



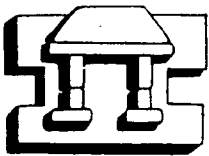
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN EL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN UNA CONSULTORIA EN RECURSOS HUMANOS.

REPORTE LABORAL QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA PRESENTA: JAVIER ALFREDO GONZALEZ ALDANA

ASESORES: LIC. ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES MTRA. ROCIO TRON ALVAREZ



IZTACALA

LOS REYES IZTACALA

DICIEMBRE DE 2007

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



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.

AGRADECIMIENTOS

Ψ *Al ser que me dio la oportunidad de vivir esta vida, de la cual doy gracias.*

Ψ *A mi Madre, por su paciencia, apoyo y preocupación por mi bienestar en todo momento.*

Ψ *A todos y cada uno de mis maestros durante toda mi vida escolar.*

Ψ *A la persona con quien compartí cinco años de mi vida llenos de aciertos y errores que me ayudaron a ser un poco más maduro.*

Ψ *A mis compañeros de generación de los grupos 51 y 54, gracias por su amistad y por crecer juntos.*

Ψ *A la Lic. Maricela Juárez, que gracias a la oportunidad que me brindó realice éste trabajo.*

Ψ *A Mami, tía Graciela, tía Guadalupe, tío Javier, al abuelo Francisco, a mi hermano Daniel, Almita, Beto, Laurita, Luisito, y al más pequeño de la familia Roger,
GRACIAS POR SER MI FAMILIA.*

Ψ *A Bernardo Santa María, por su confianza, amistad, por creer en mí, por sus consejos y apoyo en todo momento.*

Ψ A Verónica Eguiza y Rodolfo Tellez por su gran amistad.

Ψ A la Lic. Gloria Albarran y Larry Lynch, por su sencillez y humanidad.

Ψ Y por último, pero no menos importante a mis asesores: Enrique Rojas, José Esteban Vaquero y Rocío Tron, por su tiempo, confianza, conocimientos, dirección y apoyo para la realización de este trabajo, GRACIAS MIL.

"Las organizaciones contratan a su personal basándose en sus aptitudes [...] y suelen prescindir de sus servicios debido a sus actitudes".

Thomas Stirr

El Tornillo de Miller.

1998

Las cosas no son buenas ni malas,
es nuestra mente quien las hace así.

Shakespeare

ÍNDICE

RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1	
DESARROLLO HISTÓRICO DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL	7
1.1 Antecedentes Históricos de la Psicología Industrial	7
1.2 Surgimiento de la Psicología Organizacional	10
CAPÍTULO 2	
FUNCIONES TRADICIONALES DEL PSICÓLOGO EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL - INDUSTRIAL	16
2.1 Reclutamiento de Personal	16
2.1.1 Fuentes de Reclutamiento	18
2.1.2 Medios de Reclutamiento	21
2.2 Selección de Personal	24
2.2.1 Análisis de Puesto	25
2.2.2 Ejecución de Puesto	26
2.2.3 Requisitos de las Medidas de Ejecución	26
2.3 Capacitación y Desarrollo de Personal	29
2.3.1 Necesidades de Capacitación	32
2.3.2 Tareas del Instructor	36
2.4 Seguridad e Higiene Industrial	36
2.4.1 Impacto de los accidentes en el ámbito Nacional	38
2.4.2 Impacto de los accidentes en el ámbito Empresarial	38
2.4.3 Impacto de los accidentes en el ámbito del Trabajador	38
CAPÍTULO 3	
PAPEL DEL PSICÓLOGO DENTRO DE UNA CONSULTORÍA EN RECURSOS HUMANOS	43
3.1 Características de la Organización	43

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3.2 Funciones específicas del psicólogo en el área de reclutamiento y selección de personal	45
ANÁLISIS Y CONCLUSIÓN	52
ANEXOS	55
REFERENCIAS	75

RESUMEN

El presente trabajo describe las actividades realizadas durante un año en el área de reclutamiento y selección, dentro de una consultoría en recursos humanos que ofrece los servicios de: reclutamiento, selección, evaluación psicométrica, estudios socioeconómicos, búsqueda de altos ejecutivos, capacitación, contratación y administración de personal temporal. En primer lugar se hace referencia, a los antecedentes de la psicología industrial, el surgimiento de la psicología organizacional y de manera general las áreas en que ha venido trabajando tradicionalmente el psicólogo organizacional: reclutamiento, selección, capacitación y seguridad e higiene industrial. Argumentando las habilidades y conocimientos que se adquirieron en la carrera de psicología, aplicados a este campo de desarrollo profesional. Todo esto con la finalidad de analizar la relación que existe entre la formación escolar y las exigencias de las empresas en la actualidad.

4

La Psicología ha logrado ser aceptada por la sociedad y otras ciencias, como una disciplina que puede aportar, basada en el método científico experimental, mejoras en la calidad de vida de la sociedad; además ser utilizada como una herramienta que puede ser empleada por las organizaciones (sociales y privadas) no sólo para reclutar y seleccionar al personal que la conforma, sino para desarrollarlos en el área profesional y personal provocando con ello, una mejora en su calidad de vida dentro y fuera de la organización y por ende resultar ser más competitiva.

El psicólogo en el área de Recursos Humanos pretende desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo, etcétera; enfrentando retos de diferente índole como por ejemplo: detección de necesidades de capacitación, programas para conocer el clima laboral, promoción de personal entre otras.

Así mismo, debido a la gran demanda de mano de obra en los últimos años de las industrias manufactureras, así como de los proyectos temporales de algunas organizaciones, se tiene la necesidad primero, de contar de manera oportuna y confiable con personal calificado para cubrir sus vacantes administrativas u operativas y con esto no detener u obstaculizar sus procesos productivos cualquiera a los que nos refiramos, y en segundo la conveniencia de no tener que ingresar a la nómina con las cargas administrativas que esto conlleva (IMSS e INFONAVIT) al personal que sólo estará por poco tiempo laborando en sus instalaciones con las implicaciones legales que pudiera significar.

Así, muchas empresas optan por los servicios que brindan las Consultorías en Recursos Humanos para solventar las necesidades anteriormente mencionadas y de esta manera destinar el tiempo y la labor del reclutamiento y selección a otras actividades, que si bien no son más importantes, significan una actividad más

preponderante para la administración de la empresa y que de otra manera podrían rebasar su capacidad cuantitativa, es decir, el no tener el suficiente personal para desempeñar esta función, así como también la tranquilidad de no infringir algún artículo de la Ley Federal del Trabajo.

De aquí la importancia de revisar las funciones que ha venido realizando el psicólogo organizacional en el área de recursos humanos, primero teóricamente y en segundo lugar en la práctica:

En el primer capítulo se hace una reseña histórica del desarrollo de la psicología industrial y el surgimiento de la psicología organizacional. El segundo capítulo describirá las funciones que el psicólogo organizacional ha desempeñado tradicionalmente en el área de Recursos Humanos: reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo de personal y seguridad e higiene industrial.

En el capítulo tercero se describen las características de una consultoría en recursos humanos, su misión, visión y valores, estructura organizacional (organigrama) y las funciones específicas que se realizan en el área de reclutamiento y selección: concertación de citas con los candidatos, entrevistar, evaluar, seleccionar, dar inducción, canalizar al candidato a la empresa que requiere sus servicios, verificar referencias laborales, elaboración de estudios socioeconómicos, etcétera. Finalmente se analizará la importancia y dificultades de la labor del psicólogo dentro de esta área en la organización mencionada; haciendo énfasis al aspecto formativo de acuerdo al plan de estudios de carrera dentro de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala. Así mismo, se dan sugerencias para los recién egresados que están a punto de incursionar en este ámbito laboral.

El objetivo principal de este trabajo es describir las actividades desempeñadas durante un año como psicólogo en el área de reclutamiento y

selección en una consultoría en recursos humanos, y analizar la relación que existe entre la formación obtenida durante la carrera y las necesidades y exigencias de las empresas en la actualidad.

CAPÍTULO 1

DESARROLLO HISTÓRICO DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.

La psicología es la ciencia que estudia el comportamiento humano, la cual ha logrado un gran desarrollo desde sus inicios hasta la actualidad, aplicándose cada vez más en todos los campos donde interviene el hombre, dando así las diferentes áreas de la psicología. Por ejemplo la psicología social (que estudia la conducta del hombre dentro de la sociedad), educativa (que estudia todo lo referente a los procesos cognoscitivos del aprendizaje), clínica (que estudia lo referente a la psicopatología humana), experimental (que investiga las diferentes reacciones animales para aplicarlos a la conducta humana) y por último, la psicología industrial se define como la aplicación o extensión de los principios psicológicos a los problemas relativos de los seres humanos que operan en el contexto de la industria.

La psicología industrial surge debido a la división del trabajo cada vez más especializada que comenzó a practicarse con mayor intensidad dentro de las organizaciones a partir de la revolución industrial provocando un cambio radical en el concepto de producción, inicialmente a través de la incorporación de las máquinas al proceso productivo y más tarde con la línea de producción en masa (Coriat, 1982 en Neffa, 1980).

El reto para los especialistas de esa época era que la gente produjese en el menor tiempo posible, el mayor número de unidades dentro de un estándar de calidad aceptable. De acuerdo con la lógica productivista cada puesto de trabajo debería tener funciones específicas y perfectamente delimitadas que permitieran

concentrar el esfuerzo de cada individuo en tareas restringidas, con el consecuente incremento tanto en la cantidad como en la calidad de la producción y por ende con una notable reducción de costos y aumento de ganancias.

Al simplificar las tareas y atribuir a cada puesto actividades simples y repetitivas, las organizaciones estuvieron en condiciones no sólo de contratar *recursos humanos* con escasa experiencia (ya que ésta se daba en periodos breves de aprendizaje de la tarea), sino también de reducir los costos de capacitación, así como de facilitar la sustitución del trabajador por otro, buscando eficientar el trabajo y aumentar el rendimiento en la producción.

El primero en realizar una observación sistemática de cada tarea y dividirla en actividades simples y repetitivas fue Frederick Taylor a finales del siglo pasado. Su objetivo principal al analizar las operaciones de trabajo en sus más pequeños detalles fue el de conocer como debía realizarse la tarea para llevarse a cabo con mayor eficiencia (Taylor, 1991).

Simultáneamente a los trabajos de Taylor, Harrington Emerson, buscó simplificar los métodos de trabajo en términos de las operaciones de la producción; y Frank B. Gilberth dio a conocer en 1911 sus estudios sobre tiempos y movimientos.

Así, la psicología tiene 100 años de iniciada, pero la psicología industrial se fundó formalmente a principios del Siglo XX. Es difícil precisar el origen y el fundador de esta psicología pero podría atribuírsele a Scott, W.D. quien en 1901 se pronunció a favor de las aplicaciones de la psicología a la publicidad. En 1903 apareció el libro *Theory of Advertising* que hablaba sobre la psicología laboral. Hugo Munstemberg psicólogo alemán, en 1913 publicó artículos sobre reclutamiento, selección, motivación y capacitación para integrar al trabajador más apto al trabajo. Por otro lado, un suceso que marcó gran importancia y atrajo gran

interés por la psicología industrial fue la gran necesidad de militares durante la primera guerra mundial en donde se aplicaron las pruebas psicológicas para la clasificación y selección de personal militar (Army Beta, para reclutas analfabetas y el Army Alfa para reclutas que sabían leer y escribir), (Taylor, 1991).

El periodo de la posguerra marcó un desarrollo continuo de la psicología industrial en los campos de: selección y clasificación de personal, evaluación de desempeño, condiciones de trabajo, entrenamiento, análisis de puestos.

En 1918 Henri Fayol en Francia propuso los principios de la administración científica como un recurso fundamental para alcanzar la eficiencia dentro de las organizaciones (Ríos y Paniagua, 1980). A esta proliferación de enfoques se añaden en 1930 los trabajos de Elton Mayo quien puso de manifiesto el papel de las *relaciones humanas* dentro de las organizaciones como un factor determinante de los índices de producción. Esto fue esencial en la intervención del psicólogo en las organizaciones al permitir que los recursos humanos y sus relaciones dentro de la organización se consideraran parte fundamental del proceso productivo.

