UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

IZTACALA

LA IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

L I C E N C I A D O E N P S I C O L O G I A

P R E S E N T A :

CLAUDIA DARIELA CORZA SALINAS

ASESOR:

LIC. ISAAC PEREZ ZAMORA

DICTAMINADORES:

LIC. TERESA GARCIA GOMEZ

LIC. JORGE MONTOYA AVECIAS

IZTACALA

TLALNEPANTLA, ESTADO DE MEXICO 2004

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

Excelencias de la Sabiduría

“ Si clamares a la inteligencia,
Y a la prudencia dieres tu voz;
Si como a la plata la buscares,
Y la escudriñares como a tesoros,
Entonces entenderás el temor de Jehová,
Y hallarás el conocimiento de Dios.
Porque Jehová da la Sabiduría,
Y de su boca viene el Conocimiento y la inteligencia ”

Proverbios 2:3-6

Dedicatorias

A Dios
Por darle sentido a mi vida, y porque hasta
el día de hoy haz sido el "EBEN- EZER".
Reconozco que sin tu ayuda y tus cuidados
No habría llegado hasta estos momentos.

A mi papá
Por haberme apoyado a lo largo de todos estos años,
Y compartir conmigo este sueño que tanto trabajo me costo
Quiero que sepas que haz sido mi mayor motivación y
Ejemplo para alcanzar todas mis metas, pues cada mañana
Veo en ti a un hombre que se ha esforzado y que ha trabajado
Arduamente a lo largo de toda su vida para llegar a ser lo que hoy
Eres, lo cual me motiva para seguir luchando hasta ver logrado cada
Uno de mis anhelos. GRACIAS POR TODO PAPÁ…. T. Q. M.

A mi mamá
Por estar siempre al pendiente de mí y
Demostrarme tu amor y apoyo incondicional
Gracias por enseñarme a tener FE aún cuando las cosas
Parecen no tener solución, eres un gran regalo que
Dios ha dado a mi vida, soy muy afortunada de tener
Una mamá como tú…TE QUIERO MUCHO!!

A mis Asesores
Isaac, Teresa y Jorge porque cada uno fue muy importante
Para que yo pudiera realizar este trabajo, agradezco su tiempo,
Dedicación y conocimientos compartidos a lo largo de estos
Meses y sobre todo las porras que siempre me echaron para que
Siguiera adelante ¡Gracias Maestros!

Una dedicatoria especial para: Mis hermanos **HECTOR Y GADHIEL**
Solamente les quiero decir que vale la pena esforzarse hasta alcanzar lo que
Uno quiere ojalá que esto les sirva de motivación a ti Héctor en tu trabajo y a
Ti Gadhielito para que le eches más ganas a la escuela. Los quiero mucho!!!!!

INDICE

RESUMEN 4

INTRODUCCIÓN 5

CAPÍTULO 1 PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

1.1 Antecedentes de la Psicología Organizacional 10
1.2 Antecedentes en México 17
1.3 Alcances de la Psicología Organizacional 21
1.4 El papel del Psicólogo dentro de las organizaciones 22

CAPITULO 2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

2.1 Proceso de reclutamiento 31
2.1.1 Vacante 32
2.1.2 Requisición de personal 32
2.1.3 Perfil de Puesto 33
2.1.4 Descripción de puesto 35
2.1.5 Medios de Reclutamiento 36
2.1.6 Medios de Reclutamiento Internos 36
2.1.7 Medios de Reclutamiento Externos 37
2.2 Proceso de Selección 37
2.2.1 Curriculum 38
2.2.2 Solicitud 38
2.2.3 Entrevista 39
2.2.4 Verificación de datos 44
2.2.5 Pruebas Psicológicas 45
2.2.6 Examen Médico 49
2.2.7 Entrevista profunda 50
2.2.8 Integración de reporte 52
2.2.9 Firma de Contrato 53

CAPITULO 3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

3.1 Teorías que sustentan la importancia del análisis de puestos 54
3.2 Análisis de puestos 57
3.3 Descripción de puestos 62
3.4 Elaboración de la descripción de puestos 65
3.5 La importancia del Análisis y Descripción de puestos en reclutamiento y selección 67
3.6 Impacto en la productividad y rentabilidad de la organización 68
3.7 Algunas de las principales aportaciones del trabajo del psicólogo en el proceso de análisis y descripción de puestos 69

CONCLUSIONES 70

BIBLIOGRAFÍA 78

ANEXOS 83

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo señalar la importancia y trascendencia que tienen el análisis y la descripción de puestos para facilitar los procesos de reclutamiento y selección de personal, tomando en consideración los principios teóricos y metodológicos derivados del método científico experimental, así como de la Psicología Organizacional.

A lo largo del trabajo resaltaremos la importancia que tiene la labor del Psicólogo dentro del área industrial como encargado de proveer el recurso idóneo y necesario para facilitar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Realizamos una breve reseña histórica sobre los orígenes y evolución que la psicología organizacional ha tenido tanto en el ámbito internacional como en nuestro país, centrándonos principalmente en sus aportaciones hacia el área industrial, particularmente dentro del área de reclutamiento y selección de personal.

Una vez revisado el proceso de reclutamiento y selección de personal, analizamos la importancia y trascendencia de que sea el Psicólogo el profesionista responsable de llevar a cabo estas tareas, destacando así las habilidades y conocimientos que adquiere en este caso, el Psicólogo egresado de la FES Iztacala.

Por último realizamos un análisis de la información presentada a fin de mencionar algunas de las principales consecuencias psicológicas, laborales y profesionales que pueden llegar a obtener tanto la empresa como los empleados, si es que dentro de la organización se lleva a cabo eficientemente el proceso de reclutamiento y selección de personal basado en el análisis y descripción de puestos.

