



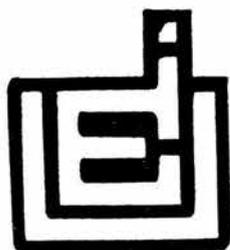
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
IZTACALA

PO 1509/97
E.1

IMPORTANCIA Y PAPEL DE LA PSICOLOGIA Y
DEL PSICOLOGO EN EL AREA DE RECLUTAMIENTO
Y SELECCION; REPORTE DE UN CASO

**REPORTE DE TRABAJO
P R O F E S I O N A L**
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
SERVIN GARCIA LORENA



IZTACALA, EDO. DE MEXICO

1997



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.

**IMPORTANCIA Y PAPEL DE LA PSICOLOGIA
Y DEL PSICOLOGO EN EL AREA DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCION:**

REPORTE DE UN CASO

**LORENA SERVIN GARCIA
UNAM-CAMPUS-IZTACALA**

PSICOLOGIA

GENERACION 87-91

NO. DE CUENTA: 8405953-2

**ASESORES: MTR. JOSE ANTONIO RAMIREZ PAEZ
MTRA. LAURA EVELIA TORRES VELAZQUEZ
LIC. BEATRIZ FRIAS ARROLLO**

INDICE

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

INTRODUCCION

CAPITULO I

DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

Pag

1.1	<i>Desarrollo de la Psicología Industrial</i>	1
1.2	<i>La Psicología de la Organización</i>	2
1.3	<i>Participación del Psicologo dentro de las Organizaciones</i>	6
1.3.1	<i>Participación del Psicologo en el proceso de Reclutamiento y Selección</i>	9
1.3.2	<i>Capacitación y Adiestramiento en la Industria</i>	17

CAPITULO II

DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

2.1	<i>Funciones y Políticas</i>	25
2.2	<i>Procedimiento de Reclutamiento y Selección y Contratación</i>	31
2.3	<i>Inducción y Capacitación</i>	58
2.4	<i>Incentivos al personal (prestaciones)</i>	63

CAPITULO III
REPORTE: FUNCIONES PERSONALES DENTRO DE LA
EMPRESA

3.1 *Selección de Personal Sindicalizado* 67

3.2 *Reclutamiento y Selección de Personal de Confianza* 68

CAPITULO IV
ANALISIS DEL CASO Y APORTACIONES 90

BIBLIOGRAFIA

Agradecimientos

A Dios:

Por permitirme vivir momentos tan importantes como este.

A mi esposo:

***Por todo el compañerismo y amor demostrados
a lo largo de nuestra relación y en especial por
el apoyo moral y económico para el desarrollo de
este trabajo.***

A mis hijas:

***Por ser el mayor aliciente y motivación
para superarme día a día.***

A mis padres:

***Por enseñarme a luchar y alcanzar mis metas con
honestidad, apoyándome de manera incondicional
en todas las decisiones importantes tomadas en mi
vida.***

A mis hermanos:

***Por su apoyo y unión, especialmente a Norma por
la atención y cuidado para la captura e impresión
del presente trabajo.***

Al Maestro de Psicología y Profesor: José Antonio Ramírez

Por su paciencia y acertadas aportaciones teóricas, así como sus atinadas revisiones y todo el tiempo invertido en este trabajo.

A la Maestra: Laura Evelia Torres Velázquez y a la Lic. Irma Beatriz Frías Arroyo por valiosas aportaciones, revisiones y aceptación de este trabajo.

A la Escuela de Estudios Profesionales Iztacala y al profesorado:

Por haberme brindado la oportunidad de formar parte de ella y por darme una formación académica.

Mi más sentido agradecimiento a la Compañía Teléfonos de México, SA. de C.V. por las facilidades brindadas para la elaboración del presente.

Muy especialmente a:

Lic. José Luis Martínez Chávez

Lic. Emilio Ponce Vargas

Lic. Oscar Rosales Naranjo

Ing. Adrián Pérez Romero

Por el apoyo del material utilizado para la realización de este reporte.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito principal dar una visión acerca de lo que es el trabajo del Psicólogo, las diferentes áreas que aborda la Psicología Industrial y específicamente en el área de Reclutamiento y Selección de Personal.

Además se describe todo el proceso de Selección de Personal en la empresa Teléfonos de México, S.A. de C.V. en la cual se realizó tanto el Servicio Social como las prácticas profesionales.

Posteriormente se realiza un reporte de las funciones personales en el departamento de Selección de Personal y describiendo las pruebas Psicológicas que se ocupaban en el Departamento.

Finalmente se hace un análisis acerca del Procedimiento de Selección y el Papel del Psicólogo en dicha empresa, comparándolo con el material revisado y dando algunas alternativas de cambio.

INTRODUCCION

En la actualidad vivimos situaciones de constante cambio y avance en cuanto a evolución social, política y económica en todo el mundo, especialmente en países como México el cual se encuentra en vías de desarrollo y es por esto mismo que el país se encuentra interesado en satisfacer sus propias necesidades y expandirse en el mercado con la apertura de fronteras comerciales en especial con E.U. y Canadá con el TLC, este hecho trae consigo posiciones de competencia en un libre mercado que motiva a crear más y mejores ofertas.

Estos hechos comprometen a las empresas mexicanas a estar en condiciones optimas para competir con las demás y esto dá por hecho un cambio. En este sentido la Psicología organizacional ha tomado un papel fundamental en cualquier tipo de organización.

La Psicología del trabajo ha tenido una influencia decisiva para lograr como objetivo fundamental la difusión de una cultura organizacional efectiva que desarrolle el entendimiento objetivo y eficiente de los R.H. en cualquier institución.

En este sentido la Psicología como ciencia que estudia la conducta ha participado activamente en la investigación y aplicación de métodos, principios y técnicos que se han esparcido por todo el ámbito industrial por lo menos en los últimos 40 años (Dunnette y Kirchner, 1986).

Así el campo que actualmente ha sido llamado Psicología Industrial y Organizacional, representa el punto de encuentro de muchas disciplinas (Administración, Economía, Filosofía por mencionar algunas), y no es raro que los estudios del comportamiento humano y de la organización se hayan unido para formar esta rama de la Psicología cuyos intereses van desde los procesos del individuo hasta los procesos de la organización.

Y es por esto que la función del Psicólogo Industrial, abarca grandes conocimientos específicos, ya que como veremos en el capítulo 1 su papel no se limita unicamente al proceso de Selección, aplicación de pruebas o Técnicas de Entrenamiento y Capacitación, sino que ahora su trabajo se ve enriquecido por factores básicos del sistema organizacional como: redes de comunicación, toma de decisiones, técnicos para la solución de problemas, liderazgo y su participación activa, cambios organizacionales, movilidad de la conducta individual y en grupo esto es, su trabajo se ve complementado con la interdisciplina lo cual permite un mayor conocimiento y desarrollo dentro del mismo, pero retomando lo que es proceso de selección, ya que fué una de las actividades principales de este reporte; se puede decir que es una de las

actividades principales y más importantes que desempeña el Psicólogo, ya que es a través de ésta práctica como se proporcionan los Recursos Humanos necesarios en toda organización.

Es por esto que el presente trabajo tiene por objetivo resaltar la importancia y actividades del Psicólogo dentro del área industrial y específicamente en Selección y Reclutamiento de Personal; confrontando estas actividades con las realizadas en forma práctica dentro de una empresa privada.

Para cumplir con este propósito el siguiente trabajo consta de cuatro capítulos.

Dentro del *Primer Capítulo* se describe a grandes rasgos el desarrollo de la Psicología Organizacional, algunas definiciones que existen al respecto, tipos de organizaciones y por último se resaltan las actividades del Psicólogo dentro de las organizaciones.

La Psicología Industrial adquiere el carácter de ciencia dejando de ser un anexo práctico de la administración de personal a principios de siglo, abarcando todos los aspectos de la vida de las organizaciones de todo tipo.

La Psicología Organizacional fórmula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones de las empresas, aplicando principios y datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria (Blum y Naylor, 1985; cit. en Rodríguez, 1991).

En los últimos años han aparecido muchos trabajos acerca de las teorías de la organización lo cual nos indica una clara preocupación por realizar mejores trabajos para la organización y todo lo que está conlleva.

Es en este sentido que el Psicólogo juega un papel importante, ya que el trabajo que realiza, no solo es la aplicación de pruebas y entrevistas en la selección, sino que éste se desenvuelve en diferentes áreas como:

- Administración de personal
- Reclutamiento
- Programas de Inducción de Personal
- Programas de Motivación
- Capacitación
- Selección de personal

Y sus actividades son

- Selección de personal
- Desarrollo de personal
- Ingeniería Humana
- Estudiar sobre la productividad
- Administración

Otras actividades sobre accidentes y seguridad

Relaciones laborales (Blum y Naylor 1985, citado en Castañeda 1991). De esta manera puede decirse que el psicólogo juega un papel primordial dentro de la organización ya que dependiendo de sus conocimientos, habilidades y profesionalismo es como se verán beneficiados tanto las organizaciones como los R-H.

En el *Segundo Capítulo* se describe el proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación, así como incentivos al personal de la empresa de la cual se basa este reporte (Teléfonos de México, S.A. de C.V.) estableciendo un perfil Psicológico en el cual se debe reunir el personal contratado para cada una de las unidades organizativas de la empresa.

El personal que es requerido para esta empresa consta de:

Personal Sindicalizado

Personal de Confianza

Personal de Servicio Social y Prácticas Profesionales

Personal de Trabajo Social.

Se hizo la descripción de cada uno de los pasos del procedimiento de Selección y Contratación en la empresa con el objeto de que el lector tenga un formato de apoyo para actividades paralelas a éstas y además se forme una idea de lo que es una adecuada Selección en una empresa de la magnitud como es Teléfonos de México.

En el *Tercer Capítulo* se describe las actividades dentro del Departamento de Personal de Larga Distancia donde preste mi Servicio Social y Prácticas Profesionales.

También se realiza la descripción de las pruebas Psicológicas utilizadas en dicho departamento las cuales son:

Dominos, 16 Factores de la personalidad, Cleaver, Wonderlic y Beta 11-R.

Por último en el *Cuarto Capítulo* se realiza un análisis acerca de las condiciones tanto de material utilizado para la Selección (incluyendo las pruebas Psicológicas), como del personal que laboraba en el Departamento, haciendo incapié en el papel que juega el Psicólogo en ésta área, su formación y conocimientos, la concepción sobre su trabajo y su papel dentro de la organización, habilidades con énfasis en la Metodología y su formación crítica.

CAPITULO 1

En el presente capítulo se pretende dar un panorama general acerca de como surge la Psicología Industrial y sus aplicaciones a las organizaciones, resaltando el trabajo de los profesionales de esta área: los psicólogos organizacionales.

1.1. Desarrollo de la Psicología Industrial.

La Psicología Industrial surge en la 1ª Guerra Mundial enfocada a la administración de Pruebas Colectivas para los reclutas del ejército y auxiliando en la Selección de oficiales. Pero no fue sino hasta unos años más tarde cuando algunas empresas se interesaron en los avances de la Psicología (Rodríguez, 1991). La Psicología Industrial alcanzó su desarrollo hasta la 2ª Guerra Mundial cuando, la Industria requirió de ayuda para la solución de problemas de producción, reconociendo las necesidades de aprovechar al personal al máximo.

Ballesteros (1982, cit. en Lira 1993) menciona que es importante situar los principios de la Psicología Industrial como consecuencia de la industrialización mundial y que su inicio coincide con dos hechos: 1) El nacimiento de la psicología como ciencia experimental y 2) El auge de los Estados Unidos y Europa en los procesos de industrialización.

Esto es grosso modo el comienzo de la psicología Industrial a nivel general, sin embargo la psicología Industrial en México comienza el 15 de septiembre de 1910 con la Escuela Nacional de Altos Estudios (Facultad de Filosofía y Letras) dividida en tres secciones: Humanidades; Ciencias exactas Física y Natural; Ciencias Sociales, Políticas y Jurídicas

En 1916, el Dr. Enrique O. Aragón consagró la enseñanza de la Psicología en México con el Gabinete Psicológico estilo alemán instalado en la misma escuela.

En 1938 se crea la sección de Psicólogos dentro de la Escuela Nacional de Altos Estudios por el Dr. Gustavo Baz donde se impartían cursos de psicología del trabajo (Curiel 1962, cit. en Téllez 1993).

Sin embargo, hasta 1971, la secretaría de Educación Pública reconoce como profesión la carrera de Psicología y la separa de la carrera de filosofía y letras.

Es de ésta manera como se le da importancia a la psicología en todas sus áreas, y una de ellas es la psicología del Trabajo u Organizacional de la cual se hablará a continuación.

1.2. La psicología de la Organización.

Debido al gran auge que existe respecto al estudio de las organizaciones, la psicología ha tenido que relacionarse con el análisis de éstas mediante la creación de una disciplina que basa sus premisas en las diferencias individuales, tanto en lo personal como en cuanto al estilo de trabajo. Esta área ha sido llamada "Psicología Industrial y Organizacional" (Howell, citado en Rodríguez, 1991).

De ésta manera se ha hecho necesaria la creación de esta especialidad, así como de un especialista en ella; el trabajo de éste va dirigido al estudio y en general al análisis del comportamiento y desempeño humano en las Organizaciones e Industrias; aunque no todas las personas que utilizan la información producida por la psicología Industrial y Organizacional son Psicólogos.

Los psicólogos que cuentan con éstos estudios son los que tienen más posibilidad de obtener ciertos empleos como: especialistas de entrenamiento, analistas de personal, reclutador ejecutivo y consultor de compensación (Berry, 1990 citado en Berry y Houston 1993).

Pero antes de seguir hablando de las organizaciones es importante tomar en cuenta las siguientes definiciones acerca de la misma :

Shein (1982), dice que una organización es la acción planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división de trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Chiavennato (1984, citado en Castañeda, 1991), dice que las organizaciones permiten satisfacer diferentes necesidades de las personas, emocionales, espirituales, económicas. las cuales existen para cumplir objetivos que los individuos no pueden alcanzar aisladamente.

Las Organizaciones son estructuras sociales, racionales y efectivas. posibilitan la coordinación de un número de personas y Recursos Naturales para lograr fines determinados (Petit. T.A. 1978, citado en Castañeda, 1991).

Por otra parte, las organizaciones tienen un propósito humano, se constituyen y sostienen sobre el interés que comparten los participantes y para conocerlas es necesario tomar en cuenta los elementos que la componen como: personas, estructuras, tecnología y ambiente.

Todas estas definiciones tienen elementos en común que Grados (1988) retoma en su definición de organizaciones:

Se llama organización a un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas. Siendo un invento destinado a satisfacer necesidades, su éxito depende de su estructuración planificada, de cómo se ocupe de las estructuras que surgen de su planificación y de cómo defina y trabaje para lograr sus metas. Asimismo constituye un sistema, es decir, un conjunto de elementos interdependientes, que desempeñan funciones propias, coordinadas de tal manera que contribuyen en mayor o menor grado al funcionamiento del sistema total, esto es, la organización. Esta definición me parece la más completa ya que se retoman todos los elementos relacionados con las organizaciones.

Las organizaciones tienen algunas características en general como:

A) Son formuladas por un grupo de personas. B) Establecen una relación formal. C) Son para lograr ciertos fines comunes.

Forman grupos:

- 1) Formales.- Realizan tareas independientes
- 2) Informales.- Surgen para satisfacer las necesidades sociales y psicológicas de los trabajadores (Petit T.A. 1978, citado en Castañeda, 1991).

También se encuentran varios tipos de organización que se clasifican según:

- Su actividad o giro.
- El origen de las aportaciones y capital del carácter a quienes dirijan sus actividades y
- la magnitud de la empresa.

En el primer bloque por su actividad o giro se tienen a las:

1) **Industriales:**

- Extractivas
- Manufactureras
- Agropecuarias

2) **Comerciales:**

- Mayoristas
- Minoristas
- Comisionistas

3) **Servicio:**

- Transporte
- Turismo
- Instituciones Financieras
- Servicios Públicos Varios, Comunicaciones, Energía, Agua.
- Servicios Privados Varios, Asesoría, Servicios Contables, Jurídicos y Administrativos, Promoción y Ventas y Agencias de Publicidad.

- Educación
- Salubridad
- Finanzas, Seguros por mencionar algunos.

En el segundo bloque se describen las siguientes:

1) **Públicas:**

- Centralizadas
- Desconcentradas
- Descentralizadas

2) **Privadas:**

- Nacionales
- Extranjeras
- Transnacionales
- Estatales
- Mixtas

En el tercer bloque se encuentra que este es uno de los criterios más utilizados, definiéndose de acuerdo al tamaño de la empresa en: Pequeña, Mediana o Grande, aunque existen varios problemas para determinar sus límites según Galindo y Martínez Citado en Rodríguez 1991) éstas son:

- 1) Financieras
- 2) Personal Ocupado
- 3) Producción
- 4) Ventas

Existen otros criterios para la clasificación de empresas y organizaciones como:

1) **Criterio Económico:**

- Nuevas
- Necesarias
- Básicas
- Semibásicas
- Secundarias

2) **Criterio de constitución legal**, de acuerdo al régimen jurídico en que se constituya la empresa puede ser:

- Sociedad Anónima
- Sociedad Anónima Capital Variable
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Sociedad Cooperativa

- Sociedad en Comandita Simple
- Sociedad en Comandita por Acciones
- Sociedad en Nombre Colectivo

Estos criterios no son del todo exactos ya que no son aplicables a cada situación específica, puesto que las condiciones de las empresas son muy variables; sin embargo, dan una idea de como se clasifican y organizan las empresas en México.

Por otro lado, en los últimos años han aparecido muchos trabajos acerca de la Teoría de la Organización, sin embargo no parecen existir diferencias entre éstas Teorías de Organización y las Teorías de Administración (Blum y Naylor, citado 1985 en Rodríguez 1991).

A pesar de lo anterior, la psicología Moderna de la Organización se ha desarrollado de modo directo a partir de algunas teorías:

a) Teoría Clásica de la Organización

El objetivo principal de esta teoría era organizar el trabajo, más que el grupo de trabajo.

Algunas características principales son:

- Hace máxima la precisión y el control, por medio de la división del trabajo en pequeñas partes.
- Supone que el individuo es relativamente homogéneo e inmodificable, ya que no importa demasiado que persona esta en el trabajo; suponiendo también que las personas son intercambiables de un trabajo a otro.
- El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea eludir responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y busca la seguridad ante todo.

Como se puede observar en esta teoría las suposiciones que se hacen pueden ser aplicables a cierto tipo de personas y circunstancias pero no a todas; por otro lado el ser humano no solo es motivado por el aspecto económico.

b) Teorías Modernas de la Organización

El antecedente directo de las Teorías Modernas de la Organización, es la obra de Elton Mayo las cuales hacen énfasis en que el factor humano juega un papel importante en las organizaciones, ya que sostiene en general que los seres humanos son básicamente responsables y creativos y si, alguna vez fallan en su desempeño y no actúan como se espera, se debe al modo como son tratados dentro de la estructura típica burocrática (Howell, Blum y Naylor (1985) Cit. en Rodríguez 1993) mencionan que Bennis (1960) agrupo a las teorías de la organización en 5 grupos.

- **Teorías del Intercambio.**- Consideran el funcionamiento de una organización como el establecimiento de un equilibrio entre los trabajadores individualmente y la organización (cada parte aporta algo).

- **Teorías del Grupo.**- Estas consideran que la asociación y la afiliación humana son los principales motivadores del trabajo y que el grado de cooperación y cohesión en el grupo de una persona, resta crítico para que pueda decirse que una organización tendrá o no éxito.
- **Teorías del Valor.**- Varias teorías se agrupan en ésta las cuales coinciden en que los valores de la empresa son contrarios a los de los individuos dentro de ella y que de ese conflicto de sistema de valores es lo crítico para determinar la eficiencia de la organización.
- **Teorías Estructurales.**- Esta teoría menciona que no se debe tomar a los organizaciones como sistemas mecánicos. La organización no es una máquina, se debe tomar como un organismo vivo dinámico que se adapta a los diferentes cambios en el exterior respondiendo al mismo.
- **Teorías de la Situación.**- Algunas teorías de la conducta de la organización han tomado a la situación específica como punto focal para resolver el conflicto entre las metas individuales y las de la organización.
- e) **Teorías de Sistemas.**- Esta teoría ha considerado a la organización como un sistema que opera en virtud de cierta alimentación, produciendo cierto rendimiento en determinado ambiente, destacándola como unidad integral en donde las relaciones existentes con el medio determinarán sus actividades, además hace hincapié que cualquier cambio en el sistema afecta a la entidad misma y al medio que la rodea.

La psicología Organizacional representa la unión de muchas corrientes de pensamiento y actividad. Es de esta manera como las tendencias tanto tradicional como moderna se están acercando cada vez más la una a la otra, a medida que las organizaciones modernas redoblan sus esfuerzos en busca de un mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos, y es aquí precisamente un punto muy importante donde se debe destacar el trabajo del profesional en esta área, el Psicólogo.

A continuación se analiza el trabajo del psicólogo específicamente en el área Industrial.

1.3. El Psicólogo dentro de las Organizaciones.

Hay cuatro campos de actividades que desempeñan los Psicólogos:

- 1) Instituciones académicas
- 2) Organización de Negocios e Industrias
- 3) En Agencias Públicas o Gubernamentales
- 4) En Firmas de Consultoría Externa.

En el primer caso, los Psicólogos académicos en la Universidad trabajan en el Departamento de psicología, así como en los movimientos administrativos de algunas escuelas, ellos enseñan, conducen e investigan y participan en la administración de la Universidad. Además de éste trabajo muchos Psicólogos hacen consultorías independientes (Haward, 1990 citado en Berry y Houston 1993).

Otros Psicólogos son contratados por compañías y no realizan un trabajo como Psicólogos sino como Administradores de Personal, Directores de Entrenamiento, Supervisores de Investigación Organizacional y como Directores de Recursos Humanos.

El Psicólogo Industrial se desenvuelve en diferentes áreas como:

- a) Administración de Personal
- b) Reclutamiento
- c) Programas de Inducción de Personal
- d) Programas de Motivación
- e) Capacitación
- f) Selección de Personal

Estos Psicólogos realizan tres tipos de trabajo:

- 1) Dirección a nivel Gerencia
- 2) Consultorías externas
- 3) Investigaciones Prácticas para beneficio de los empleados (Haward, 1994; citado en Berry y Houston 1993).

Las actividades de los Psicólogos Industriales son las siguientes:

- a) Selección de Personal
- b) Desarrollo de Personal
- c) Ingeniería Humana
- d) Estudios sobre la Productividad
- e) Administración
- f) Otras actividades sobre accidentes y seguridad, relaciones laborales (Blum y Taylor citado en Castañeda 1991).

Así, el Psicólogo tiene un amplio campo de acción ya que el panorama socioeconómico, político y cultural permite ver que en México se necesita más de personas calificadas y organizaciones más eficientes y competitivas.

De manera más específica el Psicólogo hace lo siguiente:

- a) Utilizar herramienta para hacer un seguimiento de Recursos, incluyendo la Planeación y Revisión de Desempeño.
- b) Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes.
- c) Da la información al nuevo trabajador para su incorporación al medio de trabajo.

- d) Elabora programas que incitan al trabajador a ser mejor en aspectos laborales, y personales, por medio de incentivos.
- e) Da instrucción o entrenamiento al empleado para su mejor desempeño laboral.

Por su parte Tiffin y McCormick (1992) clasifican tres áreas de desempeño del Psicólogo Industrial:

- 1) Condiciones del Consumidor (investigación de mercado, ventas y publicidad).
- 2) Actividades de la Gerencia respecto al personal (Selección y colocación de Personal, Capacitación, medida de Actitudes, Calidad de los Empleados, Valoración de Méritos y preparación del ambiente de trabajo).
- 3) Mecánica Humana (Diseña el equipo y prepara el ambiente de trabajo).

Dunnett y Kirchner (1973) dividen en tres áreas el trabajo del Psicólogo:

- a) Selección de Personal
- b) Adiestramiento y desarrollo de Personal
- c) Orientación de Personal

Por su parte Siegel (1981) divide las áreas de la psicología Organizacional en:

- Alcances y Métodos
- Psicología del Personal
- Psicología de los Factores Humanos
- Psicología de las Relaciones Humanas
- Psicología Organizacional.

Por otra parte Shein (1982) menciona que el Psicólogo debe tener las siguientes capacidades como profesionista:

1. Conocer lo que básicamente está tratando de lograr
2. Conocer como se tiene que organizar en el trabajo para lograr ese objetivo
3. Conocer como reclutar, entrenar y ubicar los Recursos Humanos
4. Conocer como crear condiciones propicias para que el trabajo se desarrolle, como propiciar los sistemas disciplinarios y los méritos que le permiten a la empresa y a sus empleados el máximo rendimiento en el trabajo y motivación suficiente para mantener la eficiencia por largo tiempo.
5. Conocer como cambiar la organización de acuerdo a los cambios tecnológicos y sociales.
6. Conocer cómo confrontar la competencia (Reyes y Arizmendi 1987).

Al respecto de lo anterior Bills, (1987 citado en Rodríguez 1991) menciona que éstas actividades son más teóricas que reales ya que los resultados de su investigación sobre análisis de las actividades cotidianas lo llevó a concluir que los Psicólogos deben ser flexibles y muy versátiles en cuanto a las actividades que les tocará desempeñar en las Industrias y Organizaciones.

Es por lo anterior que conforme crecen las investigaciones en tamaño y diversificación de productos, se enfrentan al problema de si deben o no reorganizar su estructura para mantenerse acordes con la expansión, esto implica que el Psicólogo debe mantenerse a la vanguardia de los estudios realizados en el ámbito laboral, pues esto le permitirá tener alternativas de acción siendo sus elementos claves de investigación:

Las Personas, la Estructura, la Tecnología y el Ambiente Exterior (Smith y Warkeley, 1975 en Blum y Naylor 1976, citado en Serdan, 1994).

De esta manera se puede decir que el Psicólogo tiene un papel primordial en la organización, ya que dependiendo de sus conocimientos, habilidades y profesionalismo es como se dará sus funciones profesionales, entre ellos la correcta selección de los empleados y asimismo el desarrollo de cada empresa en el que éste labore.

Por lo anterior en el siguiente apartado se resalta la participación del Psicólogo en el proceso de Reclutamiento, Selección, Capacitación y Adiestramiento en la Industria; específicamente en estos procesos porque fué con los que estuve relacionada en la práctica profesional.

1.3.1 Participación del Psicólogo en el Proceso de Reclutamiento y Selección.

La adecuada Selección de empleados, ésto es, "poner a la persona adecuada en el lugar adecuado" es un proceso vital y complejo.

Ahora bien, la pregunta principal de la Selección es ¿Cómo encontrar a los mejores empleados?

A través de los años los empleadores han tenido muchas ideas acerca de para encontrar al mejor empleado, el empleador debe saber los requisitos del empleo. Existe una gran variedad de técnicas para el análisis del empleo. Determinar estos requerimientos de empleo depende del método que se utilice, así el análisis mostrará las tareas que se requieren y la calificación necesaria de un empleado para llenar este puesto.

Se puede usar el análisis observacional directo o la entrevista a través de un cuestionario, para realizar el análisis de empleo.

Para esto se han desarrollado otros instrumentos como:

Análisis de Tareas.- Es un método desarrollado por el departamento de trabajo de los E.U. (1972) el cual se enfoca a las actividades y tareas del empleo. El primer paso es asignarles a los entrevistados tareas para que las detallen por escrito. Posteriormente, el

analista de empleo evalúa los datos del cuestionario identificando tareas importantes, ordenándolas en grupos funcionales y extrayendo los requerimientos del empleado que aparentan ser necesarios para cada grupo funcional (Gavin, 1977, citado en Berry y Houston, 1993).

Incidentes Críticos.- En esta técnica se les pide a los empleados y supervisores que describan incidentes específicos de comportamiento que son críticos para el éxito o la falla en el empleo, éstos son los incidentes conductuales que hacen o hechan a perder el empleo.

Método de los Elementos de Trabajo.- Se utiliza para ver aspectos básicos del comportamiento o las habilidades y conocimientos requeridos en un trabajo.

Cuestionario de Análisis de Posición.- Está orientado al empleado más que a las tareas. Se le proporciona al empleado un cuestionario con 194 preguntas divididas en 6 grupos de categorías que miden diferentes aspectos como: recepción de la información, proceso de la información, salida del trabajo, condicionantes del trabajo y contexto del trabajo (Berry y Houston, 1993).

El proceso de análisis del empleo es tomado para determinar las habilidades y características específicas necesarias para el empleo. Entonces de un análisis de empleo es posible desarrollar un análisis de los trabajadores en potencia.

Una vez que el Gerente de Personal conoce las calificaciones que son requeridas en las solicitudes, se identifican las características que deberán ser determinadas. Las habilidades y conocimientos necesarios determinados por el empleo y el análisis de los trabajadores deberá ser fijado en cada solicitud. Las calificaciones o niveles límites para las variadas habilidades están establecidas; ésto es, una calificación mínima en un examen o en un número de años de experiencia es propuesto y nadie que esté por debajo de este nivel podrá ser contratado. De esta manera será necesario determinar los límites de las calificaciones por medio de un programa de investigación que estudie a los trabajadores actuales en el mismo o similares empleos.

El análisis de trabajo puede ser realizado mediante:

- Referencia a publicaciones en los que se analizan los trabajos, tales como el diccionario ocupacional.
- Entrevistar a una persona a través de cuestionarios estructurados los cuales están directamente conectados con el trabajo.
- Directamente observando a los trabajadores realizando el trabajo.
- Hacer que los trabajadores lleven una bitácora de sus actividades diarias.
- Llevar un registro de incidentes críticos que son vitales para el desempeño exitoso del trabajo.

Con base en la información obtenida se hace una especificación del trabajo donde se definan las características que se deben buscar en aquellas personas que soliciten el trabajo. (Schulz & Schultz 1990).

El conocimiento de las preferencias laborales es importante para las organizaciones contratantes y es parte integral de la investigación como entrada para el desarrollo organizacional. A menos que las preferencias y expectativas de los empleados potenciales sean satisfechos en el empleo, el trabajo llega a convertirse en frustrante, aburrido e infeliz.

La discrepancia entre las expectativas de trabajo y la realidad es demasiado grande (Greenhaus & Brenner, 1982 citado en Schultz y Schultz, 1990). En este sentido la primera experiencia de trabajo de una persona influencia el resto de su vida laboral, por lo que es importante que sus expectativas sean acordes con la realidad del trabajo.

En este sentido se han hecho algunas investigaciones las cuales demuestran que el 50% de empleados renuncian en un plazo no mayor de 5 años a su primer empleo porque:

- 1) No encuentran suficiente satisfacción para seguir con la organización.
- 2) El empleo es diferente a como se les había dicho.
- 3) Sus propias habilidades y características no son lo que pensaron que eran.

Esto hace que tanto el individuo como las organizaciones sean perdedores.

Esta situación enfatiza la importancia de la Selección, principios y prácticas de personal ; una inadecuada adaptación de la persona y el empleo; y de las habilidades y características de la persona, de las demandas y requerimientos del empleo conducen a una situación de desarmonía e infelicidad en el empleo, mucho de este descontento es innecesario.

Esta situación señala la necesidad de presentar ambas caras del trabajo, la buena y la mala para que de esta manera los solicitantes mantengan expectativas de trabajo reales.

El proceso de Reclutamiento ha sido ayudado por la investigación psicológica sobre las satisfacción que desean los solicitantes en sus trabajos y las características que las organizaciones están buscando entre sus empleados potenciales.

El número de fuentes disponibles para el Reclutamiento en una Organización es variado. Una encuesta de varias organizaciones americanas revela un 85% de ellas utilizan anuncios de empleos en los periódicos, 70% utiliza las referencias de sus propios empleados y un 52% utiliza agencias de personal ("It's not Who" 1988, cit. en Schultz &

Schultz, 1990). Otras fuentes incluyen los servicios profesionales de agencias de colocación y servicio de liquidación de competidores. Algunas compañías han encontrado que usando las referencias de sus propios empleados reducen los costos en casi un 50% (Glickstein & Ramer 1988, cit. Schultz & Schultz 1990).

Una investigación de Psicólogos demuestra que las peores fuentes son los anuncios en el periódico y las agencias de colocación, ya que ninguno de los dos da una información verdadera acerca del empleo (Schuwab, 1982; Taylor & Schmidt, 1983; cit. Schultz & Schultz, 1990).

Otra fuente de reclutamiento es el Campus Universitario. El propósito del reclutamiento es obtener solicitantes que tengan una alta probabilidad de tener altas calificaciones debido a que las personas capaces pueden no enterarse de las contrataciones.

Los anuncios sobre las contrataciones y los esfuerzos que se realicen para intentar conseguir solicitantes deben ser basados en la información realista acerca de la posición y la organización, también deben aparecer donde los solicitantes potenciales las puedan ver, además deben ser expresadas de manera clara.