En esta *humanización del trabajo*, surgieron las primeras teorías psicológicas para explicar los factores y motivos que impulsan el comportamiento del individuo en la organización. La presencia del psicólogo en la organización se incrementó en la década de los sesenta con los trabajos de McGregor, Tannenbaum en 1962, Blake Mounton en 1964, así como los de Hersey y Blanchard en 1969 y Odine en 1970, los cuales giraban en torno a la importancia del factor humano en las empresas (Kast y Rosenzweig, 1988). Esto dio origen en la década de los setentas al *desarrollo organizacional*, como una alternativa para la gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones, buscando como siempre no sólo la eficiencia y la eficacia en el proceso productivo, sino también, la satisfacción personal en el trabajo, es decir, la necesidad de alcanzar un equilibrio entre los intereses de la organización y los de cada uno de sus

miembros (Ibarra y Montaña, 1987).

Todo lo anterior, favoreció el surgimiento de la Psicología de Personal dentro de las organizaciones, como un campo de intervención nuevo y autónomo, centrado en el proceso de personal que tiene como objetivo particular la aplicación sistemática y objetiva de la investigación psicológica a los problemas que se plantean dentro de la organización relacionados con el individuo y su puesto de trabajo, buscando con ello el mayor equilibrio entre ambas para eficientar el proceso productivo (Cascio, 1995).

Es por esto, que la tarea del psicólogo industrial en las organizaciones es la de impulsar a sus integrantes, en forma individual o grupal a obtener un mayor provecho de su talento y conocimiento, para lograr la satisfacción en el empleo. Los ingenieros industriales ayudaron a analizar las características básicas del trabajo, a fin de brindar a cada trabajador un puesto que fuera el más adecuado de acuerdo a sus potencialidades; a medida que las investigaciones y los resultados eran más contundentes, las empresas e instituciones fueron aceptando cada vez más la contribución de los psicólogos y se les consultaba sobre todos los aspectos de la empresa; ya que entre otras cosas en lo referente a la selección de personal se utilizaron pruebas de aptitud para obtener evidencias adicionales a las de la entrevista; y fue en la década de los ochenta, debido a que la cantidad de trabajadores sobrepasaba la demanda, por lo que se hace indispensable implementar el proceso de reclutamiento y selección de personal a fin de seleccionar a los trabajadores potencialmente aptos para realizar la labor solicitada.

1.2 SURGIMIENTO DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.

En los últimos años ha aparecido una nueva concepción dentro de las empresas que intenta tratar al empleado como parte integral, permitiéndole

participar activamente en la planeación del trabajo. Nos hallamos ante un cambio radical en la estructura de las empresas destinado a mejorar la calidad de vida del trabajador. A fin de contribuir con la creciente demanda en la implementación de nuevas estrategias en el desarrollo de personal en diferentes organizaciones, (instituciones educativas, deportivas, empresas de servicios, etcétera), surge la **psicología organizacional**.

La diferencia entre Psicología y Psicología del Trabajo y Organizacional radica en que la primera se ocupa del estudio de la conducta "individual" de manera general, y la segunda se orienta específicamente a la conducta que tiene el trabajador en el trabajo, es decir en las organizaciones, buscando el bienestar del individuo y de los grupos que en ellas se desenvuelven.

En la primera mitad del siglo XX se desarrollan tres enfoques de gran importancia para la configuración de la psicología Organizacional. El periodo de emergencia entre 1900 y 1940, se caracteriza por su orientación esencialmente técnico-económica, así como un apego total a los dictados empresariales. Las ideas y los métodos psicológicos que se aplican sólo se orientan a resolver problemas de eficiencia en el contexto de la industria y de los negocios, basándose en los tests. La disciplina se desarrolla bajo la etiqueta de Psicología Industrial durante las décadas de los años treinta y cuarenta (Rodríguez, 1999).

Entre 1940 y 1960, aparece un nuevo rótulo para la disciplina: Conducta Organizacional y Psicología de las Organizaciones, ya que el empresario hace uso de ella no sólo para elevar la productividad y el rendimiento, sino para la permanencia y estabilización de la fuerza de trabajo, asumiendo también la negociación como estrategia para resolver los conflictos con los sindicatos.

En los años cincuenta se inicia un gran interés por parte de los psicólogos en el estudio de las organizaciones que en la década de los setenta alcanzó su

mayor auge, ya que las tradicionales fronteras entre disciplinas parecen no tener mucho sentido: la psicología de la ingeniería es una articulación de conocimientos provenientes de la psicología industrial y de la psicología experimental, y la conducta organizacional está constituida por disciplinas tales como: Sociología, Psicología Social y la Psicología Industrial, entre otras.

Esta etapa es importante, porque supone ya la consolidación del área, después de los servicios prestados al ejército durante el segundo periodo bélico, en el que se desarrollaron test más complejos, estudios sobre absentismo, factores sociales y motivacionales, actitudes y ergonomía. Se siguen evaluando, los temas referentes a la fatiga, eficiencia en el trabajo, moral, satisfacción y accidentabilidad laboral.

En la década de los sesenta, se cristaliza una nueva forma de pensar y entender el fenómeno organizativo, fundamentalmente por: el incremento del tamaño y complejidad de las organizaciones, el incremento de la influencia sindical y estatal sobre éstas, preocupación por estudiarlas como actores sociales visibles y avances en el desarrollo tecnológico. Y es precisamente en este periodo cuando se produce el cambio de denominación de Psicología Industrial a **Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, lo cual implicó una redefinición de los contenidos y, consiguientemente, la consideración de verdadera disciplina (Guión, 1965; citado en Rodríguez, 1999).

Así, Rodríguez (1987) comenta que la Psicología Organizacional se ha diversificado en varias sub-especialidades como son: Psicología del Personal, Comportamiento Organizacional, Psicología de Ingeniería, Orientación Vocacional y de Carrera, Desarrollo Organizacional y Relaciones Industriales. A continuación se describe cada una de ellas:

a) **Psicología de Personal:** Se preocupa de las diferencias individuales de todos

los trabajadores que componen la organización, determinando qué habilidades humanas necesitan ciertos puestos, cómo evaluar y medir el desempeño de los empleados y cómo capacitarlos para que mejoren su desempeño en el trabajo.

b) Comportamiento Organizacional: El trabajo en esta área se centra en el rol que desempeña cada empleado, presiones que los grupos pueden ejercer sobre determinados individuos, sentimientos personales de compromiso hacia la organización y modelos de comunicación dentro de la organización. En este campo la psicología se preocupa más por el individuo y las influencias sociales y de grupo al cual pertenece.

c) Psicología de la Ingeniería: se preocupa por entender el desempeño humano en el binomio persona-máquina, incluyendo el diseño de equipo y maquinaria para mejorar la seguridad y productividad del trabajador. Esta área de la psicología trata de modificar el ambiente de trabajo para que sea compatible con las capacidades y habilidades humanas y así beneficiar ergonómicamente al trabajador.

d) Orientación Vocacional y de Carrera: ésta es una mezcla entre la orientación y la psicología organizacional, la cual pretende ayudar a los empleados a decidir una trayectoria de carrera que satisfaga sus necesidades personales y resuelva los posibles conflictos entre los intereses laborales y no laborales, así como a ajustarse a los cambios de interés por determinadas circunstancias y a prepararse para la jubilación.

e) Desarrollo de las Organizaciones: Esta área se centra en cambiar (desarrollar) y/o mejorar las organizaciones para hacerlas más competitivas y eficientes. En esta área se diagnostican los problemas de una organización, se recomiendan cambios y después se evalúa la eficiencia de éstos. Todo esto implica un cambio deliberado y planificado para resolver un problema particular, dicho cambio puede involucrar a los empleados, los procedimientos de trabajo o la tecnología.

f) Relaciones Industriales: Las relaciones industriales trabajan con problemas entre los patrones y empleados, y normalmente implican una labor sindical. Los psicólogos en esta área dirigen sus esfuerzos hacia la cooperación, resolución de conflictos, y a la negociación sobre la base de acuerdos entre las partes involucradas de la fuerza de trabajo. El psicólogo en esta área debe de tener conocimientos sólidos de las leyes laborales.

Esta nueva concepción, se centra en los empleados que la constituyen tomando en cuenta su conducta para comprender el comportamiento de la organización en su conjunto. Los conceptos principales para lograr ésto son: lo intelectual, lo motivacional y lo emocional; por lo que las actitudes ante el trabajo, la satisfacción y motivación del empleado, además de los factores psíquicos de liderazgo influyen en las funciones de las compañías (Katz y Kanh, 1990).

En suma, el estilo moderno hace hincapié en:

- a) Enriquecimiento y ampliación de los puestos (plan de vida y carrera).
- b) Participación activa del personal en la formulación de políticas a todos los niveles.
- c) Mayores oportunidades de expresión, creatividad y realización personal.

Schultz (1982) menciona que para lograr que los empleados se involucren en el cambio organizacional por medio de su participación se requieren aspectos sociales y psicológicos, como son:

a) Deben identificarse psicológicamente con la palabra "participación"; es decir, necesitan entender el significado y las consecuencias de sus actos, afrontando los procesos y acontecimientos en forma realista y objetiva.

b) Aceptar la conveniencia de la participación, para poder influir en la toma

de decisiones y encontrar a su vez una fuente de motivación.

c) Deben comprender que las decisiones en las que estarán participando influirán en sus condiciones de trabajo.

d) Deben tratar de saber expresar sus ideas con claridad y estar convencidos de que contribuyen a facilitar y enriquecer el proceso de la toma de decisiones.

En resumen, la psicología como disciplina se compone de muchas áreas, y una de ellas es la psicología organizacional la cual le ha permitido incorporarse a diferentes organizaciones, industriales, sociales, educativas, deportivas, hospitalarias y de asistencia social, con la finalidad de incrementar su eficiencia y calidad del personal y de sus procedimientos de trabajo haciéndolas más productivas, considerando el contexto social y organizacional en donde se desenvuelve el individuo, así como sus motivaciones internas y externas, sentimientos, perspectivas de una mejor vida, etcétera.

Una vez revisados los aspectos más importantes de los antecedentes históricos de la psicología, en el capítulo 2 se detallan las actividades que tradicionalmente ha desempeñado el psicólogo en las organizaciones industriales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 2

FUNCIONES TRADICIONALES DEL PSICÓLOGO EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL - INDUSTRIAL

2.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

El origen de una vacante es el inicio del proceso de reclutamiento de personal y Arias (1989) lo define como "aquel puesto que se encuentra sin titular". Sin embargo, es importante mencionar que la vacante se clasifica dependiendo del motivo que la genere, es decir:

- a) Definitiva: 1. Nueva creación
- 2. Baja de personal
- 3. Promoción

- b) Temporal: 1. Incapacidades
- 2. Permisos
- 3. Vacaciones

Posteriormente se formula una **requisición de personal**, por alguno de los departamentos de la organización y culmina con la propuesta de mínimo tres candidatos potencialmente aptos para ocupar dicha vacante (Méndez y Tovar, 1997). La requisición de personal es el documento que se debe de utilizar cuando se origina una vacante, y en este documento se encuentra información con las características del puesto a cubrir como:

- Identificación:
- Gerencia o jefatura solicitante.
- Fecha aproximada de ingreso.

- Numero de plazas a cubrir.
- Causas de la vacante (nueva creación, baja de personal, promoción, incapacidad, permiso, o vacaciones.
- Tipo de contratación: por honorarios, por obra determinada, por tiempo indeterminado o indefinido.

Así como también sueldo aproximado autorizado, horario, disponibilidad para salir de viaje (frecuencia), edad, escolaridad, años de experiencia, equipo de oficina que deba dominar y por último las autorizaciones de las áreas respectivas.

Otro punto importante es el Perfil del Puesto que lo elabora el psicólogo al recibir la requisición, de acuerdo a las necesidades de la empresa; pero cuando una requisición es tramitada por otra área que no sea la de recursos humanos muy probablemente no contará con la información de carácter psicológico y el especialista en esta área deberá incluir estos datos y así seleccionará a los candidatos (Luevano, 1995).

El perfil deberá contener los datos técnicamente psicológicos para poder elaborar el método más adecuado de evaluación. Estos aspectos se refieren al área intelectual, de personalidad y habilidad. La estructuración de la batería psicológica debe estar basada en el perfil y en la requisición de personal (Lawshe, 1980).

Los factores intelectuales están determinados por la capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, entre otras, que el puesto requiera. Las características de habilidad con las condiciones técnicamente determinadas en el tipo de labor a desempeñar, y las de personalidad por factores internos como: motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etcétera.