Introducción

Sin duda uno de los temas más importantes en Recursos Humanos es el de reclutamiento y selección de personal. Ya que si partimos del supuesto de que las organizaciones triunfan o fracasan en razón del personal con el que cuentan, podemos evidenciar la gran trascendencia que tiene contratar personas idóneas para cada puesto y que se apeguen al perfil que la empresa requiere, con la finalidad de que tanto el empleado como la empresa se desarrollen y alcancen los objetivos laborales y personales establecidos. Sin embargo, muchas veces esto no se ve reflejado en el desempeño de los empleados y las causas pueden ser diversas desde falta de capacitación, carencia de equipo de trabajo, hasta un mal planteamiento entre las actividades y funciones del puesto, esto derivado de una ausencia de análisis y descripción del mismo. De ahí la importancia de abordar este tema, sobre todo por las consecuencias que esto trae no sólo para el trabajador sino también para la empresa misma, afectando a ambos entre otras cosas más en el rendimiento, aprovechamiento laboral así como en su economía. Tanto la Organización como el empleado inician, a partir de la firma de un contrato, una relación laboral que puede llegar a durar muy poco si no hay congruencia entre los requisitos del puesto y las competencias laborales del recién contratado.

Los resultados son para ambas partes infructuosos. Para la Organización implica falta de productividad porque el trabajo no se hace o no se sabe hacer bien, agotamiento de empleados que trabajan en exceso, altos costos en capacitación, nómina y un alto índice de rotación. Por otro lado, para el empleado genera frustración por no poder usar sus habilidades y/o capacidades, baja productividad, estancamiento laboral, duplicidad de funciones, falta de motivación, malas relaciones laborales y en algunos casos abandono de trabajo o renuncia voluntaria.

Es por tanto, una necesidad actual hablar de la relación que tiene en reclutamiento y selección: *el análisis y la descripción de los puestos*. La descripción de puestos ayuda a identificar las funciones individuales que necesitan los empleados para alcanzar el éxito laboral: competencias, habilidades, capacidades y demás factores que llevan a un desempeño óptimo. De inicio, el área de reclutamiento identifica las funciones mediante el análisis de puestos, junto con las demás áreas involucradas en la toma de decisión, pueden utilizarse métodos de selección como entrevista, recomendaciones, pruebas psicológicas y correlacionarlos con las funciones del puesto y las necesidades de la Organización.

Diversos autores entre ellos Dibble (1999) coinciden en que una especificación completa y sin ambigüedades de las funciones requeridas (mediante el análisis de puestos) reduce la influencia de estereotipos raciales y de género y ayuda al entrevistador a diferenciar entre candidatos que cubren los requisitos y aquellos que no. De lo contrario señalan, que sin una descripción y análisis de puestos bien definida, el reclutamiento y la selección del personal puede no ser tan eficaz y no se contará con personas que cumplan con los requisitos del puesto y por lo general esto desencadenará más tiempo en cubrir las vacantes así como contrataciones con una alta probabilidad de rotación.

De acuerdo con las características tan específicas que toda Organización tiene, la técnica del análisis de puestos es una necesidad tanto para ubicar en un puesto a la persona "adecuada" como para llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación. Es indiscutible que toda Organización requiere de un desarrollo constante, por tal motivo debería ser ocupación de los altos directivos, contar con los recursos humanos capaces para desempeñar en forma eficiente y productiva los diferentes puestos de trabajo. Sin embargo, la mejor forma de lograr la productividad es la de proporcionar un entrenamiento adecuado a las personas de nuevo ingreso, las que van a ser promovidas a otro, o bien, las que requieren de éste para desempeñar sus tareas de una manera eficiente. (Gama,1992)

No obstante, la realidad es que muy pocas organizaciones se ocupan del análisis y la descripción de puestos. Además se encuentra que a medida que las actividades de administración de los recursos humanos crecen en cantidad y complejidad, muchas labores, incluso las que se refieren al reclutamiento y la selección, se confían al departamento mismo. Pese a esto, las técnicas de selección procuran encontrar la mejor relación entre la fuerza laboral (trabajador) y su ocupación.

Significa un reto para el psicólogo Organizacional establecer en el departamento de reclutamiento y selección, actividades que le permitan descubrir, desarrollar y mantener herramientas de trabajo que le den como resultado candidatos que una vez entrevistados y evaluados por medio de las pruebas psicológicas se encuentren listos para garantizar un nivel de eficiencia óptimo en sus actividades laborales. (Guillén, 2001)

Considerando que las técnicas y los métodos para el reclutamiento y la selección se van modificando y perfeccionando, el psicólogo industrial cada vez va abarcando más actividades entre ellas: la elaboración del análisis de puestos, reclutamiento y selección, evaluaciones de desempeño, entrenamiento y desarrollo, liderazgo, motivación, relaciones interpersonales, condiciones laborales, seguridad e higiene, etc. Lo que nos da señal del acelerado crecimiento que va desarrollando la psicología dentro de las organizaciones. Específicamente haremos mención del área Organizacional (industrial), cuyo objeto de estudio es el comportamiento del individuo, tomando en cuenta sus diferencias dentro de una organización o grupo. (Gama, 1992).

Esta área cuenta con el aporte de la psicología conductual, misma que le permite ir modificando los procedimientos y las condiciones de trabajo e interacción dentro de una empresa, esto es que aplica los principios del aprendizaje en el individuo, circunscribiéndolo en su área de trabajo.

El reclutamiento y la selección de personal es el área de la psicología organizacional que esta basada en el conocimiento de los requerimientos que cada oficio o puesto de trabajo demanda de quien va a desempeñarlo, así como en las aptitudes y competencias laborales de los candidatos, todo esto con el fin de evaluar las posibilidades de adaptación del individuo con dicho puesto.

Finalmente y con base en todo lo anterior en este trabajo abordaremos como conceptos básicos la psicología industrial, reclutamiento y selección de personal así como el análisis y descripción de puestos, ya que consideramos que la utilización de estos temas es de gran relevancia en estos tiempos, debido a la situación en la que se encuentran las empresas, donde no importando el giro al que se dediquen sus necesidades se centran principalmente en: Cubrir vacantes, disminuir la rotación, incrementar su productividad y alcanzar sus objetivos. Aspectos que consideramos pueden alcanzarse si previamente se describen y analizan los puestos y funciones a desempeñar.

