



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE
MEXICO

124

CAMPUS IZTACALA

**“EL PSICOLOGO Y EL REPORTE DE SELECCIÓN
ADMINISTRATIVO Y PSICOLOGICO”**

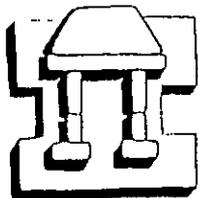
297696

TESIS PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA PRESENTAN:

ARACELI OROZPE GONZAGA
MARIBEL OLIVA GARCIA

DIRECTOR DE TESIS:
LIC. JUAN ANTONIO VARGAS BUSTOS
SINODALES:

LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE.
LIC. MARIA SALOME ANGELES ESCAMILLA.



AGOSTO, 2001



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A DIOS:

Por haber iluminado mi vida e iluminarla para llenarla de triunfos y derrotas.

MAMA:

Agradezco el amor, comprensión y apoyo que me has brindado toda mi vida, por estar conmigo en los momentos que más te ha necesitado y por tus enseñanzas que me han llevado a ser la persona que soy.

?

PAPA:

Por tú apoyo y cariño que me has demostrado. Este triunfo también es tuyo.

ABUELITA (In Memoriam):

Por ser un gran impulso y apoyo para mí. Siempre vivirás en mi mente y en mi corazón.

KARINA Y HUGO:

Hermanos, gracias por el cariño que siempre me han brindado y por estar conmigo en momentos inolvidables de mi vida.

ABUELITO JUAN Y TIA MARIA:

Les agradezco de todo corazón el estar conmigo apoyándome en mis decisiones y demostrándome el cariño y confianza que me tienen.

FERNANDO:

Gracias por tus cuidados, por tu apoyo incondicional y por que juntos aprendimos la diferencia entre amar y querer.

NADIA:

Gracias por tener tiempo en escucharme cuando más lo he necesitado y por demostrarme tu sincera e incondicional amistad.

MARIBEL:

Por compartir esta etapa tan importante en mi vida y que de ella naciera una sincera amistad.

ANDREA, MARY Y RAY:

Jamás olvidaré los momentos alegres y tristes que vivimos en la universidad. Gracias por su amistad.

Gracias a todos mis familiares que me han demostrado su cariño y confianza y que no los nombró a uno por uno por que si alguien se me olvidó no me lo perdonaría.

JUAN ANTONIO:

Por tu paciencia y por compartir tus conocimientos para realizar este trabajo.

CON AMOR ARACELI

A DIOS:

Por haberme iluminado y guiado por el camino correcto durante todo este tiempo para alcanzar los objetivos que me he planteado.

Sin él nada.

A MIS PADRES:

A quienes jamás encontraré la forma de agradecer el cariño, comprensión y apoyo brindado en las derrotas y logros obtenidos.

Con ellos todo.

A MIS HERMANOS:

Gracias por su apoyo, comprensión, consejos, cariño y sobretodo por estar en todo momento a mi lado.

Gracias por soportar.

A BETY, NOEMI Y MARISOL:

Por su amistad incondicional, su apoyo, consejos, cariño, y por todos los momentos que hemos compartido durante nuestra formación y después de esta.

No sería posible sin ustedes

A ARACELI:

Gracias por el apoyo brindado en todo momento logrando juntas el objetivo que nos planteamos y que de ahí surgiera una amistad.

Contigo supe lo que significa amistad.

A MIS ABUELITOS:

Gracias por todos sus cuidados, consejos y sobre todo el cariño brindado durante toda mi vida.

Al cariño mas desinteresado

A JUAN ANTONIO:

Gracias por tu apoyo, paciencia y conocimientos brindados durante la realización y culminación de este trabajo.

A ISELA:

Por su amistad la cual fue creciendo con el tiempo. Gracias por tu ayuda y consejos brindados tanto personales como profesionales.

A LUCY:

Gracias por sus consejos y amistad incondicional durante mi estadía en Bristol fue agradable haberte conocido y que de ahí surgiera una sincera amistad.

ANA Y GRIS:

Por su amistad incondicional la cual fue creciendo durante el tiempo que estuve en Bristol, por sus consejos brindados. Gracias.

OCTAVIO:

Por enseñarme que el crecimiento personal y profesional son importantes, por su amistad, apoyo y consejos brindados, fue agradable haberte conocido. Gracias.

CARMEN:

Mi estadía en Bristol fue agradable a tu lado, por tu amistad incondicional. Gracias.

A MIS AMIGOS Y FAMILIARES:

Gracias a todos aquellos que hicieron posible mi crecimiento tanto personal como profesional a través de sus consejos, su ayuda tanto positiva como negativa.

ING. MEDRA Y LIC. MARQUEZ:

Gracias por brindarme la oportunidad de aprender y haber crecido personal y profesionalmente.

No los defraude.

ING. ALFREDO ESCARSEGA:

Por su apoyo, consejos, confianza y ayuda brindada durante todo este tiempo.
Gracias.

MIGUEL ANGEL ESPINDOLA:

Por sus consejos, ayuda y confianza brindada durante todo este tiempo, por enseñarme que no sólo el desarrollo profesional es lo que importa. Gracias.

CON CARIÑO MARIBEL

INDICE

	PAGS.
RESUMEN	9
INTRODUCCION	10
 CAPITULO 1 HISTORIA DE LA PSICOLOGIA	
1.1 Antecedentes	14
1.2 Marco Teórico (Cognitivo-Conductual)	20
1.2.1 Antecedentes de la Corriente Cognitivo-Conductual ..	25
 CAPITULO 2 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	
2.1 Historia de la Psicología Organizacional	31
2.2 Funciones del Psicólogo en las Organizaciones	38
 CAPITULO 3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
3.1 Reclutamiento de Personal	49
3.1.2 Fases del Reclutamiento	51

3.1.3 Fuentes del Reclutamiento	55
3.2 Selección de Personal	60

CAPITULO 4 EL REPORTE ADMINISTRATIVO Y PSICOLOGICO EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1 Reporte Administrativo	82
4.2 Reporte Psicológico	86
4.3 Diferencias entre el reporte administrativo y el reporte psicológico	93

CONCLUSIONES	95
---------------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA	99
---------------------------	-----------

RESUMEN

Dentro del contexto laboral, no existe un acuerdo delimitado del papel que el psicólogo puede desempeñar dentro de un ámbito organizacional. Es a través del desarrollo de la psicología organizacional que se le han atribuido al psicólogo actividades propias del administrador de empresas, actividades que no son parte de su formación académica, tomando en cuenta que sus habilidades básicas son las de analizar, evaluar y modificar conducta.

El papel del psicólogo en el proceso administrativo de selección de personal es muy importante, tiene la responsabilidad de predecir si el solicitante actuará o no con satisfacción, y si es el más apto para el puesto para cubrir entre los diferentes candidatos. Así mismo, el psicólogo debe implementar programas de administración de recursos humanos y selección de personal que propicien el bienestar del trabajador y la satisfacción de la organización.

De ahí nuestro interés por delimitar las diferencias que existen en el reporte administrativo y el reporte psicológico en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Para lograr un mejor desempeño del trabajador cubriendo sus expectativas e intereses.

Dentro del proceso de selección de personal el informe que el psicólogo organizacional proporciona no considera los resultados obtenidos de las pruebas psicológicas aplicadas al candidato es un reporte administrativo.

A diferencia del reporte psicológico en el que pudimos darnos cuenta que para llamarse como tal se debe considerar la entrevista, la aplicación e interpretación de las pruebas psicológicas y que sólo el psicólogo es el profesionalista adecuado para lograr una integración completa de dicho reporte para describir detalladamente cuales son las aptitudes y cualidades que posee el solicitante. Finalmente nos damos cuenta de que es el momento que el psicólogo organizacional delimite sus competencias para que no sean invadidas por otros profesionistas ya que al revisar que dentro del proceso de selección de personal el encargado del departamento es un contador, administrador, ingeniero y que ellos no cuentan con la formación que les permita evaluar, planear e intervenir para modificar un problema que pudiera generarse dentro de la organización.

INTRODUCCION

La psicología organizacional surge y se desarrollo durante la primera mitad de nuestro siglo en Estados Unidos y es posteriormente en México donde se inicia la práctica profesional del psicólogo del trabajo en 1942, fecha en que en el Banco de México se aplicaron pruebas psicológicas para la selección técnica de personal. El conocer la psicología organizacional desde sus orígenes, es lo que nos ha permitido darnos cuenta que es el área que ha tenido mayores efectos y buenos resultados en las organizaciones cuando se presentan cambios de gran trascendencia en el país, pues la variedad en las funciones que desempeña el psicólogo lo ha hecho ser una pieza importante en los ámbitos laborales.

Por lo que el psicólogo organizacional es un agente de cambio y mediador en todo el comportamiento humano y en las organizaciones. Los problemas pueden ser variados y numerosos, por ejemplo: ausentismo, rotación de personal, accidentes laborales, desmotivación, quejas y reclamaciones, improductividad, objeciones al sistema de incentivos, etc.

El psicólogo que trabaja en la organización ha de ocuparse en detectar los problemas buscando soluciones específicas, prioridades y viabilidades de aplicación. Para llegar a esto es necesario conocer en un contexto más amplio a las personas, en donde, los datos obtenidos nos muestran que el comportamiento viene determinado como función de la acción conjunta de las características personales y las variables ambientales.

Actualmente las empresas se han visto involucradas en un proceso de evaluación y desarrollo que implica un crecimiento constante para permanecer en una sociedad exigente. Para ello, los recursos humanos han llegado a ser un factor importante debido a que intervienen directamente en dicho cambio; por lo cual, representan un medio importante para cualquier aspecto que tenga que ver con el desarrollo organizacional.

De ahí, que el proceso de reclutamiento y selección cumpla con la función de proporcionar a la empresa, personal apto para que las expectativas organizacionales en este campo sean cubiertas. Así mismo, las perspectivas y potencialidades de cada individuo en el ámbito laboral deben ser contempladas, para que su integración y desarrollo se ajusten a las demandas de la organización.

Con base en lo anterior, si el individuo no cumple con las expectativas de la organización o viceversa, entonces no existirá una integración y adaptación entre ambos. Es por ello, que la selección de personal resulta de vital importancia ya que gracias a ella, si es llevada a cabo adecuadamente, podrá llegarse a una decisión en la cual se dé la interacción (individuo-organización) esperada.

Es el psicólogo organizacional el que desempeña un papel importante en la investigación, planificación y dirección de las empresas. Puesto que conoce el comportamiento humano, podrá definir las características de las personas, así como de las organizaciones, ya que posee las herramientas metodológicas para el estudio de los recursos humanos y el análisis del ambiente laboral. Además de medir y explicar el comportamiento tanto individual como grupal, que le

posibiliten la creación o diseño de estrategias de intervención de acuerdo a las necesidades empresariales y que el país requiere.

Algunas empresas carecen del departamento de reclutamiento y selección, muchas de éstas no se preocupan por analizar la eficiencia de todos y cada uno de sus trabajadores. Esto se debe a que no cuentan con un procedimiento de reclutamiento y selección adecuado, es evidente que si un trabajador no tiene las aptitudes necesarias para desempeñar un trabajo esto va a producir inestabilidad en el mismo.

Para que una organización cuente con el personal calificado se requiere de la búsqueda constante de dicho personal a partir de variedad de fuentes de reclutamiento, estas van a estar en función del tipo de puesto a cubrirse y la demanda laboral.

Hoy en día no existe un acuerdo de las actividades que el psicólogo debe desempeñar dentro de las organizaciones a partir de sus habilidades básicas adquiridas en su formación académica tales como: analizar, evaluar y modificar, ya que el ámbito laboral en el que el psicólogo interviene se encuentra relacionado con otras profesiones, proporcionando así confusiones, aunado a esto, la mayoría de los autores que abordan el tema, así como los representantes de las empresas entrelazan las actividades que debería desempeñar únicamente el psicólogo y que hoy no es así, ya que contadores públicos, administradores, mercadólogos, Lic. en relaciones públicas e industriales, ingenieros, se encuentran ejecutando actividades que el psicólogo interesado en dicha área debería realizar, por lo que en su mayoría desempeña labores administrativas.

El objetivo de la presente tesis es delimitar las diferencias que existen en el reporte administrativo y el reporte psicológico en el proceso de selección de personal y una vez encontrados dichas diferencias los psicólogos encargados del reclutamiento y selección de personal tendrán una visión más clara de ambos reportes y como aplicarlos dentro de una organización.

En el primer capítulo se abordarán la historia de la psicología y los antecedentes de la teoría cognitivo-conductual.

En el segundo capítulo, se mencionará la historia de la psicología organizacional así como las funciones que desempeña el psicólogo dentro de la organización.

En el tercer capítulo se explicará el proceso de reclutamiento y selección de personal.

En el cuarto capítulo se definirá el reporte administrativo, el reporte psicológico y se mencionarán algunas diferencias entre ellos.

CAPITULO 1

HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA.

1.1 ANTECEDENTES.

La historia de la Psicología y la historia de la cultura se desarrollan paralelamente. El objeto de la Psicología es el estudio del comportamiento humano, por lo tanto la historia de la cultura influye en la historia de la Psicología. Los descubrimientos y su aceptación están limitados por los hábitos de pensamiento que se construyen en la cultura de cualquier período y están respaldados a su vez, por la tradición heredada de descubrimientos previos. Como señala Brett (1963), nadie parte de cero para la obtención de un conocimiento. La disciplina que ahora se llama Psicología necesitó cerca de 1,300 años para poder diferenciarse de una masa de especulaciones, que han surgido de una variedad de tradiciones de investigación.

La ciencia tiene sus raíces en las primitivas imágenes y en la tecnología. El método científico se origina cuando el hombre comienza a desafiar de modo reflexivo los relatos tradicionales, por curiosidad especulativa o necesidad práctica (Brett, 1963).

El desarrollo de la psicología en América Latina, al igual en Europa y en Estados Unidos tiene un largo pasado, pero sólo una breve historia. Antes de la institucionalización de la psicología en los medios universitarios, hubo personas que se interesaron por los conocimientos psicológicos y algunos buscaron aplicaciones prácticas en sus actividades profesionales. En especial dos grupos, los médicos psiquiatras y los filósofos por lo que las primeras

escuelas de psicología en América Latina se impartieron en las Facultades de medicina y filosofía.

Los orígenes de la Psicología se pueden ubicar dentro de cuatro grandes tradiciones de investigación acerca de la naturaleza del hombre: la magia, la religión, la filosofía y la medicina. Aunque filosóficamente se ha tratado el problema del alma desde muchos siglos atrás, la Psicología, como ciencia, es muy joven. Se da como año de su nacimiento 1879, año en que Wilhem Wundt estableció en Leipzig (Alemania), el primer laboratorio de psicología experimental.

El retraso en el desarrollo de la psicología se explica por el carácter espiritual atribuido al alma y la complejidad del ser humano que hacía necesario el perfeccionamiento de los métodos científicos y de los instrumentos de observación. La psicología toma los problemas tratados en filosofía en plan especulativo, para dar a su estudio un sentido científico. De esta manera la psicología filosófica pasa a ser psicología científica, y así en la percepción sensorial y sus posibles combinaciones (asociaciones), se fundamenta en la vida anímica del hombre.