En esta etapa se deben tomar dos decisiones básicas para el proceso de personal: la primera tiene que ver con el costo del reclutamiento y el segundo con la tasa de selección. El costo de reclutamiento se refiere a la amplitud de la búsqueda, mientras que la tasa de selección hace referencia a la población potencial de candidatos disponibles (Rodríguez, 1987).

En resumen, el objetivo principal consiste en buscar y proveer a la organización de manera oportuna, del personal que se requiera para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles, habiendo determinado previamente las características para cada puesto.

2.1.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento las cuales son Internas o Externas:

INTERNAS.

Sindicatos.

Por reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta debe de surtir de personal sindicalizado a las empresas que cuenten con éste.

Archivo.

Se integra con las solicitudes de candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados, por haber sido la vacante cubierta. Algunas de estas solicitudes tienen las características requeridas por el puesto vacante.

Familiares y recomendados.

Se hace uso de esta fuente cuando se boletinan las vacantes entre los propios trabajadores con el fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.

Promoción o transferencia interna de personal.

Esto sucede cuando se realiza una revisión de las plantillas de personal, los inventarios de recursos humanos, con el objeto de determinar si existe un candidato viable para ser promovido (en forma vertical) o transferido (en forma horizontal) al puesto vacante. Se consideran tanto aspecto de conocimientos como de aprendizaje y responsabilidad y/o capacidad para desempeñar el puesto.

EXTERNAS

Son aquellas a las que se puede recurrir de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son en cierto modo ajenas a la empresa.

Profesionales y educativas.

Como son universidades, escuelas comerciales, tecnológicas, institutos, etcétera. Todas éstas cuentan con guías de carreras que se imparten en cada una de ellas, en las que se puede encontrar el personal generalmente con poca experiencia.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Asociaciones profesionales.

Cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo se puede tener contacto con distintas asociaciones profesionales como son: La Cámara Nacional de la Industria del Vestido, La Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, Colegio de Contadores Públicos, etcétera.

Bolsas de trabajo.

Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo y que prestan su servicio de forma gratuita para el trabajador o desempleado. A estas también pueden recurrir las empresas para solicitar personal. Por ejemplo: Centros Delegacionales de Capacitación para el Trabajo (que existen en cada Delegación del D.F.), Bolsas Municipales y Estatales, Instituto Mexicano de la Juventud, Secretarías de Trabajo Regionales, etcétera.

Agencias de colocación.

Estas agencias no cobran al candidato sino a la empresa que solicita el servicio. Algunas de ellas se especializan en un área específica (Exser: Área sistemas de Computo) o en personal eventual (Manpower), o administradoras de nómina (Adecco), entre otras (Consultores en Psicología, Top Personal, Coca Consultores, Sociedad de Psicología Aplicada, etcétera. Algunas de ellas también dan servicios de los llamados Head Hunters ("Caza Cabezas") que se dedican a contactar con candidatos a niveles Directivos o Gerenciales y hacerles una oferta de empleo para alguna otra empresa del mismo giro.

2.1.2 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

Son aquellos medios de difusión que se utilizan para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencial de difusión, ya que penetran en distintos ambientes (estructuras socioeconómicas bajas, altas y medias). Los principales medios son:

Prensa

Es el medio externo más utilizado en reclutamiento. Se emplean básicamente anuncios en la sección del "Aviso Oportuno", tanto para personas desempleadas o que en su momento se encuentren trabajando. Los anuncios en este medio también pueden ser de gran ayuda cuando a una empresa le es necesario, realizar **reclutamiento foráneo**.

Dentro de estos anuncios, los datos de la vacante pueden ser muy específicos para que de esta manera se evite la llegada de candidatos que no cumplan estrictamente con el perfil requerido; o si la intención es de hacerse de una amplia variedad de cartera de un área específica, los requisitos publicados son más generales.

Radio y Televisión.

El alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente en reclutamiento local, pero sí cuando se va a realizar reclutamiento foráneo. También se utilizan cuando algún Estado, Municipio, Distrito o Delegación tiene contemplado realizar alguna Feria del Empleo.

Grupos de Intercambio.

Como su nombre lo indica estos grupos son formados por empresas que pueden ser del mismo giro o de la misma zona de ubicación, pero que necesariamente manejen en su mayoría los mismos **puestos tipo**, que son puestos muy parecidos o relacionados unos con otros con el fin de poder conseguir recursos humanos de manera inmediata y sin costo. Además de tener la ventaja de obtener nuevas listas de candidatos mes con mes y al mismo tiempo que las empresas que conforman el grupo tengan las vacantes de todas las demás y así poder canalizar a un candidato a otra empresa que no calificó en otra. Debido a esto también es benéfico para el candidato ya que se entera de manera inmediata de las vacantes existentes y vigentes en ese momento sin tener que hacer la revisión exhaustiva del periódico.

Boletines.

Existen asociaciones que se dedican a imprimir y distribuir "revistas" a empresas y organizaciones de carácter privado, en las cuales se boletinan candidatos especificando su edad, sexo, estado civil, zona de residencia, teléfono, escolaridad, años de experiencia y pretensiones económicas; con lo cual se agiliza de manera importante el proceso de reclutamiento de personal. El único inconveniente de este medio es que tiene un costo tanto para el candidato del 10% del sueldo pretendido, como para la empresa que se maneja con membresías semestrales y/o anuales dependiendo de sus necesidades. Dos ejemplos de estas asociaciones son *American Chambers* y *Ameri*. Así mismo, las Universidades públicas y privadas elaboran un boletín de sus alumnos que están por egresar y también de los ya egresados que cuentan con experiencia laboral.

Existe otra forma de reclutamiento en donde la tecnología también ha llegado y son los centros de reclutamiento por Internet en donde no sólo se realiza

reclutamiento local y foráneo, sino también da la posibilidad de contactar con candidatos en el extranjero que tienen la posibilidad y los deseos de venir a trabajar a México. Los candidatos se pueden boletinar libremente y sin ningún costo sólo accedando a la página respectiva. Los tiempos de respuesta son muy rápidos ya que además le da a la empresa muchas facilidades de búsqueda ya que en un inicio todos los "curriculum's cibernéticos" pueden ser organizados por áreas de especialización y mandar dentro de esa misma área una sub-búsqueda todavía más específica.

El único inconveniente podría ser el costo ya que las cantidades en muchas de estas empresas las manejan en dólares, un ejemplo de esto es la empresa Online Career Center de México S.A. de C.V. <http://www.occ.com.mx> la cual cobra \$ 1,190.00 dólares semestrales (aproximadamente \$10,532.00 pesos), por lo que sólo lo hace accesible a empresas con una gran capacidad financiera, dejando fuera a las chicas y medianas.

Presolicitud.

Es una herramienta útil que se usa cuando hay mucha afluencia de candidatos para un mismo puesto y nos permite de una forma rápida enterarnos si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También ayuda a obtener cartera de candidatos cuando la vacante ya se ha cubierto.

Solicitud de Empleo.

Se puede definir como un cuestionario bien definido y estructurado que contiene los datos más relevantes del candidato en los siguientes aspectos:

- **Datos personales.**- son aquellos que proporcionan conocimientos de los aspectos específicos de la persona como son: nombre, edad, estado civil, dirección, teléfono y estatura.

- **Datos escolares.**- son los que se refieren a la preparación escolar del candidato desde su inicio hasta su último grado de estudios.

- **Experiencia Ocupacional.**- proporciona la experiencia en el ámbito profesional o laboral del candidato, duración, niveles alcanzados, sueldos percibidos, niveles alcanzados de acuerdo a su capacidad, causas de renuncia, etcétera.

- **Datos familiares.**- estos muestran como está conformado su núcleo familiar, qué tanto puede necesitar el empleo, si aporta al gasto familiar; así como edad de sus padres, esposa, hijos (en caso de tenerlos), número de hermanos, lugar que ocupa entre ellos, etcétera.

- **Aspectos Generales.**- Hobbies, costumbres, intereses personales, culturales, deportivos, metas a corto, mediano y largo plazo, entre otras.

2.2 SELECCIÓN DE PERSONAL.

Los procedimientos de selección generalmente empieza con la detección de vacantes, se continúa con la revisión de carteras de personal internas (en caso de no contar con candidatos potenciales se puede pedir apoyo a los **grupos de intercambio** con los que cuente la empresa, para realizar y agilizar el proceso) y/o externas (bolsas de trabajo: delegacionales, municipales y estatales, universidades, escuelas en el ámbito técnico, entre las más importantes (Martínez, 1985).

Posteriormente los candidatos reclutados que hayan cumplido con los requisitos mínimos, serán sujetos a un proceso de preselección cuyo rigor dependerá de las políticas de cada empresa (*el calificar positivamente en las*

entrevistas con el jefe del área, con el gerente del área, con el director y/o hasta con el dueño o director general, sólo por poner un ejemplo).

Así mismo, las decisiones tomadas en esta etapa deben contemplar la posibilidad de cometer dos errores:

1. De aceptación, que se comete al aceptar un candidato que será rechazado en la siguiente etapa.
2. De rechazo, el cual ocurre cuando durante la preselección se deja fuera un candidato que en la etapa de selección podía haber sido aceptado. Ambos errores tienen un costo importante para la organización y alteran la eficiencia del proceso de personal en su conjunto.

Las primeras aplicaciones de la psicología en la industria implicaron problemas de personal, y fueron el resultado del desarrollo en los principios de la primera década del siglo, de los métodos para medir diferencias individuales en las aptitudes. Estos métodos fueron combinados con procedimientos sistemáticos de análisis de puestos y la evaluación de la ejecución de los empleados en el trabajo para incrementar la exactitud de las decisiones de selección (Arias, 1989).

Las aportaciones básicas que hicieron posible la selección científica fueron: El análisis de puestos, Ejecución del puesto y Requisitos para las medidas de ejecución.

2.2.1 ANÁLISIS DEL PUESTO.

Es el método que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre sí. Es decir, se refiere sencillamente a la descripción de las conductas del empleado que son indispensables para

desempeñar su puesto con éxito. Los métodos usuales de análisis de puestos tales como la observación del trabajador desarrollando las actividades de su puesto, entrevista al trabajador y el uso de cuestionarios escritos (Zendejas, 1990).

La observación proporciona una relación detallada de los deberes en el puesto, los materiales, y herramientas necesarias, las acciones y decisiones requeridas y su relación estrecha con otros puestos. A partir de esto podemos describir las capacidades necesarias para realizar el trabajo.

2.2.2 EJECUCIÓN DEL PUESTO.

La medición de la calidad de ejecución de puesto requiere un análisis lógico cuidadoso de la conducta del trabajo. Para esto debemos definir los objetivos y propósitos de nuestra organización y determinar los tipos de conducta de trabajo que llevan al logro de estos objetivos.

2.2.3 REQUISITOS DE LAS MEDIDAS DE EJECUCIÓN.

Las medidas deben ser **estables**, ya que al asignar puntuaciones, necesitamos estar seguros de que la medida represente una cualidad estable de la conducta. Así mismo las medidas deben ser **representativas del contenido**, ya que tenemos que definir el dominio del puesto. Las medidas deben reflejar los **cambios temporales de éxito en el trabajo**, es decir, el éxito de personas experimentadas depende de factores distintos de aquellos que tienen menos experiencia. Y, por último, las medidas deben **reflejar las diferentes formas de éxito**; cuando el dominio de éxito se ha especificado, se debe de determinar con varias medidas de conducta de éxito en el puesto y no con una sola medida (Lawshe, 1980).

La selección de personal debe descubrir cualidades personales que están asociadas al éxito en el trabajo, y formular recomendaciones acerca de selección basada en los patrones esperados de conducta de trabajo de varios solicitantes (Blum, 1990).

Los procedimientos de análisis de puestos y medición de la ejecución son determinantes para tomar una decisión inteligente de selección; sin embargo, es necesario encontrar las características individuales medibles que están relacionadas con la ejecución efectiva del puesto.

Los test psicológicos contribuyen tanto al entendimiento como a la predicción de la conducta humana, además a la medición de la inteligencia, intereses y personalidad (Dunnette y Kirchner, 1989).

Dentro del proceso de selección personal, ésta es la etapa central, en ella la información se obtiene sistemáticamente a través de instrumentos estandarizados y técnicas especializadas con el propósito de contratar rechazar o situar en cartera, a los candidatos reclutados y preseleccionados que han llegado hasta este punto en el proceso.

Las decisiones básicas en esta etapa están ligadas a los métodos, procedimientos e instrumentos seleccionados para obtener la información objetiva y pertinente de los candidatos, combinando convenientemente los resultados y tomando en cuenta, de manera rigurosa, los costos y beneficios implicados para el personal y la organización en su conjunto (Islas y Ramírez, 1995).

