para la misma compañía
- c) Juan vive cerca del lugar del paseo
- d) Pedro es maquinista

Usted debió colocar una "X" en el inciso e) de la pregunta No. 1, y una "X" en el inciso b) de la pregunta No. 2.

9. INVENTAR SIGNOS

EJEMPLO :



10. ANALISIS DEL CASO

1. EL COLEGIO INGLES

Uned es el director de un Colegio Inglés. Por lo tanto tiene que establecer:

- **Las finalidades principales del Colegio.**
- **La estructura de organización del Colegio, es decir, señale todos los cargos o personajes que deben existir para la buena marcha del Colegio.**

En el colegio hay una disciplina muy estricta. El comité directivo, fijó las pautas, las cuales fueron posteriormente transmitidas en una junta a los alumnos.

- **Las normas de disciplina.**
Los alumnos las cumplieron al pie de la letra por un rato. Pero, sutilmente se fueron revelando.
- **Proponer las alternativas de solución convenientes para este problema.**

1. Cuáles serían las dos finalidades de este plantel?

En este espacio en blanco establezca la estructura de organización y señale todos los cargos que deben existir para la buena marcha del colegio.

11. CUESTIONARIO A.L.

1. ¿Le molesta ser distinto de los demás o que su conducta no pueda ajustarse a convencionalismos o normas?
2. ¿Me gusta jugar y hacer deportes?
3. ¿"Sueña despierto" frecuentemente?
4. ¿Generalmente hace las cosas por sí mismo en lugar de pedir a otro que le muestre cómo hacerlas?
5. ¿Ha cruzado alguna vez la calle para evitar encontrarse con alguien?
6. ¿Puede soportar la crítica sin sentirse ofendido?
7. ¿Da dinero a los mendigos?
8. ¿Prefiere reunirse con personas más jóvenes que usted?
9. ¿La gente piensa que trabajo de prisa?
10. ¿Se siente usted a menudo realmente desdichado?
11. ¿Le desagrada tener que orientarse en lugares desconocidos?
12. ¿Se siente usted fácilmente desanimado cuando las opiniones de los demás difieren de las suyas?
13. ¿Trata usted de conseguir sus propósitos aunque tenga que luchar para ello?
14. ¿Se ruboriza muy a menudo?
15. ¿Le interesan a usted más los deportes que los temas intelectuales?
16. ¿Normalmente trabajo de prisa?
17. ¿Se considera usted una persona algo nerviosa?
18. ¿Generalmente usted manifiesta su disgusto cuando una persona se le adelanta en una "cola"?
19. ¿Ha tratado alguna vez de burlar con argumento o engaños la vigilancia de un guardián o portero?
20. ¿Le afecta mucho el elogio o la crítica de numerosas personas?