Las cuestiones que deben considerarse para lograr éstos son:

- a) Tipo de solicitantes que serán reclutados.
- b) Dónde y cómo se debe de hacer el anuncio?
- c) Que información debe tener el anuncio?

La acción afirmativa es un esfuerzo para reclutar solicitantes minoritarios y mujeres. Particularmente cuando estos grupos están poco representados en la fuerza de trabajo de la organización. Una variedad de Técnicas de Reclutamiento esta disponible incluyendo "La Realidad Previa del Empleo", la cual es tanto un dispositivo de Reclutamiento como de Selección (Berry & Houston 1993). Esta técnica da la visión exacta acerca de los aspectos más importantes de dicho empleo; tal información es dada a través de una descripción escrita del empleo, en un videocassette de una muestra del trabajo mismo para ver si los solicitantes pueden desarrollar las tareas requeridas. El propósito de esto es que los posibles empleados lleguen a conocer los aspectos positivos y negativos del empleo que tal vez no habían sido notados por ellos anteriormente. La idea primordial es que reducirá las expectativas optimistas que se tengan acerca de lo que un empleo envuelve.

Después de que el proceso de Reclutamiento ha sido completado y los solicitantes y las organizaciones han decidido que cada uno puede llenar sus expectativas es tiempo para que el verdadero proceso de Selección comience.

El problema de la Selección es predecir quién dentro del grupo de solicitantes, llegará a ser capaz, productivo y leal. Si se elige al candidato correcto hay ahorro y si no hay costos para la organización.

Hay un gran número de herramientas para aquellos que hacen las decisiones de contratación. Las herramientas difieren de la cantidad y tipo de información que proporcionan, en algunas se recaba información acerca del pasado como: Historia Personal, Inventarios Biográficos y Solicitudes, Currículums y Cartas de Referencia; y para recabar información acerca del futuro se utilizan los tests, Estimación del Comportamiento Actual, Entrevistas y Centros de Estimación. Generalmente se eligen ambas.

Examinar la Historia Personal .- Si la persona ha hecho algo en el pasado, lo hará en el futuro. Para investigar ésto se utiliza la forma del empleo estándar para evaluar la educación y la experiencia de trabajo.

Inventarios Biográficos y Solicitudes .- Los inventarios sirven para saber acerca del pasado de la persona y para predecir su futuro. La solicitud estándar se utiliza para clasificar a los solicitantes en cuanto a los requerimientos mínimos para el empleo. Esta clasificación puede ser benéfica ya que los solicitantes que no cumplen con los requerimientos son desertados en esta etapa. De esta manera la organización se ahorra un costoso proceso de entrevista y exámenes.

Currículums .- Al realizar las decisiones de Selección para posiciones técnicas y de gerencia, generalmente se solicitan currículums que son usados en una forma especial de solicitud. La más grande diferencia es que los aspectos de la información personal incluidos en el curriculum se dejan a discreción del solicitante y de ésta manera se puede omitir o falsificar la información.

Cartas de Referencia .- Es proporcionada por varias personas como: Antiguos jefes, amigos, familiares, etc. Estos datos se tienen que verificar ya sea por vía telefónica o por visitas.

Estimación del Comportamiento Actual .- Se enfoca en el presente para predecir el desempeño. Se realizan Tests los cuales involucran consideraciones de validez, técnicas especiales Administrativas e interpretativas y un cierto número de preguntas acerca de lo que podría ser un empleo justo.

Entrevistas .- Se pueden realizar varias entrevistas antes de obtener el empleo y al final se hace para ver si el empleado se ajusta a los requerimientos. Pueden ser conducidas por un entrevistador, por un panel de entrevistadores que estén trabajando juntos o mediante una cámara de video.

Centros de Estimación .- Deben estimular el trabajo en un sistema realista. Las actividades son escogidas de acuerdo a su capacidad para crear una situación en la cual estas dimensiones puedan ser demostradas. Participan de 6 a 12 candidatos en actividades individuales y grupales. Cuando los evaluadores (2 o 3) son Psicólogos y no Gerentes hay una mayor validez. Se evalúa a los candidatos con tests.

El ejercicio "in basket" requiere que el candidato lidie con un tipo de correspondencia que generalmente se acumula mientras un ejecutivo está de vacaciones; contiene peticiones, preguntas, memos y varios tipos de información que deben ser realizados en un determinado periodo de tiempo.

Otro tipo de actividades incluyen ejercicios de representación de roles así como entrevistas. Los ejercicios grupales incluyen la discusión en grupo sin líder en la cual los candidatos trabajan todos juntos sin ningún rol designado.

Los candidatos reciben del Centro de Estimación una evaluación de forma oral y la compañía la recibe de forma escrita (Berry & Houston, 1993).

Por su parte Schultz & Schultz (1990), señalan una serie de pasos para la Selección:

1) **Entrevista Preliminar**.- Una mirada inicial al solicitantes un agresivo instrumento que da una impresión general del individuo, a partir de ésto una decisión es tomada si el solicitante tiene las características y calificaciones generales que garanticen consideraciones adicionales.

2) **Solicitudes en Blanco** .- Aquellos que pasan el diagnóstico general llevan una solicitud de empleo que proporciona detallada información acerca de características personales, historia laboral y educación.

3) **Exámenes de los Empleados** .- Los exámenes Psicológicos sirven para determinar rangos específicos de actitudes y características que van desde un examen de habilidad al escribir a máquina para secretarías, hasta exámenes de personalidad, capacidad y conocimientos para Gerentes.

4) **Entrevista Final** .- Basada en la información que hasta este punto está disponible acerca del solicitante, se realizan significantes y detalladas preguntas para una entrevista intensiva y estructurada.

El solicitante deberá ser entrevistado por más de un miembro de la compañía, así diferentes impresiones se podrán obtener y serán comparadas.

5) **Referencias** .- Si la persona ha completado satisfactoriamente todos estos pasos, las referencias personales y laborales mencionadas por el solicitante serán contactadas. El propósito es determinar el nivel de desarrollo en trabajos pasados.

6) **Examen Médico** .- Debido a que algunos empleos demandan exámenes físicos , el solicitante puede ser examinado por un médico, la mayoría de las compañías tienen estándares médicos mínimos para todos sus empleados. Además acerca del uso de drogas en el lugar de trabajo, muchas compañías están llevando a cabo exámenes antidrogas a sus solicitantes. Además debido a la preocupación del SIDA algunas organizaciones están pidiendo ahora el examen de detección de SIDA (Grenburg, 1988; citado en Schultz y Schultz, 1990).

Estos procesos de Selección son costosos y complejos pero a largo plazo son menos costosos que el seleccionar a la persona errónea para el puesto. Es mejor averiguar antes de contratar, quién es el adecuado para el empleo, que averiguar que la persona contratada y entrenada se está convirtiendo en un simple e insatisfecho empleado.

Las técnicas de selección pueden ser usadas con toda confianza en el futuro para utilizar a las personas adecuadas para estos trabajos. Para evaluar el proceso de Selección de cualquier manera se deben tener algunos criterios sobre el desarrollo en el

trabajo para compararlos con el desarrollo en las situaciones de Selección. Si la correlación entre la Selección y el desarrollo del empleo es muy baja se necesitarán diferentes procesos de Selección y el proceso de entrada deberá iniciarse de nuevo.

Como ya se mencionó el análisis de empleo es una importante parte del proceso de Selección pero ahora es aún más vital debido a la legislación que se refiere a iguales oportunidades de empleo.

Esto es, que toda organización deberá justificar cada uno de los requerimientos laborales, apoyando de esta manera las habilidades que se requieren del solicitante sin dar lugar a discriminaciones de un detallado análisis del empleo ayuda a justificar los verdaderos requerimientos de un empleo.

Los métodos de Selección son variados por ejemplo, el allegarse de información biográfica de los antecedentes de los solicitantes a un empleo, es un método común de Selección. La racionalidad de ésta técnica de Selección es simple, las experiencias pasadas son utilizadas para predecir el futuro.

Existen tres Técnicas para obtener información biográfica:

La Solicitud en Blanco estándar.- Esta técnica es una de las más utilizadas en Selección, no sólo da información útil sino que puede dar ideas para subsecuentes

preguntas en una entrevista, la información solicitada incluye datos biográficos como: nombre, dirección, educación, experiencia de trabajo así como antecedentes penales, historial médico y habilidades especiales para niveles más altos, los solicitantes tal vez deban escribir sus intereses, sus hobbies y sus metas.

Solicitudes en Blanco Valorativas .- Una vez que la correlación entre cada aspecto de la información y el subsecuente éxito en el empleo ha sido determinado es posible calificar a una solicitud en blanco con valores específicos para cada aspecto. Las investigaciones de cada aspecto de la solicitud en blanco deberá ser repetida periódicamente para checar el continuo valor predictorio de la información, particularmente si ha habido un cambio en los procedimientos laborales o en toda su labor. Las solicitudes en blanco valorativas son útiles instrumentos de predicción como lo son algunos exámenes psicológicos. Puede ser valorada como un examen y así eliminar cualquier prejuicio personal en el procedimiento de Selección.

Estas solicitudes han sido muy útiles, los aspectos que son de mayor importancia y mayor predicción son: la edad, el estado civil, el nivel de educación y las ocupaciones anteriores (Lawrence, Salsburg, Dawson & Fasman 1982, cit. en Schultz & Schultz 1990).

Inventarios Biográficos .- Están estrechamente vinculados con las solicitudes en blanco valorativas, este método ha demostrado ser un válido instrumento de predicción del éxito en una variedad de empleos (Owens & Schoenfeldt 1979, cit. en Schultz & Schultz 1990). Los inventarios biográficos pueden tener un gran valor de predicción mayor aún que otras técnicas de Selección, excepto exámenes de conocimiento y capacidad mental

(Anderson & Shakleton, 1986; Chids & Klimoski, 1986; Hunter & Hunter, 1983, citado en Schultz & Schultz 1990).

Estos inventarios son más largos que las solicitudes en blanco y cubren la información de la vida del solicitante en mayor detalle. La razón de lo extenso de ésta prueba es que el comportamiento en el trabajo está relacionado a comportamientos pasados en una variedad de situaciones así como: actitudes, preferencias y valores. Un gran esfuerzo de investigación ha sido realizado en cuanto a los inventarios biográficos, lo que se ha encontrado ha apoyado la teoría de que el comportamiento pasado puede ser utilizado para predecir un comportamiento futuro (K.R. Davis, 1984; Eberhardt & Muchinsky, 1982 cit. Schultz & Schultz 1990).

Es así como un procedimiento para asegurarse de que los trabajos sean ejecutados perfectamente consiste en la selección de personal descrita anteriormente, con el objeto de elegir al mejor hombre para cada puesto de trabajo. La tarea ahora consiste en asegurarse de que los trabajos sean realizados correctamente y éste depende en gran medida de la capacitación y adiestramiento en la industria.

1.3.2 Capacitación y Adiestramiento en la Industria.

La necesidad de entrenar al personal, surge a partir de que, dadas las diferencias entre individuos que conforman las organizaciones así como el cambio característico de toda empresa en desarrollo, es necesario adecuar las características y habilidades del trabajador en las tareas o funciones propias del puesto que desarrolla el individuo actualmente o con las que en el futuro desarrollará (Fleishman & Bass, 1979; citado en Bernal y Terminel 1989)

Es por lo anterior que una área de la Psicología dentro de lo que son los Recursos Humanos es la Capacitación y Entrenamiento de Personal. La capacitación ha sido definida como "un proceso para la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo", mientras que el Adiestramiento se ha considerado como: "El otorgamiento de destrezas específicas al puesto desempeñado, encaminándose al área motriz o motora (Arias G. 1984; citado en Bernal y Terminel, 1989).

Para Dunnette y Kirchner (1986) el adiestramiento de personal es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna. Esta definición implica que el adiestramiento en la industria consiste en programas de aprendizaje formal diseñados y realizados para servir a las necesidades y objetivos particulares de una organización.

La parte medular de la capacitación en el área de Recursos Humanos es la elaboración de un programa, el cual se puede conceptualizar como "la exposición de la distribución y ordenamiento de las partes de un trabajo" (Tinoco, 1985 citado en Bernal y Terminel 1989).

La forma más sencilla y a la vez antigua de capacitar personal, en enseñarle directamente mientras trabaja bajo estrecha supervisión siendo esto lo que resalta la necesidad del programa y la utilización de técnicas sistemáticas de enseñanza, supervisión y evaluación del progreso de los educandos.

Existen varios tipos de Capacitación:

Capacitación Prelaboral .- Es aquella que se imparte a los aspirantes a trabajar en la Institución, ya que para determinados programas se requiere incorporar elementos con conocimientos más específicos. El compromiso de la Institución se limita a la posibilidad de contratarlos, si conforme a la oferta del empleo y a la reunión de ciertos requisitos, se cumple con el índice de aprendizaje esperado.

Capacitación Inductiva .- Es aquella que se proporciona a los trabajadores de nuevo ingreso. Para la Institución significa compromiso de ambientarlos a su medio laboral, destacando la importancia que tiene tanto los programas como las funciones y actividades de diferentes puestos.

Capacitación del Puesto .- Este es el tipo de capacitación más relacionada con la productividad. Para la Institución plantea el compromiso de reconocer el esfuerzo sistemático y permanente de los trabajadores para capacitarse. Debe ser vinculada con el escalafón para que junto con otros factores que miden el desempeño, pueda representar la posibilidad de recibir una promoción. Este tipo de capacitación está destinada a preparar al trabajador para que se desempeñe eficientemente en el puesto de trabajo (actual), por lo tanto puede apoyarse con instructores habilitados de la misma área. No será necesario que se efectúe formalmente, en el aula, puede llevarse a cabo en el lugar mismo de trabajo.

Capacitación para el Cambio de Puesto .- Es aquella que imparte nuevos conocimientos que son necesarios para ocupar un cargo diferente en la Institución. Representa el compromiso de dar facilidades a un trabajador para que pueda aspirar a una mayor responsabilidad mejorando su nivel salarial.

Capacitación para el Desarrollo .- Es la capacitación que satisface la demanda de superación personal del trabajador; un proceso aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, habilidades de los miembros de la Institución y beneficio del individuo como tal. Si bien no se involucra un beneficio directo a la Institución, representa para esta un compromiso de dar respuesta a los trabajadores que por sus merecimientos acreditan que se les apoye motivacionalmente para desarrollar al máximo sus potencialidades.

Capacitación como Canal de Comunicación .- Es aquella que establece un canal de información entre todos los niveles administrativos, para adecuarse a la exigencia tanto internas como externas. La Institución adopta el compromiso ante los trabajadores de mantenerlos informados de aquellos propósitos y acciones interinstitucionales de los que ellos son principales protagonistas, a través de los instructores, autoridades y responsables se hace influir los mensajes que el titular en materia considera conveniente hacer llegar a los trabajadores, no sólo para informarles sino también para conocer sus puntos de vista y demandas de información .

El proceso de Capacitación contempla 3 etapas indispensables para lograr el éxito; 1. Detección de necesidades; 2, Organización o instrumentación y 3. Evaluación y seguimiento.

Siendo la primera, la detección de necesidades de Capacitación, la cual es de vital importancia ya que a partir de ésta se planearán, organizarán y ejecutarán los cursos los

cuales serán evaluados en cuanto a su efectividad y tomando como marco de referencia el grado en que tales necesidades reportadas en un principio fueron cubiertas al final del plan de capacitación.

De ésta manera la persona indicada para elegir entre las posibles formas de detección, la que más se adecue a la organización será directamente el coordinador del área de capacitación.

Varias formas de detección y entre ellas Bass y Vaughan (1968, citado en Bernal y Terminel, 1989). propusieron tres formas básicas para detectar las necesidades de capacitación.

1. **Análisis Organizacional** .- Se verificarán los objetivos a corto y largo plazo, tipos de recursos productivos y humanos, índice de eficiencia mediante el cual la organización puede recibir retroalimentación para evaluar cualquier cambio importante y finalmente es el medio ambiente social, económico y político estable, como para que la organización no desvíe esos objetivos.
2. **Análisis del Programa de Descripción de Puestos**.- Se hace un análisis de la descripción detallada de todas las operaciones que forman parte del puesto, ya que se aclaró lo que se espera de esto, puede hacerse una comparación de tal análisis con la ejecución de cada persona en cada puesto; teniendo como resultado de esta segunda etapa, el poder especificar más los objetivos de entrenamiento.
3. **Análisis del Potencial Humano** .- Está basado en el desarrollo o la ejecución individual del trabajador .

Por su parte Johnson (1967 citado en Bernal y Terminel, 1989), argumenta que los pasos para la detección de necesidades son:

1. **Análisis de Tareas**.- Es un procedimiento sistemático mediante el cual la actividad dada se segmenta en pequeños pasos conductuales, descritos etapa por etapa en una secuencia lineal .
2. **Análisis del Equipo** .- Implica que cada que existe algún cambio o adquisición de maquinaria o equipo en la organización, existe una alta probabilidad de que los trabajadores necesitarán desarrollar nuevas habilidades para operar tal equipo.
3. **Evaluación del desempeño** .- Esta es una técnica empleada en la mayoría de la organizaciones en donde una serie de conductas tipo que usualmente se dan en la mayoría de los puestos de cada organización son evaluadas en cada uno de los trabajadores bajo ciertos parámetros y dimensiones acordada por la misma organización.

Es así como la determinación de necesidades permite la posibilidad de establecer objetivos claros, ya que estos deberán redactarse en función a la satisfacción, solución o reducción de los problemas carencias o necesidades obtenidas en la fase de detección. Los objetivos deberán ser la base y motivos en sí de capacitar; son la razón propia del entrenamiento y deberán establecerse y seguirse sin perderlos de vista.

Una vez que han sido detectadas las necesidades de capacitación y delineados los objetivos del programa, se procede a la acción física de elaborar los planes y programas.

La planeación es la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación; planear en capacitación es determinar "Qué hacer" y ésto resulta más fácil de entender cuando se piensa en la planeación solamente como la representación de documentos oficiales donde se incluyen los cursos que se piensan impartir y que la mayoría de las veces están muy lejos de cubrir las necesidades de la empresa. De esta forma un plan se compone de varias partes, y éstas son los programas, los cuales pueden diseñarse por puestos, por áreas de trabajo, o por niveles organizacionales.

El ordenamiento de la información detectada y traducida a cursos es lo que le da contenido a los programas, ya que así como éstos conforman el plan, a su vez se descomponen en partes que son los cursos.

Otro aspecto que no debe ser olvidado es la obtención de presupuestos de todo el plan de capacitación. Así mismo, al planear los programas se deberá tener cuidado al seleccionar al entrenador, ya que la decisión de quien debe entrenar está influenciada por el hecho de que el entrenamiento sea sobre la marcha, en el lugar de trabajo o fuera de éste en una aula de capacitación.

Ahora bien, si la primera fase del proceso corresponde al QUE HACE, la organización instrumenta con el CON QUE hacerlo. El mejor plan no se echará a rodar con efectividad si no se dispone de los elementos estructurales, tecnológicos, humanos y físicos para su realización. La fase de la organización o instrumentación se descompone en los siguientes elementos:

1. - Estructuras y Sistemas.
2. - Integración de Personas.
3. - Integración de Recursos Materiales.
4. - Entrenamiento de Instructores.

El siguiente paso es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y ejecución, la cual implica los siguientes elementos :

- a) Materiales y Apoyos de instrucción.
- b) Contratación de Servicios.
- c) Coordinación de Eventos.
- d) Control Administrativo y Presupuestal.

La última etapa es la evaluación de la capacitación la cual en el área industrial debe ser un proceso sistemático que consiste en la descripción, obtención y suministro de información útil para analizar los cambios de conducta de los capacitados.

Se considera a la evaluación como la corroboración o comprobación de lo alcanzado con lo planeado, tomándose en caso necesario medidas correctivas, que pueden ir desde la definición de objetivos, planteamiento del problema, técnicas utilizadas o bien ejecución.

La evaluación implica el análisis de los resultados, teniendo en cuenta todos los aspectos vinculados con la capacitación.

Los pasos en los que ha sido dividida la evaluación son:

- La reacción
- El aprendizaje
- Actitudes y
- El resultado.

Finalmente un punto que no puede ser olvidado en la evaluación es lo referente al seguimiento en el que las actividades que se llevan a cabo después de que los participantes han terminado su instrucción, transfieren su capacitación al trabajo, además de la revisión y superación de obstáculos que se presenten en la práctica o en la aplicación de las nuevas habilidades, conocimientos y actitudes adquiridas en el curso (Segundo Foro de Capacitación y Adiestramiento 1983, cit. en Bernal y Terminel 1989).

Esto es, de manera general las actividades de los psicólogos en éstas áreas en las cuales como ya se menciona estuvo relacionada en la práctica profesional.

Ahora bien, para dar un panorama más amplio de las actividades y funciones del psicólogo en la organización, se describe en el siguiente capítulo todo el proceso de Selección de personal que se lleva a cabo en la empresa Teléfonos de México.

CAPITULO 2

DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

El presente capítulo pretende dar una visión de como se lleva a cabo el proceso de Reclutamiento, Selección , Contratación, Inducción y Capacitación, así como Incentivos al personal de teléfonos de México, estableciendo un perfil psicológico en el cual se contemplan características indispensables y deseables que deberá reunir el personal contratado para cada requisición de las unidades organizativas de la empresa.

Hace más de 100 años el teléfono llegó a México y con un novedoso sistema de relacionarse con los demás. Al principio, ese extraño instrumento reservado sólo a algunos privilegiados, causaba desconfianza o temor; hoy el teléfono es elemento cotidiano de la vida personal y social .

En 113 años la telefonía mexicana ha vivido diferentes etapas; su desarrollo refleja los acontecimientos que han marcado el destino de la nación. Hoy la telefonía nacional vive un momento especial; Telmex inició una estrategia de modernización, acorde a los nuevos tiempos de transformación tecnológica mundial, a fin de hacer de la empresa un ejemplo de eficiencia y calidad en el servicio y transformarla en columna vertebral del crecimiento del país.

El 19 de diciembre de 1990 marca una fecha de particular importancia ya que, por un lado, concluye Telmex 18 años como empresa de participación estatal mayoritaria y, por otro, se inicia una nueva etapa en la historia, donde se habrá de enfrentar el desafío que presentan las telecomunicaciones actuales y las economías globalizadoras.

Es por ésto que gracias a las importantes inversiones realizadas, sin precedente en la historia de las telecomunicaciones en el país, la empresa cuenta hoy con una amplia y avanzada infraestructura tecnológica, capaz de transmitir señales de voz, datos e imágenes a todo el mundo, y ofrecer servicios de telecomunicaciones con alta calidad y confiabilidad.

Durante 1995 las actividades de Teléfonos de México, descritas a continuación, estuvieron orientadas a consolidar el crecimiento alcanzado por la Empresa, a fin de asegurar la calidad de los servicios y explorar nuevos mercados, con el objetivo fundamental de anticiparse a las necesidades de los clientes y posicionarse como la empresa líder en el mercado mexicano de las telecomunicaciones.

CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.

Durante el lapso de 1991-1994 se modernizaron totalmente los sistemas de larga distancia mediante la construcción de una extensa red terrestre de fibra óptica que enlaza las 56 ciudades más importantes en el país. se construyeron, además, cinturones de fibra óptica que interconectan a todas las centrales telefónicas en las principales ciudades.

En Diciembre de 1994 entró en operación el sistema de cable transoceánico "Columbus II " que enlaza a México, Centro y Sudamérica, al Caribe y a los Estados Unidos de Norteamérica con Europa y el resto del mundo.

Se instalaron 1,420 nuevas posiciones digitales para operadora que distribuidas en 39 Centros, garantizan el tráfico telefónico de Larga Distancia para los usuarios.

En Septiembre de 1995 se concluyó la introducción del Sistema Automatizado de reportes 05, conocido como CARLS (Centralized Automated Loop Reporting System), para atender los reportes por falla en el servicio de los clientes de la zona metropolitana de la ciudad de México. Este sistema cuenta con 257 posiciones computarizadas de operadora, enlazadas a los 21 Centros Operativos de la capital del país y permite realizar desde el teclado pruebas de las líneas reportadas con la falla.

La digitalización de la infraestructura, que pasó de 29 por ciento en 1990 al 87.6 por ciento al finalizar 1995, además se ha sustituido más de tres millones 100 mil líneas analógicas por tecnología digital, permite proporcionar servicios avanzados de conmutación, rapidez y calidad en las transmisiones; servicios de red digital integrada; acceso a la supercarretera de información, redes ópticas flexibles y servicios de valor agregado. Son varias las ciudades totalmente digitalizadas.

La red telefónica pasó de 5 millones 355 mil líneas en servicio en diciembre de 1995, creciendo un 64.37 por ciento. Esto significa que en sólo cinco años se instalaron más de la mitad de todas las líneas en operación desde que se inició la telefonía en México.

Se proporciona ya servicio telefónico a un total de 20 mil 554 poblaciones en todo el país. En 1990 había sólo 10 mil 221. Se reubicaron los equipos digitales rurales en las 1496 poblaciones con mayor densidad de habitantes, a fin de optimizar la infraestructura instalada, y estar en condiciones de ofrecer próximamente servicios de fax, buzón de voz y telefonía pública en 1,709 poblaciones.

En 1994 quedaron incorporadas al sistema telefónico todas las poblaciones rurales con más de 500 habitantes. De igual manera, se automatizó el servicio telefónico en todas las poblaciones con más de 5 mil habitantes.

CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

En 1994 se concluyó totalmente la construcción de la red troncal de fibra óptica y el anillo interurbano de la misma tecnología alrededor del Distrito Federal, así como 3 mil 661 kilómetros más de fibra óptica para la red zonal.

Al finalizar 1995, la telefonía pública cuenta con un total de 246 mil 546 aparatos en servicio en todo el país, 210 por ciento más que en 1990 cuando había sólo 79 mil 608 aparatos públicos, y se alcanzó una densidad telefónica de 2.71 teléfonos públicos por cada mil habitantes.

Al fin de eficientar la supervisión y la atención de fallas en la red se puso en operación en junio de 1994 el primer centro de administración de la red (CAR) en la ciudad de México y en 1995 se puso en operación dos nuevos Centros de Administración de la Red Local en las ciudades de Guadalajara y Monterrey.

En 1995 entró en operación el Centro Nacional de Supervisión de la Red de Larga Distancia, ubicado en la ciudad de Querétaro.

Se realizó el lanzamiento de nuevos servicios y productos, tales como la tarjeta telefónica TELCARD, que finalizó el año con 214 mil 97 tarjetas contratadas; la introducción de los servicios telefónicos digitales de valor agregado, tales como "Llamada en espera", "Tres a la vez" y "Sígueme" a 84 mil 138 clientes a nivel nacional.

A lo largo de 1994, Telmex estableció varias alianzas estratégicas para mantener su liderazgo en las telecomunicaciones y ofrecer una amplia gama de servicios a todos los mercados. Se acordaron alianzas con la empresa de telefonía norteamericana Sprint, con Grupo Televisa para participar en la empresa de televisión por cable, en 1995 se formalizaron las adquisiciones del 49 por ciento de Cablevisión S.A. de C.V. y del 50 por ciento del Consorcio Red Uno S.A. de C.V., ambas inversiones encaminadas a fortalecer el acceso a los mercados de multimedia y transmisión de datos.

Se realizó una profunda reorganización de las áreas principales de la empresa, a fin de enfocar sus actividades hacia la atención y el servicio a los clientes; se descentralizó la operación y comercialización de los servicios hacia 10 nuevas Direcciones Divisionales Regionales, así como se crearon dos nuevas Direcciones Corporativas, que determinaron las políticas y estrategias a seguir. Además, se reorganizaron las funciones de las áreas de Mercadotecnia, Ventas, Comunicación, Jurídico y Recursos Humanos. (TELMEX Folleto, 1995 "Telmex una nueva era").

De forma sintetizada estos son los grandes cambios por los que ha pasado Teléfonos de México, y el personal con el que cuenta es el siguiente:

CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.

PLANTA EXTERIOR

Sindicalizados: que incluye tanto al Personal Administrativo como al Personal Técnico

CONFIANZA que agrupa a las:

- Secretarias
- Analistas
- Supervisores
- Administrativos
- Jefes de Departamento
- Subgerentes
- Gerentes
- Director

2.1. Políticas

El presente apartado comprende las políticas de Reclutamiento y Selección de las siguientes áreas :

2.1.1 Selección de personal sindicalizado.- Cubrir los puestos sindicalizados que queden vacantes en la organización con el personal idóneo, de acuerdo a los requerimientos específicos de cada puesto y en apego a los acuerdos establecidos con el S.T.R.M. en la materia.

2.1.2 Selección de personal de confianza.- Cubrir los puestos de confianza que queden vacantes en la organización con el personal idóneo de acuerdo a los requerimientos específicos de cada puesto.

2.1.3 Servicio Social.- Apoyar a todos aquellos estudiantes que deseen llevar a cabo su Servicio Social o Prácticas profesionales en Teléfonos de México.

2.1.4 Trabajo Social.- Contribuir al proceso de Selección de Personal a través de la realización de estudios socio-laborales y estudios socio-económicos, con el fin de evitar en la medida de lo posible, el ingreso de personal con características no deseables a la empresa. (Telmex, 1989 Manual "Marco Teórico de referencias sobre políticas y procedimientos enfocada a la administración de Recursos Humanos").

2.1.1. Selección de personal sindicalizados.

El objetivo principal es proporcionar oportuna y eficientemente el Servicio de Selección de Personal Sindicalizado a las Unidades Organizativas de la Área Metropolitana, con base en las políticas y procedimientos establecidos por la empresa, con la finalidad de cubrir los puestos vacantes existentes en éstas áreas, con el personal

CAPITULO 2

DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.

adecuado para desarrollar las funciones estipuladas en los perfiles de puestos correspondientes.

1. Es responsabilidad del departamento de Selección de Personal Sindicalizado, llevar el control actualizado de las vacantes notificadas por Rrp, a través de una solicitud de personal al Sindicato de Trabajadores de la República Mexicana (STRM); en el caso de Estado de México, las vacantes notificadas por la unidad requisitante. Dicho control se presentará mensualmente.
2. Ningún aspirante podrá ser enviado a contratación sin antes haber cubierto los requisitos de ingreso en el Contrato Colectivo de Trabajo (C.C.T 1988.), Reglamento interior de trabajo y perfiles de puestos.
3. El Departamento de selección de Personal Sindicalizado y el Coordinador de Selección estado de México deben apegarse al resultado del examen médico para evitar la contratación de personal que no haya aprobado dicho examen.
4. Los aspirantes a ingresar a la DOT (Dirección de Operación Telefónica) Metropolitana deberán estar dentro de los siguientes rangos de edad: en el caso de las mujeres, no podrán ser menores de 14 años, ni mayores de 30 años 11 meses 29 días y para los hombres, no podrán ser menores de 14 años , ni mayores de 35 años 11 meses y 29 días (salvo en los perfiles que marquen sus propios rangos de edad, o bien que exista la autorización de Relaciones Laborales).
5. Los aspirantes a ingresar a la DOT (Dirección de Operación Telefónica) Metropolitana cuya edad sea mayor o igual a 14 años y menor de 18, deberá presentar una carta de su padre o tutor dando su autorización para que pueda laborar en la empresa.
6. Para candidatos que hayan laborado anteriormente en TELMEX, el Departamento de Selección de Personal Sindicalizado y en su caso el Coordinador de Selección del Estado de México, deben verificar por vía telefónica con el Departamento de Contratación que el reingreso sea recomendable e independientemente deben checar que dicho candidato cumpla con los rangos de edad establecidos. De no cumplir el aspirante con los requisitos arriba citados, deberá suspender el trámite de Selección (salvo en los casos que exista la autorización de Relaciones Laborales).
7. Los aspirantes a ingresar a la DOT Metropolitana tendrán derecho a 3 oportunidades para presentar exámenes de acuerdo a lo pactado en la Cláusula 62 del C.C.T, para aquellos casos en donde solicite más de una tercera oportunidad, ésta deberá estar autorizada por Relaciones Laborales.
8. Para el Departamento de Selección de Personal Sindicalizado, la vigencia de una solicitud de personal será de un año a partir de la fecha en que fue llenada e igualmente para el examen psicométrico de acuerdo a la fecha en que se aplicó.
9. Para los candidatos presentados en el Estado de México el llenado de la solicitud de personal será en cada una de las oportunidades que éste presente y la vigencia del examen psicométrico será de un mes a partir de la fecha en que se aplicó.

2.1.2. Selección de personal confianza

El proceso selectivo tiene un papel fundamental dentro de la organización; ya que sus actividades están orientadas a proporcionar los recursos humanos requeridos en las diferentes áreas, captando al personal adecuado en el momento oportuno, con el fin de que la Empresa y Empresas Filiales cuenten con los mejores elementos para lograr la cobertura de sus vacantes de confianza.