Por su importancia dentro del proceso de personal la etapa de selección como fase central del mismo, demanda del psicólogo de personal un profundo conocimiento de los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos desarrollados por la psicología para la evaluación de habilidades, conocimientos,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

actitudes, competencias, etcétera, de los individuos, así como de la tarea y los puestos en que se divide dentro de la organización. Sin estos conocimientos la función del psicólogo de personal reduce su eficiencia notablemente en detrimento de la organización (Dunnette y Kirchner, 1989).

Otro aspecto no menos importante es la entrevista que tiene un papel muy importante dentro del proceso de selección, ya que es un instrumento clave que se ha venido utilizando desde hace mucho tiempo, por lo que se conocen diversas técnicas para llevarla a cabo. El tiempo que debe durar una entrevista es muy variable ya que dependerá directamente del puesto y el peso que se le de a ésta.

La entrevista debe de ser planeada por el entrevistador con anticipación ya que debe considerar el lugar, la hora, los temas a tratar en orden de importancia y la profundidad a la que se pretende llegar. El entrevistador deberá crear un ambiente en el cual se facilite el acceso de las preguntas al candidato y éste a su vez reduzca sus defensas y sea espontáneo. De esta manera la entrevista proporcionará datos de gran importancia como son: personalidad, comportamiento, actitud antes y durante, motivos por los cuales tomó determinada decisión en su vida personal y profesional, etcétera. Los datos arrojados serán tan sustanciosos dependiendo de la habilidad y experiencia que tenga el psicólogo para poder obtenerlos (Arias, 1989).

a) La entrevista inicial, da un panorama general de los aspectos esenciales con los que debe contar el candidato relacionados con los requerimientos del puesto, con el objeto de descartar aquellos candidatos que de alguna manera manifiestan no reunir los requerimientos del puesto solicitado.

b) La entrevista dirigida, ayuda a obtener los datos que son de interés por medio de preguntas específicas y directas que deben ser previamente formuladas y ordenadas.

c) La entrevista indirecta, es aquella por la cual se obtienen datos por medio de preguntas abiertas que permiten al candidato extenderse en sus respuestas.

d) La entrevista mixta, es una combinación de las dos anteriores, teniendo como objetivo la obtención de datos importantes tanto de su trayectoria laboral, como de su vida personal, y observar las reacciones que tiene al hablar de determinado evento.

Ahora bien, es importante tener presente los pasos o fases de la entrevista, los cuales se describen como sigue:

- Rapport, en donde se pretende disminuir las tensiones y defensas del candidato.

- Cima, que se refiere a la entrevista propiamente dicha y a través de la cual se exploran: la trayectoria laboral, educativa, personal, tiempo libre, proyectos a corto, mediano y largo plazo.

- Cierre, en la que se le pide al candidato su opinión sobre la entrevista, dudas que pudieran haber surgido y se le da una perspectiva sobre su perfil vs el puesto requerido.

Una vez seleccionado y contratado el o los candidatos deben de recibir una exposición amplia de la misión de la organización, su historia, sus políticas y objetivos, así como un entrenamiento básico, es decir, deben recibir una capacitación inicial.

2.3 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.

Lawshe (1980), definió dos conceptos fundamentales relacionados con la capacitación y desarrollo de personal: Adiestramiento y Capacitación.

El Adiestramiento, es instruir a una persona, es la habilidad o destreza adquirida por regla general en la función de un trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría (por ejemplo, obreros) en la utilización y manejo de máquinas, herramientas y equipos.

La Capacitación es la adquisición de conocimientos; es el acrecentamiento de las cualidades y actividades que trabajador o empleado debe poseer con el fin de adaptarse a lo requerido por el puesto o para obtener una mayor jerarquía y para esto el psicólogo se vale de una amplia variedad de técnicas de entrenamiento y desarrollo, así como de estrategias de formación y actualización.

La diferencia entre capacitación y adiestramiento estriba en que la primera es la suposición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo; y el adiestramiento es el proceso que hace posible que el trabajador se desempeñe de manera efectiva, aplicando las correspondientes medidas de seguridad así como el adecuado manejo de la maquinaria y equipo.

Para llevar a cabo cursos de capacitación y adiestramiento es necesario elaborar una planificación donde se deba tomar en cuenta los eventos y los cambios significativos de la empresa para los siguientes periodos: corto, mediano y largo plazo; también es necesario considerar las necesidades del personal de la empresa, por niveles y categorías.

Según Maiers (1980), la capacitación se puede categorizar, dependiendo de a quien va dirigida: a los obreros y/o supervisores (capacitación y adiestramiento) y a los jefes o gerentes (capacitación y desarrollo). Si la capacitación y adiestramiento va dirigido a los obreros, se deberá considerar el tamaño del grupo, el tipo de personas, el nivel académico y la idiosincrasia.

Los programas de capacitación pueden ser de tres tipos:

a) Por etapas: que consiste en agrupar los cursos que se impartirán por un tiempo determinado, así se tendrá una programación bimestral, trimestral, semestral, etcétera.

b) Por niveles de ocupación: es la interacción de los cursos para un mismo nivel ocupacional, están dirigidos a los trabajadores de una misma categoría basándonos en el organigrama de la empresa. Entonces se tendrá un programa para empleados de oficina y administrativos, otro para personal de servicios, otro para personal obrero de cada categoría, etcétera.

c) Por la naturaleza de los cursos: es la agrupación de los cursos, que independientemente de la periodicidad y nivel de ocupación al que se dirige se refiere a un mismo tema o aspecto. Entonces se tendrá un programa de relaciones humanas, de seguridad industrial, de higiene industrial, de prevención contra incendios, etcétera.

En general, los planes y programas de capacitación se diseñan para establecer, desarrollar o modificar habilidades, actitudes, aptitudes y conocimientos del personal, que de acuerdo con los diagnósticos realizados resulten pertinentes para la formación de cuadros de personal estratégicos que permitan dar solución a las demandas actuales y futuras de la organización.

Al observar, registrar y evaluar el comportamiento del personal en el trabajo, esencialmente se está evaluando el grado de éxito alcanzado por el individuo en la consecución de los objetivos organizacionales y por la empresa en cuanto a las decisiones de personal asumidas a lo largo del proceso.

No obstante que la eficiencia del personal dentro del trabajo puede devaluarse en forma objetiva, el psicólogo de personal frecuentemente se enfrenta a juicios de apreciación de carácter subjetivo que dificulta la toma de decisiones.

que pueden subsanarse mediante la instrumentación de sistemas eficientes de observación y registro que permiten un seguimiento y control permanente del proceso (Mendoza, 1996).

Antes de iniciar con los planes para establecer los programas de capacitación, el psicólogo industrial debe constituir la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, la cual tendrá cuando menos las siguientes funciones:

- a) Detectar las necesidades de capacitación de la empresa.
- b) Elaborar el plan y programa interno de capacitación y adiestramiento, el cual hay que registrar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) para su validación.
- c) Verificar que los Capacitadores internos tengan las habilidades y conocimientos para impartir la capacitación.
- e) Si se opta por contratar a Capacitadores externos, verificar que cuentan con el registro de la STPS.
- f) Verificar que se expidan las constancias de habilidades laborales y autentificarlas en los términos que indica la STPS.
- g) Llevar un registro de los trabajadores capacitados, para notificarlo anualmente ante STPS.

2.3.1 NECESIDADES DE CAPACITACION.

Sherman y Bohlander (1994), definen las necesidades de capacitación como la diferencia entre el desempeño real del trabajador y el requerido en determinada área de actividad en la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional es la manera más económica de eliminar dicha diferencia; la formación profesional es, el cambio del contenido del puesto, automatización, eliminación de tareas, etcétera.

El determinar las necesidades de capacitación proporciona información para elaborar y/o seleccionar los cursos que la empresa requiere, propicia su aceptación al responder y resolver los problemas de la empresa sobre la base de la preparación del personal, tener conocimiento de las carencias y limitaciones del personal y de la organización; y asegura el vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación y sobre la base de los datos que obtienen permite hacer comparaciones a través de un seguimiento (producción, rechazos, desperdicios, etcétera). Las necesidades se dividen en: encubiertas y manifiestas:

Las necesidades encubiertas pueden agruparse en cuatro categorías: la empresa completa, una área crítica, un puesto o una situación. Son causa directa o indirecta de la existencia de problemas en la empresa y requieren una investigación meticulosa para ser determinadas.

Las necesidades manifiestas se agrupan en tres categorías, referentes a algunos conocimientos o informaciones no relacionadas con las tareas del puesto, relacionadas solamente con algunas tareas del puesto y que implican el aprendizaje completo del puesto. Pueden ser identificadas a través de la observación o registro de situaciones en el ambiente laboral. Regularmente se presentan cuando el trabajador es de nuevo ingreso, cuando se modifican equipos y procedimientos de trabajo, y/o cuando se adquiere nueva maquinaria o equipo.

Según Boydell (citado en Mendoza, 1996), las necesidades de capacitación se clasifican en tres grupos:

1. - **Organizacionales:** Son los cambios de estructura de la empresa, movimiento de personal, avance tecnológico, etcétera.
2. - **Ocupacionales:** Para el personal de nuevo ingreso, puestos de nueva creación, nuevos métodos y procedimientos de trabajo, etcétera.

3. - Individuales: Conocimientos, destrezas manuales, actitudes y aptitudes personales.

Se ha dicho que la determinación de necesidades de capacitación es la primera actividad del proceso de capacitación, y que proporciona valiosa información para elaborar o seleccionar las acciones precedentes; por lo tanto, conviene precisar los resultados a los que se desea llegar con dicho proceso.

Para esto debe elaborarse un informe que contenga la siguiente información:

- a) Datos de identificación: Nombre de la Empresa, fecha de iniciación y conclusión DNC, ubicación del área y puesto investigado y nombre del analista.
- b) Procedimiento empleado: Pasos a seguir en el acopio de información.
- c) Técnicas: formas particulares de recabar la información.
- d) Actitud de trabajadores y supervisores: forma en que reaccionan ante la DNC.
- e) Análisis de información recabada: interpretación de datos, manejo estadístico, etcétera.
- f) Resultados de la DNC.
- g) Problemas que requieren soluciones diferentes de la capacitación.
- h) Observaciones:

La extensión del informe y su contenido, están determinadas por el tipo de necesidad investigada, así como las técnicas y profundidad involucradas.

Un informe de necesidades manifiestas es relativamente simple y lineal; no involucra datos relativos a producción ni rendimiento, como tampoco situaciones influidas por la subjetividad de los informantes o del investigador. En

contraposición, un informe de necesidades encubiertas implica hechos y acciones que lo hacen necesariamente complejo.

Pese al procedimiento que se siga los resultados del informe a los que se debe de llegar en esta etapa son:

- ¿Cuáles son las tareas con necesidades de capacitación?
- ¿A quiénes afecta?
- ¿Qué características poseen las personas con necesidades?
- ¿Qué evidencias justifican que la capacitación sea la mejor medida?

Una vez detectadas las necesidades de capacitación y/o adiestramiento, el siguiente paso es definir el programa de capacitación que se impartirá durante el corto o mediano plazo, el cual puede incluir:

- a) Los cursos que se impartirán, tanto al personal de nuevo ingreso, como al que ya se encuentra laborando. Además de la inducción, al empleado de nuevo ingreso se le deberá proporcionar la capacitación de acuerdo al puesto que va a desempeñar en la empresa.

En el caso de los empleados que ya se encuentran trabajando se deberán recibir cursos generales y específicos de acuerdo a la detección de necesidades de capacitación.

- b) El alcance del curso, es decir que se pretende lograr con su impartición, que conductas se verán modificadas (habilidades, actitudes, etcétera); de ahí la importancia de definir de manera clara los objetivos.

- c) Los temas que se tocarán durante su desarrollo que deberán de ser congruentes y orientados a tratar de cumplir totalmente con los objetivos.

d) A quiénes van dirigidos, cuál es nivel educativo de los trabajadores para diseñarlo y orientarlo correctamente.

e) La duración, ya que no es conveniente manejar cursos demasiado largos y con demasiada información para evitar que se saturen y por ende no asimilen los conocimientos transmitidos.

f) El instructor u organismo que lo imparta deberá proporcionar su registro ante la STPS que lo avale como tal y que nos asegure que cuenta con los conocimientos necesarios para impartir el tema. Al término de cada curso, se evaluará el desempeño del instructor para valorar que tan claro y asertivo fue en su exposición y también se evaluará al participante para corroborar el nivel de conocimientos adquiridos.