12. CUESTIONARIO P

1. Tomás debe salir de viaje con una persona de la que no conoce nada. ¿Sobre cuál de los siguientes aspectos de esa persona es preferible informar a Tomás para que el viaje resulte mejor?
- A) Su estilo de vida
 - B) Los puntos que tengan en común
 - C) Su actividad y responsabilidades profesionales
2. Entre los siguientes tipos de vendedores de prendas confeccionadas, ¿cuál es el que tiene más probabilidades de éxito?
- A) El que presente las últimas novedades
 - B) El que, tratando de conocer el estilo de su cliente, se interese por su modo de vida
 - C) El que posea una buena capacidad de convencer
3. Son las once de la noche. Hay numerosos vehículos estacionados en la calle, algunos de ellos sobre las aceras. Pedro ve desde su ventana a uno que trata de abrir la puerta de un coche; parece que no tiene llave y utiliza un destornillador. ¿Cuál será la reacción de Pedro?
- A) Probablemente es un ratero que trata de robar un coche. ¿Y si yo llamase a la policía?
 - B) Alguien ha quedado atrapado en la acera y trata de mover un coche para salir
 - C) ¿Qué estará haciendo? Parece que utiliza un destornillador
4. Cuando un niño ha cometido una gran tontería, ¿cuál es, a su modo de ver, la mejor reacción?
- A) Castigarle, explicándole por qué se hace
 - B) Explicarle el significado de su tontería situándolo en su contexto
 - C) Apelar el amor propio del niño
5. Un empleado administrativo, incorporado recientemente a la empresa, pide a Javier, uno de sus compañeros, que le preste una pequeña suma de dinero hasta el mes siguiente. ¿Qué hará Javier?
- A) Le prestará el dinero sin hacerle ninguna pregunta para no ponerle en un aprieto
 - B) Le prestará el dinero porque a él le gustaría que le hicieran lo mismo si lo necesitara
 - C) No le dará el dinero, considerando que su compañero tiene, probablemente, buenos amigos dispuestos a ayudarle
6. Bernardo se ha puesto, sin quererlo, fuera de la legalidad y debe escoger a un abogado para que le defienda. ¿Sobre cuál de los criterios siguientes basará su elección?
- A) Su reputación de elocuencia
 - B) Sus buenas relaciones con la magistratura
 - C) Su perpicacia psicológica
7. Una señora va a consultar a un médico sobre una infección que le parece bastante banal. El médico la interroga ampliamente antes de examinarla. Ella contesta, por supuesto, a las preguntas, pero, en el fondo, ¿qué pasará?

RESULTADOS DE PRUEBAS

NOMBRE: _____ FECHA: _____

HABILIDADES	SUBTEST	PUNTAJE
GERENCIALES/ADMINISTRATIVO		
	Planeación (Análisis caso pregunta 1)	_____
	Organización (Análisis caso pregunta 2 y pregunta 3)	_____
		<u>(72)</u> <u>(73)</u>
	Control (Análisis caso pregunta 4 y Comparaciones)	_____
		<u>(74)</u> <u>Comp</u>
RELACIONES INTERNAS		
· Liderazgo	Comprensión (Cuestionario P)	_____
	Estabilidad Emocional (Cuestionario A.L. B1-M)	_____
	Dominio (Cuestionario A.L. B4-D)	_____
	Control de sí mismo (Cuestionario P)	_____
· Trabajo en equipo	Sociabilidad (Cuestionario A.L. F2-S)	_____
	Extroversión (Cuestionario A.L. B3-1)	_____
	Adaptabilidad (Cuestionario P)	_____
	Receptividad (Cuestionario P)	_____
RELACIONES EXTERNAS		
· Trabajo con Clientes	Sociabilidad (Cuestionario A.L. F2-S)	_____
	Aptitud hacia la Venta (Cuestionario P)	_____
	Extroversión (Cuestionario A.L. B3-1)	_____
	Confianza en sí mismo (Cuestionario A.L. F1-C)	_____
SOLUCION DE PROBLEMAS		
	Comprensión A	_____
	Analogías	_____
	Significado de Palabras	_____
	Revisar Cuentas	_____
	Cálculos Numéricos	_____
	Criterios	_____
TOMA DE DECISIONES		
	Autosuficiencia (Cuestionario A.L. B2-S)	_____
	Control de sí mismo (Cuestionario P)	_____
	Inventar Signos	_____
	Receptividad (Cuestionario P)	_____

INTENSIDAD EN RESULTADOS

(Cuestionario A.L. RIT) _____
(Cuestionario A.L. RIES) _____

ORIENTACION PREDOMINANTE

Confianza en sí mismo (Cuestionario A.L. F1-C) _____
Adaptabilidad (Cuestionario P) _____
Dominio (Cuestionario A.L. B4-D) _____
Tolerancia a la Frustración(Cuest. P) _____
Aptitud hacia la Venta (Cuestionario P) _____