El problema del dualismo cuerpo-alma, presente ya en los pueblos antiguos fue objeto de la filosofía griega (Platón y Aristóteles) y llegó a ser obsesión en la filosofía occidental en el siglo XVII. De ahí Rene Descartes inicia la corriente que vino a desembocar en la psicología del siglo XIX.

Durante esa época se pretendió resolver el problema de la relación entre el alma-cuerpo por:

- a) Interaccionismo. El cuerpo y el alma actúan separadamente, pero al mismo tiempo la actividad del uno influye o puede influir sobre la del otro.
- b) Paralelismo Psicofísico. La actividad es también separada, pero ya no se da la interacción mutua, sino, ambas actividades están correlacionadas.
- c) Monismo Materialista. La única realidad verdadera es la del cuerpo y la actividad espiritual es un fenómeno aparente.
- d) Monismo Espiritualista. La única realidad verdadera es la del alma y la actividad del cuerpo es un fenómeno aparente (Caparrós, 1980).

Siempre en el plano de la especulación, ya que el alma no puede ser objeto de ciencia al no ser directamente observable por su condición material. El asociacionismo inglés, específicamente mental, buscaba la explicación del complejo mundo mental e intelectual, partiendo del conocimiento y análisis de la mente, la idea, el conocimiento y la conciencia intelectual.

Entre las leyes que formula el asociacionismo, destacan las de:

- a) Contigüidad. Dos procesos psíquicos que ocurren simultánea o sucesivamente se asocian entre sí.
- b) Frecuencia. Las asociaciones que se hacen más frecuentemente son las que resultan más duraderas y estables.
- c) Recencia. Las experiencias más recientes tienen más probabilidades que las anteriores de asociarse con una experiencia determinada.

Para llegar a la psicología con métodos experimentales, se parte de la fisiología sensorial, siendo su creador J. Muller al que se reconoce la formulación de la ley de energías específicas de los nervios sensoriales y una

influencia decisiva en el nacimiento de la psicología. Por su parte Weber, con el descubrimiento del umbral diferencial de la sensación y la formulación de la ley de su nombre, contribuyó a fundamentar los cimientos de la nueva ciencia.

Las aportaciones de H. Von Helmholtz, con sus estudios sobre el ojo y el oído fueron decisivas. Probó que la experimentación exacta pueda aplicarse al material estrictamente psicológico.

Al desarrollo de la psicofisiología contribuyen los trabajos de Flourens, Fritsch, Hitzig, Bell y Hall, sobre el cerebro y el sistema nervioso. Ellos hicieron posible la aplicación al hombre de los resultados experimentales obtenidos en animales. Fechner científico y místico se fijó la meta de relacionar exacta y cuantitativamente los mundos físico y moral, sus métodos psicofísicos, aunque perfeccionados siguen siendo básicos en el estudio de la sensación y la percepción.

Por otro lado, Wundt se interesó principalmente por las sensaciones, sin despreocuparse del sentimiento y la voluntad, aplicando como método la introspección. Al tratar el problema cuerpo-alma, su postura fue el paralelismo psicofísico y trató de hallar la naturaleza de los procesos mentales superiores en el estudio de la psicología; su discípulo Titchener, fue el introductor de la psicología en los Estados Unidos, donde se desarrollaron las dos grandes corrientes psicológicas: funcionalismo y conductismo (Caparrós, 1980).

Cabe mencionar que bajo la influencia de Lotze, Fechner, Helmholtz, Wundt y Darwin, la psicología empezó a adquirir una identidad propia, pero aún quedaba mucho camino por recorrer.

Ya hemos hecho referencia a la serie de sucesos por las que atravesó la psicología en el curso de los siglos para definir su identidad actual. Así mismo, el avance de la psicología durante el siglo XX podría calificarse de desequilibrado desde la perspectiva de sus conceptos y metodologías sobre el ser humano, así como por la diversidad de sus áreas de investigación y campos de aplicación a los que ha dado origen. Parecería entonces, que en la psicología existen tantas teorías como psicólogos pero no es así. La diversificación proviene más de los conceptos y de la orientación metodológica que del objeto mismo, ya que en todas se trata a la conducta, en el sentido de comportamiento.

Harrsch (1983), menciona que es un hecho que los seres humanos son al mismo tiempo organismos biológicos y productos de un medio ambiente social, lo que implica el paradigma de la interacción. Los factores biológicos y sociales están constantemente interactuando, y ningún intento por comprender la psicología puede tener éxito si no se toma esta como punto de partida. La psicología es por lo tanto una ciencia biológica y social que necesariamente debe servirse del método científico inherente a toda ciencia, aun cuando los investigadores difieran en las estrategias metodológicas que se pueden utilizar para conocer uno u otro aspecto del comportamiento

De ahí que la psicología es la ciencia que estudia el comportamiento humano en sus diversas expresiones y contextos por medio de métodos sistemáticos de análisis. El método científico permite estudiar y explicar fenómenos mediante teorías y leyes generales y específicas.

El comportamiento es considerado como una estructura compleja de respuestas de los individuos ante el medio social, en función de hechos históricos y actuales. Así mismo la condición, la estructura biológica y los componentes históricos, culturales, de organización, políticos y económicos se conjugan como variables que determinan las acciones del individuo.

Actualmente la psicología es una disciplina sumamente útil para resolver y mejorar muchos problemas que tienen la complicada problemática humana, quizá el aspecto más estudiado tanto en el nivel teórico como en el práctico, sea el clínico, sin embargo, no es éste el único productivo y útil para la comunidad. La aplicación de la psicología a la educación, al aprendizaje, al campo laboral en todos sus ámbitos, constituyen terrenos sumamente propicios para el trabajo del psicólogo y es a través de este tipo de trabajos que el psicólogo es cada vez más útil y productivo.

Teniendo en cuenta que el ser humano no es un individuo aislado y que a su vez interactúa con otros, la psicología se ha interesado más en el estudio de las organizaciones, y en especial en la conducta que se genera dentro de estas. Por lo tanto, la organización y el individuo no pueden satisfacer sus propias necesidades de manera aislada, si no de forma conjunta.

Ahora bien, la psicología organizacional como se le denomina en la actualidad incursiona en el estudio de las condiciones que determinan una de las actividades de interés central en la mayoría de las personas, el trabajo.

Como conocedor del comportamiento humano y poseedor de una serie de habilidades metodológicas, el psicólogo organizacional deberá estar preparado para definir las características de las personas, así como de las organizaciones

con el propósito de medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal, que le posibiliten la creación o diseño de estrategias de intervención de acuerdo a las necesidades empresariales y que el país requiere.

1.2 MARCO TEORICO (COGNITIVO-CONDUCTUAL)

El origen del análisis experimental de la conducta a partir de las teorías del aprendizaje, investigaciones en el laboratorio y el surgimiento del análisis conductual aplicado son necesarias para referirnos a los principios de la modificación de la conducta.

La contribución de Pavlov y sus colaboradores fue determinante, planteando el condicionamiento y centrándose más en las respuestas glandulares que en las musculares, enseñándole a un perro a salivar ante la presencia de un plato de comida vacío. Hacía sonar una campana justo antes de darle de comer a un perro hambriento repitiéndolo en varias ocasiones, probando al animal sólo con la campana y sin la presencia del plato (midiendo la cantidad de flujo salival).

El condicionamiento clásico investigado por Pavlov, se interesa por los estímulos que evocan respuestas automáticamente. Se consideran estímulos en el medio ambiente como: un ruido, un choque, una luz, y el sabor de la comida, que provocan respuestas reflejas, a estos estímulos se les llama incondicionados. Las respuestas reflejas producidas por estos estímulos se les denomina respondientes o respuestas incondicionadas, a éstas se les considera

como involuntarias o automáticas porque no se encuentran bajo el control del individuo.

Por su parte Kazdin (1989) menciona que mediante el condicionamiento clásico, un estímulo que es neutral no provoca un reflejo automáticamente, produce una respuesta refleja. Para lograr esto, el estímulo neutro se aparea con un estímulo incondicionado, provocando una respuesta, a este proceso por medio del cual nuevos estímulos obtienen el poder de provocar una conducta respondiente, es el condicionamiento clásico. En este condicionamiento, los estímulos que preceden a la conducta controlan la respuesta.

Una vez realizada la contribución de Pavlov, Watson creyó que un psicólogo conductista es capaz de predecir y controlar la conducta, sosteniendo que todas las conductas aprendidas eran producidas por un estímulo precedente. Dicho enfoque lo que pretendía era estudiar a la conducta desde una perspectiva científica a partir de conductas observables para la modificación de la misma.

Watson dio pauta para que otros teóricos del aprendizaje como Thorndike, Miller, Hull y Skinner cambiaran el modelo estímulo-respuesta, dando mayor importancia al uso de refuerzos positivos y negativos en el aprendizaje, donde un estímulo reforzador positivo o negativo sólo tiene efectos si es posterior a la respuesta.

En el siglo XX el conductismo influenciado por Skinner consideraba las consecuencias ambientales como controladoras de la conducta; también hizo una distinción entre conducta respondiente y operante. La conducta

respondiente se basa en el modelo (E-R), llamado asociación de estímulos, mientras que la conducta operante está controlada por sus consecuencias y es aprendida, es decir, la conducta puede ser moldeada, fortalecida, mantenida o debilitada por sus consecuencias. Al procedimiento mediante el cual la conducta está en función de sus consecuencias le llamo condicionamiento operante (R-E).

Con base en los estudios teóricos y de laboratorio realizados por Skinner planteó el análisis experimental de la conducta, en donde se establecen relaciones funcionales del organismo y su medio ambiente.

Las características del análisis experimental de la conducta son:

- a) Objetividad. Identifica los estímulos del medio ambiente y las conductas las respuestas del organismo.
- b) Funcionalidad. Relaciona la conducta con uno o varios estímulos del ambiente, en donde la conducta es función de sus consecuencias.
- c) Descripción. De eventos o conductas medibles y cuantificables.

Existen tres principios fundamentales sobre la modificación de la conducta:

- a) Eventos de Conducta. Las respuestas o eventos de la conducta observable que ejerzan efectos notables sobre el medio ambiente.
- b) Frecuencia de los Eventos de Conducta. La conducta se mide en términos de las frecuencias de respuestas.
- c) Contingencias de la Conducta. Puesto que la conducta esta en función de sus consecuencias, se deben identificar las relaciones contingentes.

Entre las técnicas y procedimientos de la modificación de la conducta encontramos:

a) Estrategias de Intervención. Hay cuatro estrategias generales que son: refuerzo positivo, refuerzo negativo, castigo y extinción. Estas se pueden utilizar solas o en diversas combinaciones para el cambio de conducta.

b) Programas de Refuerzo. Los programas de refuerzo van a determinar la ocasión bajo las cuales se presenta el reforzamiento. Así mismo, existen tres tipos de reforzamiento: positivo, negativo e intermitente, de donde surgen cuatro modalidades: razón fija y variables y de intervalo fijo o variable. Dichos programas ejercen un efecto sobre la frecuencia de la respuesta.

c) Discriminación y Generalización. Al referirnos a discriminación, las personas aprenden el hecho de que ciertas respuestas solo son apropiadas en situaciones ambientales específicas. La generalización se puede enseñar mediante la administración de las contingencias de modo que las consecuencias programadas correspondan de manera sistemática y constante a ciertos antecedentes específicos.

d) Conducta Encadenada. Enlaces en las porciones antecedentes y consecuentes de las contingencias implícitas, o sea, una consecuencia en una contingencia puede servir al mismo tiempo como antecedente en otra.

e) Conducta Moldeada. El moldeamiento es una técnica que se utiliza para obtener una conducta deseada, cuando ésta no se encuentra en el repertorio conductual del individuo, se debe iniciar alguna aproximación a la respuesta que se espera obtener, e ir reforzando y moldeando hasta que se fortalezca en el repertorio del individuo.

Existe un elemento de suma importancia para el estudio del comportamiento humano: la cognición. Este enfoque a diferencia del conductual, toma en cuenta los eventos privados, a este respecto Mahoney (1979), sugiere que la perspectiva cognitivo-conductual, presenta amplias posibilidades clínicas ya que los procesos cognitivos son factores permanentes e influyen en la actividad del sujeto.

Al hablar de cogniciones, es importante mencionar diferentes aspectos que han sido estudiados por los modificadores de conducta cognoscitiva. Estas son:

- a) Procesamiento de información, incluye aspectos tales como: adquisición, atención, percepción, lenguaje y memoria.
- b) Creencias y sistemas de creencias, son las ideas, actitudes y las expectativas de si mismo y de otros.
- c) Autoreporte, son los monólogos privados, los cuales influyen en la conducta y en los sentimientos.
- d) Solución de problemas y habilidades de afrontamiento, es el procesamiento conceptual y simbólico que incluye una respuesta afectiva para afrontar situaciones problemáticas.

Por su parte Piaget, (1954) se centro en el desarrollo de las estructuras y los procesos internos a los cambios evolutivos de la conducta humana. En estos tres enfoques: el ordenador (o de inteligencia artificial) de Simon, el psicolingüístico de Chomsky; existe un interés por la descripción de procesos y estructuras cognitivas internas (Mayer, 1981).

A este respecto, la psicología ha venido desarrollándose a lo largo del tiempo, proporcionando a su vez la formación de distintas escuelas que buscan ofrecer una alternativa en cuanto al trabajo de la conducta. De ahí que se puedan distinguir tres escuelas principales: Clásica, Neoclásica y Cognitivo-Conductual.

1.2.1 ANTECEDENTES DE LA CORRIENTE COGNITIVO-CONDUCTUAL.

ESCUELA CLÁSICA

Esta escuela se fundamenta en el llamado constructivismo radical, el cual plantea que la realidad se construye y no se descubre por los seres humanos, es decir, que el mundo que experimentamos se construye automáticamente por nosotros mismo, pudiendo inferir en aquellas operaciones por las cuales organizamos el mundo de nuestra experiencia señalando que la conciencia de esta puede ayudarnos, a hacer las cosas de forma distinta y posiblemente mejor. Así mismo, el constructivismo radical menciona que la conducta humana esta determinada por influencias ambientales principalmente por aprendizaje, negando la existencia de las cogniciones (Cáparros, 1980).

En dicha escuela se marca la relación entre conocimiento y la realización misma del sujeto que es considerada como un tipo de adaptación y ajuste en cuanto a que es funcional para el individuo al relacionarse con el ambiente (Mahoney, 1979).

El constructivismo marca una diferencia radical en lo que se refiere a la relación entre el saber y la realidad tomándola no como una correspondencia, son como una adaptación al medio de forma funcional. Así mismo, es llamado radical, porque se desarrolla en una teoría de conocimiento en la que se relaciona el ordenamiento y la organización de mundo constituido por experiencias, considerando dicha relación como una adaptación en el sentido de que sea funcional al individuo con el medio ambiente (Cáparros 1980).

ESCUELA NEOCLÁSICA.