2.3.2 TAREAS DEL INSTRUCTOR

A fin de que el aprendizaje se lleve a cabo de manera eficiente, es recomendable que el instructor realice las siguientes acciones durante el proceso de instrucción:

1. Estimular la motivación de los participantes (el deseo y la determinación de aprender).
2. Examinar con los participantes la estructura de lo que van a aprender.
3. Efectuar síntesis y revisiones de lo adquirido (retroalimentación).
4. Realizar la evaluación final.

2.4 SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL.

La Seguridad Industrial está encaminada a la prevención de accidentes de trabajo, a través de acciones de localización, evaluación y control de las causas que lo generan. El accidente de trabajo se define en la Ley Federal del Trabajo (LFT) y en la Ley del Seguro Social (LSS) como "toda lesión orgánica o perturbación funcional

inmediata o posterior o la muerte producida repentinamente en ejercicio o con motivo del trabajo, cualesquiera que sea el lugar y el tiempo en que se presente. Así como los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio a su lugar de trabajo y de éste a aquel".

La seguridad en el trabajo no es solamente el cuidado de las máquinas o la protección de los trabajadores sino también, relacionar los accidentes y sus causas para evitar que vuelvan a suceder estos u otros accidentes (Denton, 1998). Se considera que los accidentes son causados por el individuo, como resultado de una acción incorrecta ejecutada por éste u otro trabajador; pero el análisis no se queda en ese nivel ya que los accidentes no son hechos aislados sino consecuencia de una serie de factores previos, de un pasado inmediato o tardío que pocas veces analizamos y es un síntoma de deficiencia administrativa.

Un accidente ocurre por dos razones fundamentales: por la ejecución de una acción fuera de las normas de seguridad (acto inseguro); o por que en el ambiente de trabajo existe una situación fuera de las normas de seguridad (condición insegura). Los actos y condiciones inseguras son circunstancias anteriores al accidente por lo que se les conoce como causas inmediatas.

Pero es importante señalar que los factores personales son los que verdaderamente se encuentran detrás de las causas inmediatas, que se les denomina como causas básicas (Letayf, 1994). Los trabajadores ejecutan prácticas inseguras por los llamados factores personales, esto es, porque no saben cómo realizar su trabajo (falta de capacitación, conocimiento y habilidades), porque no pueden hacerlo (incapacidad física, mental o psicológica) o simplemente porque no quieren hacerlo (falta de motivación). En el anexo 1 se muestra un flujograma en el que se muestra el mecanismo de los accidentes: causas básicas, inmediatas y consecuencias.

Las condiciones inseguras existen porque se encuentran presentes factores de trabajo inadecuado como la falta de programas de mantenimiento preventivo, la existencia de instalaciones riesgosas, ingeniería inadecuada, métodos de trabajo inexistentes, equipos insuficientes, etcétera.

Los accidentes de trabajo repercuten económica, social y psicológicamente como se describe a continuación:

2.4.1 IMPACTO DE LOS ACCIDENTES EN EL ÁMBITO NACIONAL.

- Disminución de la población económicamente activa.
- Disminución del producto interno bruto.
- Aumento de la población discapacitada.
- Incremento de la delincuencia.
- Detrimiento del nivel de vida.

2.4.2 IMPACTO DE LOS ACCIDENTES EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL.

- Disminución de la productividad.
- Aumento de los costos de producción.
- Pérdida de mercado.
- Aumento en el pago de cuotas al I.M.S.S.
- Gastos en los procesos de reclutamiento, selección, contratación y liquidación.
- Deterioro de la imagen de la empresa.

2.4.3 IMPACTO DE LOS ACCIDENTES EN EL ÁMBITO DEL TRABAJADOR

- Daño físico.

- Disminución de los ingresos económicos.
- Decaimiento de la moral familiar.
- Relego social.
- Alteración psicológica.

La seguridad e higiene industrial al pretender prevenir los riesgos de trabajo, depende principalmente de una atención cuidadosa y detallada de todo tipo de actividad por parte de trabajadores y patrones (Ramírez, 1991). Para todo esto existen estrategias encaminadas a la disminución de los riesgos de trabajo como son:

a) Estrategias médicas: implementadas principalmente por el encargado de los servicios médicos, las cuales pretenden detectar las posibles alteraciones a la salud, a través de estudios y exámenes de diversa índole.

b) Estrategias administrativas: las cuales procuran evitar los riesgos de trabajo (RT) o disminuir la posibilidad que la salud del trabajador resulte dañada entre las que se encuentran:

- ◆ Elaboración de perfiles de puesto y del trabajador.
- ◆ Realización de inspecciones periódicas y auditorias internas de seguridad e higiene industrial.
- ◆ Dotar del equipo necesario de protección personal.
- ◆ Colocación de botiquines de primeros auxilios.
- ◆ Utilización de sistemas de información con fines de prevención de accidentes.
- ◆ Capacitación para el trabajo y en materia de seguridad e higiene industrial.
- ◆ Elaboración de manuales de procedimientos.
- ◆ Creación de programas de salud y seguridad.
- ◆ Distribución de cargas de trabajo.
- ◆ Manejo de los tiempos de exposición de los trabajadores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

c) Estrategias de ingeniería: las cuales por medio del conocimiento científico y tecnológico pretenden eliminar o disminuir el contacto del elemento dañino con el trabajador, a través de acciones en la fuente de origen, en el medio de propagación o en el hombre.

d) Estrategias legislativas: son todos los instrumentos existentes en el ámbito internacional, nacional y de empresa que pretenden armonizar la relación obrero-patronal.

e) Estrategias de asesoría externa: para la elaboración de estudios especiales es necesario contratar a un especialista que lo realice, debido a que la empresa no cuenta con el recurso material o humano para dar cumplimiento.

f) Estrategias psicológicas o motivacionales: encaminadas a modificar la conducta del individuo a través de una serie de estímulos como:

- ◆ Recompensa de los récords de no-accidentalidad.
- ◆ Utilización de su instinto de conservación.
- ◆ Buscando la lealtad y cooperación en el trabajo.
- ◆ Motivando su responsabilidad y orgullo por el trabajo.
- ◆ Resaltando la importancia de la seguridad para el ser humano.
- ◆ Creando sana competencia y rivalidad.

El psicólogo además de participar activamente en lo descrito anteriormente, es de gran ayuda en la conformación de la Comisión de Seguridad e Higiene que es el organismo previsto en la LFT que, en cada empresa o establecimiento industrial deberá integrarse por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, con el objeto de investigar las causas de los accidentes y enfermedades laborales; cabe señalar que estas Comisiones son organismos legales que reflejan la responsabilidad obrero-patronal compartida, ya que su funcionamiento se basa en el desempeño de una labor armónica entre quienes representan ambos factores de

producción. Cada Comisión no sólo debe proponer medidas para prevenir e investigar accidentes, sino además vigilar su cumplimiento.

Las funciones que debe realizar la Comisión de Seguridad e Higiene en los centros de trabajo se refieren a la ejecución de actos y adopción de medidas en materia de Riesgos de Trabajo (accidentes y enfermedades) que tiendan a prevenirlos y evitarlos, destacándose entre las más importantes las siguientes:

- ◆ Establecer un programa anual de verificaciones.
- ◆ Realizar las verificaciones programadas, para detectar condiciones peligrosas y efectuar verificaciones extraordinarias en casos de accidentes o enfermedades de trabajo que generen defunciones o incapacidades permanentes parciales o totales.
- ◆ De cada verificación se levantara un acta anotando las condiciones peligrosas y las violaciones a la legislación, para posteriormente realizar propuestas para su corrección, haciendo énfasis en los resultados de las recomendaciones atendidas y el proceso de resolución de las que queden pendientes.
- ◆ Investigar, analizar y registrar en el acta de verificación de la Comisión, las causas los accidentes y enfermedades de trabajo y proponer medidas para prevenirlos.

La Comisión de Seguridad e Higiene se forma sobre la base de las disposiciones de la Norma Oficial Mexicana (NOM) 019 de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) de 1993, con un Coordinador y un Secretario e invariablemente se podrán designar el número de Vocales que acuerden las partes.

Una vez que se ha hecho la revisión y descripción de las áreas donde participa tradicionalmente el psicólogo en el área industrial, se procederá a describir el papel

del psicólogo en el área de reclutamiento y selección de personal en una consultoría en recursos humanos.

CAPÍTULO 3

PAPEL DEL PSICÓLOGO DENTRO DE UNA CONSULTORÍA EN RECURSOS HUMANOS

3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.

La Consultoría inicia operaciones en Marzo de 1996 con sólo tres clientes, con 10 empleados temporales en nómina; y un total de 8 empleados que trabajaban directamente para la Consultoría. Actualmente cuenta con 12 clientes, 12 empleados propios de la Consultoría y con aproximadamente cien empleados temporales en nómina que prestan sus servicios en las diversas instalaciones de los clientes que son principalmente empresas especializadas en el área de Sistemas e Industrias de la transformación.

La Misión, Visión, Valores se desglosan a continuación:

a) Misión: proveer servicios de personal, para satisfacer ampliamente las diversas necesidades de las empresas apoyando así su desarrollo empresarial.

b) Visión: alcanzar un nivel de competitividad en la Ciudad de México y área metropolitana en servicios de personal, basándose en la calidad de los servicios y por ende la satisfacción de cliente.

c) Valores: servicio y atención al cliente, ética profesional, seriedad y respeto, trabajo arduo y de calidad, siendo firmes con nuestra función pero sin perder de vista la sensibilidad del ser humano.

La estructura organizacional de la Consultoría es la siguiente: Gerente General, Asistente de la Gerencia General, y Coordinador Administrativo, Coordinador de Recursos Humanos, Coordinador de Reclutamiento y Selección.

un Asistente de Nómina, un Asistente Administrativo; un Asesor en Relaciones Laborales; dos Ejecutivos de Reclutamiento y Selección, y un Asistente de Reclutamiento y Selección de personal, y una Recepcionista. Para ejemplificar mejor lo anterior se muestra el siguiente organigrama:

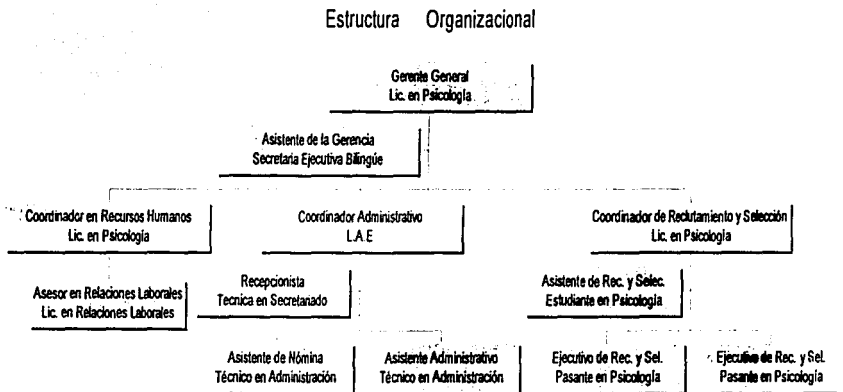


Fig. 1 Estructura organizacional (Organigrama) de la Consultoría en Recursos Humanos, en donde podemos apreciar los puestos que ocupan los psicólogos dentro de la organización.

El proceso de Reclutamiento y Selección (el cual se describirá más adelante) se realiza en una Consultoría en Recursos Humanos, que se dedica a prestar servicios de:

- Reclutamiento y Selección de Personal.
- Contratación y Administración de Personal Temporal (niveles operativos, mandos medios y superiores).
- Capacitación Integral.
- Búsqueda de altos Ejecutivos (Head Hunter).

- Evaluación de personal mediante Baterías Psicométricas.
- Estudios Socioeconómicos.

3.2 FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PSICÓLOGO EN EL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

El papel del consultor dentro de esta empresa es de suma importancia ya que en él se centran las actividades específicas del reclutamiento y selección de personal y que aquí se enlistan desde la más "sencilla" hasta la más "compleja":

1. Concertar citas con los posibles candidatos para cubrir el puesto vacante.
2. Entrevistar al candidato.

Dependiendo del tipo y el nivel de la vacante requerida es el nivel de profundidad de ésta (por ejemplo para un nivel operativo una entrevista dirigida sería la más adecuada y para niveles de mandos medios y direcciones entrevista profunda). Una vez concluida la entrevista se procede a realizar el llenado de un reporte en el cual se toman en cuenta los siguientes aspectos: apariencia personal, facilidad para comunicarse, conducta durante la entrevista, confianza en sí mismo, capacitación, orientación ocupacional y experiencia, estabilidad y trayectoria laboral e intereses económicos (Anexo 2).