INNOVACION EN EL ACTUAR

Inventar Signos _____
Confianza en sí mismo (Cuestionario A.L. F1-C) _____
Adaptabilidad (Cuestionario P) _____
Receptividad (Cuestionario P) _____
Tolerancia a la Frustración(Cuest. P) _____

ANEXO 2

GIRSA

EVALUACION

LOCALIDAD :

NOMBRE:

EDAD: 35

FECHA: 8/06/94

PUESTO:

SUPERV. PLANEAC TIEMPO EN EL PUESTO:

0 AÑOS

PUESTO GL:

0

CAPACIDADES / RECURSOS

-3 -2 -1 0 1 2 3 PUESTO

GERENCIALES / ADMINISTRATIVO

RELACIONES INTERNAS

RELACIONES EXTERNAS

SOLUCION DE PROBLEMAS

TOMA DE DECISION / RESULT.

INTENSIDAD EN RESULTADOS

ORIENTACION PREDOMINANTE

INNOVACION EN EL ACTUAR

	-3	-2	-1	0	1	2	3	PUESTO
GERENCIALES / ADMINISTRATIVO				X			X	
RELACIONES INTERNAS			X					
RELACIONES EXTERNAS							X	
SOLUCION DE PROBLEMAS						X		
TOMA DE DECISION / RESULT.			X					
INTENSIDAD EN RESULTADOS				X				
ORIENTACION PREDOMINANTE				X				
INNOVACION EN EL ACTUAR			X					

OBSERVACIONES:

Es una persona que muestra grandes cualidades como un administrador organizado y práctico. Decide sobretodo en las acciones funcionales, es decir, tiene la capacidad de simplificar las operaciones a su cargo y busca la utilidad de las mismas; poniendo siempre atención en los detalles y buscando siempre establecer objetivos para llevarlos a cabo.

Sus relaciones internas y externas difieren en cierto grado, ya que en las primeras se muestra simpático, buscando siempre ganarse a la gente y siendo menos tímido que en sus relaciones externas, en las cuales se desenvuelve con cierta timidez y algo reservado. Le gusta dirigir a los demás y tiene habilidades para supervisar su trabajo. Es una persona muy optimista en su trabajo y en el desempeño de sus actividades relacionadas con su profesión.

Cuenta con un Coeficiente Intelectual muy alto, lo cual le facilita el comprender problemas, logrando un adecuado razonamiento para formular soluciones viables que lo permitan responder favorablemente a los retos que enfrenta en su trabajo; es decir, identifica, comprende, analiza, sintetiza y evalúa las situaciones para crear, razonar y formular conclusiones viables y efectivas.

Es una persona con mucho empuje, en la que se puede confiar para obtener resultados. Se puede desarrollar favorablemente en actividades en donde tenga que tomar decisiones o actuar ante diferentes situaciones.

Bajo presión, puede llegar a ser crítico en sus enfoques hacia la obtención de metas, siendo directo en su trato y sin rodeos. En general, su actuación no se modifica, sino que permanece en el mismo nivel cuando tiene sobrecarga de trabajo o se le presiona en tiempo de entrega.

Esta persona tiene un perfil de impacto indirecto, ya que se desempeña favorablemente prestando servicios de asesoría o de apoyo para que otras áreas logren resultados de impacto más directo para la Compañía

Es poco creativo para generar o transformar ideas a resultados concretos, ya que busca trabajar con cosas prácticas y tangibles; sin inventar en detalle; es poco original.