Además del conductismo de Watson, aparece la obra de Weiss que se tituló "Una Base Teórica de la Conducta Humana". Él fue un conductista radical que rechazó la conciencia y el mentalismo llegando hasta considerar a la psicología como una parte de la física.

El apoyo filosófico al conductismo lo dio Edward B. Holt, que se esforzó en integrar en un sistema el conductismo y el psicoanálisis y observar la posibilidad de hacer compatibles el conductismo y la teoría cognitiva. Además sostuvo que los reflejos incondicionados se adquieren, aunque esto sucede en la época prenatal o en la primera infancia.

Por su parte Lashley, neurofisiólogo, compartía las ideas de Watson y sus experimentos por el método de extirpación cortical, contribuyó al avance de la psicología. De esta manera se conocen como neo-conductistas a los psicólogos que abandonan el conductismo radical de Watson conservando su punto de vista metodológico, la visión mecanicista de la conducta, el ambientalismo y el aprendizaje.

El Neo-conductismo se basa en el principio de (E-R) estímulo-respuesta, y se contrapone a la psicología mentalista. Entre los neo-conductistas destacan: Guthrie, Hull, Skinner y Tolman.

El mérito de introducir en el conductismo los aspectos cognitivos para lograr una combinación del conductismo y la psicología de la Gestalt, se debe a Tolman, cuya influencia en la psicología contemporánea es cada día mayor por su insistencia en los aspectos cognitivos (Neisser, 1976).

ESCUELA COGNITIVO-CONDUCTUAL

Kazdin (1989), señala que este modelo se desarrolla a partir de la insatisfacción de las explicaciones restringidas a estímulo-respuesta y resaltando el poder de los procesos cognitivos en la modificación de la conducta desadaptativas. A partir de esto, se busca la manera de constituir un modelo que reúna por un lado el análisis de la conducta y por otro su aplicación colocando su interés en la conducta manifiesta y los acontecimientos ambientales que la influyen.

La mayor parte de las técnicas cognitivas centran su atención en la percepción y en la interpretación que el individuo hace de los acontecimientos externos, mas que en la influencia directa de sus circunstancias ambientales.

Los procedimientos de intervención que reflejan una postura cognitivo-conductual están basados en los siguientes principios:

a) El organismo humano responde a las representaciones cognoscitivas del medio, no al medio propiamente dicho.

- b) Las representaciones cognoscitivas están relacionadas con el proceso de aprendizaje.
- c) La mayor parte del aprendizaje humano se comunica cognoscitivamente.
- d) Los pensamientos, los sentimientos y las conductas son causalmente interactivas (Mahoney, 1979).

Como se puede observar, no solo los reforzadores o los estímulos externos son importantes para propiciar un mejor rendimiento o productividad dentro de una organización, sino también los procesos cognitivos que se dan en cada uno de los trabajadores y al estar interrelacionados es probable obtener una mayor productividad en beneficio tanto del trabajador como de la organización.

Las técnicas que se utilizan en la escuela cognitivo-conductual se basan en procedimientos cognitivos, dichas técnicas son las siguientes:

- a) Economía de Fichas. Permite evitar la saciedad de refuerzos positivos en ciertas actividades, gradúa mejor la conducta y el refuerzo, y aplica el reforzamiento con más frecuencia. Esta técnica consiste en administrar una ficha o punto ante la ocurrencia de la respuesta deseada, con la finalidad de aumentar, su aparición; cuando se alcanza un número suficiente de fichas se canjean por otro tipo de refuerzo que sea significativo para el sujeto.
- b) El Costo de Respuesta. Es una modalidad de castigo negativo, que consiste en retirar una recompensa que el sujeto poseía, ante la presencia de la conducta desadaptada, con el objetivo de disminuirla o eliminarla.
- c) Desensibilización Sistemática. Fue creada y desarrollada por Wolpe, a partir de trabajos experimentales, donde utilizaba la aproximación gradual.

Introduciendo al individuo al fenómeno de habituación, que consiste en la disminución progresiva de una respuesta ante la presentación repetida del estímulo.

d) Asertividad. Es entendida por una más de las habilidades sociales que un individuo debería poseer en su repertorio mediante autorefuerzo y mejores relaciones con las personas de su entorno.

e) Biofeedback. Es una técnica de autocontrol de respuesta fisiológicas que opera a través de la retroalimentación constante que recibe el sujeto sobre la función que se desea someter a control voluntario.

f) Autocontrol. Se refiere a aquellos procedimientos de terapia cuyo objetivo es enseñar a la persona estrategias para modificar su propia conducta en distintas situaciones con el propósito de alcanzar metas a largo plazo.

g) Terapia Racional Emotiva. Intenta resaltar la participación de la persona en cuanto a la formación de habilidades de afrontamiento, pidiéndole a la persona que indique su grado de ansiedad al imaginar una situación particular para luego identificar lo que ellos mismos están diciendo que posiblemente sea lo que les provoque ansiedad.

h) Solución de Problemas. Consiste en clarificar y comprender la naturaleza específica del problema, la valoración inicial del problema que va a implicar la respuesta inmediata de la persona ante un problema no definido. Después de definir y formular el problema se da la generación de alternativas, que es hacer que estén disponibles tantas soluciones como sea posible, con el fin de llegar a la mejor solución.

Las técnicas antes mencionadas se pueden aplicar en una amplia gama de problemas, como asuntos de habilidad por excesos o déficits en la conducta ante cualquier situación. Por lo tanto, el interés de la labor del psicólogo

dentro de cualquier organización, es intervenir para poder lograr un mejor desempeño tanto laboral como individual, así como también desarrollar programas de capacitación y desarrollo organizacional.

Podemos decir que el marco teórico cognitivo-conductual, nos proporciona elementos necesarios para utilizar de manera adecuada las diferentes técnicas, de tal forma, los psicólogos organizacionales puedan comprender, modificar y controlar el comportamiento humano de manera eficaz, encaminando dichas modificaciones para poder alcanzar los objetivos de la organización, ya que como hemos mencionado las cogniciones determinan las conductas del individuo, y si partimos de este hecho al modificar algunas cogniciones de las personas que se encuentran en cualquier organización podemos obtener un mejor ambiente dentro de éstas, así como también mayor cantidad y calidad de producción que se encuentran dentro de las metas establecidas por la organización.

CAPITULO 2

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

2.1 HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.

La Psicología organizacional es la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos de los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria (Blum y Nailor, 1981).

El objetivo principal de estudio de la psicología, es crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la organización. En general, la razón de ser de la psicología organizacional, es la existencia de problemas humanos en la organizaciones, y su objetivo es proporcionar las bases para resolver estos problemas o más realistamente para minimizarlos (Gilmer, 1980).

Es difícil hablar de una fecha exacta en la cuál se pudiera decir que surge o que nace la psicología organizacional, sin embargo hay datos que concuerdan con aspectos que son los desencadenadores para dicho surgimiento.

Fue poco después de la revolución industrial que hizo su aparición una nueva corriente de producción llamada Taylorismo, su creador, Frederick Taylor que de los años 1880 a 1915 realizó métodos de trabajo en diferentes fábricas tomando tres principios básicos para aumentar la productividad y eficiencia en los trabajadores, sin que existiera un incremento en el gasto de energía de cada trabajador.

- a) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- b) Instruirlos en los mejores métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar a su trabajo.
- c) Dar incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

Las investigaciones de Taylor y su sucesor Frank B. Gilberth (que no fueron psicólogos) sirvieron de base para lo que ahora conocemos como estudio de tiempos y movimientos.

Jiménez (1976) menciona que en esa época ya los psicólogos participaban en el mejoramiento y a eficiencia del trabajo en las organizaciones (lo que posteriormente se llamó capacitación). Al instruir a los sujetos a trabajar se crearon nuevas alternativas para la producción, surgiendo, por ejemplo, la inserción de los psicólogos en la comercialización pero principalmente dentro de la publicidad donde se orientó en el estudio de mercado, ventas y preferencias del público consumidor. W. D. Scott, Psicólogo, en 1901 publica un ensayo donde se muestra como se puede utilizar la psicología en la publicidad, además escribe otros artículos sobre el mismo tema, considerándolo así, el primer psicólogo industrial.

Ya en 1916 con Walter Bingham y Whipple crean un centro de investigación sobre vendedores para después con el apoyo de agencias de seguros, publicar aportaciones a la selección de vendedores, ya para entonces se empieza a aplicar la capacitación y la selección de personal utilizando como herramientas las pruebas psicométricas, y la orientación vocacional. Enfocándose en estudios como la fatiga y las condiciones de trabajo.

Uno de los estudiosos de esta materia fue Hugo Mustenberg de origen alemán y discípulo de Wundt, que en 1913 escribe *Psicología de la Actividad Industrial*. Donde trata que la psicología ocupe un lugar primordial en la industria por lo que en sus escritos los temas más relevantes van dirigidos al aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, las compras y las ventas.

El campo de la psicología organizacional, se amplió considerablemente con una serie de estudios de Hawthorne, que hasta ahora se consideran como los más importantes que se hayan efectuado en la industria en relación con los efectos encontrados debido a los cambios en los factores psicofísicos en el ambiente. Estos programas de investigación abordan los problemas más complejos acerca de las relaciones humanas: el espíritu de equipo y la participación (Shultz, 1985).

El estudio comenzó con una investigación sobre las consecuencias que los aspectos físicos del ambiente de trabajo tienen en la eficiencia del desempeño laboral, y descubriendo que las condiciones socio-psicológicas del ambiente laboral puede tener mucho más importancia que las condiciones físicas. El método básico de estos estudios era vaciar sistemáticamente algún aspecto del ambiente y tomar nota de los cambios correspondientes. Así mismo, los estudios de Hawthorne en aquella época proporcionar más aspectos a investigar como la calidad de la supervisión, las actividades de los trabajadores, comunicación y satisfacción en el trabajo (Blum y Nailor, 1981).

En 1917, el Dr. Scott y sus colaboradores publicaron "Aids in the selection of salesmen", que fijó la pauta para la investigación y práctica de la selección

que siguió el ejército norteamericano durante la primera guerra mundial; en donde los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales (Smith y Wakeley, 1983).

De ahí que los psicólogos americanos se mostraron inclinados en los problemas de selección y colocación de personal. El uso afortunado de las pruebas psicológicas para la clasificación y colocación de los militares contribuyó en gran manera a que grandes sectores del público se familiarizarán con la eficiencia de dichas pruebas. Pocos años después de terminar la primera guerra mundial, se fundó la Psychological Corporation, con el objeto de desarrollar y distribuir pruebas psicológicas. Durante la segunda guerra mundial, varios miles de psicólogos ayudaron a establecer y ampliar la selección, entrenamiento y otros programas relativos al personal militar. La mayoría de estos programas tenían aplicaciones en problemas organizacionales, el avance de la psicología organizacional fue reconocido formalmente en 1945 con el establecimiento de la división de la psicología industrial y de los negocios de la American Psychological Association (Siegel, 1984).

A lo largo de la historia se han producido pocos fenómenos que pueden compararse, en cuanto a crecimiento e importancia, sobre el desarrollo y la expansión que ha llegado a alcanzar la organización. Se han planteado numerosos procedimientos técnicos con la finalidad de reducir los costos de la producción, y poder beneficiar aun número mayor de personas con dichos avances. Una de las cuestiones que con mayor rapidez ha sido necesario

plantearse, es el papel que juega el hombre, es decir, la importancia de los factores humanos ya que dicho aspecto es importante para la psicología orgnizacional.

A medida que la organización acepta cada día más la contribución del psicólogo, se consulta con más frecuencia a este profesionista que labora dentro de la organización. Inicialmente, el campo se restringió a la conducta de los empleados, en donde los primeros psicólogos se habían limitado a estudiar el comportamiento dentro de un plan laboral específico, hoy en día el campo de estudio es tan amplio, que tiene como resultado el cambio de las estructuras organizacionales que comprenden dichos ambientes.

No se puede dejar de lado la importancia que juega en la psicología organizacional el trabajador, obviamente es su comportamiento, el principal objeto de estudio, ya que ha sido motivo de un sin número de investigaciones que han conducido al reconocimiento de la complejidad que existe entre la relación de trabajo y muchos aspectos de su vida. Así, tanto su vida personal como social están supeditadas a su actividad específica en muchas formas. Su necesidad de trabajar, el gusto que encuentre en el desarrollo de sus tareas, su creatividad para lograr desarrollar más allá de lo que le piden, la satisfacción de sus propios logros, en suma, sus sentimientos hacia sus objetivos sociales y personales forman parte del papel que desempeña en la organización (Orozco, 1985).

Por su parte Dunnette y Kirchner, (1986), conceptualizan a la psicología como una de las ciencias que tratan de la conducta humana y que está bien provista para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que

surgen de la conducta humana en ambientes laborales. Para Siegel (1984), la psicología es el estudio de dicho comportamiento en el ámbito de los negocios, además los psicólogos en ésta área están interesados en crear circunstancias óptimas para el uso eficiente de los recursos humanos por lo cual una de las funciones del psicólogo en la organización es la elaboración de programas y cursos para decrementar la tensión en los trabajadores y mejorarlas relaciones interpersonales.

El psicólogo que trabaja en la organización se interesa no sólo por los problemas de cada día, sino también por los programas relativos al aprovechamiento racional de los recursos humanos. Aun cuando no tiene un control de las variables tan completo como el psicólogo que trabaja en el laboratorio experimental o el clínico que opera dentro de los límites de una situación terapéutica, el psicólogo organizacional está interesado lo mismo en problemas básicos que en sus aplicaciones. La psicología organizacional se ocupa de cuatro relaciones del hombre que trabaja en la organización: se interesa por las relaciones entre persona y persona; entre persona y grupo; entre persona y objeto; así como en los problemas internos del hombre mismo.

Para Gilmer (1980), las organizaciones son importantes no sólo porque como individuos estamos vinculados a una extensísima gama de ellas, sino también porque las organizaciones comprenden una gran variedad de personas.

La Psicología organizacional se ocupa no sólo del hombre que trabaja en la cadena de producción, sino también del viajante, del comercio y de la chica que realiza una labor burocrática; se interesa por el profesor del instituto en su tarea formativa, por el agente de seguros, por el albañil, por el encargado o

jefe de personal y por el hombre que dirige las actividades de una importante empresa. También cubre los problemas humanos de las organizaciones gubernamentales, militares y comunitarias; la psicología organizacional en su aspecto social, se ocupa de problemas de personal y últimamente se ha hecho cargo de los conceptos relativos a los aspectos humanos. La psicología organizacional está aliada con la psicología de las relaciones humanas pero difiere de una y otra en su mayor interés por la investigación descriptiva y experimental, poniendo especial empeño en comprender las organizaciones, así como el alumbrar ideas para su mejora.

De ahí que sea importante conocer el concepto de organización el cual procede del hecho de que el individuo es incapaz de cumplir todas sus necesidades y deseos por sí mismo, puesto que si varias personas coordinan sus esfuerzos, terminan llegando a la conclusión de que juntos pueden conseguir más que cada uno aisladamente, el concepto básico que subyace al concepto de organización es la coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo principal es la ayuda mutua (Shein, 1982).