3. Evaluación del candidato de acuerdo con el perfil solicitado por la empresa.

Sólo si cumple con los requerimientos mínimos en cuanto a experiencia laboral, nivel de estudios, zona de residencia, apariencia física y estabilidad laboral; así como también, no haber sido inhabilitado en los términos de la Ley

Federal de responsabilidades de los servidores públicos o condenado por delitos patrimoniales, en los términos de la legislación penal excepto aquellos que después de un juicio hayan sido absueltos de la responsabilidad penal.

4. Preseleccionar al mejor candidato de entre el total de los entrevistados.

Basándonos en los reportes de la entrevista (nivel de conocimiento, facilidad de palabra, actitud ante el entrevistador, hábitos de higiene y salud, disponibilidad de tiempo y para viajar (sólo si el perfil del puesto lo requiere).

5. Una vez preseleccionado el candidato se le da una breve explicación de las características de la empresa que requiere la vacante.

Este punto es muy importante ya que se le puede orientar a los candidatos la manera de dirigirse durante la entrevista con el que sería su jefe inmediato para que de esta manera puedan dar una mejor impresión y así tener más posibilidades de obtener el empleo; así como también lo que esperaría dicha empresa del candidato seleccionado, políticas y desarrollo profesional que le pudiera ofrecer.

6. Canalización del candidato a la empresa una vez terminado con el proceso de preselección se le concerta una cita con la empresa, enviándolo con una carta de presentación por parte de la Consultoría para que dicha empresa pueda tener un control de los candidatos que le son enviados y para su fácil identificación ya que en la presentación se anotan el nombre del candidato, el puesto para el cual se presenta a la entrevista la fecha y la hora de la entrevista y los documentos con los que debe presentarse aun cuando ya haya dejado una copia de éstos en la Consultoría.

7. Verificación telefónica de las referencias laborales del candidato enviado.

Estas referencias se deben de conocer antes de concertarle la cita al candidato para constatar que lo referido en cuanto a su experiencia laboral es verídica y así no mandar a un candidato que pretende falsear información. Comúnmente lo que se pregunta en las referencias telefónicas es: tiempo que duró en la empresa, puesto o puestos desempeñados, último sueldo devengado, actitud ante su jefe directo, disponibilidad de tiempo y para realizar algunas otras actividades que hubieran sido en su momento requeridas, motivo de separación y comentarios adicionales.

8. Seguimiento del candidato enviado.

Posteriormente se realiza el seguimiento del candidato verificando que se haya presentado puntualmente a la entrevista, con los documentos requeridos y bien presentado (de lo contrario se le hacen las recomendaciones pertinentes al candidato para poder seguir manteniendo su curriculum en cartera y hacerle futuras propuestas de trabajo) ya que todo esto avala la calidad de los candidatos que recluta y selecciona la consultoría y con ello su prestigio (Anexo 3).

Es importante hacer mención que así como se recaban los comentarios de los responsables de realizar las entrevistas en la empresa receptora para saber si el candidato cumple con lo requerido por ellos y/o es necesario cambiar algunos aspectos del perfil inicial, también se recaban los comentarios de los candidatos enviados para conocer su opinión sobre la empresa y si lo que le fue comentado por la Consultoría es igual a lo que se le mencionó en la empresa receptora, con la finalidad de saber que tan serias son en cuanto a lo que en un inicio se menciona en el perfil en cuanto a las características del trabajo y remuneración económica, para de esta manera siempre respetar el tiempo y dignidad del candidato y así evaluar a que empresas se les puede seguir prestando los servicios de la Consultoría.

TRABAJE CON
FALLA DE ORIGEN

9. Registro y control de los candidatos entrevistados.

Con el fin de tener un control de los candidatos entrevistados se lleva un formato el cual tiene la fecha en que se realizó la entrevista, el nombre completo del candidato, el puesto para el cual fue entrevistado, observaciones y a que empresas se le ha enviado. Esto también es de gran ayuda ya que permite tener información resumida y encontrar a un candidato que puede aplicar para una vacante y así no invertir tiempo haciendo la revisión de la cartera que está archivada (Anexo 4).

10. Elaboración del reporte mensual del total de candidatos entrevistados por puesto y del total de vacantes cubiertas y su fuente de reclutamiento.

Este procedimiento sirve para realizar una relación mensual del total de candidatos entrevistados y de estos saber cuántos se envían a las empresas y cuántos se colocaron, y así obtener la productividad de cada consultor y las fuentes de reclutamiento que son más rentables para la consultoría (Anexo 5).

11. Asistir mensualmente a las juntas de intercambio.

Es de gran importancia el contar y asistir mensualmente a las juntas con grupos de intercambio ya que en éstas se intercambian relaciones de candidatos que no se pudieron colocar con la empresa emisora de dicha relación y que podrán ser de ayuda a las empresas receptoras del material ya que de esta manera se reducen los costos de reclutamiento debido a que no se cobra por pertenecer a estos grupos. Es importante hacer mención que en la mayoría de los grupos de intercambio existen políticas como por ejemplo: no se permite que ingrese al grupo una empresa del mismo giro de otra que ya está dentro del grupo si esto significara generar conflictos de intereses por pirataje de candidatos y/o por ser competencia comercial directa.

12. Elaboración de una relación de vacantes y candidatos para las juntas de intercambio (Anexo 6).

13. Elaboración de un reporte de eficiencia en el cual se expresa cuantos candidatos se recibieron sobre la base del intercambio directo dentro del grupo o bien de los candidatos que se obtuvieron por medio de las recomendaciones de otros.

14. Depuración trimestral de la cartera de candidatos, obtenida por medio de algunas de las fuentes de reclutamiento. Con el fin de tener el archivo de curriculum lo más actualizado y vigente se hace una revisión cada tres meses y se desechan los curriculum's de los candidatos que en ese momento ya están trabajando, que falsearon datos y/o que mostraron una actitud pesimista, negativa o agresiva durante la o las entrevistas a las que fue convocado

15. Elaboración de estudios socioeconómicos sobre la base de lo siguiente:

Visita domiciliaria al investigado con la intención de conocer su ambiente familiar, su ambiente social inmediato y su nivel de vida. Recabando los siguientes datos:

- Datos personales.
- Último grado de estudios.
- Referencias Laborales.
- Dinámica Familiar.
- Factores de Salud e Higiene.
- Nivel Sociocultural.
- Condiciones económicas.

ESTA COPIA NO SALE
DEL ARCHIVO ORIGINAL

- Visita a las tres últimas empresas donde laboró el candidato con el fin de conocer de primera mano los comentarios de su jefe inmediato en cuanto a su capacidad para desempeñar su trabajo, su disposición y su nivel de responsabilidad así como si cumplió con el nivel exigido y los resultados esperados y motivo de salida de la empresa; y por último su actitud hacia el trabajo, jefe inmediato y compañeros de trabajo.
- Captura de la información obtenida.
- Entrega del estudio debidamente presentado (Anexo 7 y 8).

16. Evaluaciones Psicométricas, en las cuales se comprenden las siguientes áreas:

INTELIGENCIA: Coeficiente Intelectual y Aplicación práctica en situaciones específicas y/o concretas.

LABORAL: Aptitudes y habilidades de desempeño en el puesto, juicio práctico y/o criterio, capacidad para la toma de decisiones, trabajo bajo presión y limitaciones, liderazgo, estilo de dirección (en niveles de altos ejecutivos), motivación para el logro y potencial por desarrollar.

SOCIAL: Capacidad de adaptación a situaciones nuevas o desconocidas y capacidad para entablar relaciones interpersonales.

FAMILIAR: Relación familiar, relación de pareja (en su caso), estabilidad emocional.

El reclutamiento de personal en términos generales se debe basar necesariamente en las siguientes fuentes:

- a) Grupos de Intercambio.

- b) Boletines.
- c) Ferias de Reclutamiento
- d) Anuncios en las Escuelas.
- e) Bolsas de trabajo.
- f) Recomendación de Candidatos.
- g) La Sección Amarilla.
- h) Publicación de Anuncios en la vía Publica.
- i) Head Hunter
- j) Anuncios en Periódico

Sin embargo, es importante señalar que los anuncios en periódico y la publicación de anuncios en la vía publica, son las fuentes menos utilizadas debido a la inversión de tiempo y dinero, que éstas implican para la consultoría.

ANALISIS Y CONCLUSIÓN

Como se ha podido constatar a lo largo de este Reporte Laboral los procesos de reclutamiento, selección, evaluación, capacitación y desarrollo de personal, son la pieza angular de toda empresa que busca ser exitosa, no sólo por los productos que colocan y son utilizados en el mercado debido a su alta calidad en los procesos de producción y/o actitud de servicio, sino también, por la adecuada integración del factor humano en todas sus áreas.

Sin embargo, existen dificultades que en ocasiones están fuera de nuestro alcance y que son muy difíciles de controlar, y considero importante describir y reconocer en mi labor dentro de la Consultaria:

a) Cuando se realiza reclutamiento masivo, el exceso de candidatos dentro de la consultoría, hace que algunos de los candidatos decidan retirarse debido al tiempo tan largo de espera. Lo que dificulta cubrir todas las vacantes disponibles ya que no todos los candidatos cubrirán con el perfil solicitado por el cliente.

b) Una vez que se ha entrevistado al candidato y cumple con el perfil requerido, se le explica que empresa está solicitando la vacante, su ubicación, las condiciones generales del empleo, salario, prestaciones y se le da una cita con dicha empresa, pero sucede que en ocasiones el candidato no se presenta, por la desconfianza que algunas agencias han provocado dentro de las personas que buscan empleo, o por el contrario al momento de que el candidato se presenta a la entrevista resulta que en realidad no contaba con la experiencia y conocimientos que mencionó en la entrevista, lo que ocasiona perdida de tiempo en seleccionar otro candidato y en ocasiones que el cliente por algún tiempo no tome en cuenta a la consultoría para solicitar candidatos.

c) En ocasiones la empresa que solicita el personal miente en cuanto al perfil que envía a la consultoría con la finalidad de hacer más atractiva la vacante y que tenga más candidatos para hacer su elección, pero lo único que provocan es un daño a la consultoría ya que los candidatos que fueron engañados difícilmente volverán a confiar cuando se les vuelva a ofrecer una propuesta ya que sólo los hacen perder tiempo y dinero que pudieron aprovechar en otra propuesta.

Lo anterior tiene como consecuencia mayor tiempo en los procesos de reclutamiento y selección, y por ende mayores costos para la consultoría. Y por otro lado, desafortunadamente cuando nos tardamos en encontrar candidatos para una vacante se cree que el personal que se encarga del reclutamiento y selección no se encuentra preparado para tales funciones, provocando a su vez estrés en todos los involucrados en el proceso.

Por último es necesario mencionar que, el psicólogo egresado de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, cuenta con habilidades que otros planes de estudios no ofrecen y son: la capacidad de detectar y evaluar, diagnosticar, planear, desarrollar, rehabilitar, investigar, capacitar, diseñar y programar.

Sin embargo es importante puntualizar que el hecho de no salir con habilidades "Gerenciales" como los egresados de escuelas particulares (que tienen la facilidad de acceder de manera inmediata a puestos de supervisión o gerenciales, gracias a la capacidad económica de sus familias, y no necesariamente por demostrar el desarrollo de habilidades específicas para afrontar situaciones que les exijan la capacidad para investigar, evaluar y/o implementar procedimientos que sean necesarios para el buen desempeño de la organización), lo debemos tomar como una ventaja, ya que nos da la oportunidad de demostrar basándonos en nuestra experiencia escolar, las

habilidades con las que fuimos dotados durante toda la carrera; y con esto tener la oportunidad de competir por puestos de mayor jerarquía en las empresas, con la confianza que nuestra formación nos da.

Los estudiantes interesados porque se reconozca cabalmente a los egresados de nuestra institución, deben proponer espacios para su actualización en las diferentes áreas y saber adaptarse a las exigencias del mercado laboral, en términos no solo de conocimientos, si no también de apariencia personal, actitud, buenas relaciones sociales, manteniendo un nivel cultural adecuado, etcétera, ya que con esto se tiene el 50% para obtener y mantener un empleo digno.