El presente reporte de investigación pretende aportar elementos que comprueben la importancia que existe entre algunas de las técnicas utilizadas por la psicología Organizacional, en los procesos de reclutamiento y selección.

Los instrumentos y técnicas que se han elegido para tal fin son: El análisis de puestos, la descripción de puestos y el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Por tanto, el objetivo del presente trabajo es señalar la importancia y trascendencia que tienen el análisis y la descripción de puestos para facilitar los procesos de reclutamiento y selección de personal, tomando en consideración los principios teóricos y metodológicos derivados del método científico experimental, así como de la Psicología Organizacional.

Presentaremos en el primer capítulo los inicios e importancia de la psicología Organizacional tanto en el extranjero como en nuestro país, así como los principales

factores que influyeron para que ésta se desarrollará rápidamente, así como los autores que le dieron fundamento teórico.

En el segundo capítulo se exponen los procesos de reclutamiento y selección de personal, donde se aborda de manera general la importancia de cada uno de ellos, enfocándonos principalmente al proceso tradicional de reclutamiento y selección de personal donde señalaremos las etapas que lo conforman, para ello hacemos mención de las habilidades con las que es formado profesionalmente el psicólogo, a fin de aportar elementos significativos que le permitan tomar decisiones a favor del talento humano dentro de las organizaciones.

En el capítulo tres mencionaremos detalladamente la técnica de análisis y descripción de puestos, así como su importancia para mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal, además de señalar el papel que juega dentro de las Organizaciones el psicólogo como profesionista responsable de llevar a cabo estas funciones.

Por último, en las conclusiones de este trabajo proponemos algunos elementos que podrán ser utilizados para determinar como podrían lograrse con mayor eficacia los procesos de reclutamiento y selección de personal, así como obtener un menor índice de rotación, por medio de la utilización oportuna del análisis y la descripción de puestos.

CAPÍTULO 1

Psicología Organizacional

1.1) Antecedentes de la Psicología Organizacional

Durante los últimos años, la psicología ha desarrollado un alto grado de evolución, cada día se confía más en la aplicación adecuada de métodos científicos, y se ven incrementados los estudios dedicados a analizar la conducta.

Ruiz y Contreras (1991) mencionan que la aportación más importante de la psicología al campo de la industria es la introducción del método científico, el cual sirve de base para derivar decisiones que impliquen y apoyen la conducta humana.

La psicología ha extendido una gama de ramificaciones en cuanto a sus áreas de investigación y aplicación, siendo el hombre el objeto principal de su estudio. Una de las aplicaciones es la psicología organizacional definida por Blum y Naylor (1985) como la aplicación o extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria. El aspecto más relevante de la psicología industrial es su disciplina. Reconocen claramente que las conclusiones científicas deben ser objetivas y basarse en datos reunidos como resultado de la aplicación de un procedimiento definido.

Por su parte, Barriguete 1985 citado en Martínez y Moreno (2001) manifiesta que el objetivo de la psicología industrial es tratar de predecir la conducta del individuo en la empresa, de tal manera que se logre su integración completa en el medio de trabajo.

El término Psicología describe toda aquella investigación respecto a la conducta humana, una definición precisa del objeto de estudio de la psicología organizacional es el de investigar, analizar y ordenar los recursos humanos en el ámbito laboral.

La psicología Organizacional a lo largo de la historia se ha ocupado en conocer las cualidades y características del individuo, ya que desde su aparición el ser humano no solo ha tenido que desarrollar las actividades que se le asignan, sino que también ha participado en crear diferentes formas de trabajo. La psicología industrial surge en América en 1901 cuando el doctor Scott, dio una conferencia y explicó la manera en que la psicología podía ser aplicada en la publicidad. Scott fue autor de artículos y libros, así como de análisis y críticas de las obras de algunos psicólogos contemporáneos. Lo que éste pretendía era la expansión de la psicología industrial a otras áreas que no únicamente se orientaran hacia la publicidad, de ahí que a Scott se le considere el primer psicólogo industrial, debido a la distinción que hizo entre la ciencia pura y la aplicada, afirmaba que la psicología debía tener un carácter práctico, lo cual sirvió de fundamento a la psicología industrial, tomando en cuenta aspectos tales como: aprendizaje, las condiciones físicas donde se labora, la economía de los movimientos, fatiga, etc. En 1901 dio una conferencia a favor de la psicología de la publicidad, a solicitud de la industria de la publicidad, y en 1903 escribió el primer libro enfocado a hablar sobre psicología y algunos aspectos del mundo laboral titulado “The Theory of Advertising”. (De la Cruz, 2002)

Además Scott hizo varias aportaciones más a la psicología organizacional y en 1915 fue el primer profesor con el título de psicología aplicada en América. En 1916, fue director del recién formado Departamento de Investigación de Ventas, primera institución que vendió sus servicios a empresas privadas.

En 1919 creó la Scott Company primera organización consultiva de personal. Demostrando como la psicología industrial podría aplicarse a la publicidad y las ventas.

En 1915, Taylor en Estados Unidos, realizó estudios que lo llevaron a descubrir deficiencias en el modo tradicional de hacer las cosas, tanto en el ámbito cotidiano como en el ámbito industrial; además encontró que el empresario tenía una idea más o menos clara de lo que podía producir una máquina, sin embargo no conocía realmente el nivel de eficiencia de sus empleados. Los estudios que realizó contribuyeron a elevar la eficiencia y la productividad de cada trabajador, sin incrementar el gasto de energía. Propuso un sistema de observación y análisis por medio de estudios de tiempo para delimitar la tasa óptima de producción. Para llevar a cabo esto postuló tres principios básicos, los cuales fueron llevados a cabo inicialmente en un experimento efectuado por la Belthelchen Stell Company, los cuales mencionamos a continuación:

1. Primero seleccionó a los hombres más eficientes en su trabajo.
2. Después los instruyó en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos, para que los aplicaran en su trabajo.
3. Finalmente, les concedió incentivos en forma de salarios más altos para los trabajadores que obtuvieran los mejores resultados.