Para Blau y Scott (cit. en: Shein, 1982) existen cuatro tipos de organizaciones:

- a) Las que consisten en asociaciones de beneficio mutuo (partidos políticos, clubs, sectas religiosas, sociedades de profesionistas, etc.)
- b) Sociedades comerciales con énfasis en la ganancia (industrias, comercios, etc.)
- c) Organizaciones de servicios que benefician principalmente a sus clientes (hospitales, escuelas, etc.)

d) Organizaciones de bienestar público que benefician a la sociedad en general (policías, organizaciones científicas, etc.)

De ahí que, la psicología organizacional se ha definido como el estudio de la conducta de los individuos en las organizaciones (Dunnette y Kirchner, 1986).

2.2 FUNCIONES DEL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES

Smith y Wakeley (1983), afirman que el psicólogo debe atender todos los eventos relacionados con la conducta de los empleados, utilizando habilidades de entrenamiento especiales para atender los problemas que se presentan en cualquier grupo de trabajadores. Sin embargo, no es solo el psicólogo quien realiza el reclutamiento y selección de personal, la inducción, capacitación y adiestramiento, análisis de puestos, estudios de mercado, sino también algunos otros profesionistas como los contadores, administradores, ingenieros, mercadólogos, quienes han invadido las funciones que solo el psicólogo debería desarrollar en la organización.

Es importante diferenciar que los profesionistas antes mencionados aunque realizan entrevistas, reclutan y seleccionan, capacitan, diseñan equipos, realizan estudios de mercados, etc., es el psicólogo el profesionista que cuenta con bases teóricas para establecer los factores que determinan el comportamiento de un trabajador dentro de su área laboral.

A continuación se describirán algunas de las áreas en las que se puede desempeñar el psicólogo que labora dentro de la organización.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

Dentro de una organización el primer paso que se debe efectuar es el análisis de puestos, ya que se debe determinar que las habilidades, actitudes y aptitudes deben poseer los individuos dentro de la organización.

Para Reyes Ponce (1985), el análisis de puestos es una técnica que responde a la necesidad de organizar y describir con precisión, lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para realizarlo. Dicha técnica sirve a los altos directivos para determinar las obligaciones y características de cada puesto; a los supervisores para saber las actividades asignadas a su vigilancia; a los trabajadores para realizar mejor y con mayor facilidad sus labores si conocen con detalle cada uno de las operaciones que la forman y los requisitos necesarios para realizarlos bien; y por último al departamento de personal, ya que es indispensable el conocimiento preciso de las numerosas actividades que pueden coordinar si quieren cumplir con la función de propiciar la eficiencia y cooperación de los trabajadores.

Existen cuatro tipos de análisis de puestos:

- a) El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo.
- b) El que se hace para orientar la selección de personal.
- c) El análisis dirigido a la capacitación del empleado.
- d) El que se estructura con la finalidad de servir a la evaluación de los puestos.

Como podemos observar estos cuatro tipos de análisis son importantes para el desarrollo de cualquier tipo de organización ya que sin estos se dificulta la

administración de los recursos humanos, propiciando un ineficiente reclutamiento y selección de personal.

Por otra parte, es importante definir el reclutamiento como el procedimiento mediante el cual se busca, se elige y se obtiene al candidato de un total de aspirantes, que más se acerquen a los requisitos demandados por el puesto a cubrir (Orozco, 1980).

Para llevar a cabo este proceso el reclutador cuenta con diversos medios y fuentes de reclutamiento que le permiten identificar y atraer candidatos para ocupar los puestos vacantes.

Una vez atraídos los candidatos necesarios para la organización se inicia el proceso de selección el cual según Chiavenato, (1988) consiste en elegir de entre los candidatos reclutados aquel que presente mayor probabilidades al cargo vacante y que lo pueda desempeñar de manera eficiente

INDUCCIÓN, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

La inducción es la parte vital de la capacitación, ya que es tarea de gran trascendencia para la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier organización (Orozco, 1980).

Los objetivos de un programa de inducción son:

- a) Configurar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la empresa.
- b) Ayudarle a que se ajuste a nuevo ambiente de trabajo.

- c) Informarle de las políticas, reglamentos, prestaciones y los beneficios de la empresa.
- d) Crear actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos.
- e) Reducir la rotación de personal.
- f) Ahorrarle tiempo y esfuerzo al trabajador, y a la empresa, debido a que si este no esta bien informado, constantemente estará formulando preguntas a sus compañeros que le rodean (Orozco, 1980).

La capacitación tiene diversos objetivos, tales como:

- a) Proporcionar a los trabajadores la oportunidad de desarrollar las conductas exigidas para un adecuado desempeño de las tareas y responsabilidades propias a su puesto de trabajo.
- b) Facilitar el ajuste personal de los trabajadores a sus actividades de ambientes laborales, tanto en situaciones concretas de trabajo como cuando se presentan innovaciones técnicas.
- c) Permitir una mayor y eficaz ejecución de los empleados para proponer ascensos y transferencias.
- d) Proporcionar a los empleados habilidades específicas, ante las contingencias de la demanda ocupacional.
- e) Satisfacer las demandas de los sujetos en lo referente al autodesarrollo y formación (Alvárez, 1990).

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, podemos identificar la importancia que tiene el proceso de capacitación dentro de las organizaciones. La capacitación representa beneficios de carácter social que repercute en beneficios económicos y a la vez permiten el aprovechamiento de los recursos humanos de cualquier organización. Permite la reducción de los déficits de la

empresa y la maximización de los beneficios; por ejemplo, en el caso de la seguridad e higiene, en donde la capacitación es la principal herramienta para eliminar los índices de accidentes y enfermedades laborales; eliminando conductas y condiciones riesgosas, desarrollando actitudes y habilidades.

Es importante mencionar que existe la necesidad de una capacitación continua, a causa de los cambios tecnológicos en el área laboral y de las modificaciones en los sistemas de una organización; por lo que el trabajador debe estar preparado para efectuar de manera mas eficiente su trabajo, obteniendo mayores ingresos, tanto a el mismo como a la organización.

Los pasos a seguir en el proceso de capacitación son:

- a) Detección de necesidades.
- b) Redacción de objetivos.
- c) Elaboración de planes y programas.
- d) Ejecución de planes y programas.
- e) Evaluación y seguimiento.

A continuación explicaremos cada uno de estos pasos:

a) Detección de necesidades.

Por su parte Mendoza (1982), menciona que las necesidades de capacitación son entendidas como la diferencia entre los estándares de ejecución en un puesto, es decir, lo ya establecido por la organización y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal diferencia se deba a la falta de conocimientos, habilidades manuales, actitudes, etc.

El capacitador debe realizar la detección de necesidades con base en la siguiente metodología:

En primer lugar, es importante conocer de que manera está organizada la empresa, así como los objetivos de trabajo de la misma.

En segundo lugar, se elabora un perfil de puesto de acuerdo a la descripción de cada uno de ellos, y se compara con lo que realmente lleva a cabo el trabajador contra lo que debe hacer.

Las necesidades pueden ser detectadas por medio de reportes verbales de los jefes inmediatos de personal, o por cuestionarios o bien por observación sistemática o casual de los empleados en su desempeño. Con base en los resultados obtenidos se elabora un reporte, finalmente con dichos datos se procede a la planeación de la capacitación (Aguilar y Frías, 1989).

b) Redacción de objetivos.

Es importante la redacción de objetivos ya que son los que guían el proceso enseñanza-aprendizaje. Estos tienen que redactarse en términos de que es lo que se espera de los participantes a lo largo y en el término de la capacitación. Deben redactarse en términos de conductas que sean observables y por tanto cuantificables para establecerlos efectos de nuestra intervención. Así mismo, es posible redactar, en forma de guía nuestros objetivos en cuanto a las actividades a realizar.

c) Elaboración de planes y programas.

Una vez redactados los objetivos se procederá a elaborar un esquema de trabajo a desarrollar. Tomando en cuenta los siguientes puntos: tipo de población con la que se va a trabajar, materiales con los que se trabajará, el

procedimiento que incluye la forma en que se desarrollará el programa tomando en cuenta las sesiones, el contenido de las mismas, dinámicas a desarrollar, tiempos, etc.

d) Ejecución de planes y programas.

En esta fase se lleva a cabo el programa de capacitación aplicando cada uno de los pasos mencionados en la planeación de los mismos.

e) Evaluación y seguimiento.

Una vez aplicado el programa de capacitación se necesitan evaluar los efectos de éste en el personal. Se realiza una evaluación pretest-postest, es decir, se aplica un cuestionario al inicio del curso que contenga los temas a tratarse a lo largo de éste y al finalizar se vuelve a aplicar para establecer una comparación de los resultados entre una y otra prueba, con el fin de detectar los conocimientos y las habilidades adquiridas a lo largo del curso. Otra fuente de evaluación no la proporciona el seguimiento, es decir, observar y aplicar otra evaluación después de un tiempo determinado con objeto de conocer el impacto del curso en el empleado al momento de desempeñar la labor.

Los pasos anteriormente mencionados nos proporcionan una línea a seguir en la elaboración de programas de capacitación en cualquier organización.

En la actualidad la capacitación y el adiestramiento han cobrado gran importancia debido a que por dicho proceso se han logrado avances tecnológicos como el desarrollo social, económico y cultural de los trabajadores, además de ser un requisito de ley para todo tipo de organización. Existen diversas definiciones de capacitación y adiestramiento; Calderón (1982,16) define a la capacitación como un “proceso de enseñanza-

aprendizaje dirigido a jóvenes y adultos cuyo objetivo es la preparación laboral en campos específicos para responder a los requerimientos de los avances tecnológicos y elevar la productividad en todas sus áreas” .

Así mismo García (1986), plantea que es un “ proceso de comunicación permanente que permite a través de actividades enseñanza-aprendizaje, transmitir conocimientos, modificar las actitudes e incrementar las habilidades en los trabajadores a fin de desarrollar de manera satisfactoria las tareas requeridas en sus puestos, procurando su realización personal “.

Por lo tanto podemos decir que la capacitación y adiestramiento es un proceso enseñanza-aprendizaje, que tiene como objetivo primordial impulsar el desarrollo del trabajador en la organización y fuera de ella con el fin de aumentar su productividad en el trabajo.

Cabe señalar la diferencia existente entre adiestramiento y capacitación. Reyes Ponce (1982), menciona que la capacitación es más de carácter teórico y para trabajos calificados, mientras que el adiestramiento es de carácter práctico y para un puesto concreto; entendiéndose como adiestramiento la adquisición de una destreza.

Por su parte, García (1986), menciona que el adiestramiento se entiende como la habilidad para desarrollar un trabajo totalmente físico. Desde este punto de vista, el adiestramiento, se imparte a los empleados, de menor categoría y a los obreros para la utilización y manejo de máquinas y equipos.

La capacitación tiene un significado más amplio, incluye el adiestramiento, siendo su objetivo principal proporcionar conocimientos sobre todo en

aspectos técnicos del trabajo. La capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene una actividad intelectual importante.

Es importante mencionar que la capacitación responde a grandes necesidades de las organizaciones para mejorar sus niveles de productividad, calidad de vida, etc.

Sin embargo, en algunos casos surge como exigencia legal en los que se menciona a la capacitación como un proceso primordial para el bienestar y desarrollo tanto de la persona como de la organización.

El profesionalista de la psicología organizacional esta muy interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos dentro de la organización. Así mismo, en los problemas complejos de la productividad humana y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano y de la adquisición de destrezas, de la motivación humana y de la motivación de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, de la seguridad física y de la seguridad mental, y de la interacción entre las necesidades de los empleados respecto al desarrollo completo y actualización de sus personalidades (Dunnette y Kichner, 1986).

El papel que desempeña el psicólogo organizacional es de gran importancia y muy amplio, aunque, la psicología organizacional es un área relativamente joven. Las personas mal informadas pueden creer que lo único que se necesita para tener conocimientos de psicología es ser un ente humano, sin embargo, los psicólogos son personas muy diferentes. Tienen una preparación

profesional, están conscientes de las limitaciones de sus conocimientos y, sobre todo, han sido adoctrinados en una metodología, a fin de obtener conclusiones basadas en datos adquiridos de acuerdo con ciertos métodos científicos prescritos.

El psicólogo organizacional puede ser empleado de una compañía industrial, asesor de una asociación profesional, de comerciantes o fabricantes, desempeñando su trabajo como entrevistador, consejero, entrenador general, psicómetra, etc.

CAPITULO 3

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

En la actualidad algunas empresas no cuentan con un departamento de Reclutamiento y Selección, ya que no se preocupan por analizar la eficiencia de sus trabajadores. Esto se debe a que carecen del proceso de Reclutamiento y Selección adecuado, es evidente que si un trabajador no tiene las aptitudes necesarias para desempeñar un trabajo esto va a producir inestabilidad en el mismo.

Puesto que es parte esencial dentro del proceso de Reclutamiento y Selección un análisis de puestos, ya que de este dependerá todo el proceso. Si se carece de este elemento, los programas de entrenamiento o capacitación no cumplirán con su objetivo, siendo la selección de personal ineficiente.

Las técnicas modernas de Selección pretenden encontrar una mejor relación entre la fuerza laboral (trabajador) y su ocupación. Algunas veces se considera que los problemas que surgen en Psicología Organizacional, se deben en gran medida a consecuencia de que las empresas no eligieron correctamente al aspirante para cubrir dicho puesto. Por lo tanto, sino se lleva a cabo un proceso adecuado puede causar a la organización:

- a) Rotación de Personal.
- b) Gastos elevados en el entrenamiento.
- c) Baja eficiencia en el trabajo.
- d) Excesiva carga de funciones.

Todo lo anterior origina pérdidas de tiempo y dinero en la organización, lo cual se podría evitar con un proceso sistemático de Reclutamiento y Selección.

3.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Es importante considerar que para definir el reclutamiento de personal es indispensable referirse a lo que es una vacante ya que está implica la base del proceso, según Arias (1981, 12) una vacante es “el puesto que no tiene titular”. De ahí que una vacante es aquella que no cuenta con el recurso humano indispensable para cumplir las funciones requeridas para un puesto.

El término reclutamiento tiene su origen en el área militar: el reclutamiento de trabajadores es la convocatoria obligada de todo ciudadano que alcanza determinada edad. Ha sido definido de diversas maneras tales como:

- La técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno (Grados, 1988).
- Es una técnica para reunir a un conjunto de buscadores de empleo entre los que se escogerán a los nuevos miembros del personal (Werther, 1990).

Podemos decir que la finalidad del reclutamiento, es encontrar las fuentes y captar en el momento adecuado el factor humano que requiera la organización para cubrir correctamente sus necesidades de trabajo en todos los puestos.

Sin el reclutamiento no habría candidatos para ocupar las vacantes existentes en la organización. Mientras mejor sea el reclutamiento más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo. La importancia del

reclutamiento radica en la capacidad de atraer mejores candidatos para la organización ya que cuanto más atractivo resulte el reclutamiento, mejor es su desempeño; por lo cual la atracción es la fuerza para captar más candidatos.