Otro tema que considero de gran importancia y que no se debe dejar de lado, es la explotación demográfica tan acelerada que existe en nuestro país, lo que provoca la inevitable saturación de las licenciaturas y por consecuencia que se reduzcan las oportunidades de trabajo para los egresados y para los que ya estamos inmersos en el campo laboral.

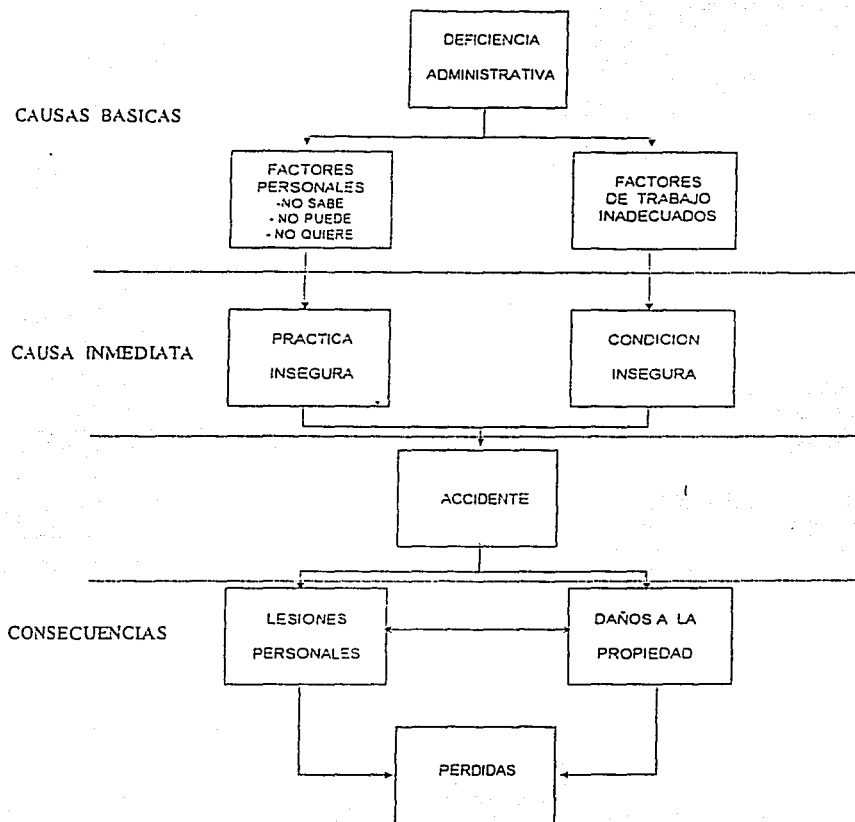
Ahora bien, ¿qué hacer nosotros como profesionales para contrarrestar este horizonte tan poco prometedor? Primero, recordar en todo momento que egresamos de la máxima casa de estudios, por muchos problemas que tenga en la actualidad; demostrar en todo momento el carácter profesional y la ética que siempre nos ha distinguido; seguir actualizándonos en la medida de nuestras posibilidades para no resagarnos en métodos y técnicas nuevos, para así ser cada día más competitivos; conformar sociedades de ex-alumnos para intercambiar experiencias e información con la finalidad de apoyarnos y ser un "gremio" más sólido y demostrar que podemos dirigir con inteligencia y capacidad, elevando el nivel de vida profesional y personal de los empleados, con objetivos reales y supervisión estrecha para que sean alcanzados y se reciba una remuneración justa con las metas alcanzadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

ANEXO 1

MECANISMO DEL ACCIDENTE



ANEXO 2

TEZ	B	A	M	MM
CMP	D	M	R	O
EST HOM	< 165 B	165-175 M	175> A	
EST MUJ	< 155 B	155-165 M	165> A	

NOMBRE: _____ FECHA: _____
 ESCOLARIDAD: _____ EDAD: _____
 FUENTE DE RECLUTAMIENTO: _____ SUELDO: _____
 PUESTO:(1) _____ (2) _____ (3) _____

APARIENCIA PERSONAL	Descuidado. Sucio. Desalineado.	Limpio y aseado No hay indicio de un cuidado especial.	Muy cuidadosa en su apariencia personal.	Impecable. Excelente aspecto Elegante
FACILIDAD PARA COMUNICARSE	Vocabulario limitado. Falta y/o dificultad para expresar ideas.	Logra una transmision aceptable de sus ideas. Capta y responde las preguntas.	Transmite sus ideas con fluidez. Entabla una comunicacion dinamica	Vocabulario muy extenso y uso apropiado del mismo. Conversador agradable.
CONDUCTA DURANTE LA ENTREVISTA	Indiferente, manipulador, nervioso y pasivo.	Desenvolvimiento y participacion normal.	Dinamico y cooperativo	Entusiasmo, espontaneo optimista y participativo.
CONFIANZA EN SI MISMO	Baja autoestima, pesimista y dependiente.	Denota cierta inseguridad	Seguro de si mismo	Absoluta confianza en si mismo. Auto motivado.
CAPACITACION	No ha tenido	Eventualmente	Buena	Ampia
ORIENTACION OCUPACIONAL Y EXPERIENCIA	Nunca ha trabajado. Experiencia menor de 1 año. Trabajarla en lo que le prefirieran.	Empez a enfocarse dentro de un área	Ha trabajado en actividades relacionadas con su especialidad. Se identifica	Plenamente identificado con es actividades de puesto que solicita.
ESTABILIDAD Y TRAYECTORIA LABORAL	Inestable. Tiene demasiados cambios de trabajo. No más de seis meses.	Cambia de trabajo con cierta frecuencia. De seis meses a 1 año.	Los cambios registrados obedecen a una mejora economica. De 2 a 3 años.	Sus cambios de empleo son por desarrollo profesional y economico. De 3 años en adelante.
INTERESES ECONÓMICOS	No tiene necesidad de empleo. Lo solicita por distraerse y ocupar su tiempo.	Ayudarse económicamente en sus gastos personales.	Desea trabajar para sostener a su familia y gastos personales.	Necesita el empleo como medio de progreso: estudio, económicas etc. y ayuda a su familia.

OBSERVACIONES: _____

ENTREVISTADOR: _____

ASESOR	FECHA RDO.	FECHA RESP.	EMPRESA	TEL.	PUESTO	INGRESO
SUELDO						

REPORTE DE CANDIDATOS DIARIOS

MES:

PUESTO	NO. DE PERSONAS	M. DE RECLUTAMIENTO	CONTRATACIONES	IMPORTE

ANEXO 5

SIEMPRE R. H

RELACION DE INTERCAMBIO DE CANDIDATOS

GRUPO NUEVO HORIZONTE

FEBRERO '97

	NOMBRE	EDAD	NIVEL DE ESTUDIOS	EXPERIENCIA	OBSERVACIONES
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

ANEXO 6

ANEXO 7

ESTUDIO SOCIOECONÓMICO

ELABORADO PARA

EMPRESA

CANDIDATO A ENCUESTAR

DOMICILIO

EDAD

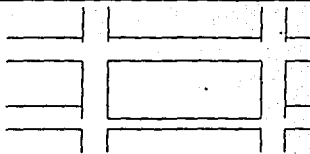
EDO CIVIL

TIEMPO DE RESIDENCIA

PUESTO SOLICITADO

FECHA VISITA

HORA



ANTECEDENTES FAMILIARES

NOMBRE DEL PADRE

DOMICILIO

COLONIA

CIUDAD

EDAD

LUGAR DE NACIMIENTO

OCUPACION

EMPRESA

GIRO DE LA EMPRESA

DIRECCION EMPRESA

INGRESOS

RELIGION

NOMBRE DE LA MADRE

DOMICILIO

COLONIA

CIUDAD

EDAD

LUGAR DE NACIMIENTO

OCUPACION

EMPRESA

GIRO DE LA EMPRESA

DIRECCION EMPRESA

INGRESOS

RELIGION

HERMANOS

NOMBRE	DOMICILIO	EDAD	E C	OCUPACION	INGRESOS

HIJOS

NOMBRE	DOMICILIO	EDAD	E C	OCUPACION	INGRESOS

DOCUMENTACIÓN ORIGINAL

ACTA DE MATRIMONIO (LUGAR Y FECHA)		CARTILLA S M N (NO Y CLASE)	
I M S S REGISTRO	REG FED CAUS	PASAPORTE	
NO. CEDULA PROFESIONAL	LIC MANEJO	CCM PROBA NTE DE D C M I L I C	

OBSERVACIONES

CLASE A LA QUE PERTENECE

ACERCA DEL MOBILIARIO DE LA CASA

ACERCA DEL ASEO Y EL ORDEN DE LA CASA

LA CASA CONSTA DE

DATOS ADICIONALES

ANTECEDENTES ESCOLARES

NOMBRE DE LA ESCUELA	CIUDAD	AÑOS	DESDE HASTA	DOCTO. RECIBIDO
PRIMARIA				
SECUNDARIA				

ANTECEDENTES LABORALES

EMPRESA	ADMINISTRACION INTEGRAL DE ALIMENTOS SANBORNS, S.A.			MOTIVO DE LA SEPARACION
DOMICILIO		TELÉFONO		
PUESTO		FECHA DE INGRESO		
NOMBRE JEFE INMEDIATO		FECHA DE BAJA		
NO PERSONAS A CARGO		SUELDO FINAL		

COMENTARIOS JEFE INMEDIATO

EMPRESA				MOTIVO DE LA SEPARACION
DOMICILIO		TELÉFONO		
PUESTO		FECHA DE INGRESO		
NOMBRE JEFE INMEDIATO		FECHA DE BAJA		
NO PERSONAS A CARGO		SUELDO FINAL		

COMENTARIOS JEFE INMEDIATO

EMPRESA			MOTIVO DE LA SEPARACION
DOMICILIO		TELEFONO	
PUESTO		FECHA DE INGRESO	
NOMBRE JEFE INMEDIATO		FECHA DE BAJA	
NO PERSONAS A CARGO		SUELDO FINAL	

COMENTARIOS JEFE INMEDIATO

REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	OCUPACION
DIRECCION	TELEFONO
COMENTARIOS	TIEMPO DE CONOCERLO
NOMBRE	OCUPACION
DIRECCION	TELEFONO
COMENTARIOS	TIEMPO DE CONOCERLO
NOMBRE	OCUPACION
	TELEFONO
COMENTARIOS	TIEMPO DE CONOCERLO

SITUACION ECONOMICA

INGRESOS		EGRESOS	
SUELDO CANDIDATO		RENTA	LUZ
SUELDO CONYUGE		ALIMENTACION	GAS Y AGUA
PARTICIPACION DE LOS HIJOS		TELEFONO	ROPA
PARTICIPACION PADRES		GASOLINA	TRANSPORTE
OTROS INGRESOS		ESCUELA	DIVERSIONES
TOTAL INGRESOS		DEUDAS	OTROS EGRESOS
TOTAL EGRESOS			

BIENES INMUEBLES DE SU PROPIEDAD

OTROS		VALOR	
-------	--	-------	--

INTERESES FAMILIARES

ASISTEN AL CINE		FRECUENCIA		PRACTICAN DEPORTE		CUAL	
ASISTEN AL TEATRO		DE QUE TIPO		GUSTAN DE LECTURAS		DE QUE TIPO PERIODICO	
GUSTAN DE MUSICA		DE QUE TIPO		GUSTAN VER TELEVISION		PROGRAMA PREFERIDO	
GUSTAN DE CIR RADIO		QUE ESTACION PREFIEREN		PARTIDO POLITICO		POR QUE	

SU ESTADO DE SALUD ES	PADECE ENFERMEDAD CRONICA Y/O DEFORMACION FISICA			¿REBE USTED? ¿FUMA? FRECUENCIA	
BUENO REGULAR MALO	NO	SI	CUAL		

¿ HA ESTADO SINDICALIZADO ?