- a) Todo Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal de Confianza; deberá hacerse con la participación del personal de la Subgerencia de selección y Contratación de Personal (Mrps).
- b) Se practicará una Selección esmerada del personal que ingrese a trabajar a Teléfonos de México, de tal forma que las personas interesadas sean capaces de ocupar los puestos que se ofrecen y, así mismo cuenten con el potencial para ocupar a futuro otros de mayor responsabilidad.
- c) La Subgerencia de Selección y Contratación deberá proporcionar a los requisitantes de personal tanto los candidatos como la información que requieren para fundamentar su aceptación. Esta decisión será siempre de los futuros Jefes inmediatos de los puestos a cubrir, siendo la función de Mrps exclusivamente de asesoría y apoyo.
- d) El personal de Mrps será el único responsable de fomentar y mantener contacto con las escuelas, universidades y bolsas de trabajo para tal efecto y facilitar la obtención de candidatos.
- e) Los Jefes requisitantes no podrán hacer ofrecimientos de puestos o sueldos, al personal de Telmex que labora fuera de su Dirección y que les interese, debiéndose en ese caso tramitar por medio del personal de Mrps, con el objeto de obtener la autorización del Subdirector del área donde el candidato de confianza preste sus servicios, y en este caso de personal sindicalizado se obtendrá la firma del Gerente correspondiente.
- f) Los aspirantes externos provenientes de alguna empresa filial o proveedora de Telmex, no podrán ser considerados en el proceso selectivo hasta que no hayan transcurrido seis meses a partir de la fecha de su renuncia oficial. Todo contacto u ofrecimiento a este personal estando en funciones o con una antigüedad de renuncia menor al periodo señalado, deberá hacerse a través de la Gerencia de Recursos Humanos de la DOT Metropolitana, quien obtendrá la autorización del Director de la empresa correspondiente.

CAPITULO 2

DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

- g) El personal del Departamento de Selección de Personal tratará de presentar a concurso por cada vacante a tres candidatos que reúnan los requerimientos del puesto señalados por el requisitante. Un número mayor o menor por casos especiales será convenido por Mrps y el futuro Jefe de la vacante en cuestión
- h) La edad para ingreso al servicio de Telmex en el caso de personal femenino debe ser no menor de 14 años , ni mayor de 31 años 11 meses 29 días y, en el caso de personal masculino no menor de 14 años , ni mayor de 35 años. En casos especiales, se puede contratar personal que rebase los límites de edad señalados; con la autorización del Director correspondiente en donde esté ubicada la vacante.
- i) La contratación para puestos por tiempo indeterminado (Planta) debe hacerse , en primera instancia, por un periodo de 3 meses (a prueba) sólo en casos específicos en que por la naturaleza de las funciones del puesto se requerirá de un periodo mayor.
- j) El personal de Mrps para cubrir las vacantes , debe buscar en primer lugar, entre el personal de Telmex, a los candidatos que reúnan los requerimientos necesarios para los puestos vacantes. en caso de no existir debe recurrir a fuentes externas.
- k) Con respecto a la contratación de personal externo y promoción o transferencia del personal interno que tenga una relación de parentesco por consanguinidad, afinidad (política) o civil (adopción), con algún servidor público empleado en Telmex, de cualquier nivel en línea directa de mando y hasta Gerencia en áreas relacionadas, debe supeditarse al acuerdo emitido en el Diario Oficial de la Federación de la Ley de Responsabilidad en lo referente a familiares de servidores públicos.
- l) Los casos excepcionales sobre esta política deben ser autorizados por el Director General.
- m) No podrá ser contratado personal que habiendo trabajado con anterioridad en Telmex, haya sido despedido por cualquier causa. así mismo , no podrá ser contratado personal que habiendo trabajado en Telmex tenga menos de un año de haber renunciado . Toda excepción a ésta política debe ser autorizada por el subdirector o Director correspondiente.
- n) En los casos de reingreso de personal se deberá verificar si el reingreso del candidato es o no recomendable. Si el reingreso no es recomendable se debe notificar al candidato y no se correrán los trámites del proceso de Selección correspondiente.
- o) El personal de la Subgerencia de Selección debe de recabar toda la documentación de los candidatos seleccionados .

CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.

- p) La carencia de algún documento es motivo para suspender la contratación, salvo casos justificados (carta de Percepciones e Impuesto Retenido, etc..) donde el candidato aceptado se compromete por escrito a presentarlo en un plazo no mayor de 30 días.
- q) Por ningún motivo debe ordenarse al personal aceptado la iniciación de labores mientras que el mismo no haya concluido los trámites de contratación correspondientes.
- r) Toda requisición que no se cubra por falta de decisión o atención del requisitante debe ser cancelada a los tres meses siguientes, a partir de la fecha de recepción.

2.1.3. Servicio Social

El objetivo principal es apoyar a las diferentes Instituciones Educativas, acercando a los estudiantes a un medio ambiente laboral que ayude a su formación académica, teniendo la Empresa al mismo tiempo, recursos humanos a un bajo costo, que contribuyan al logro de sus metas y que posteriormente sean una Fuente de Reclutamiento donde se obtengan candidatos con potencial para desarrollo.

- a) Sólo el Departamento de Servicio Social puede emitir documentos oficiales relativos al Servicio Social.
- b) Todo el personal externo que cubra una plaza de Servicio Social deberá ser evaluado en su potencial.
- c) Todos los practicantes (personal externo o interno) deberán presentar un reporte mensual al departamento de Reclutamiento y Servicio Social.
- d) Este reporte deberá ser firmado por el practicante y por el Jefe que le supervisa, el cual, además, otorgará una calificación numérica a su desempeño (escala 1- 10).
- e) Cuando el practicante se atrase sin causa justificada, en la entrega de dos reportes, se procederá a CANCELAR su SERVICIO SOCIAL (S.S.) y/o PRACTICAS PROFESIONALES (P.P...).
- f) Al finalizar el Servicio Social, el Jefe inmediato evaluará el desempeño general que tuvo el practicante a través del formato "Reporte Final de Actividades".
- g) Si el practicante queda contratado en la Empresa, deberá notificarlo al Departamento de Reclutamiento y Servicio Social.

CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.

h) La solicitud de personal externo se realiza a través de un Memorandum dirigido al Departamento con las siguientes características:

- Autorización a nivel subdirector.
 - Número de plazas y escolaridad de los practicantes.
 - Horario (4 horas diarias) y duración (6 meses S.S., 480 hrs...) (4 meses P.P... 320 hrs...).
 - Gratificación mensual (un salario mínimo).
 - Sello del área de presupuestos.
 - Programa de Actividades.
 - Especificar que dichas actividades no forman parte de los Convenios Departamentales para el personal sindicalizado.
- i) El trámite del pago de la gratificación lo realiza el Jefe inmediato del practicante.
- j) La solicitud para que el personal interno tramite su Servicio Social debe cubrir las siguientes características:

- Memorándum con autorización nivel Gerente.
- Plan de trabajo (mismas actividades que viene desarrollando en su horario de trabajo).
- Señalar que no realizará actividades dentro de su Convenio Sindical (si es personal sindicalizado).
- No recibirá gratificación.

2.1.3. Trabajo Social.

El área de Trabajo Social tiene como objetivos fundamentales contribuir al proceso de Selección de Personal de nuevo ingreso a la DOT Metropolitana, a través de estudios socio-laborales (vistas a empresas) y estudios socioeconómicos (visitas domiciliarias), con el fin de evitar en la medida de lo posible, el ingreso de personal con características no deseables a la empresa.

A) La realización de los estudios socio-laborales y socioeconómicos son la responsabilidad exclusiva del área de Trabajo Social.

B) El área de Trabajo Social deberá realizar los estudios socioeconómicos al personal de nuevo ingreso: Confianza y prestador de servicio social.

C) El trabajador Social ejecutará los estudios socio-laborales a todo el personal de nuevo ingreso: Confianza, Sindicalizado y Prestador de Servicio Social, dando prioridad al Sindicalizado.

D) Se debe checar las referencias de los candidatos sobre el desempeño laboral obtenido en empleos anteriores, bajo las siguientes condiciones:

CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.

- Que el candidato presente un período mínimo de tres meses de servicio en cada empleo.
- Se checarán solamente dos de los trabajos que haya ocupado el candidato dentro de un período no mayor a cinco años a la fecha en que se habrá de realizar el estudio.

E) La información que se recopila a través de los estudios debe ser en forma directa los de tipo laboral con el Jefe inmediato en su defecto con el Departamento de Personal o área correspondiente.

F) Para el caso de las visitas socioeconómicas , con el candidato o alguna persona adulta que cuente con la información necesaria.

G) Es responsabilidad del Jefe de Departamento de Selección involucrado, determinar las acciones a seguir, cuando el resultado de un estudio haya sido negativo.

Con el objeto de dar cumplimiento a las políticas anteriores, se seguirá el proceso general de Reclutamiento y Selección que a continuación se explica, detallando las etapas y la involucración que tienen las diversas áreas. (Telmex, 1995 Manual "Normatividad de aplicación general en el proceso de reclutamiento y selección")

2.2. PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

El objetivo principal de ésta área es reclutar a personas con los conocimientos, habilidades y potencial requeridos por la organización para la oportuna selección de candidatos idóneos para ocupar puestos vacantes.

Se realiza la selección del siguiente personal:

2.2.1. Selección Personal Sindicalizado

2.2.2. Selección Personal Confianza

2.2.3. Servicio Social

2.2.4. Trabajo Social

2.2.1. PERSONAL SINDICALIZADO

Este procedimiento se realiza en el área metropolitana en el orden siguiente:

CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.

2.2.1.1.- **Solicitud de Personal para cobertura de vacantes.**

Gerencia de Personal Corporativo

- Recibe requisición de personal y verifica que tenga las autorizaciones correspondientes y que todos los datos sean correctos de acuerdo a las políticas de contratación.
- Si la requisición no cumple con las políticas establecidas las devuelve para su corrección.
- Elabora oficio de solicitud de personal dirigido al STRM (referencia) le asigna un número y posteriormente lo envía a dicho organismo y recaba sello de recibido.
- Envía copia de referencia al Departamento de Selección de Personal Sindicalizado.
- Departamento de Selección de Personal Sindicalizado.
- Recibe copia de la referencia y la registra en controles manuales y automatizados.

2.2.1.2.- **Recepción de Oficio Orden de examen**

Gerencia de Personal Corporativo.

- Recibe a los candidatos, quienes hacen entrega del oficio orden de examen (original y copia); y verifica que el número de referencia y el puesto que contiene el oficio corresponda a una vacante existente en la empresa.
- De ser así, indica a los candidatos que se presenten al día siguiente, en las oficinas de Selección de Personal Sindicalizado.
- Envía los oficios orden de examen al Departamento de Selección de Personal Sindicalizado.

Departamento de Selección de Personal Sindicalizado.

- Recibe los oficios orden de examen (original y copia) y verifica que el número de referencia y puesto corresponda a una vacante existente en DOT Metropolitana, de acuerdo a los controles correspondientes.
- Revisa las tarjetas de control, para detectar si el candidato se ha presentado anteriormente y si es el caso el número de oportunidades para las que ha concursado.
- Entrega el expediente a los candidatos; para los casos en que el candidato se haya presentado antes de un año, anexa al expediente actual, los documentos que de éste existan en archivo.
- Asigna número de folio a los oficio de orden de examen y registra en controles manuales y automatizados esta presentación.

2.2.1.3.- **Recepción de Candidatos.**

- Recibe a los candidatos y les proporciona la solicitud de empleo para puestos sindicalizados, a aquellos que se presenten para su primera oportunidad y también para aquellos cuya solicitud no esté vigente.
- A los candidatos que se presenten para una cuarta o más oportunidades o que su ingreso no sea recomendable y no exista la autorización correspondiente, se le enviará

CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO, S.A DE C.V.

a las oficinas de la Gerencia de Personal Corporativo.

- Aplica el examen Psicométrico a los candidatos que concursen para los puestos cuyos requisitos de reingreso así lo estipulen y que se presenten por primera ocasión, o que la vigencia del mismo haya caducado.
- Califica los exámenes psicométricos, de acuerdo a los criterios establecidos en los manuales correspondientes.

2.2.1.4.- Entrevista de Selección.

- Realiza la entrevista de evaluación, con el objeto de detectar información acerca de la capacidad, habilidad, experiencia y características de personalidad necesarias para el puesto al que concursa el candidato.
- Informa al candidato sobre las funciones que debe desempeñar, los posibles horarios en que trabajará, salario y escalafón del puesto al que concursa.
- Solicita al candidato la documentación que considere pertinente, para verificar que éste cumpla con los requisitos estipulados en los perfiles de puestos correspondientes. *
 - Que sea su primera oportunidad.
 - Que la entrevista que se le practicó anteriormente tenga seis meses o más.
 - Que se presente a un puesto diferente al que concurso anteriormente.
 - Que sea un reingreso y no exista autorización para no presentar los exámenes de conocimientos.
- Al finalizar la entrevista, le indica al candidato la fecha y hora en que deberá presentarse a sus exámenes de conocimiento.

Nota: La entrevista se practicará a los candidatos en los siguientes casos:

- Con base en los resultados obtenidos en la entrevista y en su caso al examen psicométrico, elaborará el reporte general de entrevista.
- Para los cambios de residencia o puesto, obtendrá vía telefónica los comentarios del Jefe inmediato del candidato.
- Obtiene dos fotocopias de la solicitud de empleo de los candidatos que fueron entrevistados y las entrega al área de Trabajo Social.

2.2.1.5.- Estudio Socio-Laboral.

Trabajo Social

- Recibe una de las dos fotocopias de solicitud del candidato y firma de recibido en la segunda fotocopia.
- Realiza los estudios socio-laborales que si procedan de acuerdo a sus políticas internas.
- Turna el reporte de estudio realizado al Jefe de Departamento de Selección de Personal Sindicalizado. Este le firma de recibido en la copia de dicho reporte.

2.2.1.6.- **Aplicación de exámenes de Conocimiento.**

Departamento de Selección de Personal Sindicalizado.

- Aplica a los candidatos los exámenes de conocimientos correspondientes al puesto, de acuerdo a los requisitos del perfil de puesto.

Nota: En las diversas oportunidades en que sea presentado un candidato, se le acreditarán los exámenes que haya aprobado, siempre y cuando entre dichas oportunidades no exista un período mayor a un mes.

- Califica los exámenes presentados por los candidatos.

2.2.1.7.- **Resultado de exámenes.**

- Informa al candidato el resultado de su examen.

En caso de que el candidato haya reprobado uno o más exámenes de conocimientos, se le canaliza a la Gerencia de Personal Corporativo, elabora un recado interno informando de ésta situación a Rrp, anexando la copia de orden de examen con sello de reprobado. En caso de que el candidato haya aprobado sus exámenes de conocimientos, se le indica en que fecha y hora debe presentarse para continuar los trámites correspondientes, asimismo se le informa sobre dichos trámites y los documentos que deberá presentar en caso de ser contratado.

2.2.1.8.- **Examen Médico.**

- Elaborará la solicitud de teleradiografía del Tórax y la solicitud de examen médico de ingreso.

- Entrega los documentos antes citados al candidato indicándole se presente primeramente a los laboratorios para que le practiquen su Teleradiografía, misma que deberá presentar para su examen Médico.

Médico

- Recibe al candidato con los resultados de su Teleradiografía y practica los exámenes correspondientes y dictamina si el candidato es apto para el puesto, entregando al

- candidato dicho resultado para que se presente al Departamento de Selección de Personal Sindicalizado.

Departamento de Selección de Personal Sindicalizado.

- Recibe al candidato y le informa del resultado del médico.

En caso de rechazo médico, se deriva al candidato a la Gerencia de Personal Corporativo. Elabora un recado interno informando de ésta situación a Rrp, anexando copia orden de examen con sello de reprobado.

CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.

En caso de que el candidato se encuentre apto médicamente, se le entrega tarjeta convencional para que la canjee en el Sindicato por su Prenombramiento. Elabora recado interno de ésta situación a la Gerencia de Personal Corporativo, anexando copia de examen con sello de aprobado.

2.2.1.9.- Trámites Previos a la Contratación.

S.T.R.M. (Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana)

- Entrega al candidato su prenombramiento y lo envía al Departamento. de Selección de Personal Sindicalizado.

Depto. Selec. Pers. Sindicalizado.

- Recibe al candidato con su Prenombramiento y con los documentos que le fueron solicitados, verificando que estos se encuentren completos.
- De no existir problemas con la documentación, elabora el memorándum de aviso de resultado así como recado interno solicitando la contratación del candidato.
- Envía al candidato a la Gerencia de Personal Corporativo para que se le trámite su contratación.

2.2.1.10.- Control de Vacantes Cubiertas.

Departamento de Contratación

- Contrata al candidato, elabora la forma F-310 y envía una copia al Departamento de Selección de Personal sindicalizado.
- Departamento de Selección de Personal Sindicalizado.
- Recibe la forma F-310 y procede a registrar en controles manuales y automatizados que la vacante está cubierta.

Estos diez pasos son los que se requiere realizar para la selección de personal sindicalizado del área metropolitana. En seguida se expondrá este mismo procedimiento pero para el personal sindicalizado del Estado de México.

Procedimiento Personal Sindicalizado Estado De México

Este procedimiento cambia en algunos puntos al anterior por políticas de la misma empresa.

1.- Solicitud de Personal Sindicalizado para Cobertura de Vacantes

CAPITULO 2

DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.Unidad Organizativa Requisiteante.

- Elaborar un memorandum dirigido a Selección, en el cual solicita la cobertura de vacantes existentes en su área, dicho memorándum será firmado por el Gerente Comercial o Jefe de Personal, turnando copia al STRM (Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, para reemplazos).
- Elaborará una Requisición de Personal Sindicalizado F1-066 y la entrega a Selección, acompañada del Memorándum respectivo (para aumentos).

Selección Estado de México.

- Al recibir el memorándum o requisición anteriormente citados, asigna un número de referencia, mismo que es informado al área en cuestión. Luego verifica que las vacantes estén debidamente autorizadas, con base en las políticas de contratación, de ser así, informa al área la fecha de visita para evaluación, solicitando la confirmación de ésta, así como el número de candidatos a examinar; en caso contrario, informa y orienta al área para la obtención de dichas autorizaciones.

2.- Recepción y Evaluación de Candidatos.

- Una vez confirmada la visita, se desplaza hacia la localidad en cuestión, llevando consigo el material necesario para la evaluación.
- Recibe a los candidatos y les solicita entreguen su oficio de presentación, o acta de nacimiento y estudios. Verifica dicha documentación, de estar en orden, se continúa con el proceso, de no ser así se suspende, informando al candidato y al STRM el motivo, anotando en la solicitud de empleo la leyenda " NO REÚNE REQUISITOS".
- Simultáneo al paso anterior, entrega al candidato el formato de solicitud (F-170), orientándolos respecto al llenado de la misma, resolviendo sobre la marcha las dudas particulares presentadas por éstos.
- Aplica examen psicométrico siempre y cuando esté indicado en el perfil, con la finalidad de determinar el C.I. (coeficiente intelectual) de los candidatos y analizarlo en función de los requerimientos del puesto.
- Aplica los exámenes de conocimientos con la finalidad de determinar si el candidato posee la preparación específica requerida por la especialidad.
- Al concluir los exámenes realiza entrevista con cada candidato con el objeto de explorar en qué medida las características, experiencia, escolaridad, etc., se adecuan o interfieren con los requerimientos de la especialidad. Plasmando el resultado de ésta en un reporte con su respectiva conclusión.
- Al día siguiente de regreso en la oficina, califica los exámenes con base a los

CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

lineamientos establecidos para tal efecto, verifica oportunidades y registra en libretas y tarjetas control.

- Asigna No. de Folio al candidato por cada oportunidad y archiva.

3.- Resultado de Exámenes

- Elabora y envía una relación al Gerente Comercial o Jefe de Personal según el caso, conteniendo los nombres del personal aprobado, la fecha en que fué examinado y el número de referencia.

Unidad Organizativa Requiriente.

- Recibe e informa resultados al STRM (Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana)

4.- Examen médico

- Contacta candidatos aprobados y los envía a Selección .

Selección Estado de México.

- Recibe candidatos y antes de enviar a examen médico verifica; presentaciones Empresa y STRM, así como la autorización de la vacante y turna solicitud de empleo a Trabajo Social para chequeo de Referencias laborales.

Trabajo Social.

- Realiza visita laboral y entrega reporte del resultado al Coordinador de Selección.

Selección Estado de México

- De ser positivo el resultado, continúa trámite normal, de ser negativo, informa a la Unidad requiriente.
- Programa Teleradiografía del Tórax y Examen Médico.

Médico

- Realiza examen Médico y emite resultado.

Selección Estado de México

- De ser "APTO", recaba documentación e integra el expediente. De ser "NO APTO", suspende el proceso e informa al área requiriente.
- Elabora F-647 y turna expediente y candidato a Contratación.

CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.

- Departamento de Contratación
- Contrata al candidato y turna a Selección copia de la F-310.

5.- Control de Vacantes Cubiertas
Selección Estado de México

- Recibe la F-310 y dé por cubierta la vacante, actualizando en Controles manuales y mecánicos.
(Ver diagramas 1 y 2)

2.2.2. PERSONAL DE CONFIANZA

2.2.2.1.- Recepción de Requisiciones.

Unidad Organizativa.

- Elabora la (s) requisición (es) anotando los datos necesarios, obtienen también todas las autorizaciones requeridas.

Subgerencia de Selección y Contratación Personal

Recibe y revisa que las requisición (es), contenga (n) los datos requeridos como:

- Título y código de puesto.
- El Número de vacantes que amparará.
- La Subdirección, Gerencia, Departamento y División correspondiente.
- Lugar de residencia.
- El Número de la cuenta que va a afectar directamente.
- El motivo de la misma (si es para reemplazo, debe traer el memorandum del movimiento que está originando esa vacante, o si es por aumento de puesto o puesto de nueva creación), las autorizaciones correspondientes, y la firma del Director General.
- El rango autorizado por el área de compensaciones.
- Las firmas correspondientes .

DIAGRAMA (1) DE FLUJO DE SELECCION DE PERSONAL SINDICALIZADO

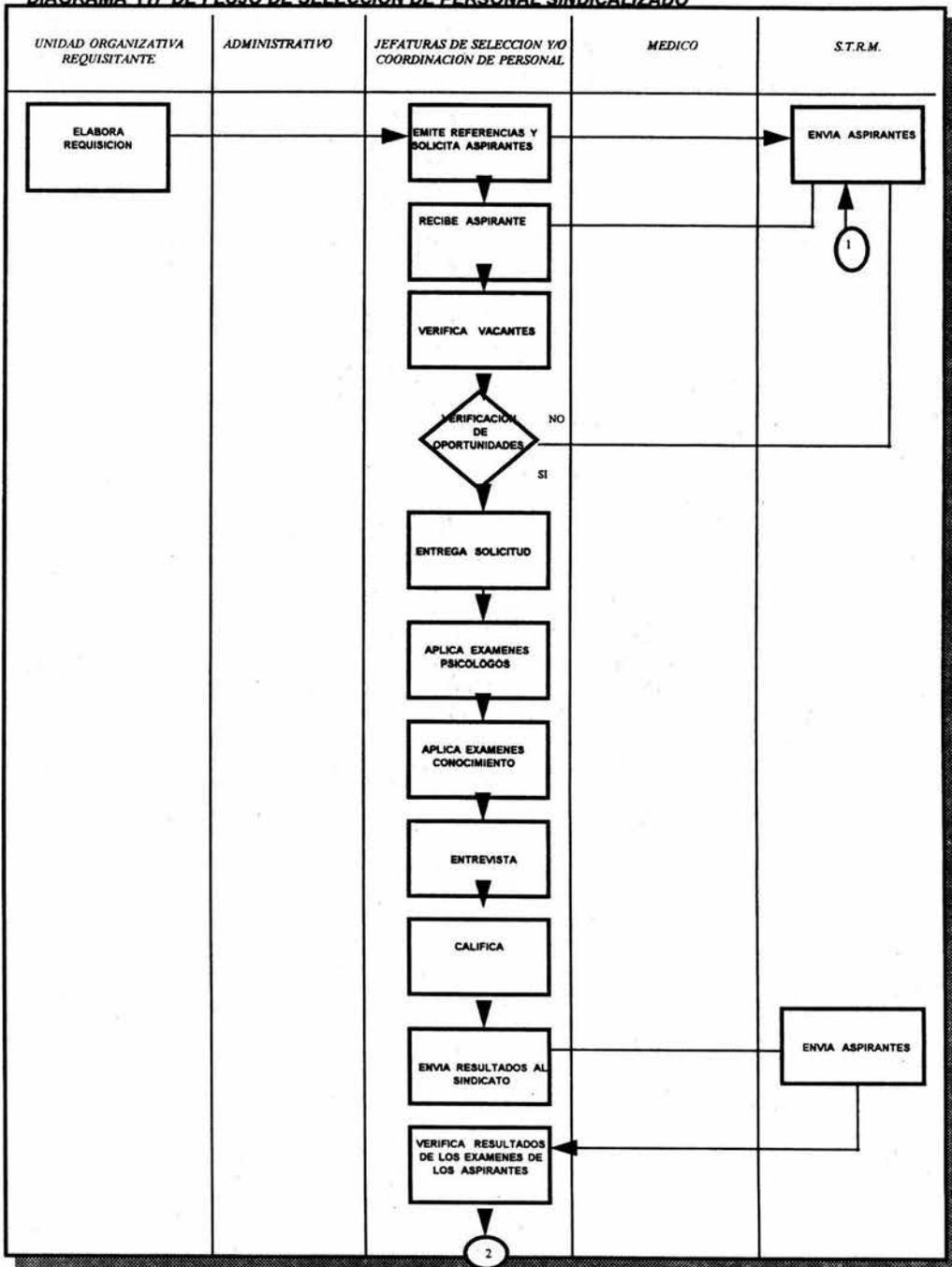
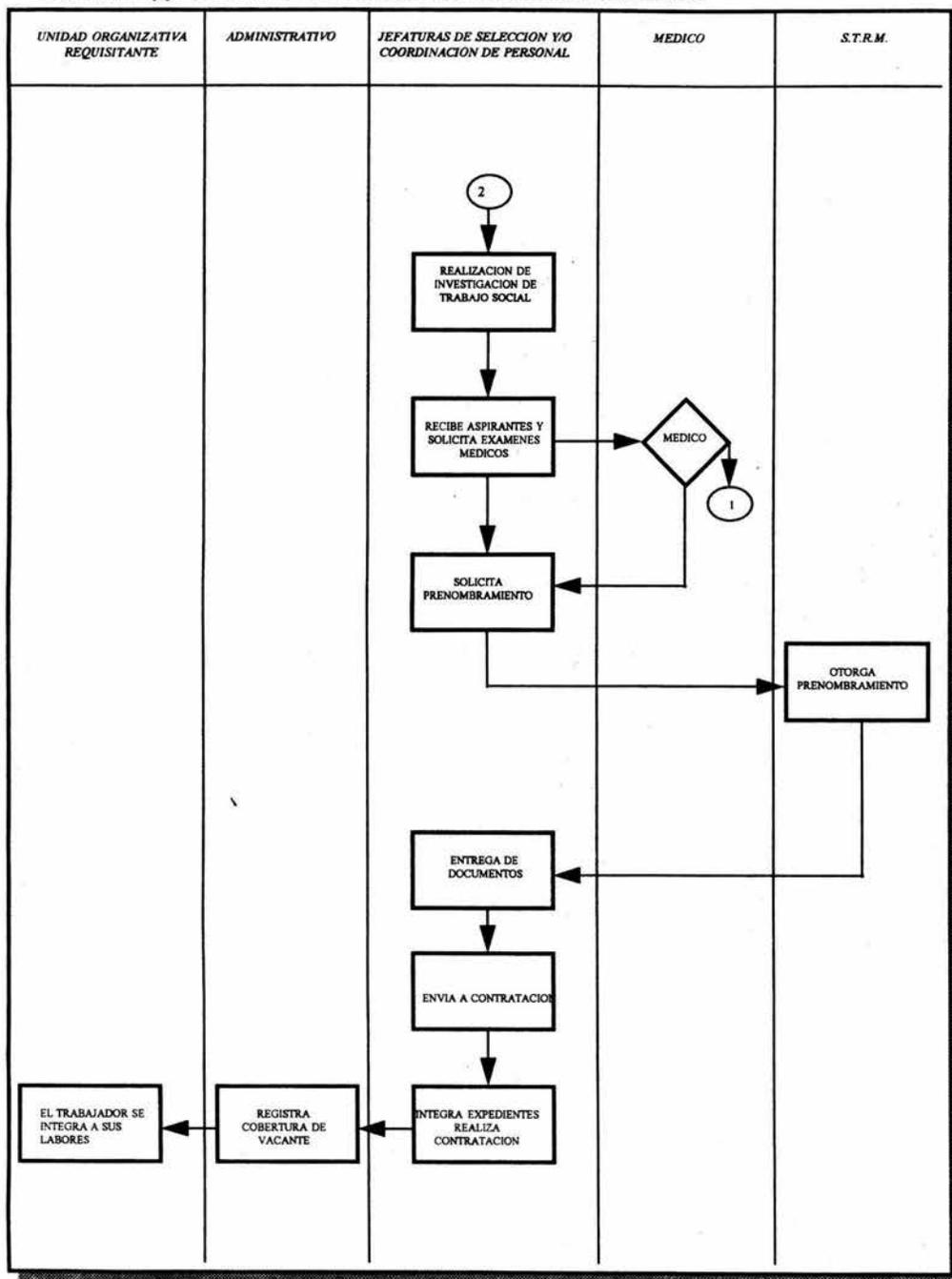


DIAGRAMA (2) DE FLUJO DE SELECCION DE PERSONAL SINDICALIZADO



CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.

- Autorización y descripción del puesto.
- Una vez realizado lo anterior, se asigna Número de Folio y sella de recibido el original y las cuatro fotocopias.

El original y una copia lo conserva, otra copia la envía al área de compensaciones y D.O., y las otras dos copias restantes se regresan al Departamento Administrativo.

Posteriormente lo registra en una libreta para efectos de control y seguimiento anotando:

- Número folio
- Fecha de Recepción.
- Siglas
- Nombre del puesto
- Motivo de la vacante.
- Nombre del requisitante.

Adicionalmente se registran los siguientes datos una vez que se ha cubierto la vacante:

- Nombre de la persona aceptada.
- Fuente (interno sindicalizado, interno confianza o externo)
- Escolaridad
- Nivel académico
- Nombre de la Institución
- Edad del empleado.

CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.

- Sexo
- Estado Civil del empleado.
- Fecha de aceptación del empleado.
- Condición: Tránsito, Promoción o Contratación.
- Clave del Centro de Evaluación
- Número de Memorandum de Contratación.

2.2.2.2.- Establecimiento del perfil psicológico del puesto

Departamento de Selección Confianza.

Una vez registradas las requisiciones, el personal de la Jefatura de Selección y Contratación establece contacto con el requisitante, a fin de concertar una cita para establecer el perfil de puesto.

En dicha cita se entrevistará al requisitante con el propósito de conocer en detalle el perfil psicológico del puesto a cubrir y precisar las características obligadas y

deseables que deben reunir los candidatos, así como un reclutamiento necesario para la cobertura de la vacante.

Las evaluaciones solicitadas, se harán por el método tradicional o mediante la Técnica de Centro de Evaluación, requiriéndose en éste caso una explicación detallada y completa del procedimiento, así como la capacitación necesaria a los responsables del área, quienes fungirán como observadores.

Al final de la entrevista, se tendrá perfectamente definido, el proceso a seguir y las dimensiones a evaluar de acuerdo a las necesidades del puesto en cuestión.

2.2.2.3.- Reclutamiento Externo e Interno.

Departamento de Selección de Personal Confianza.

Inicia Reclutamiento Interno y Externo de Personal, una vez establecido el perfil

CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.

psicológico y las características de la vacante en cuestión, el personal de Selección estará en condiciones de seguir la opción adecuada:

- El área tiene ya un candidato designado, por lo que no se requerirá evaluación ni presentación de más candidatos.
- Se tienen candidatos internos de la misma área que serán enviados para su evaluación conforme al perfil establecido.
- Se requieren candidatos internos de otras áreas.
- Reclutamiento, checando la solicitud de Cartera y solicitando la aprobación de las áreas afectadas antes de iniciar las evaluaciones.
- Se requiere Reclutamiento de Personal Externo.
- Para llevar a cabo el Reclutamiento de Personal Externo se acudirán a las siguientes fuentes:
 - Cartera de candidatos Externos.
 - Grupos de intercambio.
 - Boletines a Universidades e Instituciones Educativas.
 - Bolsa de Trabajo.
 - Revisión de Cartera en otras Empresas.

En última instancia y por ser éstas fuentes las más viables para la Empresa, se utilizará el Spot radiofónico y/o desplegado periodístico.

2.2.2.4.- Recepción de Candidatos.

Departamento de Selección de Personal Confianza.