Para hacer eficaz el reclutamiento de personal Reyes Ponce (1985), menciona tres requisitos que son fundamentales:

- a) Fijación de políticas, es decir, determinar de manera clara las características que deban o no poseer los aspirantes.
- b) Contar con un análisis puestos.
- c) Contar con la requisición pertinente por parte de los jefes en base a la descripción de puestos.

Por su parte Grados (1988) menciona que reclutamiento debe referirse en dos niveles:

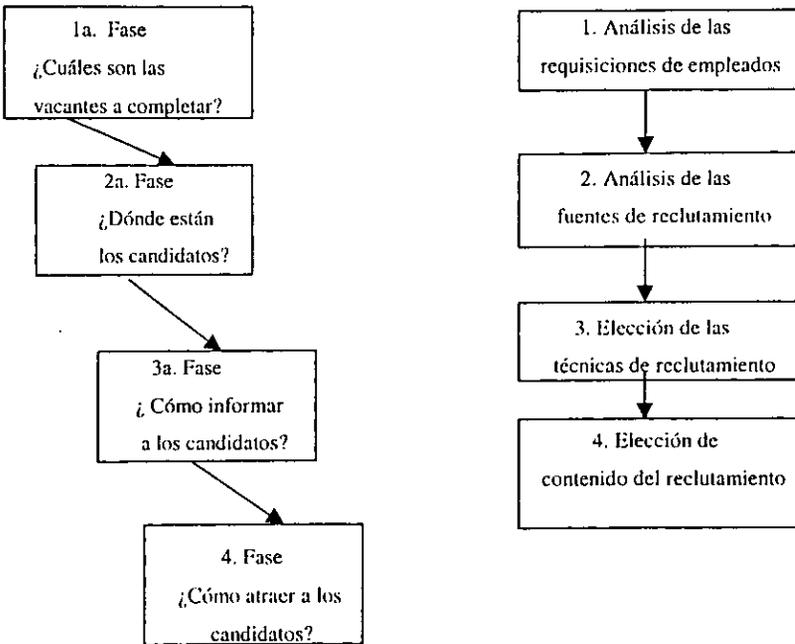
- 1) Cuando una empresa es de nueva creación requiere de un sistema inicial que le proporcione los elementos humanos para su funcionamiento.
- 2) Cuando una empresa ya esta constituida el reclutamiento se realiza en dos momentos:
 - El momento en que la empresa tenga que cubrir determinados puestos con elementos especialmente entrenados o con alguna preparación específica.
 - Cuando existe una rotación constante de personal provocada por causas externas a la organización.

Para llevar a cabo este proceso, el reclutador cuenta con diversos medios y fuentes de reclutamiento que le permiten identificar y atraer candidatos para ocupar los puestos vacantes.

3.1.2 FASES DEL RECLUTAMIENTO

Para atraer candidatos a la organización, las personas que realizan el reclutamiento deben saber cuáles son las vacantes abiertas en la organización, localizar dónde están los candidatos, verificar cómo informarles de las oportunidades de trabajo que la organización ofrece e interesarlos a presentarse para una entrevista final (Chiavenato, 1988).

FASES DE RECLUTAMIENTO



La figura 1 muestra las fases que se llevan a cabo en el proceso de Reclutamiento y Selección.

1ª. Fase: Análisis de las requisiciones de empleados.

Cuando se genera una vacante el jefe del departamento emite un documento llamado "requisición de empleado" que le hace llegar a reclutamiento y selección. Al recibirlo, éste da inicio al proceso de reclutamiento. La requisición de empleado constituye una especie de orden de orden de servicio para que dicho departamento comience a funcionar, ya que en esta se encuentra contenida toda la información respecto de la vacante a cubrir y cuales son las características que deberá poseer su futuro ocupante.

REQUISICION DE EMPLEADO

REQUISICION DE EMPLEADO (RE)

De la sección _____ a: sección reclutamiento y selección

Cargo a completar _____

No. de ocupantes _____ Edades _____ Sexo _____

Horario de trabajo _____ Local _____

Salario inicial _____ Salario de cargo _____

Escolaridad necesaria _____

Experiencia profesional _____

Conocimientos necesarios _____

Firma del jefe de la sección solicitante _____

Fecha de emisión _____ Fecha de admisión _____

La figura 2 muestra un ejemplo de una requisición de empleado para cubrir una vacante.

2ª. Fase: Análisis de fuente de reclutamiento

El departamento de reclutamiento y selección analiza donde encontrar o localizar a los candidatos adecuados para cubrir esa vacante. Se trata de analizar las probables fuentes de reclutamiento, es decir, dónde reclutar a los candidatos.

3ª. Fase: Elección de las técnicas de reclutamiento

Es la elección de las técnicas para informar a los probables candidatos sobre las vacantes existentes en la organización. Las técnicas de reclutamiento son los medios que utiliza la empresa para informar al recurso humano que dispone de vacantes que deben ser cubiertas.

Las principales técnicas de reclutamiento son las siguientes:

a) Carteles en la portería de la empresa.

Muchas empresas colocan carteles en sus puertas o en locales visibles de sus oficinas que puedan ser fácilmente leídos por las personas que transiten por el lugar.

CARTEL DE PORTERIA

VACANTES PARA:
Plomeros.
Electricistas.
Soldadores.
Plomeros.
Presentarse en el departamento de Reclutamiento y Selección.

La figura 3 presenta un ejemplo de un cartel de portería que puede ser utilizado por varias empresas.

b) Presentación de candidatos por los empleados de la empresa.

Es una técnica de reclutamiento que no genera gastos o pérdidas para la empresa: se trata de difundir entre los empleados a presentar personas conocidas como posibles candidatos para las vacantes existentes. A través de comunicados, cartas o memorándums para que los empleados puedan traer a sus amigos y conocidos para la presentación inicial.

c) Archivo de candidatos.

En la medida que surgen candidatos y no son aprovechados por alguna razón el Departamento de Reclutamiento y Selección archiva sus fichas personales para futuras oportunidades, así surge el archivo de candidatos. Cuando surge una vacante, lo primero que se hace es consultar el archivo de candidatos para verificar si se tiene algún candidato idóneo para esa vacante.

d) Visitas a escuelas

Es la visita a determinadas escuelas en donde se colocan comunicados de reclutamiento que convocan a los alumnos a presentarse al departamento de reclutamiento y selección.

e) Anuncios en periódicos

El periódico leído por el candidato en donde son comunicadas las vacantes más importantes de una empresa.

d) Agencias de reclutamiento

Son empresas prestadores de servicios en reclutamiento de personal. Existen agencias de reclutamiento especializados en los más diversos tipos de

candidatos (ingenieros, ejecutivos de algo nivel, secretarias, personal de oficina, bodegueros, operarios, etc.).

Generalmente, cuando surge una vacante en la organización el departamento de reclutamiento y selección utiliza más de una de las técnicas de reclutamiento mencionadas. Instalan los reclutadores en hoteles y usan la radio y periódicos locales para informar a los candidatos.

4ª. Fase: Elección del contenido del reclutamiento. Es el que será transmitido a los probables candidatos mediante las técnicas de reclutamiento a fin de atraerlos e interesarlos por la vacante existente (Chiavenato, 1988).

3.1.3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Son los lugares en donde se presupone estarán localizados los candidatos para la vacante que la empresa ofrece. Cuando se trabaja con las fuentes internas, se produce el reclutamiento interno que significa cubrir las vacantes mediante la promoción o transferencia de sus empleados. Las empresas que dan prioridad al reclutamiento interno tienen ventajas, como mayor motivación del personal cuando todos saben que pueden ascender dentro de la empresa gracias a la oportunidades que surgen. Además de provocar competencia sana entre los colegas que buscan prepararse profesionalmente para conquistar oportunidades.

Por otra parte, las fuentes externas, tratan de reclutar externamente las vacantes de la empresa mediante candidatos que son reclutados en otras empresas (Chiavenato, 1988).

Por su parte Grados, (1988) menciona que para llevar a cabo el reclutamiento se pueden acudir a dos tipos de fuentes tales como:

a) Fuentes Internas:

Estas proporcionan a la empresa el personal requerido en el momento oportuno, sin necesidad de recurrir a personas, o lugares fuera de la organización. Las fuentes internas de reclutamiento y que se utilizan con mayor frecuencia son:

1) Sindicatos.

Se envía al personal siempre y cuando se encuentre sindicalizado, es decir, se excluye al personal de confianza que la empresa libremente contrata.

2) Cartera de personal.

Los candidatos que se presentan espontáneamente o que no se han considerado en reclutamientos anteriores deben tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada. Lo importante es que la empresa se encuentre en disposición de recibir a los candidatos que se presenten por iniciativa propia, aunque no existan vacantes pero si tenerlos en el archivo para el momento en que se necesite cubrir una vacante.

3) Familiares y/o recomendaciones.

Para que funcione esta fuente es necesario dar a conocer las vacantes entre el personal que labora actualmente en la empresa para poder establecer contactos familiares que reúnan los requisitos para cubrir el puesto. La utilización de esta fuente dependerá de las políticas de la empresa.

4) Promoción a transferencia interna.

En esta fuente participa directamente el departamento de personal, el cual localizará el factor humano que mejor se ajuste a las características del puesto.

b) Fuentes Externas

Son aquellas a las que se recurre fuera de la empresa ya que se tiene que acudir a lugares o personas ajenas a la misma.

Las fuentes de reclutamiento externas más importantes y que se usan con mayor frecuencia:

1) Centros educativos y profesionales.

Este tipo de fuentes están integradas por instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas como son: universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicas, institutos, etc. Todas ellas cuentan con guías de carreras en las que el psicólogo organizacional puede conocer con detalle donde se localizan y además de saber la formación profesional. Estas organizaciones pueden contar con personas capacitadas en determinada profesión o especialidad, que satisfaga las necesidades de la empresa.

2) Asociaciones profesionales.

Estas asociaciones cuentan con información de las personas que se encuentran vacantes o que desean cambiar de empleo.

3) Bolsa de trabajo.

Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a vacantes en distintas empresas, prestando sus servicios en forma gratuita para

el trabajador, algunas de éstas son: CONADE, IMSS, BOLSA UNIVERSITARIA, IPN, Delegaciones políticas del D.F.

4) Agencias de colocación.

Su objetivo es proporcionar a la empresa los candidatos mas aptos para cubrir uno o varios puestos. Se puede reclutar personal de alto, medio y bajo nivel; algunas agencias se especializan en reclutar gente de una sola área. Proporcionan una garantía a la empresa en términos de sustituir a un candidato en caso de que el primero no proporcione los resultados esperados.

5) Otras empresas.

En esta fuente lo primordial es la cooperación mutua con otras empresas, pueden recomendar, sugerir, o simplemente enviar a los candidatos que no pudieran ocuparse por políticas de la misma empresa, o bien por personal que tienen que reajustarse por reducción de trabajo.

6) Sistemas de Cómputo.

El sistema de Internet puede ser de gran ayuda para el reclutamiento ya que por este medio se pueden buscar los candidatos con mayor rapidez que en las otras fuentes y facilitar el intercambio de información con otras empresas tanto en el ámbito nacional como internacional.

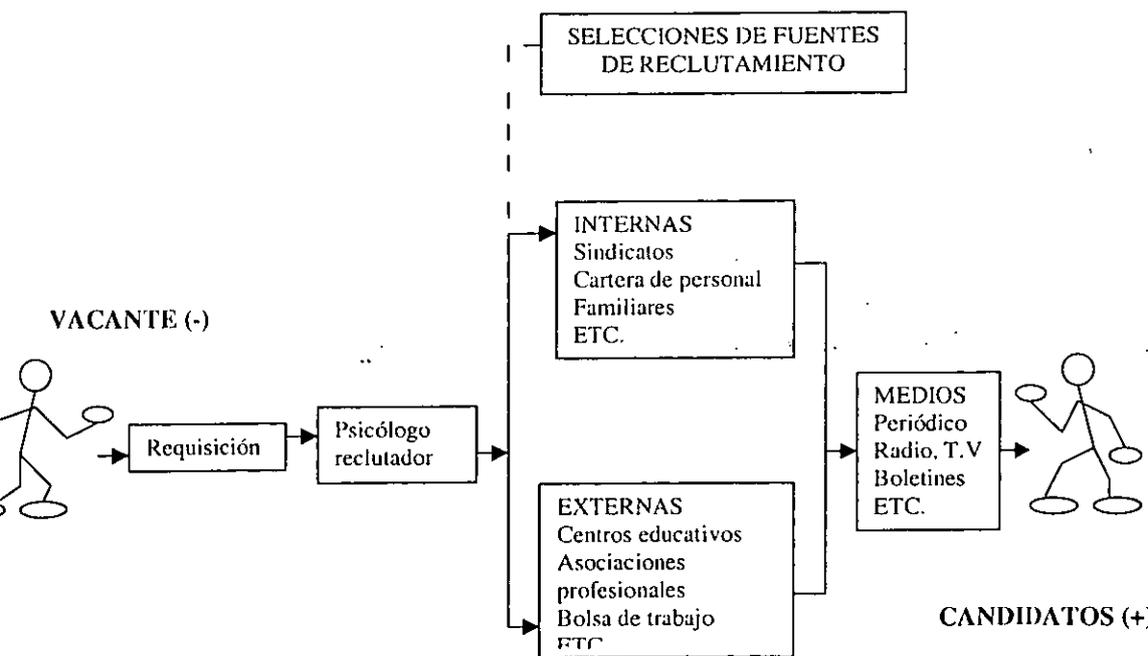
7) Juntas de Intercambio.

Se realiza a través de los responsables del reclutamiento de personal de las diferentes empresas que se reúnen mensualmente para proporcionar información sobre las vacantes y candidatos boletinados dentro de las diferentes empresas.

8) Boletines.

Este medio se utiliza cuando se requiere captar personal que se encuentra cerca de la empresa, para poder realizarlo se editan y se distribuyen volantes señalando los requisitos del empleo, las actividades a desarrollar del puesto y los beneficios que la empresa le pueda proporcionar a los empleados.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



La figura 4 muestra el proceso de reclutamiento de personal

3.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

El papel del psicólogo en la selección de personal es fundamental ya que tiene la responsabilidad de pronosticar si el solicitante actuará o no con satisfacción, y si es el más competente para el puesto a cubrir entre los diferentes candidatos. Así mismo el psicólogo debe implementar programas de recursos humanos y selección de personal que propicien el bienestar del trabajador y la satisfacción de la organización. Para poderse llevar a cabo, en primer lugar se requiere de una adecuada selección de personal la cual, significa escoger a la persona adecuada para el puesto que se requiera cubrir.