SI	NO	NOMBRE DEL SINDICATO	PUESTO OCUPADO
----	----	----------------------	----------------

CONCEPTOS	SUP. ALTO (10 PTOS)	SUP. MEDIO (9 PTOS)	MEDIO (8 PTOS)	MEDIO BAJO (7 PTOS)	BAJO (6 PTOS)
EFICIENCIA					
HONRADEZ					
DINAMISMO					
ACTITUD C/ SUS JEFS					
CAPACIDAD DE MANDO					
APTITUDES INNATAS DE LIDER					
TOMA DE DECISIONES					
COLABORACION C/COMPANEROS					
ACTITUD P TRABAJAR POSHORARIO					

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

[Empty rectangular box for conclusions]

SIEMPRE R.H

CUESTIONARIO ESTUDIO SOCIOECONÓMICO

FECHA _____ HORA DE VISITA _____

NOMBRE _____

EDAD _____ ESTADO _____

CIVIL _____

DIRECCION _____ COL _____

ENTRE CALLES _____ TIEMPO DE

RESIDENCIA _____

ANTECEDENTES FAMILIARES

NOMBRE DEL PADRE _____

EDAD _____ LUGAR DE

NACIMIENTO _____

DIRECCION _____

COL _____

CIUDAD _____

OCUPACION _____ GIRO EMPRESA _____

EMPRESA _____

DIRECCION _____

EMPRESA _____

INGRESOS _____ RELIGION _____

NOMBRE DE LA MADRE _____

EDAD _____ LUGAR DE

NACIMIENTO _____

DIRECCION _____

COL _____

CIUDAD _____

OCUPACION _____ GIRO EMPRESA _____

EMPRESA _____

DIRECCION EMPRESA _____

INGRESOS _____ RELIGION _____

HERMANOS:

NOMBRE _____ EDAD: _____ ESTADO _____

CIVIL _____

DOMICILIO _____

OCUPACION _____ INGRESOS: _____

NOMBRE _____ EDAD: _____ ESTADO _____

CIVIL _____

DOMICILIO _____

OCUPACION _____ INGRESOS _____

NOMBRE _____ EDAD _____ ESTADO CIVIL _____ DOMICILIO _____

OCUPACION _____ INGRESOS _____

NOMBRE _____ EDAD _____ ESTADO CIVIL _____ DOMICILIO _____

OCUPACION _____ INGRESOS _____

NOMBRE _____ EDAD _____ ESTADO CIVIL _____ DOMICILIO _____

OCUPACION _____ INGRESOS _____

NOMBRE DE LA ESPOSA _____
EDAD _____ LUGAR DE NACIMIENTO _____
DIRECCION _____
COL. _____
CIUDAD _____
OCUPACION _____

EMPRESA _____ GIRO EMPRESA _____
DIRECCION EMPRESA _____

INGRESOS _____ RELIGION _____

LUGAR Y FECHA DE MATRIMONIO _____

HIJOS:

NOMBRE _____ EDAD _____

LUGAR DE NACIMIENTO _____ ESCOLARIDAD _____

DIRECCION _____ ESTADO CIVIL _____

OCUPACION _____ INGRESOS _____

NOMBRE _____ EDAD _____

LUGAR DE NACIMIENTO _____ ESCOLARIDAD _____

DIRECCION _____ ESTADO CIVIL _____

OCUPACION _____ INGRESOS _____

NOMBRE _____

EDAD: _____

LUGAR DE NACIMIENTO _____

ESCOLARIDAD _____

DIRECCION _____ ESTADO _____

CIVIL _____

OCUPACION _____ INGRESOS: _____

PRESENTACION DE DOCUMENTACIÓN ORIGINAL:

- ACTA DE NACIMIENTO
- ULTIMO COMPROBANTE DE ESTUDIOS
- NO I M S S S
- REGISTRO FEDERAL CONTRIBUYENTES
- CARTILLA MILITAR
- COMPROBANTE DE DOMICILIO
- CARTAS DE RECOMENDACIÓN
- LICENCIA DE MANEJO
- ACTA DE MATRIMONIO
- PASAPORTE
- OTROS _____

CLASE A LA QUE PERTENECE _____
 MOBILIARIO DE LA CASA _____

ASEO Y ORDEN EN LA CASA _____

LA CASA COMPRENDE DE _____

DATOS ADICIONALES _____

ANTECEDENTES ESCOLARES

PRIMARIA (NOMBRE) _____ CIUDAD: _____

DESDE _____ HASTA _____ ESPECIALIDAD: _____

DOCUMENTO RECIBIDO _____

SECUNDARIA (NOMBRE) _____

CIUDAD _____

DESDE _____ HASTA _____ ESPECIALIDAD: _____

DOCUMENTO RECIBIDO _____

COMERCIAL (NOMBRE) _____
CIUDAD _____
DESDE _____ HASTA _____ ESPECIALIDAD: _____

DOCUMENTO RECIBIDO _____

BACHILLERATO (NOMBRE) _____
CIUDAD _____
DESDE _____ HASTA _____ ESPECIALIDAD: _____

DOCUMENTO RECIBIDO _____

PROFESIONAL (NOMBRE) _____
CIUDAD _____
DESDE _____ HASTA _____ ESPECIALIDAD _____

DOCUMENTO RECIBIDO _____

OTROS (NOMBRE) _____ CIUDAD: _____
DESDE _____ HASTA _____ ESPECIALIDAD: _____

DOCUMENTO RECIBIDO _____

ANTECEDENTES LABORALES

EMPRESA _____

DOMICILIO _____

PUESTO _____ TELEFONO _____
FECHA DE INGRESO _____ FECHA DE SALIDA _____

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____

PUESTO DEL JEFE INMEDIATO _____

NO. DE PERSONAS A CARGO _____ SUELDO FINAL _____

MOTIVO DE _____

RENUNCIA _____

COMENTARIOS JEFE INMEDIATO _____

EMPRESA _____

DOMICILIO _____

PUESTO _____ TELEFONO _____
FECHA DE INGRESO _____ FECHA DE SALIDA _____

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____

PUESTO DEL JEFE INMEDIATO _____

NO DE PERSONAS A CARGO _____ SUELDO FINAL: _____

MOTIVO DE RENUNCIA _____

COMENTARIOS JEFE INMEDIATO _____

EMPRESA _____

DOMICILIO _____

PUESTO _____ TELEFONO: _____

FECHA DE INGRESO _____ FECHA DE SALIDA: _____

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____

PUESTO DEL JEFE INMEDIATO _____

NO DE PERSONAS A CARGO _____ SUELDO FINAL: _____

MOTIVO DE RENUNCIA _____

COMENTARIOS JEFE INMEDIATO _____

REFERENCIAS PERSONALES:

NOMBRE _____

DIRECCION _____

OCUPACION _____

TIEMPO DE CONOCERLO _____ TELEFONO: _____

COMENTARIOS _____

NOMBRE _____

DIRECCION _____

OCUPACION _____

TIEMPO DE CONOCERLO _____ TELEFONO: _____

COMENTARIOS _____

NOMBRE _____

DIRECCION _____

OCUPACION _____

TIEMPO DE CONOCERLO: _____ TELEFONO _____

COMENTARIOS _____

SITUACIÓN ECONÓMICA

INGRESOS:

SUELDO CANDIDATO _____ SUELDO CÓNYUGE _____

PARTICIPACION DE LOS HIJOS _____ PARTICIPACION DE LOS PADRES: _____

OTROS _____

INGRESOS _____

EGRESOS:

RENTA _____ LUZ _____ GAS _____

ALIMENTACION _____ ROPA _____ TELEFONO _____

ESCUELA _____ DEUDAS _____ DIVERSIONES _____

TRANSPORTE _____ GASOLINA _____ AGUA _____

OTROS _____ TOTAL _____

BIENES INMUEBLES DE SU PROPIEDAD

CASA _____ VALOR _____

TERRENO _____ VALOR _____

AUTOMOVIL _____ VALOR _____

OTROS _____ VALOR _____

INTERESES FAMILIARES

ASISTEN AL CINE _____ FRECUENCIA Y DE QUE TIPO _____

ASISTEN AL TEATRO _____ FRECUENCIA Y DE QUE TIPO _____

GUSTAN DE OÍR RADIO _____ QUE ESTACIÓN _____

PREFIEREN _____

PRACTICAN ALGUN DEPORTE _____ CUAL: _____

GUSTAN DE MÚSICA _____ FRECUENCIA Y DE QUE TIPO _____

GUSTAN DE VER TELEVISION _____ PROGRAMA _____

REFERIDO _____

GUSTAN DE LA LECTURA _____ FRECUENCIA Y DE QUE TIPO _____

TIPO _____

PARTIDO POLÍTICO _____ PORQUE: _____

ESTADO DE SALUD ES. BUENO _____ REGULAR _____
MALO _____

HA PADECIDO ALGUNA ENFERMEDAD CRONICA Y/O DEFORMACION FISICA. _____
CUAL: _____

¿ BEBE USTED ? _____ FRECUENCIA _____
¿ FUMA USTED ? _____ FRECUENCIA _____

¿ HA ESTADO SINDICALIZADO? _____ NOMBRE DEL SINDICATO: _____
PUESTO OCUPADO _____

CONCLUSIONES

CONCEPTO	SUP. ALTO (10 PUNTOS)	SUP. MEDIO (9 PUNTOS)	MEDIO (8 PUNTOS)	MEDIO BAJO (7 PUNTOS)	BAJO (6 PUNTOS)
EFICIENCIA					
HONRADEZ					
DINAMISMO					
ACTITUD C/SUS JEFES					
CAPACIDAD DE MANDO					
APTITUDES INNATAS / LIDER					
TOMA DE DECISIONES					
COLABORACION C/COMPAÑEROS					
ACTITUD P/TRABAJAR POSHORARIO					

REFERENCIAS

- Arias, F. (1989). Administración de los Recursos Humanos. México: Trillas.
- Blum, M. (1990). Psicología Industrial. México: Trillas
- Cascio, F. (1995). Maning Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profites. E.U.A.: Mac Graw-Hill.
- Denton, K. (1998). Seguridad Industrial, Administración y Métodos. México: McGraw-Hill.
- Dunnette, M. y Kirchner, W. (1989). Psicología Industrial. México: Trillas.
- Ibarra, E. y Montaña, L. (1987). Ensayos Críticos para el Estudio de las Organizaciones en México. México: Porrúa.
- Islas, M. y Ramírez, N. (1995). "Importancia del Proceso de Reclutamiento y Selección como factor determinante tanto en una alta Permanencia en el empleo, como en resultados satisfactorios en la evaluación de Desempeño". Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México. FES Iztacala, Edo. Méx., México.
- Katz, D. y Kanh, R. (1990). Psicología Social de las Organizaciones. México: Trillas.
- Kast, F.E. y Rosenzweig, J.E. (1988). Administración en las Organizaciones. México: McGraw-Hill.
- Lawshe, C. (1980). Pruebas Psicotécnicas en la Selección de Personal. España: Rialp.
- Letayf, J. (1994). Seguridad, Higiene y Control Ambiental. México: McGraw-Hill
- Ley Federal del Trabajo (2000). México: Sista.
- Ley del Seguro Social (2000). México: Sista.

- Luevano, A. (1995). "Implementación de un Sistema de reclutamiento y selección en una empresa de servicios". Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México. FES Iztacala, Edo. México, México.
- Maiers, S. (1980). Psicología Industrial. España: Rialp.
- Martínez, S. (1985). "El papel de Psicólogo en la Industria: Psicología Industrial vs Psicología del Trabajo, un análisis teórico". Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Psicología, México, D.F.
- Méndez, N. y Tovar, L. (1997). "Proceso de Reclutamiento y Selección a nivel secretarial para la empresa mediana". Tesis de licenciatura no publicada, Universidad del Valle de México. Plantel Lomas Verdes, Edo. México, México.
- Mendoza, A. (1996). Manual para Detectar las Necesidades de Capacitación. México: Trillas.
- Neffa, J. (1980). El proceso del Trabajo y la Economía de Tiempo: Contribución al análisis crítico de K. Marx, F.W. Taylor y H. Ford. Argentina: Kairos.
- Ramírez, C. (1991). Seguridad Industrial, un Enfoque Integral. México: Noriega-Limusa.
- Ríos, A. y Paniagua, M. (1980). Orígenes y Principios de la Administración. México: Trillas.
- Rodríguez, F.A (1999). Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. España, Madrid: Pirámide.
- Rodríguez, M. (1987). Psicología de la Organización. México: Trillas.
- Schultz, D. (1982). Psicología Industrial. México: McGraw-Hill

- Sherman Jr. y Bohlander, J. (1994). Administración de los Recursos Humanos. México: Iberoamericana.
- Taylor, F. (1991). Principios de la Administración Científica. México: Herro Hermanos.
- Zendejas, L. (1990). "El Psicólogo dentro del Area de Recursos Humanos de la Banca Múltiple". Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Psicología, México.