Al presentarse los solicitantes, son atendidos en el departamento donde se controla el registro del personal que acude por los siguientes motivos:

- Personal que acude a solicitar empleo por iniciativa propia.
Se orienta a los solicitantes sobre los requisitos a cubrir para ser considerados como aspirantes.
- Si en el momento el personal cubre los requisitos, se le proporciona una boleta de recepción y se canaliza de inmediato a la sala de psicometría, con objeto de que pueda llenar una solicitud de empleo.
- A continuación checa con los Coordinadores, si existen posibilidades por el momento, de ser así, lo canalizan con ellos en caso contrario, se le informa al candidato que su solicitud se integrará a la Cartera de candidatos y será llamado cuando se tenga una oportunidad concreta para su concurso.
- Personal que acude por fuentes de reclutamiento.

CAPITULO 2

DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.

- Se le solicita se registre en el Control de Personal asistente al Departamento y se deriva al coordinador correspondiente.
- Personal Interno que necesita Promoción y Transferencia.
- Se le solicita su registro en la "Libreta de Control" y se canaliza con el Jefe de Departamento, con el objeto que se le oriente sobre las posibilidades y los pasos a seguir.
- Personal que acude al Servicio Social.
- La secretaria le atiende y orienta canalizándolo según el caso con la persona correspondiente.

2.2.2.5.- Departamento Selección de Personal Confianza.

Una vez realizado el Reclutamiento se procede a seguir la (s) solicitud (es) de empleo o la(s) hoja (s) de promoción o Transferencia y, evalúa al personal con el fin de poder determinar a los candidatos variables para cubrir el puesto vacante en cuestión.

La decisión de aplicar determinados exámenes Psicológicos al o los candidatos es responsabilidad del Coordinador y estará orientado necesariamente a investigar las áreas de interés establecidas en el perfil.

Generalmente se aplicarán exámenes que reflejan el C.I. (coeficiente intelectual) del candidato, así como sus habilidades y el Potencial para administrar Recursos Humanos, Técnicos y Factores de su Personalidad que incidirán en un mejor desempeño del trabajador en el puesto y en el área.

En psicometría se recibe a los aspirantes y se le solicita su registro en la "libreta Control", posteriormente, por medio de la boleta de Recepción se identifican los trámites a realizar que pueden ser:

- Llenar Solicitud u hoja de Promoción o Transferencia.
- Aplicación de exámenes.

De acuerdo al caso se proporciona solicitud y tarjeta de Control, explicando brevemente la forma de llenar dichos documentos; al término de ésta, se revisa que los datos registrados estén completos y correctos, una vez verificado esto, se procederá a pegar las fotografías en los cuadros asignados a la solicitud y Tarjeta, anotando en los mismos la clave de archivo según su profesión e integrando si se tiene, Curriculum Vitae a la solicitud.

Cuando el aspirante fue derivado para exámenes, se procede a aplicarle la batería solicitada, siguiendo para cada caso las instrucciones específicas determinadas a fin de obtener una evaluación lo más objetiva y confiable.

CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.

Con el fin de brindar un apoyo adicional el Psicómetra discriminará aquellas actitudes relevantes que presenten los aspirantes e informará al Coordinador de las mismas para que éste tenga un mayor conocimiento de las características de los candidatos como apoyo para su evaluación.

Se califican los exámenes utilizando las pantallas establecidas, anotando los rangos con base a los puntajes obtenidos y registrando los resultados en la tarjeta control.

Se procede a entregar los exámenes al Coordinador y/o al Departamento de Servicio Social para que éste efectúe la interpretación psicológica.

Por último, deriva las solicitudes y Tarjeta en su poder, al archivo.

Departamento de Reclutamiento y Servicio Social.

Recaba, archiva y controla por Número de Folio las tarjetas control y por orden alfabético las solicitudes del personal, con objeto de proporcionar las solicitudes de personal o información que se requieran a futuro .

2.2.2.6.- Entrevista de Selección

Departamento de Selección de Personal Confianza.

Una vez aplicados los exámenes psicométricos asignados, se lleva a cabo una entrevista profunda, investigando datos personales: historia académica y laboral, ambiente familiar, intereses y aspectos de personalidad que permitirán realizar la evaluación psicológica correspondiente a los candidatos viables.

2.2.2.7.- Reporte de Capacitación y Aptitudes.

Departamento de Selección y Personal Confianza.

- Procede a la elaboración del reporte psicológico en el cual se describen y pondrán las características del candidato en comparación con las dimensiones establecidas en el perfil de puesto.

En dicho reporte se describen las siguientes dimensiones:

CAPITULO 2

DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

- Capacidad intelectual.
- Supervisión (adaptación a la o estilo de)
- Relaciones interpersonales.
- Disposición a la acción.
- Planeación y organización.

- Dependiendo de las necesidades específicas del área, pueden evaluar factores adicionales tales como:

- Impacto
- Comunicación Verbal
- Creatividad
- Tolerancia a la presión
- Liderazgo
- Sensibilidad
- Iniciativa
- Análisis de problemas
- Juicio
- Habilidad analítica financiera
- Ortografía
- Taquigrafía
- Mecanografía
- Archivo
- Redacción
- Inglés.

Adjunto se presentan de manera gráfica los puntos obtenidos por el candidato en cada una de las dimensiones evaluadas, con el fin de resaltar al requisitante, el grado en que cubren las necesidades previamente establecidas.

- Cuando se emplea la técnica de Centro de Evaluación, se procede de la siguiente manera:

- Se le explica al requisitante en que consiste la técnica, el proceso a seguir y los requisitos para llevarlo a cabo.
- Se orienta al requisitante para establecer las dimensiones que quieren sean evaluadas para la cobertura de la vacante.
- Se capacita a quienes fungían como observadores, con el objeto de que sean capaces de registrar y medir aquellas conductas de los candidatos que incidan en las dimensiones establecidas en el perfil.

CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

- Se evalúa y entrevista a cada uno de los participantes.
- Se coordina lo necesario para desarrollar el Centro de Evaluación (elegir los ejercicios a aplicar, lugar, materiales y establecer día, hora, citar al participante, etc.).
- Se efectúa el Centro de Evaluación.
- Posteriormente se realiza una dinámica en la cual los observadores asignarán puntajes que reflejen el desempeño de los participantes respecto a las dimensiones evaluadas, y basándose para ello en sus registros.
- Una vez obtenidos los puntajes, se procederá a elaborar un reporte gráfico y escrito, en el cual se harán resaltar los aspectos observados durante la evaluación. Si el requisitante considera tener en ese momento los elementos suficientes para tomar su decisión, podrá omitirse la elaboración de dicho reporte.

2.2.2.8.- Envío de Expedientes.

Departamento de Selección de Personal Confianza.

Envía al requisitante los expedientes de los candidatos viables. Dichos expedientes contienen: carta de presentación, la solicitud de empleo u hoja de promoción o transferencia y el reporte de evaluación, a fin de que los requisitantes tengan los elementos necesarios para tomar sus decisiones.

Cuando el requisitante requiere aún de más elementos de apoyo para tomar su decisión, puede elaborarse adicionalmente a los reportes de evaluación que ya se le enviaron, un cuadro comparativo en el que podrá ver resaltadas las características y habilidades del mejor candidato.

Unidad Organizativa Requisitante.

Recibe los expedientes de los candidatos viables, los analiza y toma su decisión. Si los candidatos no son los adecuados, regresa los expedientes e informa al personal del departamento de Selección de Personal Confianza, para que dicha área le evalúe y envíe más candidatos.

Si la decisión es afirmativa, recaba la autorización del Subdirector correspondiente, a fin de proseguir con el proceso.

NOTA: En la solicitud de personal interno o externo, especifica en meses la duración del periodo de prueba (sólo si es mayor de tres meses), el sueldo mensual inicial (el cual no debe rebasar la cantidad máxima fijada por el área de Compensaciones) y anota el título del puesto que cubre la persona aceptada (el cual debe coincidir con el título de puesto de la requisición que ampara). Posteriormente, envía el expediente del personal

CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C. V.

aceptado y los no considerados al momento; al Departamento de Selección de Personal Confianza.

2.2.2.9.- Recepción de Expedientes Autorizados.

Departamento de Selección de Personal Confianza.

Recibe del requisitante los expedientes presentados, tanto del candidato aceptado como de los no aceptados; procede a comunicarles la decisión tomada, agradeciendo su participación en el proceso selectivo e integrando los expedientes del personal no aceptado para su archivo.

El candidato aceptado, en caso de ser externo se le informa de su aceptación, citándolo con una fotografía para enviarlo a su catastro torácico, solicitándole la documentación necesaria para su contratación.

Asimismo, se le da aviso de la próxima visita que realizará en su domicilio el Trabajador Social, pidiéndole que prepare una fotografía y tenga disponible una copia fotostática de su documentación.

2.2.2.10.- Examen médico

Subgerencia de Selección y Contratación de Personal.

Envía al candidato externo al laboratorio con el fin de que se le practique una "placa torácica"; indicándole que en cuanto tenga los resultados deberá presentarse nuevamente. Al tener los resultados se le turna al "examen médico de admisión".

Médico

Realiza una valoración médica al candidato y determina si está apto físicamente o no para desempeñar las funciones del puesto en cuestión.

2.2.2.11.- Autorización de Rango Salarial.

Departamento de Selección de Personal Confianza.

Envía expediente al departamento de Compensaciones con objeto de recabar la autorización del rango salarial.

CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.

Departamento de Compensaciones.

Autoriza rango de sueldo otorgado por el requisitante y el tipo de movimiento que se determina en la solicitud, todo de acuerdo a la requisición de personal autorizada.

Departamento de Selección de Personal Confianza.

En caso de que el Área de compensaciones no dé su aprobación por rebasar el rango salarial o cuando el tipo de movimiento no se ajuste a las políticas establecidas, el Coordinador dé aviso al requisitante y envía nuevamente solicitud a fin de que efectúen los trámites necesarios para la autorización, orientándole en caso necesario.

2.2.2.12.- Estudio Económico Laboral

Depto. Selección de Personal Confianza.

Una vez que se tiene la solicitud debidamente autorizada se sacarán las copias necesarias para enviar al candidato al estudio socio-económico-laboral, o bien en el caso de personal interno a realizar los trámites necesarios para su promoción o transferencia.

Trabajo Social.

Realiza los estudios socio-laborales y socioeconómicos del personal aceptado en la empresa con el objeto de confirmar que la información proporcionada por el candidato es real y, no existe ninguna anomalía o impedimento en estos factores para su contratación.

Cabe señalar que la información correspondiente a cada estudio (socio-laboral y socioeconómico), debe ser recabada en forma directa en el domicilio indicado en la solicitud de empleo. En el caso de referencias laborales se obtienen del último Jefe inmediato del candidato y en caso de no ser posible se recurre al Departamento o área de Personal de la Empresa señalada.

Al asistir al domicilio se solicitará la presencia del candidato y cuando no es posible, la de algún familiar que cuente con la documentación y datos necesarios sobre el candidato para realizar el estudio completo.

En caso de encontrar datos negativos sobre algún candidato, se informa inmediatamente al Jefe de Departamento de Selección, con el fin de que éste determine las acciones a seguir. Asimismo, llena un control de las solicitudes y estudios realizados de los mismos.

2.2.2.13.- **Recepción de Resultados.**

Departamento de Selección de Personal Confianza.

Recibe resultados de examen médico y encuestas socio-laboral. En caso de ser satisfactorios ambos estudios, recolecta los documentos necesarios para su contratación e integración de expediente. En caso de ser negativos los resultados de examen médico y/o encuesta socio-laboral, establece conjuntamente con el requisitante las acciones a seguir.

2.2.2.14.- **Integración de Expediente Aceptado.**

Departamento de Selección de Personal Confianza.

Integra expediente para trámite de Contratación, Promoción y / o Transferencia para proceder a tramitar un movimiento integra los documentos correspondientes a cada situación:

- **Para Personal Sindicalizado:**

Si se trata de una persona de la misma área en la que no se requiere Carta de Autorización, se llevará la solicitud original con dos firmas autorizadas de aceptación y del Visto Bueno del sueldo otorgado, por parte de compensaciones, Requisición, Exámenes Aplicados y Reporte de evaluación (si éstos se realizaron), copia de la solicitud de posible Promoción o Transferencia para el archivo y en caso de haber levantado el perfil psicológico del puesto, se anexará el formato.

Cuando se trate de Personal de otra área que hayan requerido para su presentación de carta de autorización, se anexará al paquete de documentos copia de la misma. Asimismo, el formato de Inventario de Recursos Humanos.

Para Personal de Confianza:

Se procederá igual que con el Personal Sindicalizado, teniendo cuidado de cuidar lo referente a la Carta de Autorización, cuando esta se requiera. (a excepción del formato de Inventario de Recursos Humanos).

- **Para Personal Externo:**

Para tramitar una contratación de personal externo, deberán presentarse los siguientes documentos.

CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.

- Solicitud de empleo original con fotografía y con firmas autorizadas de aceptación y Visto Bueno de Compensaciones.
- Requisición de Personal actualizada al momento de la contratación, consignando en ella los datos requeridos para su reporte.
- Formato de perfil psicológico del puesto (cuando proceda).
- Fotografías
- Acta de nacimiento Original
- Cartilla del Servicio Militar Nacional.
- Copia fotostática de afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social. (cuando proceda)
- Copia fotostática del Registro Federal de Contribuyentes.
- Comprobante de estudios (mismos que deben coincidir con la información proporcionada por el candidato durante el proceso de Selección)
- Comprobante de ingresos e impuestos retenidos durante el año en curso.
- Constancia de aprobación del examen médico.
- Copia de la solicitud aceptada para el archivo.
- Exámenes aplicados y reporte de Evaluación o documentos derivados del Centro de Evaluación si se realizó.
- Curriculum Vitae y otros documentos que haya manejado el candidato (cuando proceda).
- Carta de Ingreso Condicional, cuando se haya manejado, debiendo consignarse en ella las firmas autorizadas respectivas.
- Formato de Inventario de Recursos Humanos.

En cada uno de los pasos del proceso de Selección se lleva a cabo un seguimiento de la información generada, la cual es registrada en el sistema Paradox 3/ Selec.

2.2.2.15.- **Movimiento Interno y Externo.**

Subgerencia de Selección y Contratación

Realiza el movimiento correspondiente. Elabora el memorandum correspondiente, Contratación o bien de movimiento de Personal (en caso de Promoción o Transferencia) de acuerdo a un consecutivo.

Una vez realizado el movimiento, envía el original del Memorandum al Departamento Administrativo correspondiente y copias a :

- Jefe Inmediato (sólo personal interno)
- Jefe Requisitante.

En caso de movimientos de Personal Interno y que haya cambiado de dirección, copia a los administrativos involucrados.

- A la sección de Contratación y Control Personal de Confianza.
- A la Subgerencia de desarrollo organizacional y Compensaciones.
- Al expediente del candidato.
- A la libreta de memoranda de Contrataciones.

2.2.2.16.- **Archivo de Expedientes**

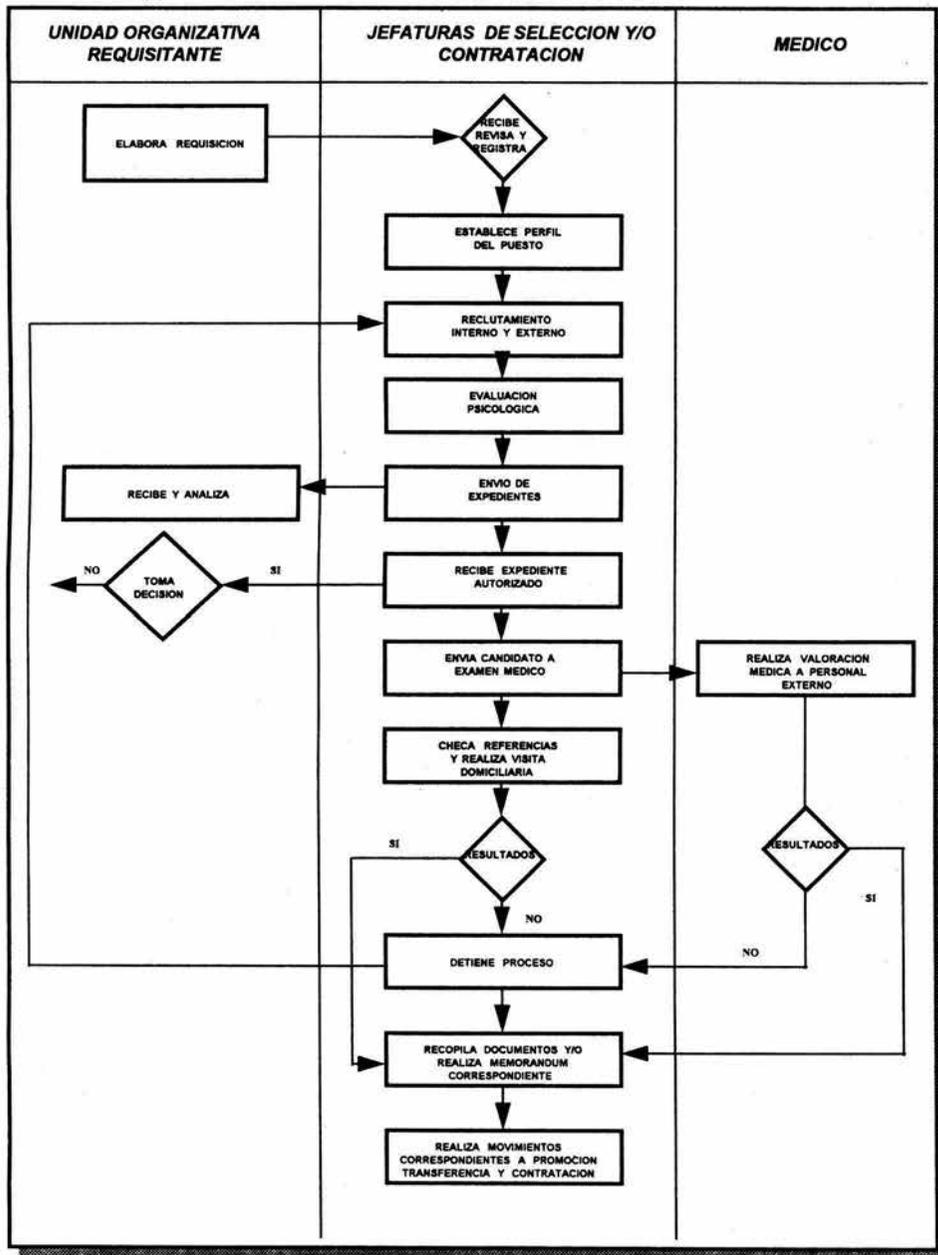
Departamento de Selección y Servicio Social.

Recibe los expedientes integrados, para su archivo alfabético. Asimismo los formatos de Inventarios de Recursos Humanos. (Ver diagrama 3)

2.2.3. **PROCEDIMIENTO SERVICIO SOCIAL Y PRACTICAS PROFESIONALES.**

(A) Personal Externo

DIAGRAMA (3) DE FLUJO DE SELECCION DE PERSONAL SINDICALIZADO



2.2.3.1.- Solicitud de Plazas

Área Requisitante.

- Elabora memorándum de solicitud, lo lleva a validar al area de Presupuestos y entrega al Departamento de Reclutamiento y Servicio Social.

2.2.3.2.- Recepción de Solicitud

Departamento de Recursos y Servicio Social.

- Recibe el memorándum, lo sella y registra en la libreta de Requisición de Plazas.

2.2.3.3.- Reclutamiento y Selección

- Recluta personal de acuerdo a los requisitos solicitados.
Solicitante
- Cuando acude se registra en "Personal Atendido" y llena una solicitud (entrega una fotografía).
- Departamento de Recursos y Servicio Social.
- Si hay de su especialidad, le aplica examen técnico y lo deriva con la Psicómetra para que le realice el examen psicológico, lo entrevista.
- De acuerdo a los resultados, se seleccionará al candidato que mejor cubra el perfil solicitado y se concertará una entrevista con el requisitante.

Área Requisitante.

- Entrevista al practicante y toma su decisión.
- En caso de aceptarlo, le solicitará los documentos necesarios para tramitarle el pago de la gratificación.

Practicante.

- Avisará al Departamento de Reclutamiento y Servicio Social su aceptación.

2.2.3.4.- Solicitud y Recepción de Documentos.

Departamento de Recursos y Servicio Social.

- Solicitará documentos para su ingreso como son:

CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.

- Carta de Presentación.
- Constancia de Promedio.
- Una fotografía (para credencial).

En caso de que la escuela requiera que le inscriba a la Dirección de Apoyo al Servicio Social que controla esta función a nivel Nacional, se le solicita 2 fotografías más y se le da a llenar una Matriz de Actividades.

Practicante

- Entrega documentación requerida.

2.2.3.5.- Registro y Control de Practicantes

Departamento de Recursos y Servicio Social.

- Registra sus datos en el "Control de Personal de S.S.", así como resultados de exámenes y observaciones de la entrevista.
- Le indica al practicante las fechas en que debe presentar sus Reportes Mensuales y la forma de presentación de los mismos.
- Integra un expediente que contiene:
 - Control de solicitud, Autorización, Programa de Actividades, Carta de Presentación, Constancia de Promedio, Exámenes y los Reportes Mensuales.
- Le indica al practicante cuando recogerá su Carta de Aceptación y que van a ir a su casa a realizarle una visita de Trabajo Social.
- Le da a firmar su credencial y pega la fotografía

2.2.3.6.- Emisión Carta de Aceptación.

Departamento Recursos y Servicio Social.

- Rotula un folder para meter toda la documentación del practicante.
- Registra al practicante en la libreta, para otorgarle el número de Plaza, de acuerdo al consecutivo de la misma; anota el número correspondiente a Control del practicante.
- Elabora credencial y la Carta de Aceptación, basándose en los datos del Control de Personal de S.S., la sella y firma.
- Deriva la credencial al Subgerente para que tramite la firma correspondiente.

2.2.3.7.- Estudio de Trabajo Social.

CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.

Departamento de Recursos y Servicio Social.

- Saca una copia de la solicitud y la entrega al trabajador social, para que realice la visita correspondiente.
- Trabajador Social.
- Al recibir la fotocopia firma y anota la fecha de recibido en el Control del Practicante.

- Una vez efectuada la Visita Domiciliaria y/o Laboral de Trabajo Social, dará al Jefe del Departamento un formato donde informa de los resultados.

Departamento de Recursos y Servicio Social.

- En caso de que haya algún comentario negativo por parte del Trabajador Social, se tomarán las medidas pertinentes.

2.2.3.8.- Entrega de la Carta de Aceptación.

Departamento de Recursos y Servicio Social.

- Entrega al practicante la Carta, quedándose con una copia se le solicita que entregue a la Escuela y regresa una copia sellada de recibido, la cual, se integrará a su expediente. También le entrega su credencial.
- Su expediente se integra al Archivo de "Practicantes Activos", el cual se encuentra en forma alfabética.

2.2.3.9.- Registro de Reportes Mensuales.

Practicante.

- Elabora reporte, lo firma y lo pasa con su Jefe inmediato para que lo evalúe y firme. Departamento de Recursos y Servicio Social.

- Recibe mes con mes los reportes, los sella y anota en el registro correspondiente , la fecha de recepción y la calificación que obtuvo.

2.2.3.10.- Evaluación Final y Emisión de Carta de Terminación.

CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.

Departamento Recurso y Servicio Social.

- Cuando al practicante presenta su penúltimo Reporte se le dará un reporte cerrado, un recado interno y el formato de "Reporte Final de Actividades", para que lo entregue a su Jefe Inmediato y éste evalúe el desempeño final que tuvo el practicante durante el periodo que realizó su S.S.

Practicante

- Dará el sobre al Jefe inmediato para que lo evalúe.

Jefe Inmediato.

- Evaluará a la practicante y le devolverá el sobre.
- Depto. Rec. y Serv. Social.
- Entregará su último reporte mensual y la Evaluación Final.
- Pregunta si la escuela le solicita algún formato especial o se le elabora la Carta de Terminación en los términos que normalmente se requieren.
- Elabora la Carta de Terminación, la sella, y la firma.
- Entrega la Carta de Terminación al Practicante.
- Practicante
- Firma una copia de recibido y entrega la credencial, las cuales se anexarán a su expediente.

2.2.3.11.- Archivo de Expediente.

Departamento de Recursos y Servicio Social.

- Una vez finalizado el Servicio Social del practicante, el expediente se archivará en cualquiera de éstas tres clasificaciones:

- | | |
|--------------|---------------|
| Practicantes | - Externos |
| | - Internos |
| | - Contratados |

2.2.3.12.- Propuesta del Practicante para Concursar en una Vacante de Confianza.

Departamento Recursos y Servicio Social.

- Si el practicante es un candidato viable (carrera terminada a nivel licenciatura, desempeñó satisfactoriamente su Servicio Social y es personal externo), se le comentará si tiene interés en concursar para ocupar una plaza laboral existente en TELMEX.

CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.

Coordinación Selección Personal Confianza.

- En caso positivo, se le citará para pasarlo con algún coordinador de selección de Confianza que tenga Plazas acordes a su escolaridad.

Departamento de Recursos y Servicio Social.

- Lo pasará a que llene su solicitud y lo evaluará, para proponerlo a alguna área.
- Si por el momento no hubiera ninguna Plaza, sólo se le dará la solicitud y quedará en Cartera.

Practicante.

- En caso de quedar contratado, avisará al Departamento de Reclutamiento y Servicio Social su aceptación.

Departamento de Recursos y Servicio Social.

- Tomará en cuenta al practicante que quedó contratado para consignarlo en el Reporte mensual.
- Anotará en su expediente que quedó contratado.

(B) PERSONAL INTERNO. (ver diagrama 4)

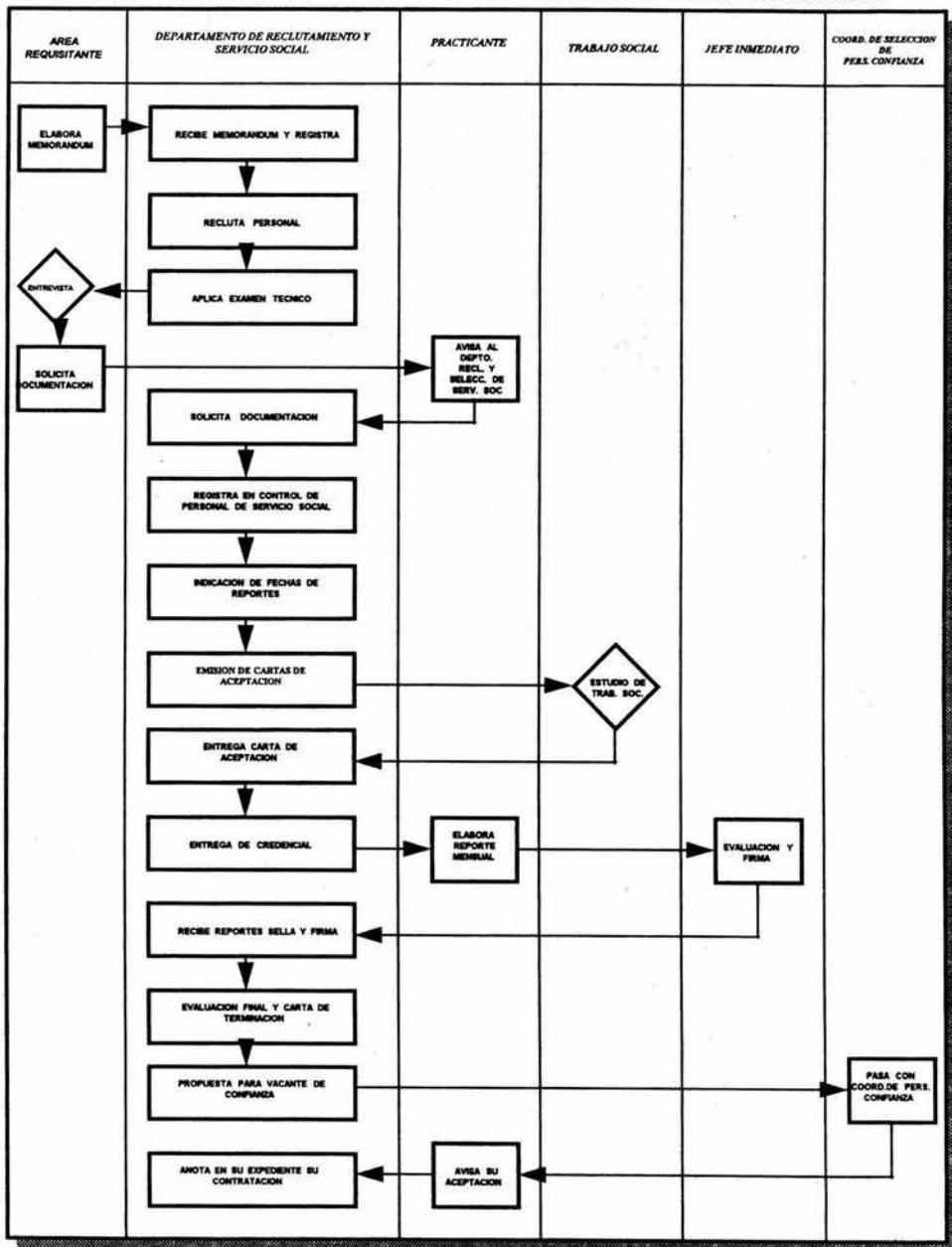
1.- Solicitud para Tramitar Servicio Social.

Empleado o Jefe Inmediato.

- Elabora memorándum de autorización y tramita la firma de Vo.Bo., a nivel Gerente Empleado.
- Solicita a la escuela documentación.
- Presenta la Carta de Autorización y Documentos de la Escuela al Departamento de Servicio Social.

2.- Registro y Control del Practicante.

DIAGRAMA (4) DE SELECCION DE PERSONAL DE SERVICIO SOCIAL Y PRACTICAS PROFESIONALES PERSONAL EXTERNO



CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

Departamento de Reclutamiento y Servicio Social Empleado.

- Recibe documentación y la sella.
- Se registra en "Personal Atendido" y llena solicitud (tres fotografías).

Departamento de Reclutamiento y Servicio Social .

- Registra sus datos en "Control de Personal de S.S."
- Se le indica las fechas en que debe presentar sus Reportes mensuales y la forma de presentación de los mismos.
- Se integra su expediente con los documentos.
- Se le indica cuando recogerá su Carta de Aceptación.

3.- Emisión Carta de Aceptación.

A partir de éste inciso los trámites son los mismos, que el personal externo con excepción de:

- No se le efectuarán exámenes, ni visita de trabajo social .
- No se le dará credencial.

No se le propone para concursar en ninguna vacante. (Ver diagrama 5)

2.2.4. PROCEDIMIENTO TRABAJO SOCIAL

2.2.4.1.- Recepción de Solicitudes.

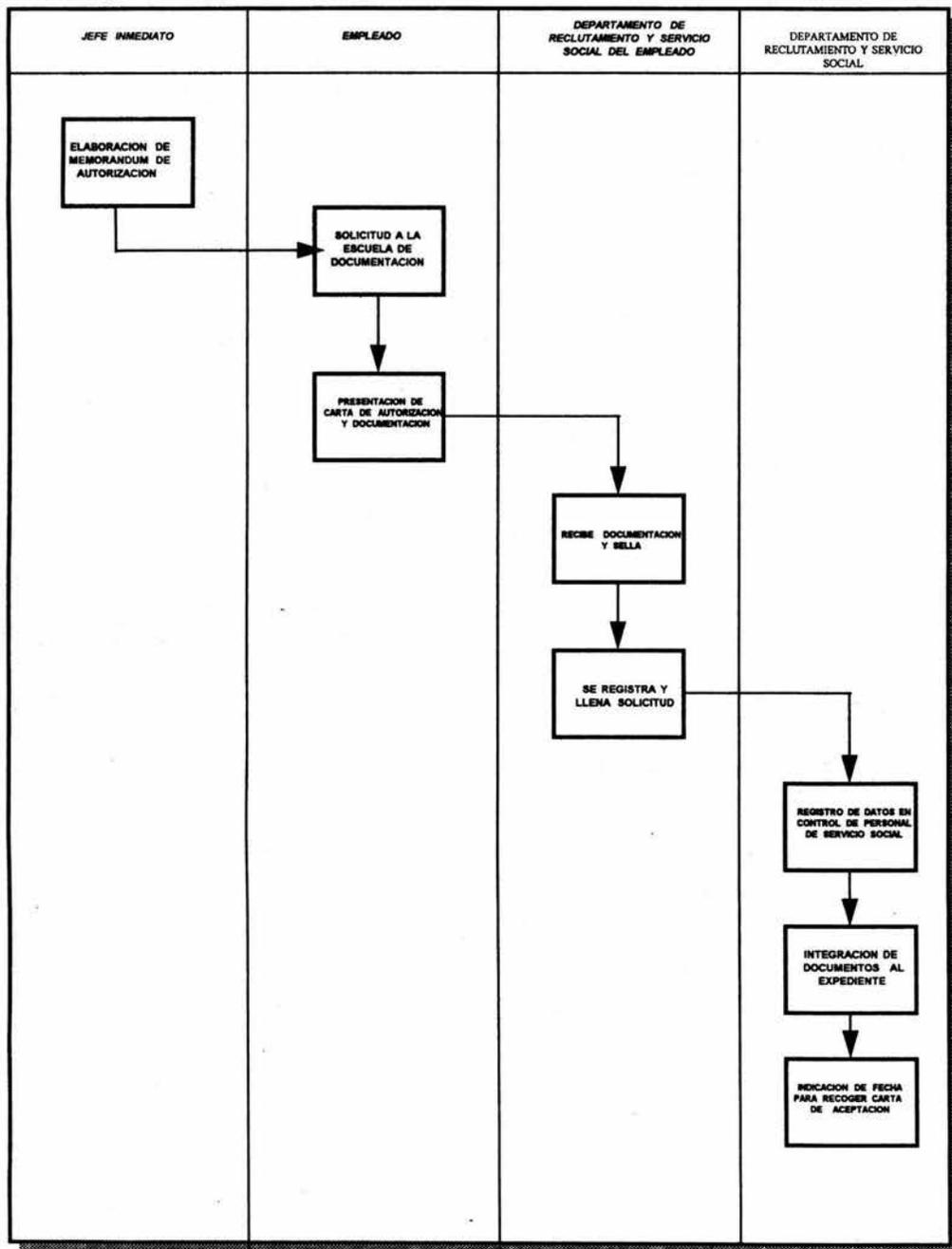
Departamento de Selección.