GIRSA

EVALUACION

LOCALIDAD :

NOMBRE:

PUESTO:

PUESTO GL:

SUPERV. PLANEACION
0

EDAD: J5

FECHA: 8/06/54

TIEMPO EN EL PUESTO:

0 AÑOS

PROYECCION DEL DESARROLLO

-3 -2 -1 0 1 2 3

RAZONAMIENTO VERBAL
RAZONAMIENTO NUMERICO
INTELIGENCIA

PLANEACION
ORGANIZACION
CONTROL

DOMINIO
ESTABILIDAD EMOCIONAL
CONTROL DE SI MISMO
SOCIABILIDAD
EXTROVERSION
RECEPTIVIDAD
ADAPTABILIDAD
CONFIANZA EN SI MISMO
TOLERANCIA A LA FRUSTRACION
APTITUD HACIA LA VENTA
ENERGIA PARA EL TRABAJO
AUTOSUFICIENCIA
COMPRESION

	-3	-2	-1	0	1	2	3
							X
							X
							X
					X		
					X		
							X
						X	
			X				
				X			
					X		
						X	
							X
			X				
			X				
				X			
					X		
							X

OBSERVACIONES:

tiene excelentes aptitudes para trabajos en los que sea necesaria la comprensión de datos numéricos y un adecuado manejo del vocabulario; así como en donde tenga que resolver problemas, analizándolos y sintetizándolos para proponer soluciones satisfactorias.

Presenta una excelente planeación de las acciones a seguir, necesarias para lograr los resultados deseados; identificando y agrupando las actividades que deben desempeñarse, logrando establecer controles para medir el desarrollo del trabajo.

Tiene aptitud para ocupar cargos con jerarquía, ya que generalmente trata de asumir un papel de dominio o ascendencia ante los demás; logrando tener control de si mismo y ocultando sus sentimientos ante las personas para manejar la situación.

Debe tener más confianza en si mismo, ya que en situaciones difíciles o inesperadas, puede - sin ser esto siempre- perder seguridad o firmeza.

Es receptivo a la experiencia y puntos de vista de los demás, le gusta participar en las actividades con la gente, relacionándose con ellos de manera empática, integrando en su contexto cualquier suceso.

Es una persona sociable, se le facilita establecer relaciones enfocadas a persuadir a los demás, por lo que tiene aptitudes para desarrollarse favorablemente en actividades enfocadas hacia la venta, ya que es flexible en su actuación y se adapta a situaciones o personas diferentes.

Se muestra autosuficiente para tomar decisiones y realizar sus tareas, así como también le gusta ser independiente en la toma de decisiones.

Tiene empuje y puede resistir a la presión de cargas de trabajo y de tiempo, soportando y comprendiendo fracasos o limitaciones.

GIRSA

EVALUACION

LOCALIDAD :

NOMBRE:

EDAD: 30

FECHA: 23/10/95

PUESTO:

ESPEC. CALIDAD

TIEMPO EN EL PUESTO:

0 AÑOS

PUESTO GL:

0

CAPACIDADES / RECURSOS

GERENCIALES / ADMINISTRATIVO
RELACIONES INTERNAS
RELACIONES EXTERNAS
SOLUCION DE PROBLEMAS
TOMA DE DECISION /RESULT.
INTENSIDAD EN RESULTADOS
ORIENTACION PREDOMINANTE
INNOVACION EN EL ACTUAR

	-3	-2	-1	0	1	2	3	PUESTO
GERENCIALES / ADMINISTRATIVO				X				
RELACIONES INTERNAS					X			
RELACIONES EXTERNAS				X				
SOLUCION DE PROBLEMAS							X	
TOMA DE DECISION /RESULT.					X			
INTENSIDAD EN RESULTADOS						X		
ORIENTACION PREDOMINANTE				X				
INNOVACION EN EL ACTUAR			X					

OBSERVACIONES:

es una persona de resultados; generalmente organiza su trabajo poniendo atención en los detalles y estableciendo controles para conocer los resultados obtenidos y los objetivos alcanzados.

Es una persona cortés en su trato, que se relaciona adecuadamente con la gente para desempeñar su trabajo con efectividad. Puede establecer buenas relaciones interpersonales con otras organizaciones o autoridades externas y con clientes internos o compañeros de trabajo de la misma compañía donde se desenvuelve.