Taylor inició el estudio de los puestos con el propósito de determinar los requisitos que se necesitaban para desempeñarlos. Señaló que una persona no puede ejecutar con eficiencia cualquier trabajo, ya que hasta la tarea más simple requiere de la persona más adecuada para desempeñarla con éxito.

Sin embargo, Taylor consideraba que el hombre sólo era motivado por el dinero y pretendía solucionar la problemática social del industrialismo por medio de sus métodos, con lo cual generó problemas en algunas compañías y provocó que paulatinamente la industria dejara a un lado su doctrina. No obstante sus propuestas constituyeron el inicio del estudio de las relaciones laborales y sus motivaciones,

además se abrieron los caminos para incrementar la eficiencia y la productividad de cada trabajador y la organización científica de trabajo. (Altirria y Aranday, 1990)

Pero lo que definitivamente provocó el primer desarrollo de la psicología industrial en Estados Unidos fue la Primera Guerra Mundial (1914-1918), ya que es ahí donde se originó la primer demanda social hacia los psicólogos industriales, esto debido a que los países en conflicto solicitaban a los soldados más capaces para las actividades bélicas lo que trajo como consecuencia la aplicación masiva de evaluaciones psicológicas a cada uno de los reclutados, con el fin de identificar rasgos de su personalidad, coeficiente intelectual, habilidades, etc., por lo que a partir de ese momento histórico, se extendió la psicología industrial, desarrollando investigaciones, creando y aplicando pruebas psicométricas, escalas e inventarios de personalidad de manera grupal e individual. Se elaboraron dos pruebas de inteligencia el Army Alfa para personas que sabían leer y el Army Beta para analfabetas, estas pruebas medían áreas como vocabulario, procesos de pensamiento, CI, etc. El éxito de estas pruebas introdujo la necesidad de desarrollar otras pruebas destinadas a la selección de oficiales, así como para otras clasificaciones militares en que se requerían habilidades especiales. (Shultz, 1995)

A partir de esto, las grandes empresas norteamericanas se interesaron en la psicología industrial para que cubriera sus necesidades laborales de ese momento, a través de la aplicación e interpretación de las pruebas psicológicas, entre las principales se encontraban: reclutamiento y selección, ubicación y condiciones laborales, ampliación de objeto de estudio, motivación en el trabajo, ética y relaciones humanas.

En el transcurso de los años veinte se llevaron a cabo investigaciones de psicología industrial, las cuales provocaron a menudo el resentimiento de los trabajadores, ya que consideraban que los psicólogos se hallaban del lado de los patrones y cuidaban más del incremento de la producción industrial, que del bienestar general de los empleados.

Aunque muchos de aquellos estudios obtuvieron éxito real, los primeros investigadores, adoptaron una posición altamente mecanicista ante los problemas laborales, acentuaron el factor de la producción en forma demasiado exclusiva y así convirtieron en enemigos a muchos de los obreros, quienes consideraban los nuevos métodos como meros artificios de sus patrones para seguir explotándolos obteniendo más trabajo a un costo menor.

El campo de la psicología industrial se extendió notoriamente con la famosa serie de estudios Hawthorne, iniciada en Chicago en 1927. La Hawthorne de la Western Electric Company, comenzó un estudio que buscaba averiguar cuáles eran las relaciones entre las condiciones de trabajo, la aparición de la fatiga y la monotonía en los empleados. La labor fue iniciada por George Elton Mayo, quien enfocó sus estudios a las relaciones humanas encaminadas a la industria. Inicio un estudio encaminado a descubrir las relaciones existentes entre las condiciones de trabajo y la incidencia de fatiga y monotonía en los empleados. En primer lugar intentó determinar la relación entre los cambios en la intensidad de la iluminación dentro de la fábrica y la producción. La secuencia de experimentos incluidos en los estudios realizados en Hawthorne se inició con variaciones de factores tales como: iluminación, temperatura ambiente, humedad, horas de sueño y similares, a fin de observar su efecto sobre la productividad de los empleados. Los resultados fueron sorprendentes y abrieron las puertas de la investigación a un nuevo campo dedicado a las actitudes de los empleados, además provocaron un cambio en la metodología consistente en sustituir el método directo por el indirecto y concluyeron a nuevas actitudes respecto al estudio de la dirección empresarial. (Dunet y Kirchner, 1986)

Entre los aspectos más importantes que se encontró de estos estudios fue: problemas de comunicación y problemas de carácter motivacional, entre otros. Contribuyendo así al nacimiento de la asesoría industrial. Así mismo cuando se publicaron los distintos estudios llevados a cabo en la fábrica de Hawthorne, se produjo un cambio en el enfoque de los problemas relativos a la psicología industrial.

Quedó abolida la idea de que los problemas de la producción eran simplemente una función de iluminación, de la fatiga física o de la temperatura ambiente en el trabajo.
Se dejó de pensar también que el cambio de trabajo se debía al deseo de obtener mayores ingresos y por el contrario empezaron a ponerse de manifiesto problemas en torno a la dirección empresarial, a la supervisión y a las relaciones humanas.
Como resultado de estos y otros estudios, además de las exigencias impuestas a los psicólogos por los problemas que giraban en torno a la 2ª. Guerra Mundial, la psicología aplicada inició una nueva y más amplia fase. (Haller, 1976)

En la década de los treinta, se empezó a dar mayor importancia dentro de la industria al ser humano, su ambiente de trabajo y sus relaciones interpersonales. La importancia de la guía y las relaciones humanas fue rescatada y tomó fuerza la creencia de que la aportación de las ciencias de la conducta era necesaria para la industria.