Por lo que se necesita: reunir datos acerca de la persona y el puesto, y valorar las aptitudes de las personas por la forma en que cumplen con sus deberes y obligaciones con el propósito de saber si dichas personas trabajan conjuntamente para conseguir los objetivos y metas establecidas para la organización. De ahí que Howell (1979) menciona que la selección de personal debe realizarse en base a ejercicios realistas de individuos y de grupos, entrevistas, pruebas de inteligencia y conocimientos generales. El psicólogo al recibir una requisición, *deberá elaborar un perfil psicológico* de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Cuando se tramita una requisición al departamento de personal, deben estar claros los datos del candidato. Definitivamente esta información no es de carácter psicológico, ya que procede de un área no relacionada con este campo, lo que se denomina un proceso administrativo de selección de personal que realiza el psicólogo. En estos casos, transcribirá la información de carácter psicológico y así seleccionará al candidato mejor preparado con base

en el perfil, éstos datos se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y habilidad. La estructuración de una batería psicológica (conjunto de pruebas), debe estar basada directamente en los datos contenidos en el perfil y éste, a su vez, en los que presenta la requisición (Grados, 1988).

Las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, que el puesto requiera. Las características de habilidades, por las condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor que se vaya a desempeñar. Las de personalidad se refieren a los factores internos como motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio.

EJEMPLO:

Se requiere un ingeniero químico para ocupar el puesto de jefe de producción. Estos son los principales datos de una requisición que el psicólogo deberá extrapolar a un perfil psicológico adecuado de la siguiente manera:

Se requiere un ingeniero químico titulado, con tres años de experiencia en control de calidad de productos textiles y con las siguientes características psicológicas:

INTELIGENCIA

Conocimientos en Ingeniería Química.

Superior al término medio.

Pensamiento abstracto.

Excelente capacidad de análisis y síntesis.

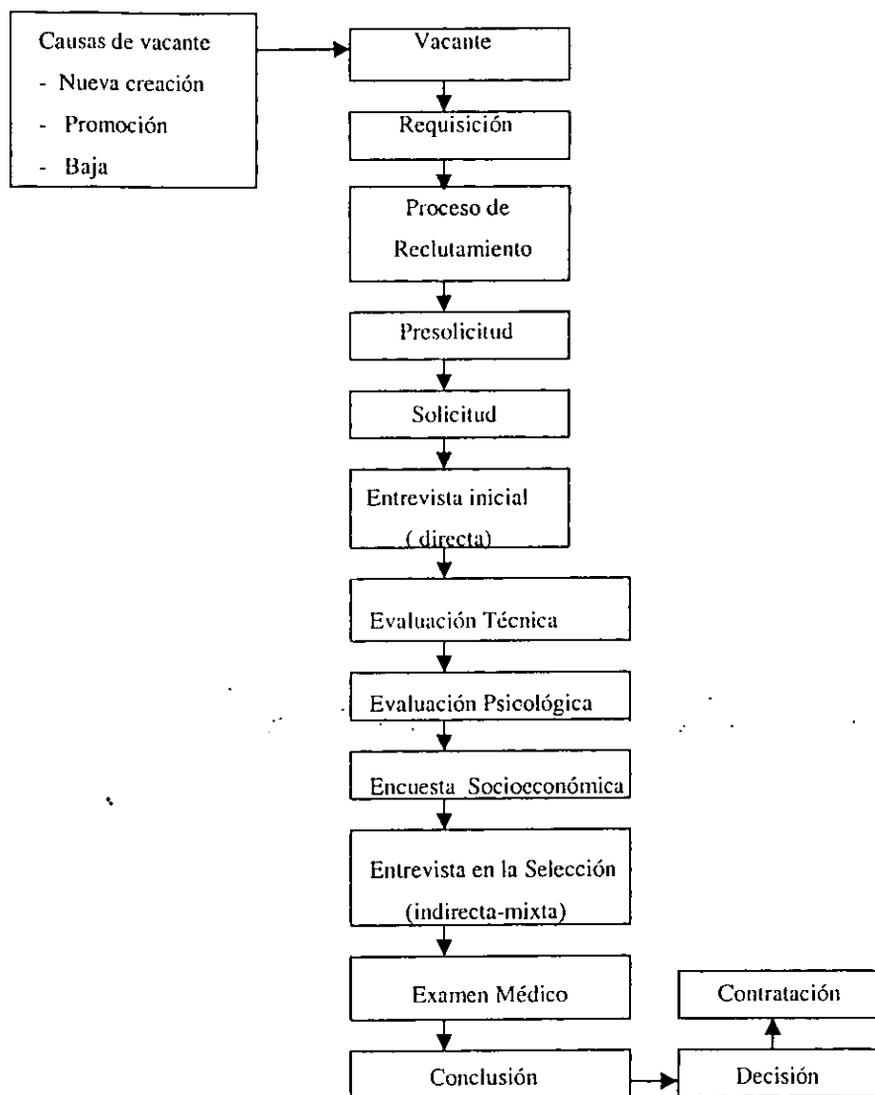
Este ejemplo nos ilustra un perfil psicológico con las características que debe poseer el candidato para poder ocupar el puesto que se requiere. Esto nos

ayudará a elaborar la batería adecuada para su evaluación, que es muy importante en el proceso de selección.

Hablamos de selección de personal en el momento en que tenemos los candidatos probables para ocupar la vacante, éstos deberán ser evaluados en forma secuencial.

Grados (1988) propone un orden lógico para el proceso de selección, mediante el uso del presente diagrama:

LA SELECCIÓN DE PERSONAL



La figura 5 indica los pasos a seguir en la Selección de Personal.

A continuación, iremos describiendo cada uno de los aspectos que se ven en el anterior diagrama y que forman parte del proceso de selección de personal.

a) Presolicitud

Esta forma es muy útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos para un puesto, y nos permite apreciar de una manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto.

Grados (1988) señala que esta forma, también nos puede ayudar cuando se ha cubierto la vacante y se sigue recibiendo candidatos, porque nos permite realizar una buena cartera. Los datos que contiene la presolicitud son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto.

b) Solicitud

De acuerdo con Grados (1988), es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los rubros siguientes:

Datos personales: Son aquellos que nos proporcionan conocimiento de aspectos específicos de la persona, como son nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso, etc.

Datos escolares: Son los relacionados con la preparación escolar del candidato desde su inicio hasta su fin. Si cursó la primaria, secundaria, bachillerato, profesional, donde, cuándo, en qué tipo de escuela, etc.

Experiencia ocupacional: Proporciona una visión general de la experiencia del candidato en el desarrollo de una actividad profesional, técnica o de mano de obra; que tiempo la ha desempeñado. Qué otro tipo de actividades ha tenido, donde ha laborado, causas de renuncia, nivel ocupacional, etc.

Datos familiares: Son aquellos que nos muestran la situación del candidato en su núcleo familiar, como son número de hermanos, actividades y escolaridad de éstos, posición que ocupa entre ellos, contribución económica, referencias personales, etc.

Generales: Son datos que pueden ser de utilidad para la empresa y que van de acuerdo con las políticas, necesidades, etc., de la misma. Algunas empresas piden, por ejemplo, que el candidato redacte una pequeña carta en la que solicite empleo a dicha compañía.

El diseño de la solicitud estará determinado por las políticas y necesidades de la empresa, y puede ser de diversas formas, tamaños, etc. Al respecto Sikula (1979), señala que casi todos los empresarios están de acuerdo en que las solicitudes son necesarias, pero no hay un consenso general acerca de que tipo de información debe preguntarse o llenarse en una solicitud.

Con frecuencia las leyes actuales estatales y federales evitan la inclusión de determinado tipo de datos en los cuestionarios de las solicitudes; es por esto, que actualmente se objeta la pertinencia de cada una de las informaciones de una solicitud. Sin embargo, aunque continua el dilema, los patrones usan alguna forma o tipo de solicitud, porque no se ha sugerido o inventado algo

que reúna de una manera más eficaz toda la información necesaria del empleado (Chruden, 1980).

c) Entrevista inicial

Esta entrevista tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc. Si en la requisición se piden algunos documentos, como título profesional, carta de pasante, cédula profesional, cartilla, etcétera, ésta es la fase indicada para obtenerlos. Indudablemente este es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

d) Evaluación técnica

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado en forma adecuada. A estos conocimientos adquiridos en algún plantel educativo, intuición o empleo anterior, se les denomina experiencia técnica.

Los candidatos recién salidos de algún centro profesional no han adquirido tal experiencia, pero si tienen conocimientos que en un momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una labor. El psicólogo, dentro del proceso de selección, evaluará tales conocimientos mediante los instrumentos adecuados que el mismo diseñará.

El diseño del instrumento de medición y la integración corren por cuenta del psicólogo. La evaluación técnica proporciona datos importantes sobre este aspecto del candidato, de manera que sólo los mejores preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección.

Es importante subrayar que la evaluación técnica debe realizarse antes que la psicológica, para que la empresa ahorre en tiempo y costos. De hecho, no tendría ningún objeto que continuará con las siguientes fases de selección, una persona que no reuniera los requisitos técnicos pedidos por la empresa, en base al análisis de puesto.

e) Evaluación psicológica

La evaluación psicológica se realiza por medio de una batería psicológica que son un “conjunto de pruebas mediante las que se trata obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, habilidades sociales, intereses y aptitudes”. El psicólogo debe seleccionar las pruebas que integrarán la batería pues un solo test no puede medir todas las características implicadas en un puesto (Grados, 1988).

Esta etapa se considera como la más importante de la selección. Pues en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos:

- **Nivel de aplicación**

Se refiere a la elección de pruebas que integran la evaluación, considerando el nivel de jerarquía del puesto (operativo, intermedio y gerencial o ejecutivo).

- **Características de perfil**

Se toman en cuenta las funciones que debe desempeñar el candidato para el puesto.

- **Tiempo de aplicación**

Se refiere al tiempo de duración de cada prueba que debe estar planeado con anterioridad indicando al candidato que límite de tiempo tiene para resolver la evaluación.

- **Costo**

Depende de las necesidades de la empresa u organización y lo que éstas designan para la inversión del uso de las pruebas en la selección de personal.

Los tres niveles más importantes en el proceso de reclutamiento y selección son los siguientes:

Nivel obrero u operativo

Nivel medio o mandos intermedios

Nivel ejecutivo o gerencial

Una batería de pruebas psicológicas incluye tres aspectos básicos:

Inteligencia

Al medir la inteligencia vamos a obtener información respecto a cuál es la capacidad intelectual de la persona en primera instancia y qué tanto aprovecha la misma, así como para qué lo habilita (planeación, organización, solución de problemas, juicio práctico, análisis y síntesis).

Habilidad

Son las características específicas con que cuenta cada ser humano para aplicar sus conocimientos en una tarea asignada. Dentro de las cuales están la habilidad verbal, habilidad mecánica.

Habilidades Sociales

Se obtiene información acerca de su madurez emocional, conflictos internos y en qué formas los maneja, estructura familiar, habilidad en el establecimiento de relaciones interpersonales (introversión-extroversión) como se relacionan esto con su nivel de productividad y en qué forma va a impactar a la organización.

Intereses

Su importancia reside en observar qué tanto el candidato está realmente involucrado en sus actividades a corto, mediano y largo plazo esto es, vamos a tener información que nos indique qué tanto concuerdan sus intereses personales con su comportamiento que ha emitido hasta el momento, qué espera de la empresa y hacia dónde se dirige.

f) Encuesta Socioeconómica

Permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.

Grados (1988), nos dice que es de suma importancia conocer el nivel económico del solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo.

La información socioeconómica generalmente se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por una trabajadora social, por el personal del área de recursos humanos de la empresa o bien, como se hace en la mayoría de los casos, a través de despachos u organizaciones especializados en esta actividad.

En ocasiones, cuando las limitaciones de una organización no permiten contratar a una persona especialmente destinada a realizar las encuestas, existe la posibilidad de hacerlas telefónicamente, o bien a través de las llamadas encuestas epistolares; éstas, por lo general se envían por correo a las personas que se anotaron como referencias personales y de trabajo.

La estructura de la encuesta socioeconómica, debe contemplar los siguientes puntos básicos:

- Entrevista domiciliaria con el candidato investigado: Esto se hace con el fin de observar dónde y en qué condiciones habita; por ejemplo: si la casa que habita es propia o alquilada, qué tipo de construcción es, si cuenta con servicios de agua, luz, drenaje, etc., tipo de mobiliario y en que condiciones se encuentre éste, higiene, con quiénes integran su núcleo familiar, cuántas personas dependen económicamente de él, y las condiciones en las que se realiza la entrevista. Inclusive se pueden tomar fotografías de la casa en que habita el candidato con el fin de ilustrar la fachada y apreciar si está en mal estado o en perfectas condiciones de mantenimiento.

- Investigación de referencias ocupacionales: Se hace con la finalidad de investigar si el candidato trabajó realmente en las empresas que mencionó y desempeñó el puesto anotado y con el sueldo señalado en la solicitud. Así mismo, se investiga la honestidad, puntualidad, responsabilidad, capacidad de supervisar o, en su caso, recibir ordenes, etc. Además se hace una investigación de antecedentes penales y de cartas de recomendación, si fueron solicitadas.

Toda información obtenida debe estar respaldada por documentos que ratifiquen la veracidad de los datos.

g) Entrevista Profunda

La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado-entrevistador), debidamente planeada, con un objetivo específico y con la intención de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes.

La finalidad de la entrevista profunda dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir, a través del currículum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, etc., información que debe ser ordenada y jerarquizada para determinar que áreas quedan poco claras. Además, sirve para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión (en base al análisis de puestos), la que muchas veces no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada. Así mismo, nos sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se

adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se requiere cubrir.

La información acerca de dichas características particulares (tipo de supervisión a que estará sujeto, clima de trabajo, políticas de la empresa, etc.), es proporcionada por el departamento requisitante, que serán determinantes en cuanto al desempeño del titular.

h) Estructura, Técnicas y Tipos de Entrevista.

En relación con la secuencia de la entrevista, mencionaremos las etapas en las que se encuentra está:

Apertura

Es la recepción formal del entrevistado, donde por primera vez se conocen ambas partes: entrevistado-entrevistador y recíprocamente se forman una primera impresión, o el primer impacto dependerá muchas veces el transcurso de la entrevista.

Rapport

Es aquella corriente afectiva y de comunicación que se da entre entrevistado y entrevistador. El rapport es imprescindible ya que al establecerse en forma adecuada disminuye esencialmente la ansiedad del solicitante, crea un clima de confianza, espontaneidad y provoca que el entrevistado se comporte en forma natural de acuerdo a las circunstancias del momento.

Existen algunos comportamientos y actitudes que contribuyen a establecer el rapport: tratar con cortesía, interesarse al escuchar, aclarar que la información se tratará confidencialmente y buscar privacidad en la entrevista.

De la misma manera como pueden existir comportamientos y actitudes que faciliten el establecimiento del rapport existen ciertos comportamientos que pueden perjudicarlo, tales como: el sarcasmo, contestar el teléfono, mostrar mofa ante eventos que parecen estúpidos para el entrevistador; pero no al entrevistado; otro de los errores del entrevistador en esta primera parte de la entrevistas es el de tratar condescendentemente al entrevistado, hacer preguntas en sucesión rápida o poner a prueba la veracidad del entrevistado en forma abierta o claridosa.