- Obtienen copias de las solicitudes de los candidatos a ingresar a la empresa y las derivan a Trabajo Social.

Área de Trabajo Social.

- Recibe las solicitudes de los candidatos a ingresar como personal sindicalizado, confianza y servicio social.
- Clasifica las solicitudes, conforme aquellas que requieren de la realización del estudio Socio-Laboral y/o Socioeconómico y descarta aquellas que no es necesario efectuar.
- En relación al estudio Socio-laboral , que es realizado a todo el personal, señala en las solicitudes las empresas que acudirá a recopilar las referencias.
- Se lleva en una libreta el Control de las Solicitudes de Personal que requiere de los

DIAGRAMA (5) DE SELECCION DE PERSONAL DE SERVICIO SOCIAL Y PRACTICAS PROFESIONALES PERSONAL INTERNO



CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.

estudios, anotando la fecha de recepción de la solicitud, los datos generales del candidato, la fecha de la realización del estudio y los resultados del mismo.

- En otra libreta se lleva el control de las solicitudes del Personal Sindicalizado que no requiere del estudio. Se registra la fecha de recepción, datos generales del candidato y el motivo por el que no procede el estudio.

2.2.4.2.- Distribución de Solicitudes.

Área de Trabajo Social.

- Los estudios se distribuyen de acuerdo a su ubicación geográfica, zona Norte y Sur.
- Para la recopilación de las Referencias existen dos formatos una para cada estudio. En el socio-laboral se registran los datos del candidato, razón social y domicilio de la empresa.
- En los estudios socioeconómicos, se anota el nombre y el domicilio particular del candidato.
- El trabajador social organiza el recorrido a la cantidad de estudios que tiene que realizar, dando prioridad al personal sindicalizado, posteriormente al de confianza y finalmente a los prestadores de servicio social.

2.2.4.3.- Realización del Estudio.

Área de Trabajo Social.

- El personal recaba la información en forma directa en las direcciones indicadas.
- En los estudios socio-laborales, se entrevista al Jefe inmediato con el cual laboró, de no seguir en la empresa se recurre al Departamento o área de Personal a fin de obtener la información. Si no es posible se regresa cuando lo indique la persona que nos atendió, siendo la visita fallida.
- Para los estudios socioeconómicos, se acude al domicilio particular, entrevistando al candidato, si no es posible se entrevista alguna persona adulta que cuente con la documentación del candidato. Si no se localiza a nadie, se deja un recado con el fin de que se comunique el candidato, siendo la visita fallida.

2.2.4.4.- Resultados del Estudio.

Área de Trabajo Social.

- Cuando la solicitud se requiere de la realización de dos o tres estudios, los resultados se recaban para efectuar el reporte final.

CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.

Depto.de Selección.

- Los resultados de los estudios se notifican a los Jefes de los Departamentos involucrados, mediante un formato del cual recibirá la copia firmada.

Área de Trabajo Social.

- Una vez concluido el estudio, lleva un control de los resultados y documentos (formatos de entrevista, solicitudes y reportes de resultados) se encuentran archivados en forma alfabética.

2.2.4.5.- Actividades Extraordinarias.

Área de Trabajo Social.

- Apoya en la difusión de vacantes a través de la distribución de boletines en diferentes bolsas de trabajo en la Instituciones de Educación Superior.
- Distribuye documentación en diferentes departamentos para la agilización del proceso de Selección y Contratación.
(ver diagrama 6)

2.3. Inducción y Capacitación.

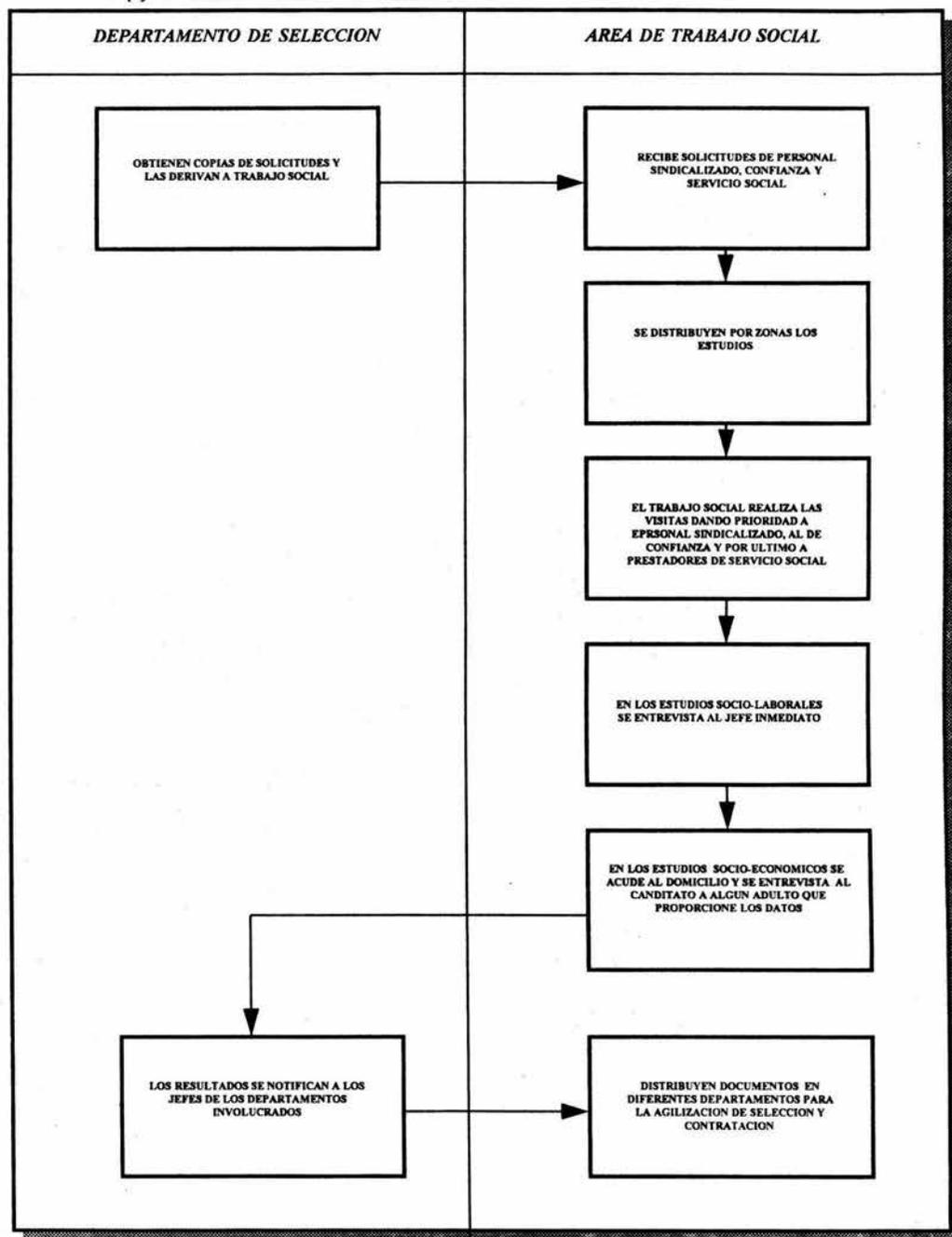
2.3.1. Inducción.

Tratándose de Personal de nuevo ingreso adscrito al área metropolitana el Departamento de Promoción, Coordinación y Control, coordinará con los Jefes inmediatos del Personal y áreas de apoyo las fechas y horarios para proporcionar las inducciones sobre los aspectos institucionales y beneficios de la empresa.

En cuanto a personal de nuevo ingreso adscritos a divisiones foráneas, los Jefes de Selección serán los responsables de coordinar e impartir de igual manera ésta inducción.

La inducción al puesto (funciones, horarios, procedimientos, etc.) deberá ser proporcionada por los Jefes inmediatos, dada la diversidad de puestos y necesidades específicas. Para cada empleado es necesario elaborar un programa de Inducción que

DIAGRAMA (6) DEL PROCEDIMIENTO DE TRABAJO SOCIAL



CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.

cubra todos los aspectos de interés con base en el de los Jefes que podrán sustentarlos o delinearlos en función de la " Guía de Inducción Institucional al Puesto".

Con respecto a la Capacitación TELMEX en coordinación con INTELMEEX (empresa filial) realiza los cursos que son necesarios para su personal. El Departamento de Capacitación de INTELMEEX se basa en el siguiente modelo para realizar ésta tarea. (Ver organigrama 7).

El modelo consta de cuatro fases:

Primera Fase

- **Análisis de necesidades.**- es un proceso usado para determinar cuando un problema de desempeño puede ser solucionado con capacitación.

Las principales fuentes generadoras de necesidades de Capacitación son:

- Planes de la Empresa
- Desarrollo Tecnológico
- Discrepancias de desempeño
- Curricula de la empresa

- **Definición del Plan de Trabajo.** Se puede decir que en ésta etapa el desarrollador deberá hacer los siguientes análisis :

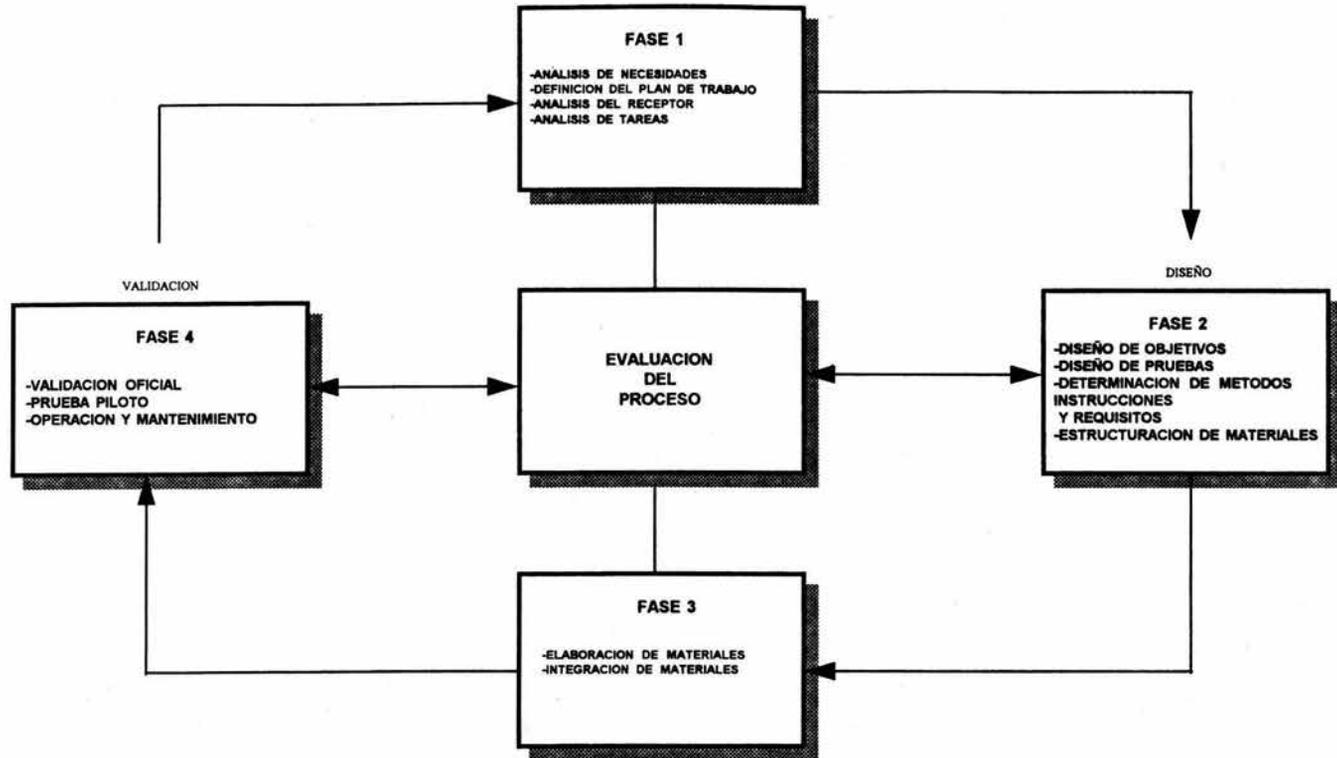
- a) Análisis de la problemática
- b) Análisis de Recursos
- c) Análisis de Costos y Control de Presupuesto
- d) Calendarización de actividades

- **Análisis del Receptor.** Es el proceso de identificación de:

- Características importantes de la población a impactar, y
- Conocimientos y habilidades que posean.

ORGANIGRAMA 7

ANALISIS Y PLANEACION



DESARROLLO

- **Análisis de Tareas.** "Basar la capacitación en el trabajo mismo", el completar el análisis de tareas es crítico y forma la base para el diseño y el proceso de desarrollo.

Pasos para el análisis:

- 1) Identificar los productos más importantes que debe generar el trabajo realizado.
- 2) Registrar los datos necesarios acerca de cuales son los principios para el desempeño de esas áreas de responsabilidad.
- 3) Descomponer las áreas de responsabilidad en tareas y éstas a su vez en subtareas.
- 4) Clasificar las tareas de acuerdo a su importancia, frecuencia.
- 5) Validar las tareas por observación directa y entrevistas.
- 6) Documentar la información resultante.
- 7) Discriminar e Identificar las tareas que justifiquen incluirse en el curso

Segunda Fase

- **Diseño por Objetivos.**- Los objetivos son metas concretas e inmediatas, de alcance directo, que describen la clase de rendimiento y comportamiento que deberán tener los estudiantes al final del período de capacitación.

Escribir objetivos significa saber con exactitud donde se desea ir antes de escoger la forma de llegar .

Hay tres tipos de objetivos:

- Los objetivos de desempeño, también denominados objetivos de rendimiento, capacitación y aprendizaje, son parte integral del proceso de diseñar la instrucción y se dividen en:
 - Objetivos específicos también llamados particulares o parciales: indican la destreza o conocimientos necesarios en la consecución parcial del objetivo general, mediante resultados parciales como lecciones, unidades o módulos.
 - Los Objetivos generales o también llamados terminales, son comparativamente mucho más amplios y describen el resultado general de todo un esfuerzo de instrucción.

CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.

- **Diseño de Prueba.**- La prueba sirve para realizar una evaluación la cual puede ser definida como el procedimiento mediante el cual se establece un juicio para la toma de decisiones, basado en la información que arroje una medición sobre el logro de un objetivo.

Las pruebas construyen los instrumentos necesarios para realizar una medición en el proceso de la evaluación y se clasifican de acuerdo al propósito que cumplen.

Ejemplo de ellas son:

- Opción Múltiple
- Falso/ Verdadero
- Respuesta Corta
- Correlación
- Lista de Verificación

- **Determinación de Métodos Instruccionales y Requisitos.**- Es todo proceder ordenado y sujeto a ciertas norma o principios para alcanzar un fin.

Se dividen en dos grupos:

- Métodos de presentación
- Métodos de aplicación.

- **Estructuración de Materiales.**- Es el diseño general de la propuesta didáctica: "Planos o Esqueleto" de la guía de instrucción y material de participante.

Tercera Fase

- **Elaboración de materiales.**- "Construcción" basada en los "Planos o Esqueleto" y en la información recolectada en la fase de Análisis de Tareas. Es en éste momento cuando se realiza el trabajo de captura, corrección de estilo e ilustración, mismo que deberá responder a un diseño funcional hecho a la medida de las necesidades del usuario (otro

CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO,S.A.DE C.V.

de los aspectos importantes de conocer y analizar a la población que atenderá al curso y utilizará estos materiales).

- **Integración de Materiales.**- Esta etapa corresponde al armado y reproducción del primer original, así como a la integración de todos los elementos determinados en la etapa de estructuración de materiales, para ser integrados como un paquete completo de curso, incluyendo los apoyos audiovisuales y los apoyos gráficos solicitados.

Cuarta Fase

- **Validación.**- Dentro del modelo se refiere a los diferentes momentos durante el proceso de diseño, desarrollo e implementación del curso, en que se somete a una valoración tanto por expertos en la materia, como por autoridades del Instituto y por los beneficiarios directos de éstos materiales (instructor y participantes)

- **Pruebas Piloto.**- Es la puesta en práctica del producto, a dos diferentes niveles, en otras palabras, la prueba final del producto para aplicarlo posteriormente. Esto son requeridos dos tipos de pilotaje:

- Pilotaje 1 con los instructores que impartirán el curso
- Pilotaje 2 con un grupo de estudiantes de un determinado curso.

Una vez aplicados los pilotajes, valorada la efectividad del curso, independientemente de los resultados obtenidos, éste todavía puede sufrir ajustes o modificaciones por lo que se recomienda a los desarrolladores y Coordinadores de grupo de desarrolladores llevar un registro de la retroalimentación recibida por parte de los instructores.

- **Operación y Mantenimiento.**- Se entiende por Operación las actividades de programación e impartición realizada por los Campus durante el período de "vida útil" de un curso.

Se entiende por mantenimiento todas las actividades realizadas por las escuelas (desarrolladores) e involucrados, para monitorear, actualizar, mejorar, e incluso rediseñar un curso que por alguna razón no está trabajando como fue planeado y que provoca que los participantes no progresen satisfactoriamente.

El desarrollador deberá diseñar los reactivos necesarios que le permitan obtener retroalimentación del diseño y contenido del curso y de los materiales que sirven de

soporte. Es aquí en donde se hace importante la comunicación y el involucramiento de los Campus y de la línea en el proceso de desarrollo. (Telmex, 1994. Manual "Modelo de diseño para la capacitación de empleados de Telmex") (ver diagrama 7).

2.4. Incentivos al Personal (prestaciones)

Las prestaciones con las que cuenta todo el personal de TELMEX son las siguientes:

- a) I. M. S. S. Asegura a todo el personal que ingresa a TELMEX, para tener todo el derecho de las prestaciones que otorga dicho instituto.
- b) INFONAVIT: Vigila la asignación de créditos que otorga el Instituto al Personal de TELMEX.
- c) FONACOT: Realiza los trámites necesarios ante Fonacot para la asignación de créditos de los trabajadores de TELMEX.
- d) Prestaciones en Dinero: Proporciona a los trabajadores recursos monetarios de acuerdo a la antigüedad para que puedan solventar las situaciones económicas no previstas.
- e) Servicio de Prestaciones: Proporciona a los trabajadores brindar protección a su economía, protección y beneficiarlos, así como motivarlos a través de reconocimientos por sus años de servicio en la empresa.
- f) Servicio de guardería: Es un servicio organizado que proporciona al niño el ambiente idóneo para su desarrollo integral y armónico como complemento de la atención y educación que recibe en su hogar mientras su madre labora en la empresa.
- g) Servicio de Despensa: Proporciona ayuda al trabajador al adquirir los productos a un costo menor al que se ofrece en el mercado, así como facilitar la entrega al recibirla en su domicilio y que los descuentos sean quincenales a través de sus volantes.
- h) Finiquitos: Otorga a los trabajadores la cantidad que les corresponda por su liquidación final al solicitar su pago de antigüedad o al separarse definitivamente de la Empresa. (Telmex, 1988 "Manual de operación para personal de Recursos Humanos y Relaciones Laborales).

CAPITULO 2
DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA COMPAÑIA DE
TELEFONOS DE MEXICO.S.A.DE C.V

Con lo anterior se puede observar la manera tan detallada con la que ésta empresa emplea el proceso de Selección de Personal. En el siguiente capítulo se describirá como se lleva a cabo dicha Selección en la práctica. Dentro del Departamento de donde se desarrolla el reporte.

CAPITULO 3

REPORTE : FUNCIONES PERSONALES DENTRO DE LA EMPRESA.

Como ya se mencionó en el capítulo anterior teléfonos de México es una compañía del sector privado la cual está integrada estructuralmente de la siguiente manera:

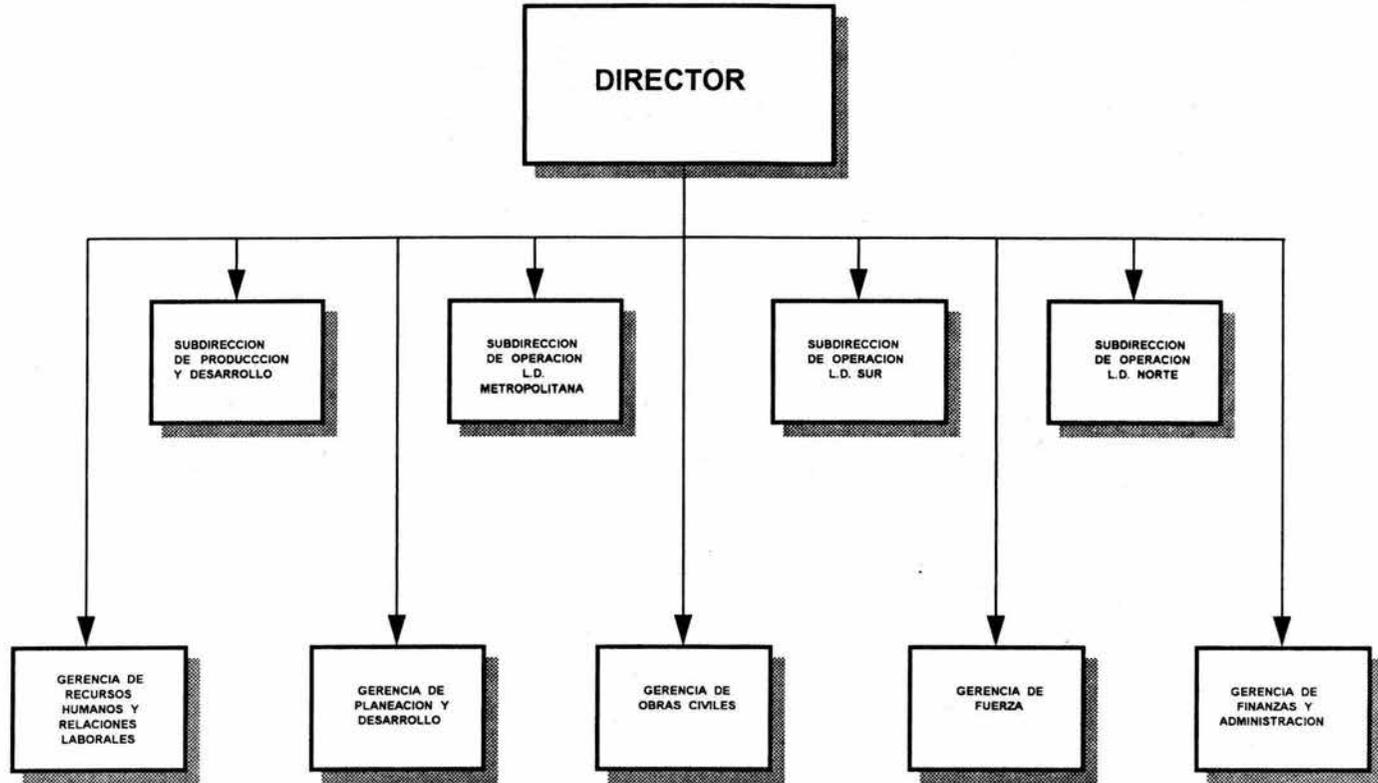
- 1.- Director.
- 2.- a) Subdirección de Producción y Desarrollo.
b) Subdirección de Operación Larga Distancia Metropolitana.
c) Subdirección de Operación Larga Distancia Sur.
d) Subdirección de Operación Larga Distancia Norte.
- 3.- a) Gerencia de Recursos Humanos.
b) Gerencia de Planeación y Desarrollo.
c) Gerencia de Obras Civiles.
d) Gerencia de Fuerza.
e) Gerencia de Finanzas y Administración.
(Ver organigrama 8)

Dentro de la Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Laborales se encuentra la Subgerencia de administración de Personal en la cual preste mi Servicio Social y Prácticas Profesionales.

La Subgerencia de Administración de Personal realizaba la Selección de Personal para Larga Distancia de la Empresa. La forma de organización departamental es la siguiente:

ORGANIGRAMA 8

ESTRUCTURAL



1.- SUBGERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

- Secretaria.

2.- Centro de Cómputo.

- Secretaria.
- Prestador de Servicio Social.

3.- Departamento de Contratación Sold-Sur.

- Analista de Selección.
- Secretaria.

- Auxiliar de F-348.
- Prestador de Servicio Social.

4.- Departamento de Contratación Sold Metro-Centro.

- Analista de Selección.
- Secretaria.
- Auxiliar de F-348.
- Prestador de Servicio Social.

5.- Departamento de Contratación Sold-Norte.

- Analista de Selección.
- Secretaria.
- Auxiliar F-348.
- Prestador de Servicio Social.

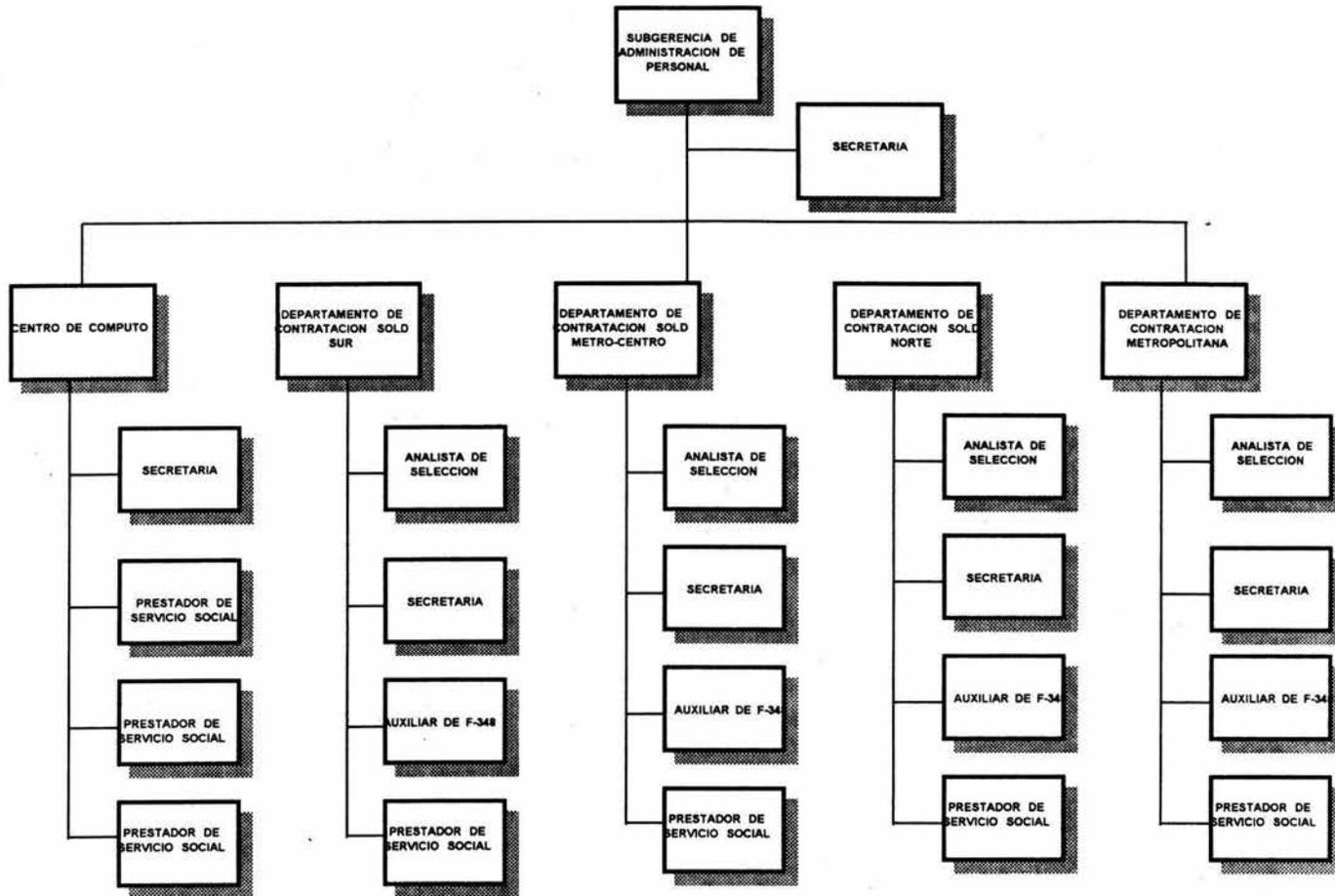
6.- Departamento de Contratación Metropolitana.

- Analista de Selección.
- Secretaria.
- Auxiliar F-348.
- Prestador de Servicio Social.

(Ver organigrama 9).

Las actividades que desarrollé durante el periodo en que laboré para Teléfonos de México fueron las siguientes :

DIAGRAMA DEPARTAMENTAL 9



3.1 Selección de Personal Sindicalizado.

1.- Recepción de Candidatos.

Se le entregaba al candidato la solicitud de empleo y se checaban los datos anotados, se le hacía una entrevista en relación a lo expuesto en dicha solicitud.(sobre todo en el apartado de empleos anteriores). Se le pedía la copia y original de la orden de examen y se le notificaba acerca de las fechas de exámenes y guía de materias a estudiar para presentar dichos exámenes, se le pedía la documentación para abrir expediente.

En una libreta de control de vacantes se anotaba:

- Nombre del candidato.
- No. de Oficio de orden de examen.
- No. de Referencia.
- Especialidad (No. de exámenes).
- Fechas de relacionadas con los trámites como:
Exámenes de conocimientos (aprobados o no).
Fecha de examen médico.
Fecha de contratación.

2.- Entrevista Formal.- Se recopilaban los documentos del candidato:

- a) Acta de nacimiento,
- b) Copia fotostática de la última inscripción al I.M.S.S. (En caso de que hubiese tenido empleos anteriores).
- c) Cartilla de Servicio Militar. (en caso de ser hombre)
- d) Copia fotostática del grado máximo de estudios .
- e) 1 fotografía tamaño infantil (para solicitud de empleo).
- f) Copia fotostática del Registro Federal de Contribuyentes.

Se hacía una entrevista de acuerdo al puesto y se procedía a la aplicación de exámenes (en algunas especialidades se hacían en una sola sesión y en otras en dos sesiones según la especialidad).Se hacía la integración de expediente con los documentos recabados y se integraban al mismo los exámenes ya calificados.

En caso que les faltara algún documento se les daba un periodo de un mes para presentarlo ya que de no ser así no se le daba seguimiento a su vacante.

3.- **Calificación de exámenes.** En caso de que los exámenes fueran aprobados, se hacía un escrito dirigido a la Gerencia de Personal Corporativo, se le daba al candidato las formas para examen médico y la Teleradiografía del Tórax. Cuando el candidato presentaba estos exámenes se le enviaba a la Gerencia de Contratación y se checaba el Número de vacante que había quedado cubierta.
En caso de no aprobar su (s) examen (es) de conocimientos se le enviaba a la Gerencia de Selección de Personal para nueva fecha de exámenes.

3.2 Selección de Personal de Confianza.

En el tiempo que presté mis servicios en la Empresa no se realizó ninguna contratación de Personal de Confianza; sin embargo, se tenía una cartera de candidatos en la cual se realizaba el siguiente procedimiento:

1.- **Atención al candidato.** Se le daba una solicitud de empleo y se le pedía su Curriculum Vitae, se entrevistaba al candidato informándole de la situación de la empresa (vacantes de personal confianza cerradas desde la privatización de la empresa, sin tener fecha de nueva apertura de las mismas).