En este periodo surgen estudios interesantes sobre la organización y expansión del servicio de empleo, debido a la gran depresión económica que sobrevino en Estados Unidos, asesorando en este caso, a los desempleados. Las aportaciones que hubo en este periodo fueron importantes para el resurgimiento de la psicología industrial, tales aportaciones fueron la reorganización y desarrollo del Servicio de Empleo en Estados Unidos, durante el cual se elaboró el Diccionario de Profesiones, que tenía por objeto analizar los distintos puestos de trabajo, además Donald Paterson, de la Universidad de Minnesota, colaboró en la creación del test de Aptitudes Administrativas de Minnesota y el test de tablero de formas de papel.

Mas tarde, durante la 2ª. Guerra Mundial se requirió de 2000 psicólogos para evaluar repertorios conductuales, los cuales se necesitaban para el manejo de armas, esto sirvió como pilar a la psicología organizacional. En este periodo se reafirmó el interés por los test de inteligencia y de aptitudes, esto constituyó un poderoso estímulo para el desarrollo de los test de personalidad.

También durante este periodo se efectuaron un sin número de estudios e investigaciones, siendo algunos de éstos: la participación de los empleados en el asunto de ofrecer sugerencias para mejorar su trabajo, la iniciación de un programa de análisis de trabajo como base para la evaluación de empleos, estudios sobre el ausentismo de los empleados en la industria, investigaciones de programas en el campo de la dinámica humana, la contratación en las industrias de producción de personas incapacitadas, el entrenamiento o adiestramiento tanto para el personal militar como para el de las industrias, la introducción de los incentivos a los salarios, estudios de liderazgo y de organización.

La herencia que la industria recibió de la investigación de personal en la segunda guerra mundial, fue que se perfeccionaron atajos en la aplicación de técnicas estadísticas, se validaron bastantes pruebas, así como varios manuales, los cuales sirvieron para explicar la teoría y la aplicación de los métodos de personal (Nava, 1998).

Hubo varios cambios a partir de la 2ª. Guerra Mundial, uno de ellos fue que la empresa comenzó a ser considerada como una estructura organizada y dinámica, con respecto a que cualquier acción que se realice en cualquiera de sus partes, produce una reacción tanto en la parte que se actúa como en el total de la misma. Por lo tanto es importante que estas reacciones se dirijan favorablemente hacia los propios objetivos de la empresa. Otro cambio se dio con respecto a la opinión del trabajador, se dejó de pensar que éste era una suma de aptitudes y rasgos de personalidad y se le comenzó a considerar como un conjunto de estructuras aptitudinales y de personalidad, interrelacionadas entre sí de forma dinámica lo que significa que se le tiene que comprender mediante un criterio globalizador y a su vez incluido dentro de otras estructuras, como el grupo laboral y los grupos sociales en los que desarrolla su vida.

Finalmente, todo esto dio como consecuencia que la psicología fuera aceptada en las situaciones prácticas. Después vino el programa de investigación relativo a las relaciones gerencia-empleado y dinámicas de grupos.

En los años siguientes se incremento notablemente en los institutos dedicados a los problemas industriales, las investigaciones interdisciplinarias, se establecieron firmas consultoras y se incrementó el uso de pruebas psicológicas.

En 1937 se funda la American Association for Applied Psychology, como organización oficial de la psicología industrial. En 1958, nacen los centros de Evaluación y en 1961 aparece el Desarrollo Organizacional, sus iniciadores y principales exponentes fueron Douglas Mc. Gregor y Rensis Likert. Mc Gregor afirma que el trabajo es una actividad natural del ser humano tanto como el juego y que si existen las condiciones propicias los individuos son responsables, eficientes y creativos. Linkert propuso cambios en los principios y criterios en la organización del trabajo, procurando mayor libertad y apoyo al individuo. Alrededor de los años 70 fue cuando comenzó el estudio de los niveles de dirección, lo que tiene poco tiempo debido a que buena parte de los esfuerzos se centraron durante mucho tiempo en las aptitudes del trabajador. (Smith y Wakeley, 1983)

1.2) Antecedentes en México

En nuestro país se habían llevado a cabo importantes hechos como la Guerra de Independencia, la época de la Reforma y el Porfiriato, en esta forma de gobierno de nuestro país hacia el año de 1857 se estableció en nuestra Constitución diversos artículos que en su literatura resaltaban los principios de igualdad laboral y la prohibición de excesos en contra de los trabajadores. Sin embargo, para concretar este requerimiento se llevo a cabo la lucha de la Revolución que trajo como resultado la creación de sindicatos en las instituciones. Después de estas formas de establecer igualdad entre las organizaciones y los obreros y a la par en que se concluyó la Segunda Guerra Mundial, surge una fuerte demanda de artículos de consumo y bienestar que permiten una creciente industrialización creando mayores fuentes de trabajo y ampliación de los mercados laborales, por lo tanto las organizaciones se

hacen más complejas y se pone de manifiesto la necesidad de ocuparse más del elemento humano dentro de ellas. (Fleishman y Bass, 1979)

Mientras tanto, al tiempo en que la psicología industrial comenzaba a tomar fuerza en Europa, en nuestro país por el año de 1923, la psicología se encontraba subordinada a la filosofía e imperaba la orientación clínica. Sin embargo el acontecimiento que dio inicio a la psicología industrial en México fue la creación del primer departamento Psicotécnico en el departamento del Distrito Federal, con el objeto de evaluar a los nuevos reclutas para el cuerpo policiaco y de tránsito, así como para la Normal Superior, otras escuelas y otras dependencias, para lo que se hizo la adaptación del test de Binet. Poco tiempo después los talleres Gráficos de la Nación publicaron la segunda edición de la escala Binet-Simon-Terman (adaptada a la población mexicana), que también se utilizaba para la selección de personal. (Ghiselli y Brown, 1959)