Tiene mucha iniciativa para pensar y resolver problemas con efectividad; no requiere de sistemas o procedimientos que la guíen para obtener resultados satisfactorios. Es analítica para interpretar y evaluar la situación, así como para generar soluciones viables.

Cuando se trata de tomar decisiones, lo hace sin una estrecha dirección o seguimiento. Tiene iniciativa para actuar, por lo que se puede confiar en que sus decisiones están fundamentadas y no fueron tomadas sin pensar es decir, que tienen como objetivo el alcanzar las metas propuestas.

En el ambiente de trabajo y al encontrarse bajo presión, va a responder a las necesidades de su trabajo; es decir no va a dejar de responder por estar ante interrupciones inesperadas, aunque meditará más los cosas antes de actuar.

tiene un perfil de impacto indirecto, ya que funciona con mayor efectividad sobre los resultados proporcionando servicios de asesoría, consejo o interpretación de datos para que otros logren resultados más directos para la Compañía.

Generalmente hace propuestas convencionales, pero es necesario que aprenda a tomar más riesgos para incursionar por problemas nuevos y abrir alternativas que enriquezcan sus aportaciones.

GIRSA

EVALUACION

LOCALIDAD :

NOMBRE:

PUESTO:

PUESTO GL:

ESPEC. CALIDAD

0

EDAD: 30

FECHA: 23/10/95

TIEMPO EN EL PUESTO:

0 AÑOS

PROYECCION DEL DESARROLLO

	-3	-2	-1	0	1	2	3
RAZONAMIENTO VERBAL						X	X
RAZONAMIENTO NUMERICO							X
INTELIGENCIA							
PLANEACION			X				
ORGANIZACION				X		X	
CONTROL							
DOMINIO					X		
ESTABILIDAD EMOCIONAL			X				
CONTROL DE SI MISMO					X		
SOCIABILIDAD					X		
EXTROVERSION				X			
REGERTIVIDAD					X		
ADAPTABILIDAD				X			
CONFIANZA EN SI MISMO			X				
TOLERANCIA A LA FRUSTRACION				X			
APTITUD HACIA LA VENTA						X	
ENERGIA PARA EL TRABAJO					X		
AUTOSUFICIENCIA						X	
COMPRESION							X

OBSERVACIONES:

Posee un Coeficiente Intelectual Superior al promedio, lo que le permite comprender bastante bien un problema y encontrar soluciones satisfactorias. Tiene aptitud para realizar trabajos que requieran un uso adecuado del vocabulario para ordenar el pensamiento y en donde la comprensión de datos numéricos sea importante.

Se le dificulta un poco el elaborar un plan de trabajo. Más bien identifica y agrupa las actividades que deben desempeñarse y establece controles que le permiten medir el desarrollo del trabajo.

En un grupo, trata de asumir un papel dominante; se controla en la mayoría de las ocasiones, tratando de ocultar sus sentimientos, aunque ante situaciones inesperadas o difíciles puede perder un poco de firmeza.

Es receptiva a la experiencia y puntos de vista de los demás, le gusta participar en las actividades con la gente, relacionándose con ellos de manera empática e integrando en su contexto cualquier suceso; por lo mismo se adapta a situaciones o personas diferentes.

Es una persona con mucho dinamismo y resistencia a la presión de cargas de trabajo y de tiempo; es independiente en la realización de sus tareas y tiene capacidad para soportar y comprender fracasos o limitaciones.

GIRSA

EVALUACION

LOCALIDAD :

NOMBRE:

EDAD: 37

FECHA: 22/02/95

PUESTO:

ING. DESARROLLO TIEMPO EN EL PUESTO: 11 AÑOS

PUESTO GL:

0

CAPACIDADES / RECURSOS

GERENCIALES / ADMINISTRATIVO
RELACIONES INTERNAS
RELACIONES EXTERNAS
SOLUCION DE PROBLEMAS
TOMA DE DECISION / RESULT.
INTENSIDAD EN RESULTADOS
ORIENTACION PREDOMINANTE
INNOVACION EN EL ACTUAR