2.- **Se le aplicaba una batería de exámenes psicométricos,** (DOMINOS, 16 FACTORES DE LA PERSONALIDAD, CLEAVER, WONDERLIC Y BETA II-R; los cuales se describirán a continuación) se calificaban y se realizaba un reporte psicológico de cada candidato el cual se integraba a un expediente junto con la solicitud de empleo y el Curriculum Vitae de cada candidato. Este expediente se insertaba al archivo de personal de Confianza dividido en profesiones.

La manera de armar una batería de pruebas psicológicas la determina el Psicólogo, 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 ésta razón se hace imprescindible el empleo de un conjunto de pruebas .

Lo más importante que se debe hacer es un diseño de las baterías que se van a utilizar ; lo cual se hará con base en las necesidades que el puesto requiera, por ésto es de vital importancia que se tenga una información completa acerca de las pruebas que existen.

Las pruebas ó tests psicológicos, son instrumentos derivados de la psicofísica clásica y de la psicología experimental. Por tal motivo son situaciones estímulo estandarizadas, a las cuales se expone a los individuos para observar su respuesta , la cual es comparada contra las amplias muestras de individuos de las mismas características del sujeto que se está evaluando. Los tests, con sus cualidades y defectos, son uno de los instrumentos para predecir la conducta humana.

Las áreas a evaluar por los tests, abarcan tres esferas de la conducta: cognoscitiva, afectiva y psicomotora. De acuerdo a lo que los tests pretenden medir, se pueden considerar cuatro categorías:

- Tests de Inteligencia
- Tests de Personalidad
- Test de Intereses o Preferencias
- Test de Aptitudes o Habilidades

Por otra parte, está la destreza desarrollada para comunicar por escrito los hallazgos acerca de una persona. Para emitir un juicio de cada test no basta con saber si "me gusta", "me funciona", o "no sirve", "dicen que no sirve". Todo Test para ser evaluado con base en varios aspectos según Grados (1988):

- 1.- Graduable : Que sus resultados puedan ser representados en cifras.
- 2.- Estandarizada : Que sea verificada en una gran cantidad de sujetos.
- 3.- Válida : Que cuantifica con precisión lo que desea medir.
- 4.- Confiable : Que pueda ser aplicada varias veces al mismo sujeto en las mismas condiciones sin que los resultados cambien.
- 5.- Inédita : Que la prueba no sea conocida por el examinado.
- 6.- Debe contener Dispersión : Que los examinados pueden tipificarse en grupos, según su calificación.
- 7.- Interesante : Que atraiga la atención del examinado.
- 8.- Resultados Uniformes: Que los resultados no sean variados.
- 9.- Objetiva : Que los resultados no dependan de los juicios u opiniones personales.
- 10.- Constante : No deberá alterarse sin previa autorización.

Al elegir una batería de pruebas no se debe de pensar que ésta va a dar lo requerido; ya que además se necesita de todo un procedimiento de selección .

Para diseñar una batería se deben de considerar los siguientes factores:

- a) Según el puesto : Con base en el análisis de puestos se establece qué funciones psicológicas son deseables que se midan en un aspirante para determinado puesto.
- b) Según el tiempo : Deben requerir de poco tiempo tanto para su administración como para calificarlas e interpretar sus datos.
- c) Según el costo : Seleccionar pruebas económicas y que además se ajusten a lo requerido.

El número de exámenes que contiene cada batería está determinado por el grado de importancia de cada función psicológica en relación al puesto.

Una técnica para la construcción de baterías psicológicas es :

- a.- Se definen los objetivos de acuerdo a quienes es dirigida la batería y a que nivel corresponde (alto, medio o bajo).
- b.- Se definen los factores psicológicos que se requieren explorar. Se debe saber cuáles son medibles y detectables y cuáles no lo son.
- c.- Se ensayan las pruebas que se supone miden con efectividad las áreas establecidas.
- d.- Se reúnen los datos para realizar el estudio cuantitativo.
- e.- Se determinan los puntajes idóneos para el puesto y para la empresa.

En particular la batería de exámenes psicométricos aplicada en selección de personal de Larga Distancia donde presté mis servicios estaba compuesta de las siguientes pruebas:

TEST DE INTELIGENCIA DOMINOS.

Este Test fué construido por el psicólogo inglés Edgar Anstey en 1944, para la Armada Británica como Test paralelo al de Matrices Progresivas de Raven (1938) con él intentó superar algunos inconvenientes : Las diferencias giran en torno al grado de pureza con el que uno y otro logran la evaluación de "g" , y cuyo balance final es favorable al Anstey. La medición de "g" no puede hacerse sino a través del examen de factores específicos; de ahí la dificultad de una medición pura de "g" .

Antes que apareciera el Anstey, Raven era el que había logrado la máxima saturación de "g", y la mínima de factores específicos.

Sin embargo, a causa de los primeros problemas en los que la Gestalt tiene evidente peso, el Raven arroja cierta contaminación de un factor específico del grupo visual perceptivo, factor espacial (0.15) y un residuo (0,06) de otros factores específicos no bien identificados.

Es así como el Dominos pudo superar al Raven en la pureza de la medición "g" y ello acabó por reemplazarlo en la armada Británica.

El Test Dominos es un Test no verbal de inteligencia. Fue construido con el propósito de establecer la capacidad de una persona para aprender correctamente el número de puntos de los grupos de Dominos, descubrir el principio ordenador de esos grupos y mediante la aplicación de ese principio, averiguar cuantos puntos le corresponde a cada mitad en blanco de un dominó de ese grupo para completar aquel patrón.

Para el rendimiento de este Test no es necesario un grado considerable del ambiente, ni la educación o la experiencia del examinado. Los expertos han demostrado que por

ejemplo dentro del mismo grupo cultural, el puntaje obtenido por sujetos con experiencia previa

En el juego de dominó no difiere fundamentalmente de los puntajes de quienes no habían practicado ese juego.

En un experimento en los que se practicaron 14 Test cognoscitivos a 1000 personas se comprobó que el Test Dominos posee una saturación g de 0.82 (en comparación con una saturación g de 0.79 para el test de Matrices Progresivas) una pequeña saturación espacio-numérica de 0.12. (Anstey 1955).

Para que este Test brinde una justa evaluación de la inteligencia es necesario asegurarse de que cada sujeto posee una clara idea de los que se le exige que haga en el test y de cómo debe de encararlo. Esto es mediante los ejemplos para que el examinado los estudie antes de comenzar a resolver el examen.

Este test contiene una hoja de respuestas, tablas de calificación y un cuaderno, en cada página se introduce un principio nuevo. Los principios que se desarrollan en el Test son los siguientes:

- Simetría
- Alternancia y Progresión Simple
- Asimetría
- Progresión Circular
- Progresión Compleja (series)
- Combinación de Principios Previos
- Adición y Sustracción

Los ítems están, en general, dispuestos en orden de dificultad creciente, pero no absolutamente, dado que el primer ítem correspondiente a un nuevo principio suele ser algo más fácil que el último ítem perteneciente al principio anterior.

El Test de Dominos fundamentalmente es un Test de poder, pues los sujetos menos inteligentes nunca resolverán los problemas más difíciles, aún cuando se les dé un tiempo ilimitado para hacerlo, no obstante la imposición de un límite razonable de tiempo (30 min.) facilita la administración del Test.

La primera versión del Test de Dominos elaborada por Anstey en 1944 estuvo integrada por 44 ítems. Posteriormente Anstey preparó una segunda versión (1955) ligeramente diferente en su material (48 ítems agrupados en 8 paginas según su grado de complejidad) esta versión fue preparada por él mismo para su empleo en Uruguay y Estandarizada por Washington L. Risso.

La historia de los Test de Inteligencia de puntos en general, y la de los Dominos en particular culmina con el Test de Anstey, en él alcanza su más definida y alta realización, y de él derivan dos adaptaciones:

- 1) "Group Test 100" Inglesa
- 2) " D 48 " Francesa

La primera se debe al Instituto de Psicología Industrial de Londres que introduce el Test de Dominos dentro de una batería que incluye pruebas verbales. La segunda es la que ha alcanzado mayor difusión; la cual diverge del origen sólo en la modalidad particular de ítems y en algunos aspectos formales de importancia secundaria. Además las distribuciones, de columna, en estrella y en espiral que utiliza Anstey, las dispone también en elipse. En este caso se utilizó la segunda versión.

Aplicación.

Se puede aplicar en forma individual o colectiva en personas que sepan leer y escribir y se realiza en la mayoría de las empresas de la Ciudad de México se da un tiempo de 30 minutos para realizarlo.

El DOMINOS cuenta con un cuaderno que consta de cuatro ejemplos para ser resueltos a forma de ensayo y 48 series de grupos de fichas de dominos. El examinado no debe escribir en este cuaderno sino en una hoja de respuestas que se le proporciona. Este tiempo en que se dan instrucciones y ejemplos no se cuenta con los 30 minutos.

Calificación e Interpretación.

La puntuación es muy simple: se acredita un punto por cada respuesta totalmente

correcta ya que la inversión de posiciones se considera errónea . Para calificar se tiene la siguiente formula:

$$\% \text{ efic.} = C/T$$

Donde C es el número de respuestas correctas y T el total de ítems que el sujeto ha tratado de resolver , es decir correcta más incorrectas .

El puntaje en bruto que se arriba al final del proceso de cómputo no constituye, sin embargo, un dato suficiente para la calificación, ya que un mismo puntaje tiene distinta significación a distintas edades. Es necesario pues, utilizar una escala que permita una rápida ubicación del sujeto dentro del grupo de edad a que pertenece.

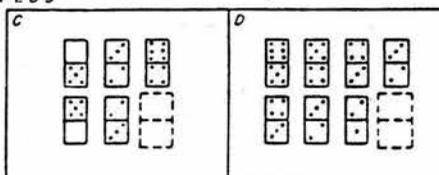
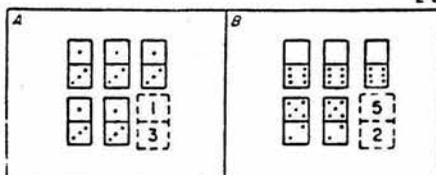
Para ésto, se elaboraron percentiles (o centillas) de quince grados para los diversos niveles de edad examinados a saber 12-13; 14-15; 16 -17; y 18 y más años. Por carácter práctico se han reunido las edades vecinas, y se han agrupado como adultos los sujetos de 18 y más años .

La distribución de los puntajes es aproximadamente la siguiente.

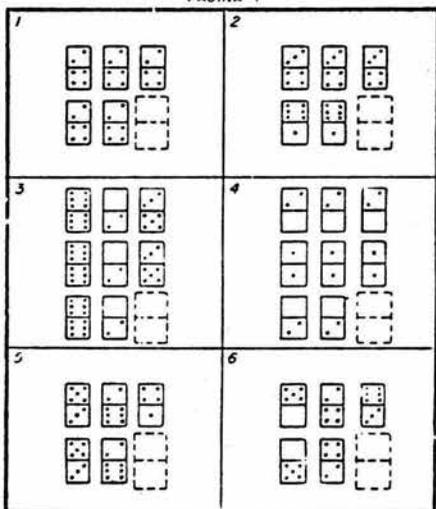
PUNTAJE	POBLACION
48-41	10 % Superior
40-33	20 % Siguiete
32-27	20 % Siguiete
26-20	20 % Siguiete
19-11	20 % Siguiete
10- 0	10 % Inferior

La hoja de respuestas es la siguiente:

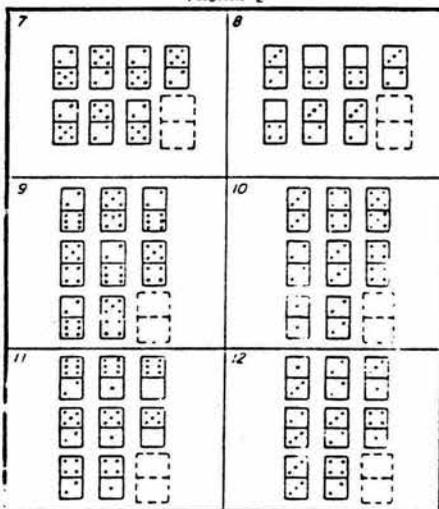
HOJA DE RESPUESTAS DEL TEST DE DOMINOS
EJEMPLOS



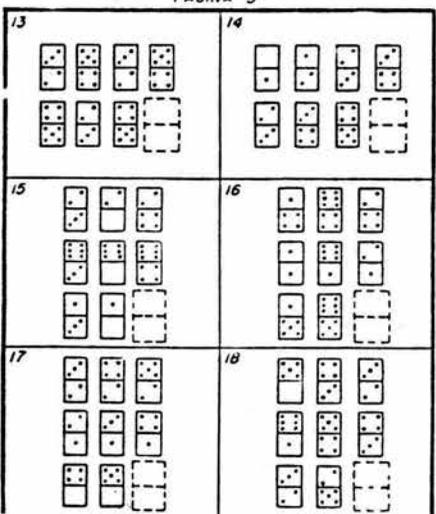
PAGINA 1



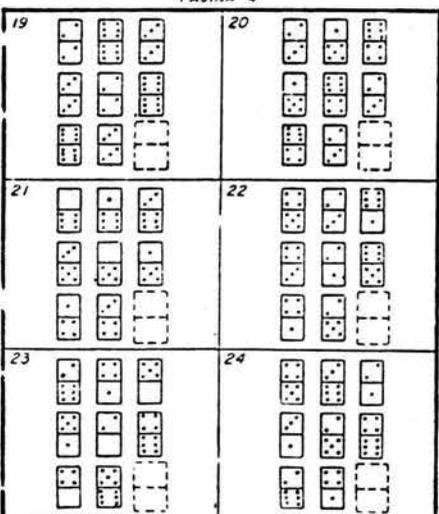
PAGINA 2



PAGINA 3



PAGINA 4



NOMBRE				ESCOLARIDAD		PUNTAJE
FECHA DE NACIMIENTO			FECHA DE HOY		EDAD	PERCENTIL
DIA			MES		AÑO	
Test				Relesi		DIAGNOSTICO
						RANGO

PAGINA 5

25	26
27	28
29	30

PAGINA 6

31	32
33	34
35	36

PAGINA 7

37	38
39	40
41	42

PAGINA 8

43	44
45	46
47	48

PRUEBA DE 16 FACTORES DE LA PERSONALIDAD

Este test fue realizado por Cattell en 1949 y cerca de 10 años de investigación factorial precedieron a esta primera publicación. El 16 P F es un instrumento diseñado para investigación básica en Psicología y para cubrir lo más ampliamente el campo de la personalidad en un corto tiempo. El cuestionario. Las formas que se establecen aquí son más apropiadas para personas que saben leer y escribir, cuyo nivel educativo es aproximadamente equivalente a aquel de los estudiantes de la secundaria.

La comprensión de la personalidad en su amplitud total, de una manera analizable, se basa en la medición de 16 dimensiones funcionalmente independientes y psicométricamente significativas aisladas y estudiadas durante 20 años de investigación de análisis factorial sobre grupos normales y clínicos. Aquellos que aplican el 16 PF necesitan un poco de práctica para acostumbrarse a manejar tantos como 16 rasgos pero las amplias posibilidades para entender la personalidad y predecir la conducta del sujeto compensará con creces el esfuerzo realizado.

Los factores de la personalidad que mide el 16 PF no son únicos en la prueba, sino que se insertan dentro del contexto de una teoría general de la personalidad.

Las respuestas están dadas en una línea que va del A+ a A; B+ a B; C+ a C; etc.

A continuación se mencionan los rasgos evaluados en el 16 PF.

A.- Expresividad Emocional. En las respuestas, el individuo (A+) expresa una marcada preferencia por ocupaciones donde haya tratado con gente, goza de reconocimiento social y esta dispuesto a participar mientras que la gente (A) gusta de trabajar solo, tiene un enfoque obstinado, y rehusa transigir. Las ocupaciones en el factor (A+) son las de los Trabajadores Sociales y Empresarios, mientras que las menos calificadas (a) son por ejemplo: artistas, electricistas e investigadores científicos.

B.- Inteligencia.- En cuanto a la naturaleza de esta escala de inteligencia, el objetivo al construir la escala B, ha sido el de mantener un equilibrio entre el énfasis de los factores de habilidad general. Esta escala no tendrá una correlación tan alta con las aceleradas pruebas de inteligencia comunmente usadas. En la mayoría de las situaciones clínicas, probablemente haya poca justificación en dedicar más tiempo para evaluar la inteligencia en relación a otros factores, que la que proporciona esta breve escala B. Basta decir que se le ha encontrado adecuada para muchas elecciones vocacionales. Pero en una orientación vocacional, especialmente a niveles de capacidad superior, es probablemente deseable completar la escala B en otras escalas.

C.- Fuerza Del Yo.- En dinámica de grupos experimentales, se ha demostrado que grupos con un promedio C alto mantienen una mejor moral de grupo. Desde el punto de vista ocupacional, los individuos que tienen que ajustarse a dificultades impuestas desde

el exterior, por ejemplo: administradores, pilotos de aeronaves y aeromozas, parecen haber sido seleccionadas por su más alto promedio de fuerza del Yo, mientras que para ocupaciones que no requieren de ajustes súbitos o en aquellas en que el individuo es puede marcar su propio paso, como por ejemplo: carteros, empleados, conserjes y escritores, el bajo promedio del Yo parece ser suficiente. Individuos pertenecientes al grupo (C+) son con mayor frecuencia dirigentes de los individuos del grupo (C-).

E.- Dominancia.- En los estudios sobre ascendencia - sumisión con la prueba de Allport, se sabe que la dominación tiende a estar correlacionada positivamente y hasta cierto grado, con una posición social y se encuentra ligeramente más elevada entre dirigentes que entre seguidores. Existe la posibilidad que el patrón se altere en cierto modo con la edad, y muestre más signos de frustración, posteriormente. No está substancialmente correlacionado con la obtención de liderazgo. Grupos que tienen un promedio alto E muestran una interacción más efectiva y un proceder democrático (se sienten " libres para participar ", ponen en discusión problemas de grupo y critican los defectos del grupo). Entre las ocupaciones, se asocia más con aquellas que requieren audacia y valor. El factor Dominación se relaciona negativamente con logros escolares en todas las edades, incluyendo trabajo universitario de graduados, ya que la docilidad parece mejorar los exámenes. Ocupacionalmente, una alta puntuación en dominación, la obtienen atletas, investigadores científicos, y la puntuación baja la obtienen granjeros, cocineros, conserjes. Se encuentra apreciablemente influenciada por la herencia y es uno de los factores de la personalidad que distingue a los sexos.

F.- Impulsividad.- Personas con una puntuación alta del factor F, generalmente se desarrollaron en un ambiente más fácil, más optimista creativo o que han tenido una actitud despreocupada al tener aspiraciones menos precisas. La "impulsividad" aumenta ligeramente con el crecimiento del rito metabólico desde el despertar hasta el atardecer (Cattell, 1957). Declina con la edad pronunciadamente entre los diecisiete y los treinta y cinco años, y luego sigue declinando lentamente. El lenguaje común el retraimiento puede ser considerado como un aumento de "carga de preocupaciones". Los "líderes" electos tienen una puntuación más alta que los seguidores en cuanto a impulsividad pero la diferencia es apenas significativa para los "efectivos". Los grupos ocupacionales, de aeromozas y gerentes de ventas se encuentran en el nivel alto, mientras que los artistas, administradores de universidades y físicos, tienen puntuaciones bajas. En medidas de interacción grupal, los "impulsivos" son quienes hacen comentarios favorables al grupo, reciben atenciones sociales, son bien aceptados y reciben puntuaciones significativamente elevadas como oradores eficientes.

G.- Lealtad Grupal.- Este factor tiene cierto parecido al factor C de patrón de fuerza del Yo sobre todo en cuanto a su contribución común a una conducta auto-controlada y la preocupación por otros, en oposición a una conducta emocional e impulsiva. Subjetivamente, la persona con (G+) se considera, que actúa con propiedad y es guardián de educación y de moral; perseverante, lleno de planes, capaz de concentrarse, se

interesa en analizar personas, cauto con sus aseveraciones y prefiere gente eficiente a otros compañeros. Un número de pruebas objetivas han sido encontradas para este factor y parecen indicar que logra éxito en una variedad de actividades que requieren perseverancia, definición y buena organización en el pensar. Las personas con un (G-) tienden a desacatar reglas, ser frívolos, desobligados, inconstantes, no confiables.

H.- Aptitud Situacional.- El individuo (H-) informa de sí mismo ser intensamente tímido, atormentado por un sentimiento irracional de inferioridad, lento y torpe para expresarse, le disgustan las ocupaciones en las que tenga contactos interpersonales, prefiere uno o dos amigos íntimos a grupos grandes y no es capaz de establecer contacto con lo que sucede a su alrededor.

Las personas (H+) sienten libertad para participar, reciben más votos que el promedio como oradores inefectivos (de largos discursos) y hacen más observaciones socio-emocionales que orientadas hacia las labores (Cattell, 1953).

I.- Emotividad.- El individuo "premsico" (I +) se ha mostrado como un individuo melindroso y adisgusto con personas toscas y ocupaciones rudas; con gusto romántico por los viajes y nuevas experiencias; una mente estática, imaginativa y un tanto irreal y un amor por lo dramático e impráctico en los asuntos generales. Hay evidencia de que los artistas califican altamente en este factor y que también es susceptible a diferencias de patrones de cultura, ya que las primeras normas Europeas califican más alto que las Norteamericanas. Las mujeres también logran definitivamente puntuaciones más altas que los hombres y los neuróticos califican más alto que los normales. Por el contrario el individuo con (I -) es Severo, calculador, rechaza las ilusiones y confiado en sí mismo.

L.- Credibilidad.- El término "propensión" significa "proyección y tensión interna" y se usa para describir este factor. Mucho de la conducta puede ser identificada por la adopción persistente de un mecanismo particular; verdadera proyección. No hay necesidad de aplicar desajuste como lo haría la palabra "paranoide", y por cierto, que hay algunas actuaciones muy positivas, asociadas con alta propensión dentro de los campos creativos, por ejemplo en la religión y en la ciencia. El opuesto, el polo bajo (L -), es tolerancia, relajamiento, amigable, y quizá carencia de ambición y de empeño. Ocupacionalmente, consejeros escolares y Trabajadores Sociales puntúan bajo, en tanto que Ingenieros de Estudio de Tiempo y Contadores califican arriba del promedio.

M.- Actitud Cognitiva.- La persona (M+) tiene una gran subjetividad y una vida mental interior. Aunque se deja llevar por las oleadas interiores de confianza, y es definitivamente inclinada a olvidarse de asuntos prácticos; en realidad, tiene una ansiedad interna más alta que la persona praxémica (preocupación por detalles externos); habla y camina en sueño y alterna periodos de plácida omisión de cuestiones prácticas con periodos histeroideos de conducta relativamente inmadura, exigente y sobreexcitada. En términos de criterio. individuos con una alta M en grupo, tienden a sentirse

inaceptados, pero despreocupados. Ocupacionalmente, la M alta se presenta en artistas, investigadores, ejecutivos de planeación y muchos editores; la M baja en ocupaciones que requieren un sentido mecánico, realismo y viveza.

N.- Sutileza.- Aún cuando esta dimensión, de la impresión de ser un patrón de habilidades, es socialmente adquirido, y existe una evidencia inicial en el campo clínico, de que se encuentra asociado negativamente con patología, y que por lo tanto puede tratarse de una viveza mental generalizada, provechosa en otros campos más que en el de ajuste oscila solamente, y la cual resulta debilitada en la patología. Ocupacionalmente, los grupos más altamente calificados son profesionistas hábiles y en trabajos de precisión, por ejemplo, Ingenieros de Estudio de Tiempo, Contadores y Electricistas, en tanto que los que califican más bajo son sacerdotes misioneros, enfermeras, técnicos psiquiátricos, cocineros y convictos. Varios tipos comunes de delinquentes han mostrado una puntuación bastante alta en N.

En su aspecto más psicológicamente positivo, puede representar un desarrollo sofisticado, intelectual y autosuficiente, con escepticismo respecto de las más ingenuas suposiciones de la cultura que pueden adoptar ya sea una forma caballerosamente socrática o una de "sabelotodo". En (N-) concuerdan los conceptos con las observaciones de ingenuidad auténtica expresividad emocional, afecto natural, y gusto por la gente. En las dinámicas de grupo el factor N alta se ha observado que estas personas son directivas en discusiones analíticas y orientadas hacia objetivos, proporcionando soluciones constructivas de grupo, en tanto que las bajas N se caracterizan más como lentas y obtaculizadores de los procedimientos.

O.- Conciencia.- La persona (O+) se siente inestable, informa de exceso de fatiga por situaciones excitantes, no puede dormir debido a preocupaciones, se siente inadecuado para enfrentarse a las difíciles exigencias de la vida cotidiana, tiene remordimiento, se inclina por la piedad, prefiere libros e intereses tranquilos a gente y ruidos, y muestra una serie de síntomas hipocondriacos y neurasténicos, pero prominentemente de fobias y ansiedades. Desde el punto de vista ocupacional, las puntuaciones altas se dan entre ciertos grupos religiosos, entre artistas, granjeros y editores. El rango (O-) es característico entre atletas profesionales, electricistas, mecánicos, enfermeras y gerentes de ventas. en dinámicas de grupo, las personas con una puntuación alta O no se sienten, ni aceptadas, ni agusto para participar, se les considera tímidas, oradores inefectivos, y más bien como un estorbo, pero se sostienen religiosamente orientados en sus observaciones, seleccionan a pocos semejantes como sus amigos, y tratan de obtener estándares de grupo conforme a las reglas.

Q1.- Posición Social.- Las personas (Q1+) están mejor informadas y se encuentra más dispuestas a experimentar con soluciones y problemas, menos dispuestas a moralizar, con más dudas acerca de puntos de vista generales, etc. Un examen del contenido actual de los reactivos de Q1 muestran que ellos expresan más interés por la ciencia que por la religión; mayor interés por el pensamiento analítico, por los ensayos modernos, por la

lectura en oposición a enseñanza en clase, a romper con la costumbre y la tradición o a guiar y persuadir a la gente. Desde un punto de vista ocupacional, Q1 califica alto entre ejecutivos, maestros universitarios y, especialmente, investigadores científicos. Este factor puntúa bajo entre policías, enfermeras y muchos grupos de trabajos poco aptos, y en los más exitosos técnicos en psiquiatría.

Q2.- Certeza Individual.- Es uno de los principales factores de la introversión, (Q2+) . Los reactivos revelan a una persona que acostumbra tomar su propia decisión solo y en tanto que (Q2-) vemos una persona que marcha con el grupo y que depende más de la aprobación social . Ocupacionalmente, Q2 es muy alto en granjeros, escritores, científicos y criminales. En dinámicas de grupo las personas con un alto Q2 es más inconforme con la integración de grupo, hace observaciones que son, más soluciones independientes que preguntas, y tiende a ser rechazado. El Q2 contribuye firme y significativamente al Éxito escolar.

Q3.- Autoestima.- En dinámicas de grupo, una puntuación alta Q3, señala especialmente a personas que serán elegidas como dirigentes, pero aún más aquellos que son rutinariamente efectivos, más bien que solamente populares. Un alto Q3 se encuentra asociado con Éxito en actividades mecánicas, matemáticas y organizacionalmente productivas.

Es alto en aquellos que requieren de objetividad, equilibrio y decisión, como pilotos de aerolíneas, administradores de universidades, electricistas y técnicos psiquiátricos. Esta correlacionado con la ausencia de accidentes automovilísticos y en forma relativamente fuerte, con Éxito en la escuela.

Q4.- Tensión.- Con un alto Q4 raramente alcanzan el liderazgo. también ellos consideran pobre la unidad y orden del grupo, así como la cualidad del liderazgo existente. Supuestamente en parte debido a su propia insatisfacción interna. Todas las conexiones demostraron experimentalmente más allá del nivel de significancia el 1%. En cuanto a ocupaciones, califican alto las personas en empleos que pueden manifestar muy poca autoexpresión, pero que descargan una crítica a las demandas ambientales. Por otro lado, los pilotos de aerolíneas y azafatas puntúan bajo.

Este test consta de un cuadernillo con las preguntas, una hoja de respuestas y un manual con los criterios de evaluación.

Aplicación.

La aplicación de éste test puede ser de forma colectiva o individual sin límite de tiempo. Se le proporciona a cada evaluado un cuadernillo con los preguntas de la prueba junto con la hoja de respuestas y se les pide que no lo habrán y empiecen a contestar hasta que se les indique.

Su aplicación es fácil ya que sólo debe contestar las preguntas del cuestionario de acuerdo al criterio de cada evaluado. Para realizar el cuestionario no se da un tiempo determinado.

Calificación e interpretación.

Mediante plantillas que se aplican sobre la hoja de respuestas se efectúa el conteo de frecuencia para cada factor.

Para calificar se toman 10 unidades en cada uno de los factores, para la amplitud de su escala de puntos y a cada unidad se le conoce como "estén".

Los resultados pueden calificarse manualmente mediante plantillas, o por medio de una máquina. que se aplican sobre la hoja de respuestas, se efectúa el conteo de frecuencia para cada factor.

El autor presenta infinidad de tablas, para diversas nacionalidades, ocupaciones, actividades, etc.

Este Test se califica de manera cualitativa por lo que cada evaluador va haciendo un informe detallado de acuerdo a cada factor y de esta manera realizar el tipo de personalidad que el evaluado tenga.

A continuación se presenta la hoja de respuestas de esta prueba.

FACTOR	Puntuación bruta			Puntuación estándar	BAJA PUNTUACION DESCRIPCION	PUNTUACION EN ESTENES → Promedio ←										ALTA PUNTUACION DESCRIPCION			
	Forma A	Forma B	Total			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
A					RESERVADO, DISCRETO, CRITICO, APARTADO, INFLEXIBLE (Salteguai)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	EXPRESIVO, AFECTUOSO, COMPLACIENTE, PARTICIPANTE (Sociabilidad)
B					MENOS INTELIGENTE, PENSAMIENTO CONCRETO. (Baja capacidad mental escolar)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	MAS INTELIGENTE, PENSAMIENTO ABSTRACTO, BRILLANTE (Alta capacidad mental escolar)
C					AFECTADO POR SENTIMIENTOS, MENOR ESTABILIDAD EMOCIONAL, PERTURBABLE (Debilidad del yo)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	EMOCIONALMENTE ESTABLE, MADURO, SE ENFRENTA A LA REALIDAD (Fuerte superior del yo)
E					SUMISO, INDULGENTE, OBEDIENTE, DOCIL, SERVICIAL (Sumisión)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	AFIRMATIVO, AGRESIVO, TERCO, COMPETITIVO (Dominante)
F					SOBRIO, TACITURNO, SERIO (Retraimiento)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	DESPREOCUPADO, ENTUSIASTA (Impulsividad)
G					ACTIVO, DESACATA LAS REGLAS, (Superego débil)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	ESCRUPULOSO, PERSISTENTE, MORALISTA, JUICIOSO. (Superego fuerte)
H					RECATADO, TIMIDO, REPRIMIDO. (Timidez)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	AVENTURADO, DESINHIBIDO, GUSTO POR CONOCER GENTE. (Audacia)
I					CALCULADOR, CONFIADO EN SI MISMO, REALISTA (Severidad)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	AFECTUOSO, SENSITIVO, DEPENDIENTE, SOBREPROTEGIDO (Sensibilidad emocional)
L					CONFIADO, ACEPTA CONDICIONES (Confianza)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	DESCONFIADO, SUSPICAZ (Desconfianza)
M					PRACTICO, TIENE PREOCUPACIONES REALES (Objetividad)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	IMAGINATIVO, BOHEMIO, DISTRAIDO (Subjetividad)
N					INGENUO, SIN PRETENSIONES, SINCERO PERO SOCIALMENTE TORPE (Ingenuidad)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	ASTUTO, CULTIVADO, SOCIALMENTE CONSCIENTE (Astucia)
O					SEGURO DE SI MISMO, APACIBLE, SEGURO, COMPLACIENTE, SERENO (Adecuada Serenidad)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	APREHENSIVO, AUTORECRIMINANTE, INSEGURO, PREOCUPADO, (Propensión a la culpabilidad)
Q1					CONSERVADOR, RESPETUOSO DE LAS IDEAS ESTABLECIDAS (Conservadurismo)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	EXPERIMENTADOR, LIBERAL, PENSAMIENTO LIBRE (Radicalismo)
Q2					DEPENDIENTE DEL GRUPO, SE "ADHIERE", Y ES UN SEGUIDOR EJEMPLAR (Dependencia grupal)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	AUTOSUFICIENTE, RICO EN RECURSOS, PREFIERE SUS PROPIAS DECISIONES. (Autosuficiencia)
Q3					INCONTROLADO, FLOJO, SIGUE SUS PROPIOS IMPULSOS, INDIFFERENTE A LAS REGLAS (Indiferencia)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	CONTROLADO, FIRME FUERZA DE VOLUNTAD, ESCRUPULOSO SOCIALMENTE, COMPULSIVO. (Control)
Q4					RELAJADO, TRANQUILIDAD, NO FRUSTRADO, SERENO (Tranquilidad)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	TENSO, FRUSTRADO, IMPULSIVO, SOBREENCITADO. (Tensión)

El esten 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 se obtiene por el 23% 44% 62% 80% 91% 97% 100% 92% 44% 23% de adultos

PRUEBA CLEAVER.