En estos tiempos la investigación jugó un papel muy importante. Ante tal necesidad surgieron distintos investigadores, entre los cuales se pueden mencionar al Doctor José Gómez Robledo, quien hizo contribuciones de relevancia al elaborar pruebas psicológicas, realizar estudios sobre la psicología del mexicano y sobre todo el dar orientación de carácter laboral a la psicología. Para 1929 se creó la Confederación Patronal, cuyo objetivo era medir las relaciones obrero-patronales y encontrar las soluciones a los problemas presentados, debido a la exigencia de la problemática social que en ese momento se vivía. Y en 1938, Teléfonos de México funda la Escuela Tecnológica para adiestrar técnicamente a sus trabajadores por el avance de ese tiempo. Las pruebas incluían conocimientos mínimos y las aptitudes necesarias que le requerían para el puesto en una batería que comprendía test de criterio, percepción visual y auditiva, concentración, memoria de datos, coordinación de números y nombres. En ese mismo año se inauguró en la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM la carrera de psicología, con un atraso en sus conocimientos e información de casi 30 años, en relación con otros paises.

Sin embargo, aún no se delineaba con claridad las áreas de esta nueva carrera, por consiguiente a la psicología industrial le faltaba mucho para alcanzar el nivel educacional de otros países. En el ámbito empresarial comenzaba a surgir un gran interés por la industrialización del país, logrando con ello mejores apreciaciones sobre las posibilidades reales de la misma, la importancia de los recursos humanos y su justo valor. Y es así como el factor trabajador o empleado, fue tomado en cuenta para su mejor capacitación, selección y retención. (Villanueva, 2000)

Durante 1941 el Banco de México incorporó la selección de personal a su organización constituida por tres procedimientos técnicos que son: examen médico, examen psicotécnico y encuesta social, creándose así el Departamento de Investigaciones Especiales, el cual se avocó a evitar la contratación de personal con rasgos psicopatológicos. Para 1947 el Banco de Comercio incorporó la selección técnica de su personal, utilizando la misma batería de pruebas que tenía el banco de México.

En 1949 se instaló, en el Distrito Federal, el Instituto de Personal, A.C., institución privada que crea una oficina de servicios técnicos especializados, la cual pretendía dar servicio a las empresas que no contaban con personal o recursos que les permitieran instalar un Departamento de Psicología. Sus fundadores fueron el Lic. José María Cuarón, el Dr. Francisco Garza, el Dr. Germán Herrera y el Dr. Joaquín Rivera Borell, quienes incluyeron en sus servicios el análisis y valuación de puestos, investigaciones especiales, conferencias y asesorías sobre organización de personal y problemas derivados del trabajo.

De 1950 a 1960, se crean grandes despachos de psicología industrial, compañías de servicios psicológicos como DANDO, S. A. Y CEIR de México llegaron a nuestro país, con el objetivo de dar servicio a empresas transnacionales, transfiriendo técnicas psicolaborales, y efectuando grupos de trabajo con profesionistas mexicanos (Milton y Blum, 1985)

En 1959 la psicología invadía al sector público, la Comisión Federal de Electricidad contrata por primera vez a varios psicólogos a través de la Sra. Elena Salazar Maya quien los incorpora a la selección de personal y a la investigación de la psicometría adaptando para uso nacional las pruebas de Army Beta, Dominós, Wais y Barranquilla.

En el año de 1967 ya existían formalmente las áreas de Psicología del Trabajo y de Psicología Social dentro del plan de estudios de la carrera de Psicología en la UNAM.
La Asociación de Psicólogos Industriales, A.C. se funda en mayo de 1970 ante los cambios que se estaban dando, y con la inquietud de enriquecer la preparación profesional de los psicólogos orientados al trabajo. Esta misma asociación organiza el primer congreso internacional de Psicología del Trabajo en Acapulco Guerrero en 1972, dándose así, el reconocimiento de esta especialidad en México. (Garzón, 1998)
De los estudios más actuales y representativos sobre el recurso humano en la industria se encuentran los realizados por Chiavenato en 1993 quien explica a detalle la interacción entre personas y organizaciones, describiendo las actividades que originan la organización y la importancia de los elementos humanos para el desarrollo de esa organización.
Menciona al respecto, que una organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a actuar conjuntamente y trabajando bajo un objetivo en común.
Por último, es importante señalar que la metodología de la psicología industrial ha ido evolucionando pues aproximadamente hasta el año de 1955 los métodos e instrumentos que usaban los psicólogos en la industria se desarrollaron de tal modo que benefició a la psicología y a otras ciencias, derivándose la necesidad de trabajar multidisciplinariamente. Esto dio gran importancia a las teorías psicológicas relacionadas con el individuo y se crearon técnicas y métodos para mejorar la eficiencia del potencial humano, dando lugar a conceptos como: psicología organizacional, psicología del personal, psicología de la ingeniería o de factores humanos, psicología del consumidor, etc. (Loran, 2001)

Por lo anterior es que se establecieron delimitaciones en el área de funciones de la psicología industrial y ésta fue enriquecida y complementada con la aparición de la psicología organizacional.

1.3) Alcances de la Psicología Organizacional

Esta disciplina se basa en los datos, las generalizaciones y los principios básicos de la psicología. Puesto que aplica las técnicas de la psicología al área organizacional y los problemas propios de ella, la psicología organizacional formula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones en las empresas.
La psicología organizacional constituye la aplicación de sus principios a situaciones y problemas reales enfocados básicamente al ámbito laboral. Aunque no solo se limita a éstos, es decir, a fábricas y oficinas, como muchas veces lo limitamos, sino que va más allá. La psicología organizacional tiene mayores alcances, ya que no solo influye en la vida laboral, sino también en las otras esferas de la existencia: sus efectos rebasan el ámbito de la fábrica y de la oficina. Repercute también en la conducta de los consumidores. Su aplicación se observa en el envasado, la comercialización y publicidad de los artículos de una empresa.