	-3	-2	-1	0	1	2	3	PUESTO
GERENCIALES / ADMINISTRATIVO					X			
RELACIONES INTERNAS						X		
RELACIONES EXTERNAS						X		
SOLUCION DE PROBLEMAS						X		
TOMA DE DECISION / RESULT.						X		
INTENSIDAD EN RESULTADOS			X					
ORIENTACION PREDOMINANTE						X		
INNOVACION EN EL ACTUAR						X		

OBSERVACIONES:

Tiene aptitud para concretar en resultados deseados el plan de acciones a seguir, generalmente realiza su trabajo prefiriendo establecer controles para medir los resultados obtenidos y los objetivos alcanzados.

Trabaja bien con otras personas, ya que tiene muy buena habilidad para establecer relaciones interpersonales tanto con sus clientes internos, como con los externos. Se muestra abierto a los puntos de vista de los demás, tiene habilidad para persuadirlos y motivarlos, así como para adaptarse a diferentes personas y situaciones.

Es una persona con un Coeficiente Intelectual alto, por lo que se le facilita el comprender problemas que involucran tanto aspectos cuantitativos, como el uso del vocabulario; ya que identifica, comprende, analiza, sintetiza y evalúa las situaciones para crear, razonar y formular conclusiones viables y efectivas.

Se puede confiar en él, para obtener resultados, ya que hará lo que se requiera para lograr las metas u objetivos sin una supervisión estrecha o con instrucciones detalladas. Es por esto que se puede desarrollar favorablemente en actividades donde tenga que tomar decisiones o actuar ante diferentes situaciones.

Bajo presión, tiende a actuar impulsivamente, pasando por alto algunos detalles y mostrarse descontento con el trabajo rutinario. Sin embargo, trata de apegarse en la medida de lo posible a sistemas o procedimientos.

Tiene un perfil enfocado al área de impacto directo, es decir, cuando se le da una completa responsabilidad en las acciones y en sus resultados.

Le gusta iniciar cosas constantemente y trata de mirar las cosas desde diferentes ángulos, puede tomar una idea creativa y hacerla funcionar para un propósito práctico. Es versátil e iniciador, que actúa positivamente tanto en un ambiente competitivo, como social.

GIRSA

EVALUACION

LOCALIDAD :

NOMBRE:

PUESTO:

PUESTO GL:

ING. DESARROLLO

0

EDAD: 37

FECHA: 22/01/95

TIEMPO EN EL PUESTO:

11 AÑOS

PROYECCION DEL DESARROLLO

RAZONAMIENTO VERBAL
RAZONAMIENTO NUMERICO
INTELIGENCIA

PLANEACION
ORGANIZACION
CONTROL

DOMINIO
ESTABILIDAD EMOCIONAL
CONTROL DE SI MISMO
SOCIABILIDAD
EXTROVERSION
RECEPTIVIDAD
ADAPTABILIDAD
CONFIANZA EN SI MISMO
TOLERANCIA A LA FRUSTRACION
APTITUD HACIA LA VENTA
ENERGIA PARA EL TRABAJO
AUTOSUFICIENCIA
COMPRESION

	-3	-2	-1	0	1	2	3
					X		
						X	
							X
			X				
			X				
					X		
			X				
					X		X
						X	
							X
			X	X			
			X				X
			X			X	
			X		X		
			X	X			
			X				

OBSERVACIONES:

Posee un Coeficiente Intelectual Superior al promedio, lo que le permite comprender bastante bien un problema y encontrar soluciones satisfactorias. Tiene aptitud para realizar trabajos que requieran un uso adecuado del vocabulario para ordenar el pensamiento y en donde la comprensión de datos numéricos sea importante.

Puede establecer un plan de trabajo para lograr los objetivos y generar medidores que le indiquen el avance en la operación, aunque no es muy organizado para hacer su trabajo.