Desarrollo

Es la etapa de la entrevista que implica una gran capacidad de percepción por parte del entrevistador para registrar todas y cada una de las conductas de actitudes que emite el entrevistado. Podríamos decir también que es la etapa donde se obtiene la mayor cantidad de información, esto es posible ya que suponemos que el rapport es una realidad y que existe un clima de confianza, donde percibimos al entrevistado con una mayor solidez y a obtener información cada vez más significativa, que nos pueda llevar a tomar una decisión adecuada. Las áreas que se sugieren tocar en esta etapa son: área general y escolar.

Clima

Esta etapa se enfoca a la obtención de información cualitativa, más significativa, ya que suponemos que en este momento existe el clima propicio de confianza, espontaneidad y seguridad.

Se caracteriza por la mayor participación del entrevistado y la mínima intervención del entrevistador. Es el momento de realizar las preguntas de tipo abierto o que son llamadas exploratorias o de sondeo. En esta etapa se puede tomar un área que no haya quedado clara para el entrevistador; las áreas que se sugiere tocar para investigar datos de tipo cualitativo son: ocupacional, concepto de sí mismo y metas.

Cierre

Cinco o diez minutos de terminar la entrevista es conveniente anunciar que se acerca el final con una transacción como la siguiente: “Le agradezco el haber compartido esta información conmigo”.

Es recomendable también el uso de algunas frases como: “Antes de que terminemos, ¿qué más le gustaría comentar?”.

Este es el momento de decidir los pasos a seguir e informar claramente al entrevistado qué va a suceder. Ejemplos: “Comuníquese conmigo el próximo lunes a las 11 de la mañana”.

Cuando pueda continuarse el trámite de inmediato, se le ayudará a dar el siguiente paso. Si el candidato no es aceptable, es de ética profesional orientarlo hacia donde más pueda recurrir. Siempre debe respetarse su dignidad y hacerle sentir que la entrevista valió la pena y no dejar que se vaya con la idea que salió derrotado.

Se han utilizado diferentes términos para llamar a los tipos de entrevista: entrevista dirigida, semidirigida y no dirigida. Pero en esencia todas expresan lo mismo por lo cual consideramos conveniente utilizar la siguiente clasificación:

- Entrevista directa.
- Entrevista indirecta.
- Entrevista mixta.

Entrevista directa

Es aquella en la que el entrevistador dirige la misma, en donde pregunta a fin de obtener información acerca de áreas específicas del entrevistado, este tipo de entrevista tiene algunas similitudes con los interrogatorios, es útil en la primera fase del reclutamiento ya que es una herramienta que nos permite seleccionar a las personas que cubren los requisitos, características y repertorios que le permiten ser un candidato viable a la ocupación vacante.

Entrevista indirecta

En esta, las preguntas son abiertas e indefinidas en donde el entrevistador, se orienta únicamente hacia las áreas a tratarse las determina el entrevistador, él mismo interviene cuando la entrevista esta cambiando de rumbo, este tipo de entrevista se emplea a nivel ejecutivo, técnico o profesional y por lo tanto se requiere de un entrevistador hábil y capacitado o de lo contrario el aspirante dirigirá y manipulará la entrevista, a través de esta el entrevistador despejará todas sus dudas acerca de la información recabada del aspirante.

Este tipo de entrevista se estructura y diseña retomando la solicitud de empleo, estudios psicométricos, estudios socio-económicos, etcétera , que ayuden a corroborar datos y evaluarlos.

Entrevista mixta

Es la combinación de la entrevista directa e indirecta, es una de las más empleadas en el ámbito organizacional, este tipo de entrevista se diseña retomando la solicitud de empleo, estudios psicométricos, estudios socioeconómicos, a fin de validar los datos.

1) Pruebas psicológicas

Se considera que en esta parte del proceso del reclutamiento y selección, es precisamente donde interviene el psicólogo organizacional, el cual se enfoca a la aplicación, evaluación e interpretación tanto de las pruebas psicológicas, no obstante otros profesionales como los administradores o contadores han invadido los departamentos de recursos humanos en esta actividad, estos últimos tienen la capacidad de aplicar pruebas psicológicas; en lo que difieren a los psicólogos es que no son capaces de integrar todos los datos aportados por los mismos a un nivel psicológico.

Naturalmente en esta etapa, se hace una evaluación de habilidades y potencialidades en el individuo así como sus capacidades en relación a los requerimientos del puesto y la posibilidad de desarrollo.

Arias (1986), propone que la persona encargada del Reclutamiento y Selección debe tener las siguientes características:

- a) Conocimiento acerca de las herramientas psicológicas y lo que éstas pretenden evaluar.
- b) Una adecuada preparación profesional.

c) Ser objetivos en cuanto a los resultados arrojados por las pruebas psicológicas.

Para contratar un candidato para determinado puesto se hace necesario aplicarle una serie de pruebas que complementen la evaluación obtenida en las anteriores etapas y conformen de una manera más integral y completa el perfil del aspirante. Dentro de las evaluaciones existentes en las organizaciones, se encuentran las de tipo psicológico.

Huse (1986) y Ghiselli (1959), mencionan que las pruebas psicológicas han hecho importantes contribuciones a la solución de problemas de selección, colocación y adaptación de trabajadores. Cuando las pruebas se han utilizado para la selección y adaptación del personal, sus resultados han servido como elemento de predicción de algún índice de buen éxito en el puesto.

A fin de que las pruebas sean herramientas útiles de la selección de personal, éstas deben contar con:

Estandarización

Significa que fue verificada en un gran número de individuos.

Confiabilidad

Quiere decir que puede ser aplicada varias veces a un mismo individuo en circunstancias similares y obtenerse resultados análogos.

Validez

Significa que cuantifica con precisión lo que desea medir.

Entre las pruebas psicológicas más comúnmente conocidas se encuentran las siguientes:

Pruebas de Inteligencia

Estas se refieren a la medición de la capacidad intelectual y de sus distintas formas de funcionamiento, tales como: memoria, razonamiento, percepción, vocabulario, rapidez de aprendizaje, etc.

Pruebas de Intereses

Elaboradas para descubrir los modelos del interés personal, y seguir que tipos de trabajos pueden satisfacerlos. En el análisis de interés es importante descubrir tipos o modelos que están asociados con el éxito en el trabajo.

En lo que se refiere a la medición del individuo a nivel técnico, es decir, su capacidad para desempeñarse en determinado trabajo encontramos las:

Pruebas de habilidad o de trabajo

Estas se refieren a la medición de las aptitudes de acuerdo a las características del puesto.

Aunado a esta prueba de medición se encuentran otras que complementan la información de esta, y que se encuentran invariablemente relacionadas con el aspecto psicológicos donde encontramos a las:

Pruebas de rendimiento

Miden la eficiencia adquirida por el sujeto para realizar una determinada tarea, que puede ser referente a una actividad mental o motriz.

Cabe mencionar que las pruebas psicológicas dentro del proceso de selección son utilizadas como instrumento de predicción y como herramienta en la evaluación de personal ya que miden las actitudes y aptitudes de las diferencias entre las personas con el fin de obtener estimaciones para una

amplia variedad de características proporcionando una base para el proceso de colocación, pues se parte del principio de que no todas las personas cuentan con los mismos rasgos. Sin embargo, los resultados arrojados de ellas no pueden ser considerados como objetivos ya que pueden influir algunos factores sobre el evaluado tales como: actitud, estado de ánimo, tiempo de aplicación, nerviosismo, actitud del evaluador y condiciones de aplicación.

j) Examen médico

El examen médico suele ser uno de los pasos finales en el proceso de selección debido a que puede ser costoso y porque debe hacerse inmediatamente antes de la contratación. Si una organización cuenta con su propio personal médico y facilidades de laboratorio, el examen o partes de éste, como examen de la vista y del oído, pueden hacerse antes.

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para el o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlos o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves.

Cabe mencionar que en ocasiones los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización, ya que está no podrá ingresar, como ya mencionamos hasta que no solucione por cuenta propia aquellos problemas que pudieron haber sido detectados en el examen médico.

Por último, debemos señalar, que un examen médico anterior al empleo es exigido en un gran porcentaje de organizaciones.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

k) Contratación

Esta parte integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no aceptación del aspirante.

l) Decisión

De acuerdo con Grados (1988), constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Dependiendo de la organización de la empresa, quien toma esta decisión final podrá ser el jefe directo, el jefe de personal o inclusive el dueño de la misma.

Ahora bien, con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos.

Werther (1991), señala que es muy importante conservar todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, examen médico, etc., ya que constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no muestran resultados satisfactorios después de ser contratados, el departamento de personal podrá

estudiar sus expedientes para descubrir las posibles faltas en que se haya incurrido y evitarlas en el futuro.

Es importante mencionar, que el psicólogo es la persona que ayuda a elegir al candidato viable para el puesto solicitado y no quien decide su contratación.

m) Contratación

Esta es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la Ley Federal del Trabajo y, dependiendo de las necesidades específicas de la empresa pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

- a) Contrato por puesto determinado.
- b) Contrato por tiempo determinado.
- c) Contrato por tiempo indeterminado.

Es importante aclarar que no todo este proceso (el expuesto en este capítulo); aunque puede ser considerado como muy completo y adecuado; no todas las empresas poseen los recursos económicos necesarios para poder cumplir con cada una de las etapas que aquí se marcan; es cuestión de la misma empresa y de las políticas que ésta tenga, para que pueda elegir el proceso que más le convenga y así poder seleccionar el personal que necesite.

Ahora bien, aunque no todas las empresas, siguen este mismo proceso, la gran mayoría por lo menos hacen uso de la solicitud, la entrevista y las pruebas psicológicas.

CAPITULO IV

EL REPORTE ADMINISTRATIVO Y PSICOLÓGICO EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1- REPORTE ADMINISTRATIVO

Algunas empresas cuentan con puestos en el que periódicamente el empleado debe proporcionar a sus superiores un reporte verbal (comunicación verbal) en el que da la información requerida en el momento solicitado. De la misma forma puede darse por otro medio, por ejemplo, enviarlo con otra persona (comunicación a distancia), una relación mas o menos pormenorizada de sus actividades.

Cabe señalar que el reporte a diferencia del informe casi no implica redacción y solo consta de datos estadísticos, en el que debe resaltarse brevedad, claridad y puntualidad. Por ejemplo, un reporte de faltantes de almacén, que no se entrega en el momento adecuado, además de inútil origina incluso responsabilidades para quien lo elabora (Calleja, 1979).

En las organizaciones se realizan reportes por escrito, en los cuales su objetivo es proporcionar resultados, avances de ciertas situaciones o problemáticas que se presenten dentro de éstas. Para formular un buen reporte se necesitan: el tema, el período exacto, la fecha y los resultados. Existen diferentes modalidades de reportes como:

a) Formatos:

Son aquellos documentos especializados para transmitir información.

b) Memorándum:

Informe en el que se comunica hechos o circunstancias para que se tengan presentes en un asunto de relevancia.

c) Evaluación:

En ésta se realiza una valoración del empleado, en donde deben considerarse datos acerca de las aptitudes y actitudes de cada trabajador, sus preferencias y otra información que indique el valor de éste hacia la compañía.

d) Registro:

Es un documento especializado de una actividad determinada. Las operaciones y transacciones que se realicen en ciertas organizaciones que impliquen bienes y dinero deben ser asentadas en libros especiales como lo requiere la ley, al realizarlo cumplen su función. Contiene resultados, fallas, errores y omisiones encontradas, la crítica constructiva y ejecutiva de las funciones, sugerencias sobre medidas correctivas y procedimientos de control. Así mismo, es un valioso auxiliar para un análisis e interpretación adecuada de la situación financiera de una organización.

Dentro de las empresas existen diferentes formas de registrar información específica de sus áreas en las cuales se elabora un reporte:

Reporte de Compras. Debe considerarse:

a) El pedido de las materias primas necesarias.

b) El catálogo de proveedores, en el que se permite conocer detalladamente los productos y sus precios actuales.

- c) Requisición para compra, petición del material por parte de producción o del departamento que lo requiera.
- d) Envío de solicitud de cotizaciones.
- e) Formulación del pedido.
- f) Preparación del pedido al proveedor.

Reporte de Ventas.

El departamento debe cuantificar las ventas, formulando una factura por cada una, en la que se especifique el número de piezas vendidas, el precio, el importe total, si fue a contado o a crédito. Cuando las piezas salen del almacén, si ésta si es una venta al contado se mencionará si el dinero ingresa a la caja; si es una venta a crédito se notificará al departamento de crédito y cobranza (Fernández, 1983).

Reporte Financiero.

Incluyen interpretaciones adicionales para aclarar el significado de los balances y de los estados de pérdidas y ganancias, y para explicar la importancia de los impuestos así como también de los sueldos y salarios. La práctica reciente ha buscado explicar y justificar los niveles de carga de depreciación y de reinversión de utilidades.

Por lo tanto, los reportes consisten principalmente en la formulación de estados financieros al respecto de las políticas que deben estar dirigidas hacia la determinación de los informes más necesarios, éstos son de gran importancia, pues reflejan la situación económica de una empresa en un momento determinado (Yoder, 1986).

Reporte de Almacén.

Su función es establecer el punto de equilibrio de los máximos y mínimos tanto de materia prima como de producto terminado. Si esto no se logra, aparecen los llamados productos “ mulas “, productos que quedan rezagados en el almacén y no salen a la venta, a su uso correspondiente (Grados, 1988).

Reporte de Inventario.

El tiempo que se requiere para poder producir mercancía hace necesario que se mantenga un inventario o almacenamiento de mercancía, materia prima, producto semiterminado. Sin embargo, los inventarios aumentan los gastos de operación y no deben de exceder del nivel estrictamente necesario para desempeñar adecuadamente la función de la organización. El control y la planeación debe ser considerado como un problema dinámico que implica un continuo flujo de entradas y salidas del almacén como resultado de las actividades de operación (Albers, 1986).

De acuerdo a los antes mencionado podemos decir que en las áreas de trabajo se elaboran diferentes reportes verbales o escritos en el que se dan a conocer sucesos determinados, sistemáticamente llevados, ya sean contables, estadísticos o de otra naturaleza utilizándose como una técnica o medio de control, dentro del proceso de selección de personal el psicólogo se encarga de elaborar un reporte en el cual contempla aspectos personales del sujeto, sin tomar en cuenta las aptitudes y cualidades que posee el candidato por lo que cualquier profesional puede desarrollar este tipo de reporte en el ámbito organizacional.

Podemos decir que el reporte administrativo es un informe que se da sin considerar los resultados obtenidos de las pruebas psicológicas aplicadas al candidato y solo es la conformación de los datos personales del candidato viable a cubrir la vacante.

4.2 REPORTE PSICOLÓGICO

Dentro de las organizaciones, la psicología se enfrenta a un grave problema de comunicación entre el psicólogo y el no psicólogo. El ejecutivo o funcionario se empeña en que el psicólogo se coloque fuera de su disciplina y maneje el lenguaje administrativo o le “hablen” en términos que le son familiares a su organización y lo mismo pasa al psicólogo al que le gustaría que su cliente se expresase y entendiera sin mayor dificultad los tecnicismos psicológicos.