En radio y televisión, en revistas y en la prensa, somos bombardeados sin cesar por mensajes que nos incitan a comprar y probar algún nuevo artículo. (Blum y Naylor, 1992)

Considerando las anteriores apreciaciones se puede responder que parte de la labor del psicólogo en la industria tiene que ver con la importancia de llevar a cabo diversas actividades que en su desarrollo aporten elementos que permitan a la organización contar con miembros que cubran el perfil del puesto, previamente definido por la misma organización.

El psicólogo industrial tiene importantes actividades dentro de una organización, su objeto de estudio es el comportamiento de los individuos en sus grupos, así como los efectos que éstos tienen entre sí.

El desarrollo de los factores humanos es uno de los hechos más importantes y persistentes surgido del rápido progreso industrial. Algunos de los primeros investigadores no limitaron su interés a las circunstancias materiales del trabajo, sino más que eso se interesaron por el propio trabajador. Comprendieron la necesidad de estudiar los problemas humanos del proceso de producción y se esforzaron en aplicar métodos científicos a su solución.

A pesar de ser corta su historia, la psicología organizacional ha logrado grandes avances y ha consolidado ciertos objetivos en cuanto a sistemas para medir una gran cantidad de variantes del comportamiento humano con la exactitud suficiente para los fines que se propone. (Moreno, 1998)

1.4) El papel del psicólogo dentro de las organizaciones

Para poder desempeñar eficientemente su trabajo dentro de una organización, el psicólogo debe contar con ciertas habilidades, algunas de ellas han sido definidas por Shein (1982), quién considera que un psicólogo incursionado en cualquier área de recursos humanos debe primeramente: conocer qué es lo que básicamente está tratando de lograr, para así saber cómo se tiene que organizar en sus actividades diarias para alcanzar ese objetivo y a su vez aplique las técnicas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo del personal, además de desarrollar sistemas disciplinarios y de méritos que le permitan a empresarios y trabajadores alcanzar un máximo rendimiento en su trabajo y finalmente señala como un aspecto muy importante para el psicólogo el conocer cómo va cambiando la organización, de tal manera que le pueda dar respuesta a las exigencias de los cambios tecnológicos y sociales que surgen.

A pesar de que el objetivo primordial de los psicólogos industriales es la aplicación práctica, los psicólogos tienen el compromiso de fomentar el desarrollo de la Psicología en su calidad de ciencia. Así es cómo mantienen constantemente una investigación orientada hacia problemas como son los de perfeccionar las técnicas de elaboración de pruebas, análisis de puestos, promover el conocimiento de la motivación humana, mostrando de manera general, todo el panorama del estudio del comportamiento humano. Si bien es cierto que en nuestro país la mayoría de los psicólogos, no ejercen en la práctica de esta manera, algunos de ellos sí se han dedicado a la investigación por ejemplo, desarrollando pruebas estandarizadas para nuestra población, estudios de campo dentro de las empresas, etc. El número ha sido muy reducido por lo que la Psicología Industrial en México tiene un desarrollo lento, en lo que se refiere al área de investigación. (Martínez y Moreno, 2001)

En México, el psicólogo organizacional ha llevado su quehacer tradicional principalmente a las áreas de capacitación, análisis de puestos, administración de sueldos y salarios y reclutamiento y selección de personal, desarrollando sus conocimientos exitosamente en todas las áreas que involucran dichas áreas.

Caballero y Vargas (1998) coinciden con otros autores y definen en cinco las principales funciones profesionales del psicólogo en relación con el factor humano:

- Detección de problemas
- Desarrollo
- Rehabilitación
- Planeación y prevención
- Investigación

Con el propósito de comprender los principales objetivos que tiene la psicología organizacional, mencionaremos de manera general las labores más importantes que

puede realizar el psicólogo en beneficio de este campo de la actividad humana, a través del avance de métodos y procedimientos, enseñanza e investigación.

- Inducción de Personal: Impartiendo cursos para que el personal de nuevo ingreso conozca las políticas y procedimientos de la empresa.
- Capacitación y adiestramiento: Actualizando a los empleados por medio de cursos, así como adiestramiento en técnicas, manejo de materiales, etc.
- Sistema de Motivación e Incentivos: Creando superación y sana competencia para alcanzar determinados incentivos que ayuden a mejorar la productividad y eficiencia del trabajador.
- Análisis y valuación de puestos: Estableciendo por este medio, el perfil de un puesto con el fin de conocer con exactitud las características y habilidades que debe cubrir una persona para cubrir dicho puesto.
- Relaciones Laborales: Siendo mediador entre el patrón y el trabajador con el fin de lograr un arreglo que beneficie a ambas partes.
- Área Administrativa: Dando altas y bajas del IMSS, nómina, ausentismo, bajas, etc.
- Reclutamiento y selección: Proveyendo a la organización de los candidatos más idóneos para cubrir las vacantes.

En realidad, la psicología organizacional está interesada en el comportamiento de tres amplias clasificaciones de individuos: los trabajadores, la administración y los consumidores.

Así se recurre a la Psicología Organizacional, para satisfacer las necesidades de las organizaciones. Es decir, la psicología de las organizaciones apoya la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los servicios y la organización.

El psicólogo ha contribuido a que el objetivo primordial de diseño industrial, no siga siendo aquello que resulta más fácil de fabricar, sino lo que mejor le beneficie al ser humano que trabaja dentro de una organización. (Haller, 1976)

El psicólogo que trabaja en las organizaciones debe estar adiestrado y capacitado ampliamente para lidiar con la gama entera de conducta humana, individual o grupal. El especialista en recursos humanos no debe ignorar las diferencias individuales, ni la importante influencia de los factores sociales sobre la conducta de la gente que trabaja para las organizaciones, ni mucho menos de aquellos que aspiran a ocupar un lugar dentro del ámbito laboral.