Raymond J. Stubbeibine es graduado de la Universidad del estado de Pensylvania en Administración de Empresas, antes de ingresar a la Universidad trabajó 4 años en la USAF en el Departamento de administración de pruebas de Intereses y Aptitud, y en la validez de éstas pruebas experimentales. En la compañía Reading Tube el Sr. Stubbeibine sirvió como inspector en el departamento de inspección y empaque, antes de su primer empleo en el Departamento de relaciones públicas, posteriormente fué el vicepresidente de la (Reading Chapter of Society For The Advancement Of Management Inc.) y miembro ejecutivo del Industrial Management Club Of Reading and Berks Contry.

Raymond Stubbeibine se basó en las técnicas de J. P. Cleaver Company y las aplicó en 1960, reportando sus descubrimientos en la segunda discusión anual de dicha empresa.

Los problemas de planificación organizada con los que se encontró son muy parecidos a los problemas de las demás compañías como:

- ¿ Qué clase de gente se necesita para cubrir cada vacante?
- ¿ Los empleados actuales son enteramente utilizados?
- ¿ Cómo poder desarrollar Gerentes y Especialistas?

Con base a estas interrogantes se penso en el Factor Humano (F.H.) es un instrumento de diagnóstico de profundidad creado con el propósito de dar predicciones acerca del Éxito o fracaso en requerimientos de trabajo en general, también en compatibilidad de trabajo en términos generales. Para completar este instrumento; para desarrollar una terminología que describa el comportamiento humano; para los requerimientos de trabajo y en general para disminuir el índice de error al emplear personal.

La J. P. Cleaver Company ha diseñado varias Técnicas que utilizan cuatro dimensiones y miden su amplitud en términos de probabilidad. De este modo ellos han producido medidas de las cuales pueden ser usadas para describir los factores humanos que se refieren a la actuación en el trabajo y las características de comportamiento de los individuos.

Personas con variantes en grados de inteligencia, pasado anterior y motivación interna, tienden a aplicar sus aptitudes naturales en diferentes formas. Y por todo esto es imposible describir exactamente a una persona dada, o su manera de reaccionar frente a un molde de circunstancias.

El estudio realizado aquí fue con el propósito de reconocer las limitaciones además de experimentar el grado de dificultad normal que se encuentra en la industria y la elección de la gente apropiada para determinados trabajos.

En este estudio se abordaron los siguientes factores:

- a) Capacitar al equipo de Gerencia para que se discuta acerca de las cualidades de la gente en un lenguaje común, que tendría entonces un valor comunal para todos.
 - b) Determinar si las descripciones de temperamento encajan según la técnica Cleaver en los individuos descritos.
 - c) Posibilidad de explorar trabajos en los mismos términos .
 - d) Determinar si los mejoramientos en el grupo de trabajo podrían ser mejorados por la teoría Cleaver, mediante un concepto de asignar trabajo en relación con compatibilidad por medio de la representación gráfica de patrones de conducta.
- Factores Humanos, descripción del empleo.
 - Descripción propia.

El sistema Cleaver evalúa cuatro factores :

D = Dominio y Empuje : Es la capacidad de liderazgo con la finalidad de lograr resultados, superando retos y teniendo iniciativa.

I = Influencia : Es la habilidad para relacionarse fácilmente con la gente y ocasionalmente persuadirla o motivarla para lograr el tipo de actuación que se desea.

S = Constancia: Es la capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria sin requerir de cambios.

C = Apego : Es la habilidad para desarrollar trabajos respetando normas o procedimientos ya establecidos.

Esta prueba consta de un cuadernillo con las preguntas, una hoja de respuestas, una plantilla de puntuaciones y un folleto con los factores utilizados descritos.

Aplicación.

Se aplica de forma individual o colectiva.

Se da un tiempo de 15 a 20 minutos para responder el cuestionario.

Para personas de nivel preparatoria o similar se debe aplicar cada año y a personas de primer ingreso a una empresa se aplicará a los 6 meses para recabar información acerca del empleo.

Calificación e Interpretación.

La interpretación de los resultados es cualitativa y se hace un reporte de acuerdo a cada evaluado.

La calificación obtenida de la descripción del puesto y del comportamiento, refleja que nivel de empuje, influencia, constancia y apego requiere el puesto y en que nivel de estos factores se encuentra una persona, y dependiendo de ello la interpretación de los varía.

Las técnicas Cleaver además de dar elementos para reconocer la motivación interna de las personas y sus limitaciones en el desempeño de sus puestos, proporcionan ciertas guías para motivar al personal de acuerdo a las características más sobresalientes que resultan de su comportamiento en el puesto.

Se basa en considerar que cada persona tiene sus limitantes, pues no existe alguna que sea perfecta en todas las situaciones. El ejecutivo debe de comprender ésto y estar preparado para manejarlo, ya que las limitaciones tienden a surgir y ser perjudiciales.

Al entender y motivar a la gente, es importante que se conozca su comportamiento, deseos y lo que necesita para obtener "Éxito". Una vez que se ha estudiado su patrón básico de personalidad como puede ser empuje, entonces algunas ideas que proporcione el sistema pueden ser claves en el éxito de su motivación.

A continuación se presenta la hoja de respuestas de ésta prueba.

NOMBRE: _____ EDAD: _____ SEXO: _____ FECHA: _____

Las palabras descriptivas siguientes, se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Ponga una X bajo la columna M próxima a la palabra que en cada serie mejor lo describe. Ponga una X bajo la columna L junto a la palabra que en cada serie menos lo describe. Asegúrese de marcar solamente una palabra bajo M y solamente una palabra bajo L en cada serie.

	M	L		M	L		M	L		M	L
persuasivo	___	___	fuerza de voluntad	___	___	obediente	___	___	aventurero	___	___
gentil	___	___	mente abierta	___	___	quisquilloso	___	___	receptivo	___	___
humilde	___	___	complaciente	___	___	inconquistable	___	___	cordial	___	___
original	___	___	animoso	___	___	juguetón	___	___	moderado	___	___
agresivo	___	___	confiado	___	___	respetuoso	___	___	indulgente	___	___
alma de la fiesta	___	___	simpatizador	___	___	emprendedor	___	___	esteta	___	___
comodino	___	___	tolerante	___	___	optimista	___	___	vigoroso	___	___
temeroso	___	___	afirmativo	___	___	servicial	___	___	sociable	___	___
agradable	___	___	ecuaníme	___	___	vallente	___	___	parlachín	___	___
temeroso de Dios	___	___	preciso	___	___	insplrador	___	___	controlado	___	___
tenaz	___	___	nervioso	___	___	sumiso	___	___	convencional	___	___
atractivo	___	___	jovial	___	___	timido	___	___	decisivo	___	___
cauteloso	___	___	disciplinado	___	___	adaptable	___	___	cohibido	___	___
determinado	___	___	generoso	___	___	disputador	___	___	exacto	___	___
convinciente	___	___	animoso	___	___	indiferente	___	___	franco	___	___
bonachón	___	___	persistente	___	___	"sangre liviana"	___	___	buen compañero	___	___
dócil	___	___	competitivo	___	___	amiguro	___	___	diplomático	___	___
atrevido	___	___	alegre	___	___	paciente	___	___	audaz	___	___
leal	___	___	considerado	___	___	confianza en sí mismo	___	___	refinado	___	___
encantador	___	___	armonioso	___	___	mesurado para hablar	___	___	satisfecho	___	___
dispuesto	___	___	admirable	___	___	conforme	___	___	inquieta	___	___
deseoso	___	___	bondadoso	___	___	confiable	___	___	popular	___	___
consecuente	___	___	resignado	___	___	pacífico	___	___	buen vecino	___	___
entusiasta	___	___	carácter firme	___	___	positivo	___	___	devoto	___	___

	D		I		S		C
M							
L							
Total							

PRUEBA WONDERLIC

Este examen dá una falsa impresión de simplicidad, sin embargo, la interpretación de sus resultados permite obtener una evaluación detallada de la capacidad de individuo. Cualquier persona puede aprender a tomar, calificar e interpretar este examen, con solo leer las indicaciones de la prueba. Para familiarizarse con esta prueba, lo más aconsejable es aplicarlo a sí mismo antes de hacerlo con otras personas.

Este examen fué concebido para evaluar adultos en el campo comercial e industrial, es útil como instrumento de selección para emplear o contratar postulantes, y como indicador de posibles ascensos y traslados. La calificación obtenida indica con precisión la posibilidad de desempeñarse con éxito en situaciones que requieren aprendizaje. Por ello, se usa con instrucción y asesoramiento, tanto en la Capacitación como en nivel universitario. Este exámen es el trabajo de más de 55 años (1909-1980) de búsqueda aplicado a un promedio de 700,000 personas entre jóvenes y adultos.

El exámen Wonderlic provee una estimación muy precisa de la inteligencia de personas adultas. Técnicamente, el examen es una medición de la "g general" que es el factor primario entre los muchos factores que integran la capacidad intelectual. Si bien la mayoría de los análisis de inteligencia se ocupan de cuantificar la capacidad verbal y matemática, no es apropiado derivar del examen de personal Subcalificaciones de desempeño verbal o matemático. La "g general" es una condición de la mente que va más allá de los límites de la capacidad individual requerida para fomentar el aprendizaje eficaz, la resolución, eficiente y precisa de problemas y la claridad de la comunicación. La prueba consta de un cuadernillo con las preguntas, una hoja de respuestas, plantillas con puntajes y características para su calificación.

Aplicación.

Se aplica de forma individual o grupal en adultos

Se dan aproximadamente 12 minutos para resolver el examen el cual consta de 50 preguntas.

En ocasiones se realiza el exámen sin límite de tiempo por ejemplo: A) cuando la persona esta nerviosa; B) Cuando la persona está incapacitada y C) Cuando el lugar de aplicación es inapropiado.

Calificación e Interpretación.

Cada conjunto de exámenes incluye claves de calificación las cuales tienen las respuestas correctas y están ubicadas de modo que cada una de ellas queda junto a la respuesta del postulante para identificar los errores con facilidad.

Las tablas que se utilizan son las siguientes:

EDAD	PUNTOS
15 - 29	0
30 - 39	1
40 - 49	2
50 - 54	3
55 - 59	4
60 o más	5

Calificaciones obtenidas según el nivel educativo:

AÑOS DE EDUC. RECIBIDA	TENDENCIA CENTRAL
7 o menos	9
8	11
9	13
10	15
11	17
12 (grad. de esc. Sec.)	21
13	24
14	26
15	27
16 (grad. en la Univ.)	29
17	30
18 y más 30	30

Por ejemplo una persona de 40 años que obtuvo una calificación de 24 puntos tendrá ahora una calificación corregida de 26 puntos.

Los datos normativos indican en forma clara cual es la calificación obtenida, con qué frecuencia se obtienen calificaciones en relación con un patron de comparación establecido . Una vez que se conozcan las normas de evaluación apropiada ; podrá comparar la calificación de un individuo con la calificación norma y conocer el grado de normalidad o de particularidad de ese individuo " Calificación - Normas " y " Calificación de Tendencia Central " son dos términos que se emplean para describir el mismo concepto. Cabe señalar que la "Calificación" indicada para cada cargo es su calificación normal o de tendencia central .

A continuación se presenta un cuadro con los puntajes y las características de acuerdo a cada una.

Puntaje	Potencial de trabajo	Potencial de Educación	Potencial de Capacidad
30 o más	Niveles superiores de Administración; solamente el 17 % de la población obtienen calificaciones dentro de estos límites.	Graduados de la Universidad con un C I medio de 120; califica 29 puntos . La norma obtenida en el examen por estudiantes graduados es de 30 puntos.	Capaz de recibir y sintetizar información; puede inferir datos, y extraer conclusiones de acontecimientos originados en el trabajo.
26 a 30	Potencial Administrativo y cargos de oficina de nivel superior; 24% de la población obtiene calificaciones dentro de la estos límites y recopilar información , analizarla y tener decisión seleccionando entre el número ilimitado de opciones.	Puede ingresar a la Universidad; C I medio para estudiantes de 1er año de la universidad : 115; calificación de 24 puntos.	Individuo que esta por enciam del promedio . Persona idónea para estructurar, educación universitaria, capaz de aprender mucho por sí mismo, por ejemplo en tareas de lectura y estudios independientes.

20 a 26	Supervisor de empleados de oficina y supervisor de nivel superior, capaz de enseñar a otros tareas rutinarias. Capaz de recopilar información, quizá necesite ayuda para tomar decisiones. 29 % de la población obtiene calificaciones dentro de estos límites	El CI medio para graduados de la escuela secundaria es 110 y la calificación es 21 puntos; la tendencia central para los estudiantes del 1er año de universidad corresponde a una calificación de 24 puntos, probablemente complete sus estudios en escuela secundaria y la mitad se gradue en universidad.	Capaz de aprender labores con rapidez. Su capacitación se optimiza con una combinación de material didáctico impreso y explicado obtenido en la práctica.
16 a 22	Empleado para labores rutinarias de oficina que maneja equipo rutinario ; 27% de la población obtiene calificaciones dentro de estos límites, dándosele suficiente tiempo puede aprender y ejecutar etapas prolongadas de trabajos rutinarios; ejecuta operaciones simples con listas de nombres y números.	Puede ingresar a la secundaria; probablemente escogerá clases de menor nivel académico . Tendencia central para estudiantes de 3er año de Secundaria. 16 puntos.	Tiene éxito en labores elementales . Se beneficia con programas de enseñanza-aprendizaje dictados por expertos en la materia . Es importante conceder tiempo suficiente en labores de prueba antes de considerarlo apto para el trabajo.

10 17	Opera equipo de procesamiento sencillo; 21% de la población obtiene calificaciones dentro de estos límites . Dándosele tiempo considerable puede aprender un número limitado de etapas de trabajo rutinario. Si ocurren alteraciones en el trabajo, tendrá dificultades en determinar o superar las contingencias.	Probabilidad de llegar a 9o grado o entrar a la escuela secundaria ligeramente mejor que el promedio . La tendencia central para estudiantes de segundo año es 15 puntos; para estudiantes de primer año, 13 puntos; y para estudiantes de octavo grado, 11 puntos.	Necesita que se le enseñe explícitamente gran parte de lo que debe aprender . El mejor método es un programa de aprendizaje. Probablemente no obtenga ningún beneficio del material impreso.
12 o menos	Usa equipos e instrumentos móviles simples, repara muebles, labores sencillas, domésticos; 13 % de la población obtiene calificaciones dentro de estos límites.	En las fuerzas armadas el requisito mínimo es un CI de 75 a 80.	Es poco probable que obtenga beneficios del aprendizaje formal; cabe esperar buenos resultados en labores con instrucciones simples y bajo supervisión continua.

Hay dos formas de obtener la calificación. (la calificación final es el número de respuestas correctas). El método recomendado para calcular este total es el siguiente: Tome el número total de respuestas (la última pregunta contestada corresponde a la última respuesta) y reste el número total de respuestas incorrecta u omitidas. El segundo método consiste en contar el número de respuestas, sin contar las incorrectas.

A continuación se presenta la hoja de respuestas de este examen.

DEPARTAMENTO DE CONTRATACION
DIRECCION LARGA DISTANCIA
LD 02

NOMBRE: _____ FECHA: _____

EDAD: _____ GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS _____
(Especificar carrera o estudios técnicos)

LEA ESTA PAGINA CUIDADOSAMENTE, SIGA CON EXACTITUD LAS INSTRUCCIONES QUE SE LE DEN, NO EMPIECE LA PRUBA NI VOLTEE ESTA HOJA HASTA QUE SE LE INDIQUE

Esta es una prueba de agilidad mental en la cual se pretende que usted conteste correctamente el mayor número de preguntas, utilizando la lógica y la razón.

En seguida se muestran unos ejemplos de preguntas con sus respuestas correspondientes:

COSECHAR, es lo contrario de:

1) Obtener, 2) Alentar, 3) Continuar, 4) Existir, 5) Sembrar()

La respuesta correcta es "Sembrar". Al final del renglón deberá escribirse el número correspondiente a la respuesta correcta, en este caso, el número 5.

Ahora conteste usted las siguientes preguntas:

Si un litro de petróleo cuesta 23 centavos, ¿cuánto costarán 4 litros?.....()

La respuesta correcta es 92 cts., así que escriba usted 92 cts. en el paréntesis correspondiente al final del renglón.

He aquí otro ejemplo :

MINERO - MENOR . Estas palabras en relación una con la otra tienen :

1) Sentido similar, 2) contradictorio, 3) Ni similar ni contradictorio.....()

La respuesta correcta es "Ni similar ni contradictorio". Todo lo que tiene que hacer es colocar el número 3 al final del renglón, en el paréntesis respectivo.

Cuando la respuesta a una pregunta sea un número o una letra, ponga el número o letra en el paréntesis correspondiente, en su Hoja de Respuestas.

B - 50

E = _____ C. _____

La prueba consta de 50 preguntas. Es poco probable que usted pueda contestar todas ellas, sin embargo, haga su mayor esfuerzo para conseguirlo. Tiene usted 20 minutos para terminar. TRABAJE TAN APRISA COMO LE SEA POSIBLE, pero no se precipite a fin de evitar cometer errores. Las preguntas inician muy fáciles, pero se van volviendo más difíciles según se va avanzando en el cuestionario, por lo que no le conviene saltar de una pregunta a la siguiente, a menos que considere no poder contestar dicha pregunta. Pida todas las aclaraciones que quiera antes de iniciar la prueba, pues una vez iniciada, ya no podrá interrumpirse por ningún motivo.

HOJA DE RESPUESTAS

Anote la respuesta correcta en el paréntesis correspondiente.

- | | | | | |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1. () | 11. () | 21. () | 31. () | 41. () |
| 2. () | 12. () | 22. () | 32. () | 42. () |
| 3. () | 13. () | 23. () | 33. () | 43. () |
| 4. () | 14. () | 24. () | 34. () | 44. () |
| 5. () | 15. () | 25. () | 35. () | 45. () |
| 6. () | 16. () | 26. () | 36. () | 46. () |
| 7. () | 17. () | 27. () | 37. () | 47. () |
| 8. () | 18. () | 28. () | 38. () | 48. () |
| 9. () | 19. () | 29. () | 39. () | 49. () |
| 10. () | 20. () | 30. () | 40. () | 50. () |

ESPACIO DE OPERACIONES

PRUEBA BETA II-R

El Beta II-R (segunda edición revisada) cuenta con una historia larga e importante. La versión original de este instrumento, el "Group Examination Beta" fué desarrollada por la armada de los E.U. durante la 2a. guerra mundial y fue utilizada para determinar la capacidad intelectual de los reclutas analfabetos.

Kellogs y Morton revisaron en 1934 el contenido de este instrumento con la finalidad de adaptarlo a poblaciones civiles, publicándolo con el nombre de "Revised Beta Examination"; más adelante a éste se le conoció con el nombre de "First Beta Edition" (primera edición del Beta) el contenido de los reactivos no sufrió cambio alguno hasta la aparición de la actual .

En 1957 se llevó a cabo otra revisión del manual en la que no se realizó estandarización alguna, pero se reportó nueva información acerca de la confiabilidad del instrumento. El contenido del Beta II-R sigue utilizando el mismo tipo de problemas; el material sin embargo, fue modificado en forma extensa. Todo el trabajo artístico volvió a ser redibujado y algunos reactivos fueron reproducidos a un tamaño mayor, con la finalidad de que fueran más claros. Los reactivos considerados ambiguos, obsoletos o inapropiados fueron eliminados. Para cierto tipo de examinados, y también aquellos rechazados mediante un análisis de reactivos; se introdujeron nuevos reactivos, con el fin de reemplazar los eliminados. también fueron revisadas las instrucciones para la aplicación con el fin de aumentar el nivel de comprensión de los examinados.

Los procedimientos de estandarización empleados en el beta II-R resultaron ser más sofisticados que los procedimientos empleados en la primer edición para la obtención de normas. (Kellogs & Morton 1934).

El Beta II-R segunda edición revisada de Beta) es un instrumento psicométrico diseñada para medir la capacidad intelectual general de personas relativamente analfabetas, o de las personas con dificultades en el idioma en el país.

Puede ser utilizada como una medida no verbal en poblaciones generales. Este instrumento proporciona una estimación global de la capacidad total, expresada ya sea mediante un C.I. o mediante un percentil.

El Beta II-R consta de seis tareas ; no se cuenta con un nombre específico para cada tarea. Sin embargo, cada tarea pretende medir diferentes aspectos de la capacidad intelectual, no verbal del individuo y puede ser identificada por el tipo de problema.

	TAREAS	TIEMPO
1	Laberintos	1 minutos
2	Claves	2 minutos
3	Figuras Geométricas	4 minutos
4	Figuras Incompletas	2 minutos
5	Pares Iguales	2 minutos
6	Objetivos Equivocados	3 minutos

Aplicación.

El Beta II-R fué diseñado cuidadosamente para una fácil aplicación en grupos grandes. Cuando se tienen grupos de 15 o más examinados, el examinador debe contar con un asistente. Para grupos más grandes se requiere de asistentes (Aprox. 1 asistente por cada 15 examinados).

El tiempo para cada tarea varia:

Calificación e Interpretación

La plantilla de calificación del Beta II-R está impresa por ambas caras; las tareas de 1 al 4 se califican con el frente de la plantilla, mientras que las tareas 5 y 6 se califican con la parte trasera. Las puntuaciones naturales de cada tarea deben ser anotadas en la última página del folleto de tareas.

A continuación se presenta el folleto para las respuestas.

Nombre:

No abra este Manual hasta que se le indique

Edad:.....

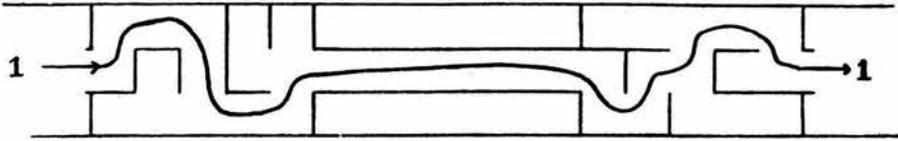
Sexo:.....

Lugar de Nacimiento:.....

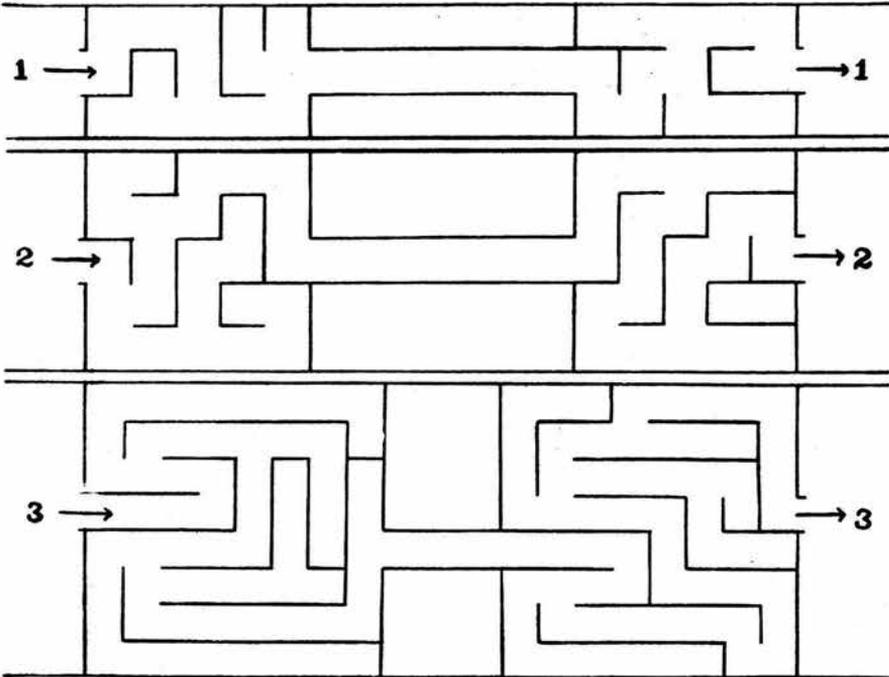
Escolaridad:.....

Puesto Actual:.....

Ejercicio 1

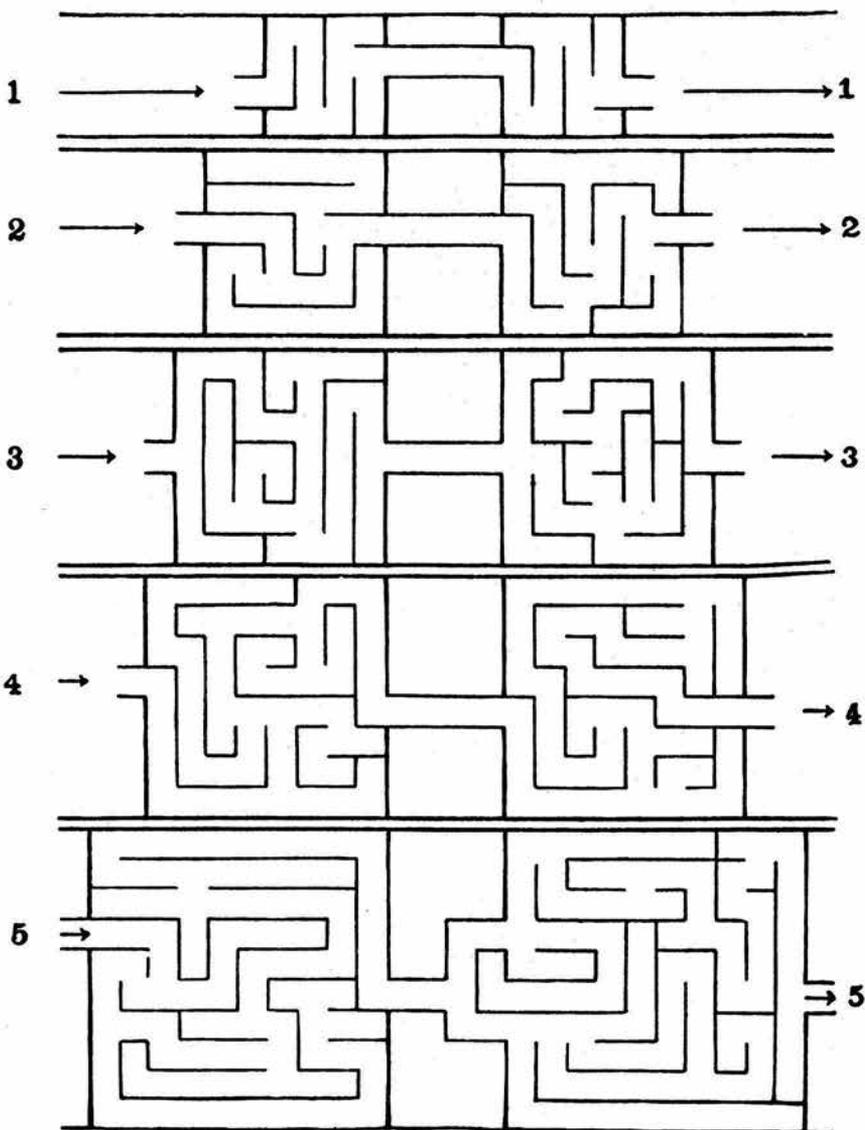


Trace el camino más corto como se indica en el ejemplo anterior, cuidando de no cruzar ninguna de las líneas



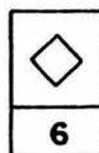
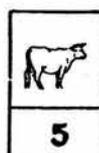
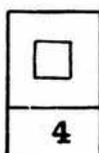
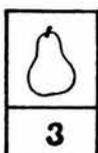
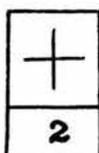
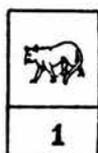
PRUEBA 1

Trace el camino más corto, comenzando con la flecha a la izquierda, teniendo cuidado de no cruzar ninguna de las líneas.



Ejercicio 2

Ponga el número correcto abajo de cada dibujo.



							
3	1	2	3				

PRUEBA 2

Ponga el número correcto abajo de cada dibujo.

-	И	□	L	U	0	Λ	X	=
1	2	3	4	5	6	7	8	9

И	-	□	-	И	-	□	И	-	И	□	И	-	□	-
2	1	3												

L	И	□	И	L	□	-	U	И	-	L	□	-	U	L

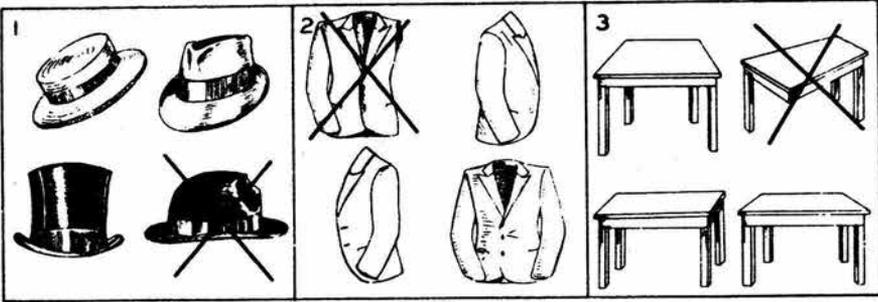
И	0	□	И	U	L	0	□	И	-	Λ	U	□	0	U

-	L	И	□	Λ	X	L	0	U	L	X	U	Λ	=	0

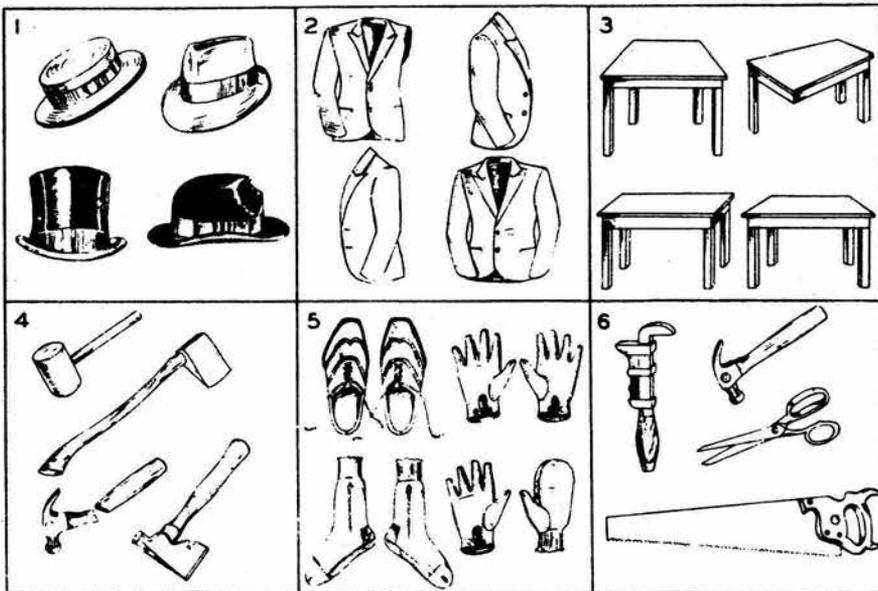
=	□	X	0	L	-	U	Λ	И	0	И	L	X	-	□

L	=	U	-	Λ	U	И	0	=	□	Λ	X	L	-	X

Ejercicio 3

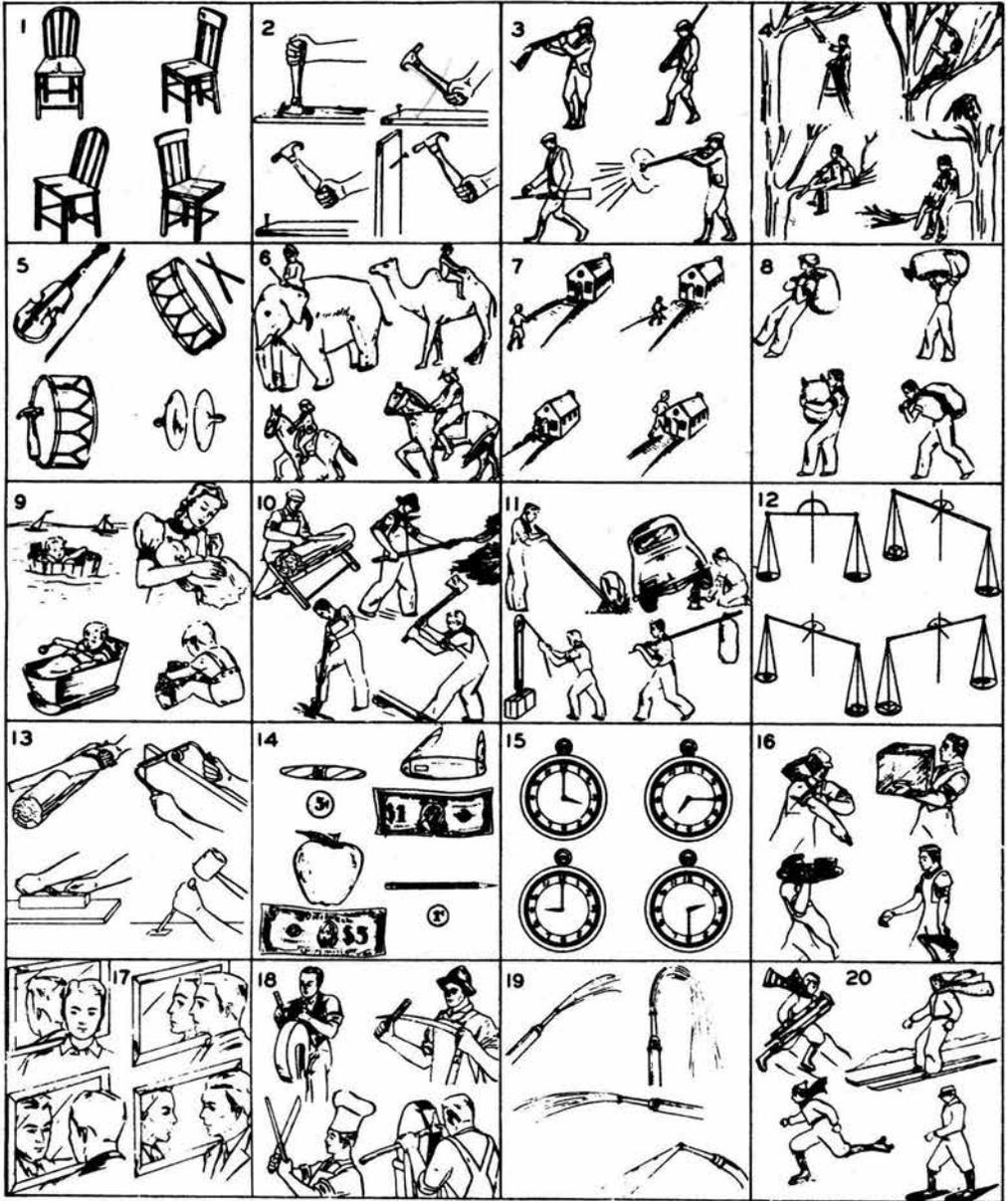


Ponga una cruz sobre el objeto equivocado.