Esta situación carecería de importancia si solo fuera un problema de comunicación entre dos personas pero cuando el psicólogo desempeña la función de seleccionar personal para una empresa las personas que se ven afectadas por este problema son los candidatos que éste examina y sobre los cuales rinde un reporte o conclusión a la empresa, en el que explica las actitudes y cualidades que cada candidato tiene para actuar en el puesto que se tiene vacante. Cuando este reporte contiene tecnicismos, puede ocasionar que el candidato no entienda porque se utiliza la palabra “esquizoide”. También puede suceder que el psicólogo haya considerado que el aspirante no contaba con las aptitudes necesarias para el puesto porque el contenido del reporte no haya sido suficientemente claro en su conclusión, poco explicativo y, así haya tomado una mala decisión.

Después de que el psicólogo aplica las pruebas que el considera necesarias elabora un reporte para quien se lo solicita. El psicólogo debe tener muy en cuenta que las demás personas no manejan los términos psicológicos y por esto debe tener la capacidad de comunicar en forma clara y práctica lo que ha detectado de los estudios psicológicos.

El psicólogo puede elaborar su reporte en tres formas:

a) **Abierto.**

Es aquel en forma expresa y que debe contener los siguientes datos: nombre del candidato y puesto para el que es propuesto, resultados obtenidos en las pruebas aplicadas de inteligencia, intereses y aptitudes y la conclusión general, además de la firma de quien lo elaboro y su respectivo departamento.

b) **Cerrado.**

En este los resultados se expresan gráficamente ya se a través de rangos numéricos de 0 a 100, en forma porcentual, arrojada por las diferentes pruebas realizadas al candidato. Este tipo de reporte debe tener los siguientes datos: nombre del candidato, puesto que solicita y una explicación genérica o interpretación de los resultados expresados de acuerdo a las características más sobresalientes.

c) **Mixto.**

En este existen aspectos subjetivos que se pueden expresar en la conclusión abierta, pero al presentar la gráfica en la conclusión cerrada se dificulta expresarlos; en este tipo de reporte donde el psicólogo aprovecha sus conocimientos para explicar la gráfica de estos resultados, sin que pueda

existir alguna duda para ello. Es conveniente que psicólogo defina y explique por escrito cada uno de los aspectos que está midiendo (Grados, 1988)

El reporte psicológico es un documento científico, que se considera como un proceso ajustado a normas a través del cual se han obtenido resultados de los que se derivan una serie de acciones que dan respuesta a los objetivos previamente formulados. Dicho proceso debe ser realizado por un experto (el psicólogo evaluador) el cual asume la responsabilidad de todas sus acciones.

Así, un reporte psicológico no debe referir en líneas generales, de lo que es un reporte en la investigación científica debiendo contar con los suficientes datos para identificar a su autor, para lo que en él lo vertido sea replicable o contrastable por otros evaluadores. Todo reporte debe contener los siguientes aspectos:

- Autor.

Nombre de la persona que elabora el reporte.

- Objetivos por lo que se realizó la evaluación.

Con el fin de conocer las habilidades y cualidades con que cuenta la persona evaluada para determinar si cubre con los requisitos establecidos.

- Datos de identificación de las personas evaluadas.

Nombre, edad, sexo, escolaridad, fecha de elaboración, puesto.

- Técnicas utilizadas en la recopilación de información.

Entrevista y pruebas psicológicas.

- Procedimiento.

Se aplican las pruebas psicológicas correspondientes al puesto a cubrir y se integran los resultados obtenidos de éstas.

- Conclusiones

Se realiza una interpretación de los resultados obtenidos de las pruebas psicológicas para determinar si el candidato cubre con el perfil establecido.

Cabe señalar que la explicación psicológica debe realizarse en base a objetivos, cada caso requiere una evaluación idiosincrásica que exige procedimientos específicos sujetos a normas o reglas científicas y en el que figuren los objetivos completos del caso. Así también, como en todo documento donde se vierten los resultados de una investigación deben figurar las particularidades sobre las personas, procedimientos, instrumentos utilizados, etc., estos resultados deberán ser presentados con la debida justificación cuantitativa y cualitativa en donde se realicen conclusiones en las que estos se sinteticen e integren.

Es importante mencionar que el reporte psicológico puede estar dirigido a diferentes personas ya sea en forma oral o escrito y que las teorías de la conducta humana son aplicadas por cada evaluador para formular los distintos modelos de evaluación (Fernández, 1993).

A continuación se propone un formato en el cual se contemplan aspectos personales y psicológicos del candidato que creemos podría ser utilizado para una mejor elaboración del reporte psicológico.

REPORTE PSICOLOGICO

FECHA:

DIRIGIDO A:

PUESTO:

DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE:

EDAD:

ESCOLARIDAD:

EDO. CIVIL:

DOMICILIO:

TELEFONO:

PRESENTACION:

EXPERIENCIA LABORAL:

PUESTO SOLICITADO:

ADECUADO AL PUESTO NO ADECUADO AL
PUESTO

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS:

--	--

RELACIONES SOCIALES:

SATISFACTORIO

NO SATISFACTORIO

--	--

ADECUADAMENTE

DEFICIENTEMENTE

RESPONDE A SITUACIONES

DE PRESION:

PROMEDIO ALTO

PROMEDIO BAJO

ESTABILIDAD EMOCIONAL:

PRIMERA IMPRESIÓN: _____

EXPECTATIVAS LABORALES AL INGRESAR A LA EMPRESA

EXPECTATIVAS PERSONALES _____

4.3 DIFERENCIAS ENTRE EL REPORTE ADMINISTRATIVO Y EL REPORTE PSICOLOGICO

Después de realizar una revisión del proceso de selección de personal podemos darnos cuenta que el reporte final para tomar la decisión de quién va a ocupar la vacante contempla aspectos administrativos y no psicológicos.

De ahí que otras profesiones (administración, contaduría, ingeniería, economía, relaciones industriales) desempeñen funciones y actividades que deberían realizar los psicólogos que laboran dentro de las organizaciones, ya que el psicólogo tiene una formación que le permite evaluar, planear e intervenir para modificar un problema que pudiera generarse dentro de la empresa.

Sin embargo, en más de una de éstas es el psicólogo quien desempeña éstas funciones, incluyendo actividades de las otras áreas, o en otros casos realizando una desprofesionalización.

Cabe mencionar, que el psicólogo organizacional ha perdido credibilidad por muchas razones, aún cuando la solución no está al alcance de los mismos psicólogos que desempeñan sus funciones en el área de recursos humanos, han dado lugar para que se desconfíe de ellos principalmente en lo que se refiere a la selección, por ej. Cuando se tiene que contratar a algún familiar de los directivos de la empresa, o el hecho de no poder darle la atención a todos los candidatos de la mejor forma y se lleven una mala impresión del encargado de selección y de la empresa, y en el caso de permanecer con una vacante por un

CONCLUSIONES

En la actualidad las empresas se han visto involucradas en un proceso de evolución y desarrollo que implica un crecimiento constante para que con ello puedan permanecer estables en una sociedad cambiante y exigente. Los recursos humanos han llegado a ser un factor importante debido a que intervienen directamente en dicho cambio para reflejar un desarrollo organizacional.

De ahí que el proceso de reclutamiento y selección cumpla con una función imperativa que proporcione a la empresa personal apto para que las expectativas organizacionales se han cubiertas y las perspectivas de cada individuo en el ámbito laboral deban ser contemplados para que su adecuación, integración y desarrollo se ajusten a las demandas de la organización.

Si el individuo no cumple con las expectativas de la empresa o viceversa, entonces no podrá darse una integración y adaptación entre ambos. Por lo que la selección de personal resulta de vital importancia ya que si es llevada a cabo óptimamente, podrá llegarse a una decisión en la cual se dé el enlace esperado.

A pesar de que la psicología organizacional es una área joven es considerada como la que más oportunidades de desarrollo tiene, dado que se han realizado aportaciones de otras disciplinas como la administración y la ingeniería por mencionar sólo algunas.

Se ha demostrado que los psicólogos han cumplido con su papel de modificadores de conducta y como agentes de cambio dentro de las organizaciones lo que ha permitido su permanencia en las mismas con mejores reconocimientos cada vez.

Para la empresa es importante que sus integrantes desempeñen sus funciones adecuadamente para las que fueron contratados, de modo eficiente, y de acuerdo a sus aptitudes y actitudes para que esto represente la seguridad de contar con un rendimiento productivo que proporcione la satisfacción en el personal.

Es por esta razón que una evaluación psicológica puede llevarnos a dos factores principales:

- Como instrumento de predicción para el desempeño posterior en el empleo.
- Como herramienta para medir las potencialidades, conocimientos y habilidades relacionadas con el desempeño laboral.

Lo anterior nos indica que la aplicación de las pruebas psicológicas nos proporcionan aspectos que el psicólogo solo puede interpretar y puede decidir quiénes poseen las características para desempeñar el puesto determinado.

Es importante mencionar que los profesionistas que se encuentran laborando dentro de las organizaciones se den cuenta que no deben ser especialistas en una sola área en recursos humanos, es momento de dejar de hacer selección de personal, sólo capacitación debemos ser más competitivos y más proactivos

para estar a la vanguardia de los avances y necesidades de las organizaciones y esto lo podemos lograr actualizándonos constantemente.

No debemos permitir que el ingresar a una organización nos exija tener que saber de administración, contabilidad, o lo que ellos llaman áreas afines, es necesario demostrarles que podemos hacer más dentro de éstas enfocándonos en nuestra propia área debido a que en la selección de personal los psicólogos realizan labores no propias de la psicología como trámites administrativos, nómina, elaboración de contratos, trámites del IMSS, llenado de documentos y algunos procesos en la secretaría del trabajo y previsión social lo que nos lleva a considerarlo como un reporte administrativo dejando a un lado el aspecto psicológico que debería ser lo primordial en el profesionista, sin embargo, por las condiciones actuales del mercado de trabajo nos vemos en la necesidad de abordar funciones no psicológicas.

Es necesario que el mismo psicólogo que tiene como objeto de estudio la conducta en interacción con su medio ambiente delimite sus competencias, las cuales son: analizar, evaluar, modificar y predecir la conducta en interrelación con los factores que se presentan en el contexto organizacional, lo que llevaría a que dicho profesionista elaborará un reporte psicológico en donde contemple aspectos psicológicos que sólo el puede considerar y así poder llevar a cabo una óptima selección de personal y sea reconocida su labor dentro de las organizaciones.

Es importante mencionar que el reporte psicológico no únicamente nos sirve dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal para indicar cuáles son las aptitudes y habilidades del candidato que va a ocupar la

vacante sino que ya una vez que es empleado de alguna empresa al área de capacitación le puede ser funcional para saber cuales son las habilidades que le hacen falta desarrollar para poder planear cursos que logren ese avance en el empleado.

Por otra parte, el reporte psicológico no sólo puede ser utilizado en las empresas también puede contribuir en otro tipo de organizaciones tales como: escuelas, asociaciones, etc., en donde con ayuda de dicho reporte se podría detectar con que aptitudes y habilidades cuentan las personas.

Finalmente, es importante considerar que debe enseñarse a los estudiantes las diferencias que existen entre ambos reportes (psicológico y administrativo) ya que con ello se lograría que estos detectaran dichas diferencias cuando se encuentren desarrollándose dentro del campo laboral, y de alguna forma la selección de un candidato sería más adecuada logrando la total satisfacción de la empresa y del empleado.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, R. y Frías, R.. (1989). **Guía para el psicólogo instructor de Capacitación y Adiestramiento.** Tesis inédita, México, D. F.: Carrera de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
- Albers, T. (1986). **Administración Integral de la Producción y de los Inventarios.** Limusa, México.
- Alvarez, O. (1990). **La Capacitación: Un recurso dinamizador de las organizaciones.** Buenos Aires, México.
- Arias, G. (1981). **Administración de Recursos Humanos.** Trillas, México.
- Blum, M. (1976). **Industrial, sus Fundamentos Teóricos y Sociales.** Trillas, México.
- Blum, M. y Nailor, J. (1981). **Psicología Industrial.** Trillas, México.
- Brett, E. (1963). **¿Qué hace el Psicólogo?.** Manual Moderno, México.
- Calderón, H. (1982). **Manual para la Administración del proceso de capacitación del personal.** Limusa, México.

- Calleja, E. (1979). **Principios de Administración**. Interamericana, México.
- Caparrós, A. (1980). **Historia de la Psicología**. CEAC, España.
- Chiavenato, I. (1988). **Administración, Desarrollo y Organización de Recursos Humanos**. Mc. Graw Hill, México.
- Chudren, A., Herbert, J. y Sherman, Jr. (1980). **Administración de Personal**. Continental, México.
- Dunette, D. y Kirchner, W. (1986). **Psicología Industrial**. Trillas, México.
- Fernández, E. (1983). **Técnicas Básicas de Ventas**. Mc Graw Hill, México.
- Fernández, C. (1993). **Administración por Objetivos**. Limusa, México.
- García, M. (1986). **Administración de Empresas**. Trillas, México.
- Gilmer, B. (1980). **Psicología de las Organizaciones**. Martínez Roca, México.
- Grados, J. (1988). **Inducción, Reclutamiento y Selección**. Manual Moderno, México.
- Harsch, E. (1983). **Relaciones Humanas**. Manual Moderno, México.

- Howell, W. (1979). **Psicología Industrial y Organizacional**. Manual Moderno, México.
- Huse, M. (1986) y Ghiselli, G. (1959). **El comportamiento humano en las Organizaciones**. Fondo Educativo Interamericano, México..
- Jiménez, F. (1976). **Psicología de la Organización**. Trillas, México.
- Kazdin, A. (1989). **Modificación de la conducta y sus aplicaciones prácticas**. Manual Moderno, México.
- Luthans, F. Y Kreither, R. (1984). **La Conducta Organizacional**. Trillas, México.
- Mayer, G. (1981). **Procedimiento del análisis conductual**. Trillas, México.
- Mendoza, A. (1982). **Manual para determinar necesidades de capacitación**. Trillas, México.
- Mahoney, M. (1979). **Cognición y modificación de conducta**. Trillas, México.
- Nahoum, Ch. (1990). **La Entrevista Psicológica**. Kapeluz, México.
- Neisser, U. (1976). **Psicología Cognoscitiva**. Trillas, México.

- Orozco, M. (1980). **Psicología Industrial**. Trillas, México.
- Piaget, J. (1954). **Psicogénesis e Historia de la Ciencia**. Siglo XXI, México.
- Reyes, P. (1985). **Administración de Empresas**. Limusa, México
- Shein, E. (1982). **Dinámica de la Carrera Empresarial**. Fondo Educativo Interamericano, México.
- Shultz, F. (1985). **Psicología Industrial**. Interamericana, México.
- Siegel, L. (1984). **Psicología de las Organizaciones Industriales**. Cecs, México.
- Sikula, A. (1979). **Administración de Recursos Humanos en Empresas**. Limusa, México.
- Smith, S. y Wakeley, H. (1977). **Psicología de la Conducta Industrial**. Mc Graw Hill, México.
- Werther, W. (1990). **Administración de Personal y de Recursos Humanos**. Mc Graw Hill, México.
- Yoder, D. (1986). **Administración Financiera**. Continental, México.