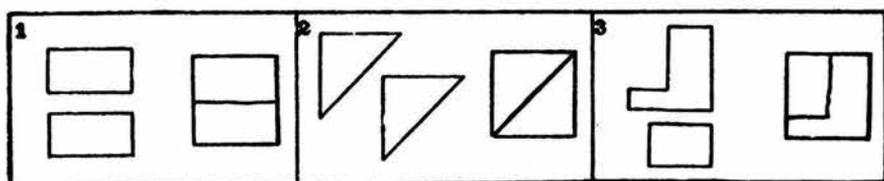


PRUEBA 3

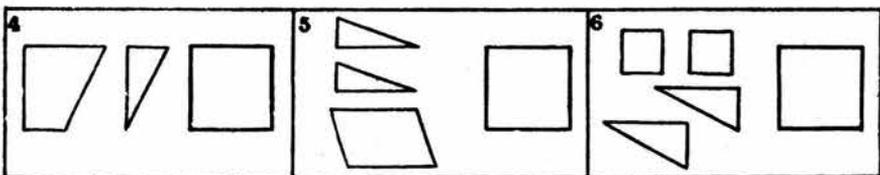
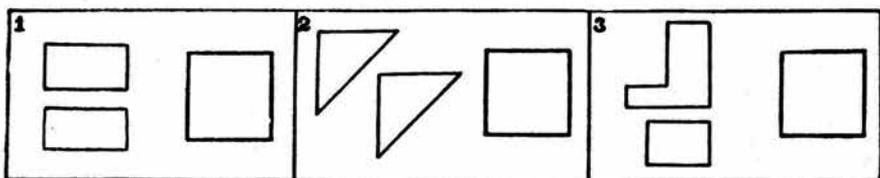
Ponga una cruz sobre el objeto equivocado.



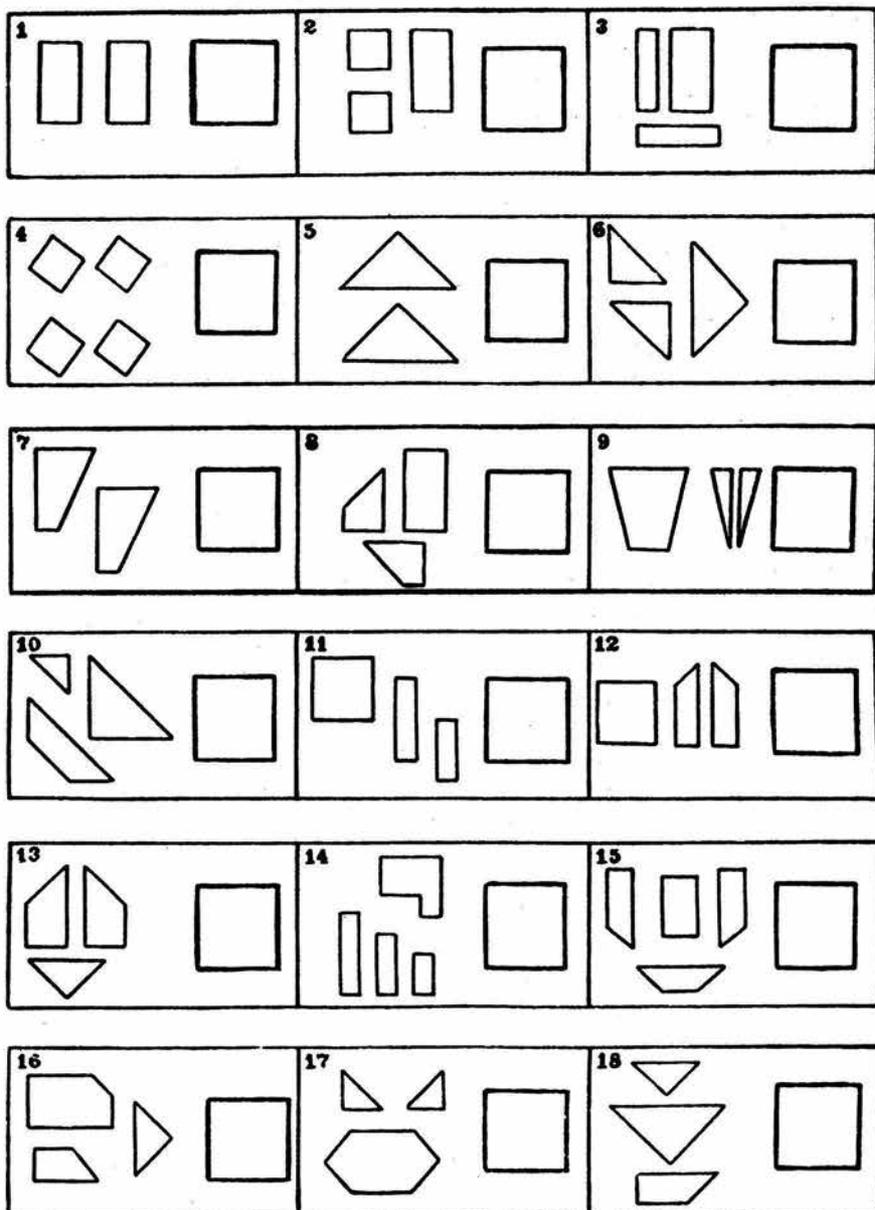
Ejercicio 4



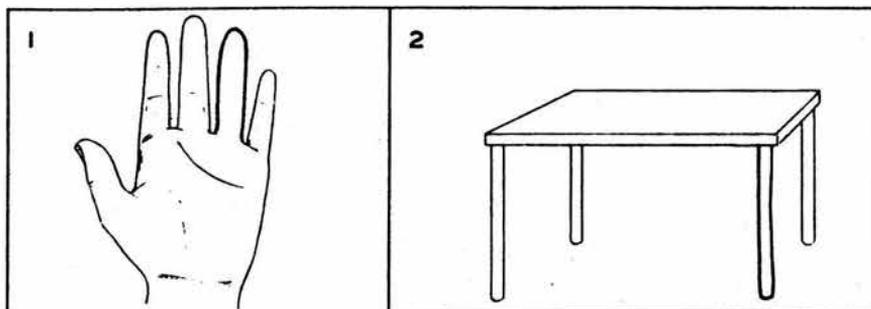
Trace las líneas sobre el cuadro a la derecha para mostrar como encajan las piezas a la izquierda.



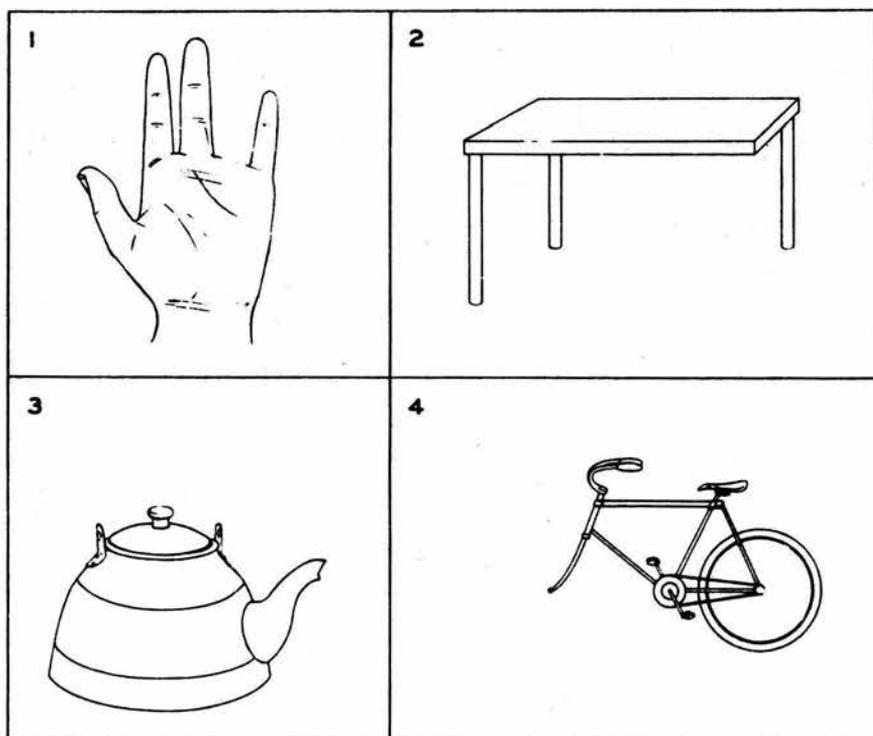
Trace las líneas sobre el cuadro a la derecha
para mostrar como encajan las piezas a la
izquierda



Ejercicio 5

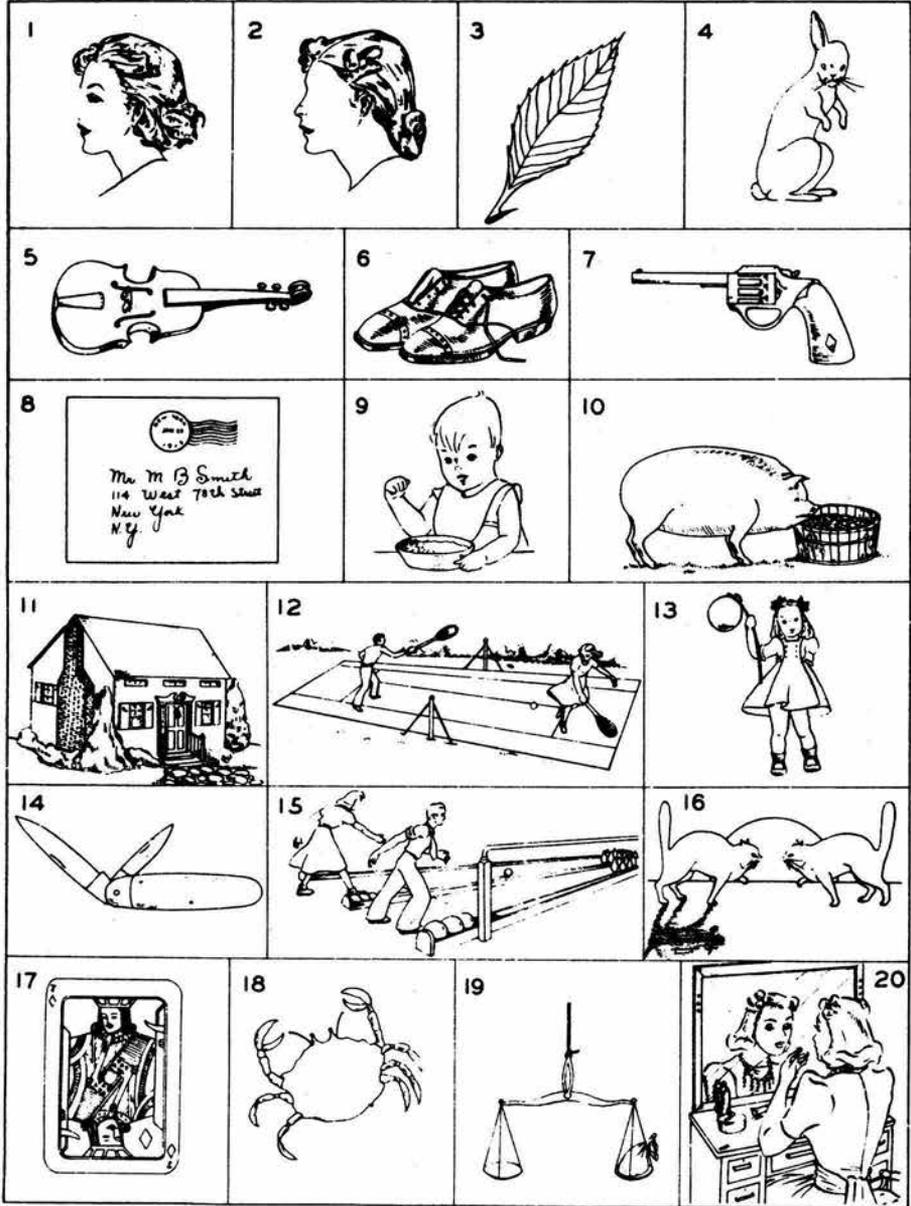


Ponga en cada dibujo la pieza que falta.

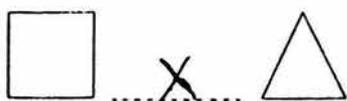


PRUEBA 5

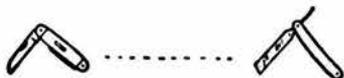
Ponga en cada dibujo la pieza que falta.



Ejercicio 6



Observe cuidadosamente cada par de los dibujos o números, poniendo una cruz en medio de la línea punteada, si no son similares.

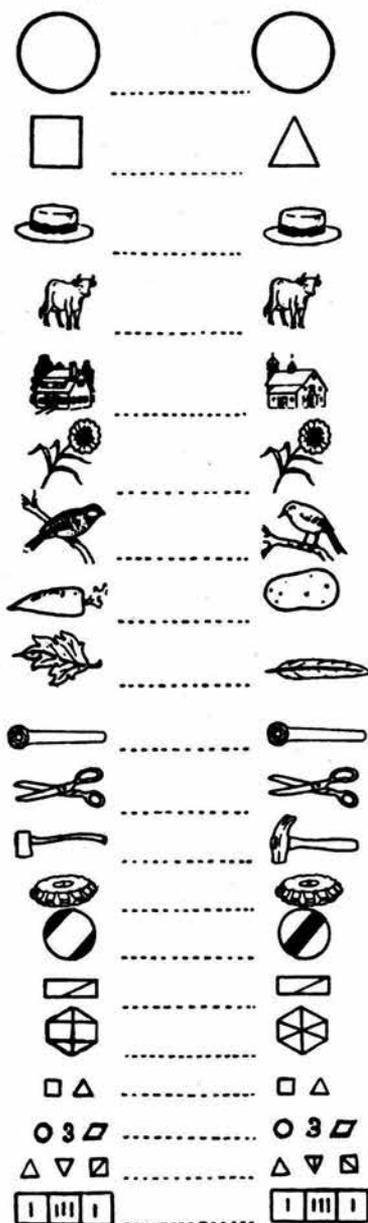


650 650

658049 650849

PRUEBA 6

Observe cuidadosamente cada par de los dibujos o números, poniendo una cruz en medio de la línea punteada, si no son similares.



	
	
3281	3281
55190	55102
482991	482991
1024858	1024858
59021854	59012584
888172902	881872902
681027594	681027594
2499901854	2499901584
2261059810	2261659810
2911038227	2911088227
818877752	818877752
1012988567	1012988567
7166220988	7162220988
8177628449	8177682449
468672663	468672663
9104529008	9194529008
8484657120	8484657210
8588172556	8581722556
8120166671	8120166671
7611848879	76111848879
26557289164	26557289164
8819002841	8819002841
6571018034	6571018084
88779762514	88779765214
89008126557	89008126657
75658100898	75658100898
41181900726	41181900726
6543920817	6543920871

PC PP

		PC	PP
Test. 1	Planeación (Estructura de Percepción)		
Test. 2	Aprendizaje (Asimilación)		
Test. 3	Discriminación Visual II		
Test. 4	Abstracción (Razonamientos Analíticos)		
Test. 5	Discriminación Visual I		
Test. 6	Discernimiento y Trabajo Rutinario		
Total			
Rango			

CAPITULO 4

4.1. Análisis del Caso y Aportaciones.

En los últimos años nuestro país ha tenido importantes cambios debido a la competencia internacional y la apertura comercial, por lo que se ha visto obligado a generar un proceso de cambio para su desarrollo y crecimiento social. Por esta razón, se deben crear programas y estrategias que contengan una vía de desarrollo tanto a nivel individual como productivo, esto es, tanto de actividades laborales como de vida personal.

Y es en esto donde se debe hacer mayor énfasis en cuanto a programas ya que depende de la capacitación impartida por la empresa y sindicato la creación de una ideología diferente en cuanto a la productividad, se debe concientizar que la productividad es un fenómeno humano dentro de la organización.

A este respecto Zuñiga (1991) anota que en conferencias realizadas en la Asociación de Industriales de Tlanepantla A.C., representantes de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, Consultores en Desarrollo Organizacional y Ejecutivo, así como representantes de diversas corporaciones, han expresado que en los proyectos de modernización, cambio tecnológico, y optimización de servicios, se requiere de tecnología, equipo, financiamiento, materia prima, infraestructura, recursos humanos, pero sobre todo, líderes capaces que conozcan y apliquen las habilidades de dirección de grupos humanos. En este aspecto señalan que el área de Relaciones Industriales o Recursos Humanos, juega un papel vital. En especial los psicólogos organizacionales que en ella laboran, pues su formación profesional les permite participar como estrategias y agentes de cambio organizacional.

Con lo anterior se plantea un cambio de fondo, ya el psicólogo laboral en su participación organizacional se enriquece en la dinámica de desarrollo de la organización al asumir un papel más activo, dinámico y estratégico, ya que sus funciones están encaminadas al crecimiento organizacional apoyada y asesorando a la alta Dirección en los programas de productividad; esto con el trabajo multidisciplinario que marca la actividad organizacional.

También es necesario que el Psicólogo perciba su campo u objetivos de acción bajo otra perspectiva, y que él como profesional se perciba a sí mismo de manera diferente, ya que el psicólogo en nuestro país se enfrenta a la problemática de no ser reconocido como profesionista sino como auxiliar de otros profesionistas. En este sentido se hace necesaria una revisión de los factores que intervienen en su formación académica, así como de sus actividades y áreas de trabajo (ver cap. 1, 1.3) a las que va dirigida su acción.

Retomando lo que es la formación académica, en mi caso al ingresar a Teléfonos de México, sentí que no tenía los elementos necesarios para desempeñar dicho puesto, pues la formación profesional impartida en Iztacala, ha sido diseñada para la realización de un trabajo psicológico profesional específico (investigación por medio de la experimentación) basado en las aportaciones del análisis conductual aplicado, sin embargo la práctica me demostró que contaba con los elementos necesarios, ya que el plan de estudios de la ENEP esta diseñado para formar psicólogos encaminados a desarrollarse en cualquier área ya que provee a los alumnos de las herramientas necesarias para laborar en cualquier rama de la Psicología.

Otro factor determinante para realizar mis funciones dentro del Departamento fué el apoyo del personal de la Subgerencia ya que me enseñaron y facilitaron el material como son las pruebas psicológicas, su aplicación, calificación e interpretación de las mismas.

En resumen, podríamos decir, que los avances de la ciencia y la tecnología originan exigencias para cualquier organización. En cada nuevo avance deben cambiarse los procesos tanto industriales como de selección. De esta manera es que para mantener a una organización de forma competitiva se deben desarrollar técnicas y programas eficaces tanto para la selección como para el adiestramiento de sus empleados ya que son éstos los que harán el cambio de cada organización.

En este sentido es muy importante el trabajo del psicólogo ya que son las personas más capaces en tomar decisiones en relación a la Selección y Capacitación del personal de una empresa; la cual crece y se desarrolla con base en lo anterior por ejemplo, y considerando su papel de liderazgo y agente de cambio organizacional, podemos decir que la situación actual exige un perfil en cuanto a los términos siguientes:

- Formación y conocimientos.- Debe contar con estudios de posgrado en esta área.
- Concepción de su trabajo y su papel en la organización. Debe estar a la vanguardia de los estudios realizados en el ambiente laboral para afrontar los diferentes problemas con los que se enfrentará.
- Habilidades con énfasis en la metodología. Debe ser lo suficientemente versátil como para poder desempeñar todas las actividades dentro de la empresa.
- Formación crítica. Debe auxiliar y auxiliarse de otros profesionistas cuya especialidad se relacione con la psicología.

Con base en esto, el presente capítulo incluye un análisis del papel del Psicólogo dentro de la empresa y del proceso de reclutamiento y selección; así como el procedimiento e instrumentos utilizados en dicho proceso. Posteriormente, se dan propuestas de cambio con base en la experiencia descrita.

Es importante señalar que en los primeros 6 meses realice el servicio social en la Subgerencia de personal de L.D. ya que en ese año cada Subgerencia contaba con un departamento de selección de personal; posteriormente hubo una reubicación de todos, los departamentos de selección para formar uno solo; los siguientes 6 meses realicé prácticas profesionales en este nuevo departamento, en el cual solo estuve como auxiliar en diferentes tareas administrativas pero ya no en el área de Selección.

Pero regresando al primer departamento donde estuve en Larga Distancia, el personal encargado de la Selección tienen profesiones como Lic. en Administración, Lic. en Comunicaciones, Trabajadores Sociales por mencionar algunos, los cuales atendían a los candidatos, aplicaban exámenes, y todo lo relacionado con Selección. También se encontraba en el Departamento un Psicólogo el cual tenía otras actividades administrativas y sólo auxiliaba en ocasiones especiales al Departamento de Selección (Reportes Psicológicos).

Dentro de los prestadores de Servicio Social se encontraban únicamente cuatro pasantes de Psicología los cuales cuando iniciamos el servicio social realizábamos toda la tramitación tanto de Selección de Personal como de Administración de exámenes y finalmente la contratación.

Este personal era suficiente ya que los examinados eran pocos y por los procedimientos tan espaciados en tiempo se atendían cinco o seis examinados a la semana. Cada uno de los pasantes llevaba el control y expediente de determinados examinados.

Además de las características personales y profesionales del Psicólogo, se requiere de otros elementos para el desarrollo de sus funciones, tales como las condiciones físicas del departamento, en las cuales debería haber lo siguiente:

En primer lugar una oficina para cada evaluador (psicólogo) a fin de que en las entrevistas los evaluados tengan la suficiente confianza para expresar lo que se les cuestiona.

En segundo lugar se debió contar con un salón con bancas, escritorios, pizarrón y restiradores; además de una buena iluminación en este, así como también de material como: escuadras, tinta, papel especial para los exámenes que se requerían para ingenieros etc.

Sin embargo, esto no se encontraba en L.D., solo se tenía una oficina en donde los escritorios se encontraban a poca distancia uno de otro; los cuales los ocupaban tanto las secretarías como los prestadores de servicio social, por lo tanto esto era muy incómodo tanto para el entrevistador como para el entrevistado. En cuanto al lugar para realizar los exámenes solo se contaba con pocos restiradores y no se les proveía de material especial a los evaluados como compás, escuadras, tinta, por mencionar algunos ya que se les pedía que los llevarán cuando se presentará al examen.

En este caso se podría cuestionar tanto a la Subgerencia como al personal encargado del departamento ya que debieron de proponer mayor presupuesto a la empresa para este tipo de material. Además no sólo de material sino también del personal adecuado como lo es el Psicólogo ya que el tiene la capacidad y preparación para organizar precisamente este tipo de situaciones.

Otro elemento ya analizado en este trabajo, lo constituyen las herramientas necesarias para la selección las pruebas psicométricas, las cuales deben cumplir con los siguientes requisitos:

En primer lugar para diseñar una batería de pruebas psicológicas se debe considerar los siguientes factores; el puesto, tiempo y el costo, también se debe considerar que cada prueba debe tener las siguientes características:

Graduable, estandarizada, válida, confiable, inédita, debe contener dispersión, interesante, resultados uniformes, objetiva y constante.

En relación con este punto lo que se pudo observar en Larga Distancia fue que las pruebas no tenían una estandarización ya que no se aplicaron a un grupo grande de personal de la misma empresa.

En esta situación se podrían hacer cambios tales como:

1. Tener un grupo de psicólogos para hacer una buena selección de la Batería Psicométrica
2. Contar con un grupo de psicólogos y pruebas originales para una estandarización de las mismas.
3. Contar con mayor presupuesto por parte de la empresa para lo anteriormente expuesto.

Esto es grosso modo lo que se observó en este Departamento, ya que posteriormente y por cuestiones políticas como se mencionó anteriormente se unificaron todos los departamentos de Selección de Personal en donde se observó una situación totalmente diferente.

Tanto el personal como el espacio y las condiciones para poder realizar un trabajo de Selección era el adecuado ya que había Psicólogos en la atención al candidato y realizaba todos los trámites correspondientes, aplicación tanto de exámenes de conocimientos como de exámenes psicológicos.

Las condiciones del inmobiliario eran las descritas ya que se tenía un salón de aplicación de exámenes con todo el material necesario.

Los exámenes Psicológicos eran los seleccionados para cada especialidad, además de que se tenía el apoyo necesario para conseguir nuevas pruebas si era necesario.

Es así como la Empresa, con base en sus nuevas políticas de actualización, renovación, y cambios , tuvo grandes aciertos ya que se mejoró dentro de la Empresa en su Departamento de Selección. Existen Psicólogos encargados de todo el proceso desde la atención del candidato hasta que queda contratado y posteriormente se pasa a capacitación. Esta Área de Capacitación se llama Intelmex (Filial) en la cual se realiza todo, desde la detección de necesidades hasta la evaluación y seguimiento de los programas. Aquí se hace un trabajo interdisciplinario ya que trabajan conjuntamente Psicólogos, Administradores y otros profesionistas los cuales realizan desde los programas hasta la impartición de los cursos, coordinados por Psicólogos.

El trabajo puede ser favorecido ya que intervienen varios tipos de criterios, sin embargo no es un trabajo acorde a su profesión por lo que sería más conveniente que trabajarán profesionales en la rama como son los Psicólogos.

En lo que se refiere a el procedimiento de Selección del personal sindicalizado, se lleva a cabo un proceso largo y lleno de pasos y visitas a diferentes departamentos y al sindicato, además se lleva un tiempo prolongado lo cual implica pérdida de tiempo tanto de los candidatos (tomando en cuenta que algunos no cuentan con empleo) como de la Empresa en cuestión de la cobertura de sus vacantes.

En este sentido sería más eficaz hacer todos los trámites en un solo lugar a nivel empresa y posteriormente pasar al candidato al Sindicato para llenar los requerimientos que éste le demande. Otra situación que se podría cambiar es el tiempo en el que se presentan los exámenes ya que se podría acortar el período para su presentación.

En el caso de Personal de Confianza, lo que observó fué lo siguiente:

En primer lugar, las contrataciones estaban cerradas hasta nuevo aviso, así que los candidatos no tenía posibilidad de una oferta de trabajo inmediata.

En segundo lugar el material utilizado (Test) eran los mismos para todo el personal y ya estaban discontinuados.

En tercer lugar las instalaciones no eran las adecuadas ya que se aplicaban los exámenes a los candidatos en la misma oficina donde estaba trabajando todo el personal del Departamento.

Quizá esta situación se debía a que la Subgerencia de Larga Distancia no representaba a toda la compañía sino sólo una parte, sin embargo por ser sólo una parte de la compañía debería tener las mismas características.

Otro aspecto de crítica acerca del proceso de Selección son las políticas de la Empresa ya que éstas se realizaron desde años atrás y con la privatización de la Empresa éstas debieron cambiar pero también darlas a conocer de manera escrita y actualizada para cada Departamento como estaban anteriormente.

Es así como tanto la experiencia de trabajo como el material revisado de los autores citados nos llevan a concluir que los Recursos Humanos son de vital importancia ya que de ellos dependen las organizaciones para su mantenimiento y evolución; y que precisamente depende del Psicólogo, de su formación, concepción y habilidades para la adecuada función para que ésto se realice como se pretende.

Finalmente, la experiencia personal fue bastante enriquecedora ya que cuando uno se enfrenta a la práctica es totalmente diferente de la teoría además la interacción con el personal y colegas de otras facultades da la posibilidad de tener mayores conocimientos y aplicarlos a la práctica, quitando los tabues que se tienen cuando cursamos la carrera.

BIBLIOGRAFIA

Anstey E., (1944) Test de Dominos Biblioteca de Psicometría y Psicodiagnóstico Dirigida por Jaime Bernstein. Paidós.

Bernal, V. y Terminié, V. (1989) El uso de algunas técnicas conductuales para introducir y capacitar al personal de una fábrica de autopartes. ENEP Iztacala Tesis Licenciatura.

Berry M. Lilly & Houston P. John. (1993) Psychology at work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology E.U. Ed. Brown de Benchmark .

Castañeda López, Isabel (1991) Motivación y Calidad de vida en el trabajo como una alternativa para mejorar la productividad Tesis Licenciatura. ENEP Iztacala.

Cattell, R. B. H. W. Eber and M.M. (1980) Tats voka. Handboork for the sixteen personality factor questionnaire México, El Manual Moderno.

Dunette, M.D. y Kirchner W.K. (1986) Psicología Industrial México, Trillas.

Grados Jaime. (1988) Introducción, Reclutamiento y Selección. México El Manual Moderno.

Kellogg C.E; Morton N.W. (1981) Instrumento no verbal de inteligencia Beta 11-R México, El manual Moderno.

Lira Guillén Patricia (1993) Algunos factores humanos que afectan el ambiente en el trabajo de los organizaciones Tesis Licenciatura ENEP Iztacala.

Reyes y Arizmendi E. (1985). La participación del Psicólogo en la Educación de riesgos de trabajo ENEP Iztacala Tesis Licenciatura.

Rodríguez López Armando (1991) Selección y evaluación de personal en la Secretaría de la Defensa ENEP Iztacala Tesis Licenciatura.

Schultz P. Duane & Schultz Ellen Sidney. (1990) Psychology and Industry today. "An introduction to Industrial and organizational Psychology" New York. E.U. Mc Millan Publishing company.

Shein Edgar H. (1982) Psicología de la organización México, Prentice-Hall Hispanoamericana.

Siegel L. y Lane Y. (1981) Psicología de las Organizaciones Industriales México, CECSA.

Serdan R. Irma P. (1994). El papel del Psicólogo en el área de Selección y Evaluación en una Institución Bancaria. Tesis Licenciatura ENEP Iztacala.
Stubbeibine Raymond J. Cleaver: Evaluación del Factor Humano en la Organización.

Tellez Morales Isabel (1993) El Psicólogo industrial en la Comisión Mixta de escalafón de la Delegación Azcapotzalco. Tesis Licenciatura ENEP Iztacala.

Tiffin y McCormick (1980) Psicología Industrial México, Diana.

Wonderlic E.F. (1981) Wonderlic Personal Test, Inc. Copyright 1942 by E.F. Wonderlic.

Zuñiga Valverde Edgar O. (1991) La Psicología y su contribución en la planeación estratégica de desarrollo de los Recursos Humanos orientada a la calidad total y la productividad en una organización. Tesis licenciatura ENEP Iztacala.

Telmex (1995). Folleto Telmex una nueva era.

Telmex, (1989) Manual Orientaciones Básicas para la Selección de Personal en Telmex.

Telmex, (1995) Manual Normatividad de aplicación para la selección de personal en Telmex.

Telmex (1988), Manual Operación para personal de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

Telmex (1989), Manual Marco Teórico de Referencias sobre Políticas y Procedimientos enfocado a la Administración de Recursos Humanos.

Telmex (1994), Manual Modelo de diseño para la capacitación de empleados de Telmex.