Un psicólogo que se ocupa de la conducta laboral debiera esta muy interesado en: cubrir los perfiles de puestos, reducir los problemas de la productividad humana (menos costo, mayor beneficio), promover la calidad humana, fomentar la promoción y ejecución de la calidad de los servicios ofrecidos y de la ejecución del trabajo, adquisición de destrezas, brindar motivación humana y laboral, vigilar las circunstancias ambientales de trabajo (tanto físicas como psicosociales), asegurar la interacción tanto entre los objetivos de la organización y las necesidades de los trabajadores, como en la satisfacción de los empleados, además de las necesidades de los mismos de desarrollo y capacitación de las funciones que realizan. (Mazariegos, 1994)

El auge de la cultura de calidad que viven actualmente las organizaciones públicas y privadas ha marcado un campo de incursión de muchas disciplinas, entre ellas la Psicología, para alcanzar los estándares de la calidad total, desarrollando metodologías específicas que defiendan su objeto de estudio, es decir la conducta, a través de una lógica teórico-conceptual.

Como el objeto de estudio de la Psicología es la conducta, Rodríguez (1999) menciona dos planteamientos al respecto:

1. Los problemas humanos no son necesariamente problemas psicológicos, mas bien tienen una dimensión psicológica. Esto es, que lo psicológico es un concepto definido como la interacción de organismos individuales con elementos

específicos de su medio ambiente. Así, algunos de los componentes de la actividad humana pueden ser analizados psicológicamente a partir del hecho de que una conducta individual es construida a través de conjuntar una historia, características singulares, determinadas capacidades y condiciones que aluden a factores económicos y psicosociales.

2. Los campos de acción profesional del psicólogo son bastantes amplios, lo cual implica vincular las categorías que especifican y definen su terreno de aplicación con el conocimiento específico, solicitando así la especialización en alguna área en particular y desarrollando habilidades específicas tales como: detección, investigación, planeación, intervención y prevención, las cuales le permiten al psicólogo desempeñarse eficazmente en cualquiera de las especialidades o áreas de incursión laboral.

Entre los trabajos que pueden ocupar los psicólogos organizacionales o industriales, están las posiciones de gerentes de consultorías, directores de recursos humanos, capacitador, gerentes de desarrollo organizacional, directores de planeación organizacional, jefes de nómina, auxiliares de reclutamiento y selección, especialistas en investigación del personal, etc.

Específicamente el psicólogo egresado de la FES Iztacala es formado en el desarrollo de habilidades, adquisición de repertorios teóricos y operativos de carácter genérico además cuenta con las herramientas metodológicas necesarias para responder eficientemente a los requerimientos de cualquier área de recursos humanos dentro de una organización.

La capacidad de observar, evaluar, elaborar reportes, analizar, sintetizar información, diagnosticar una situación y definir la estrategia de intervención adecuada, así como la de interactuar asertivamente con otros, son entre otras, las habilidades que le permiten al psicólogo desempeñarse en el campo de la formación de recursos humanos.

CAPÍTULO 2

Proceso de reclutamiento y selección

El proceso conocido como Reclutamiento tiene como función principal atraer a la organización individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios. Por su lado, el proceso de selección de personal tiene como propósito fundamental identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos, es en síntesis el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico. (De la Cruz, 2002)

Se puede considerar al reclutamiento como una de las principales actividades que deben desarrollarse dentro del área de recursos humanos de una empresa ya que es la fase precedente a la selección: su propósito es reunir idealmente, el menor número de candidatos que posean las cualidades requeridas para desempeñar eficientemente un determinado puesto desde el principio.
O bien, que puedan desarrollar esas habilidades dentro de un corto periodo de tiempo aceptable para la realización de sus tareas. (Arias, 1973)

El reclutamiento de personal tiene como meta atraer personas a la empresa para ser examinados con el objeto de su posible contratación. El dotar de personal a una organización comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras de

potencial humano y así poder obtener personal calificado para cubrir esas necesidades. El reclutamiento de personal requiere las investigaciones de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como externas. Entendiendo, por reclutamiento como el conjunto de técnicas orientadas a reunir a un número idóneo de candidatos con características específicas y determinadas para cubrir una vacante en un momento requerido. (Moreno, 1998)

El proceso de reclutamiento y selección, es un conjunto de actividades administrativas destinadas a proveer de manera oportuna y a un costo adecuado, de personal calificado a una organización, buscando un equilibrio justo entre las necesidades de los trabajadores y las de la propia empresa. (Guth, 1994)

Al momento de introducir en la Gestión de Recursos Humanos la variable de las competencias, la visión cambia, por esta razón en los procesos de reclutamiento y selección el fin ya no es buscar a una persona para que simplemente ocupe un puesto de trabajo o alentar a los postulantes para que pertenezcan a la organización, la nueva misión va más allá, consiste esencialmente en captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo, de acuerdo a sus conocimientos y habilidades así como a la organización en su conjunto. (William, 1996)
Por tanto, el reclutamiento y selección basado en el análisis de puestos que incluye las competencias, facilita la ejecución de las funciones de la administración de las mismas.

Chiavenato 1994 citado en Herrera (2004) define la selección como escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

En el reclutamiento se debe contemplar que la organización no desperdicie tiempo y dinero al examinar los curriculums de candidatos cuyas habilidades no cumplan el mínimo requerido de habilidades solicitado por el puesto.

El personal de una empresa es su principal órgano, aún cuando las metodologías contables tradicionales hayan negado que la fuerza de trabajo tiene un valor medible. Sin embargo, debe considerarse que aún cuando una empresa tenga la mejor planta y el mejor equipo existente, siempre requerirá de personal con diversos tipos de conocimientos, de cualidades, diferentes tipos de personalidades, para que la empresa pueda sobrevivir y prosperar.

Así la gente es el factor que impulsa o destruye una organización. El personal de una organización es la parte vital de toda empresa, por lo tanto, los trabajadores y empleados que se encuentran bajo su techo tienen un valor incalculable. Pero también se debe de reconocer que la persona equivocada que realiza el cargo equivocado, es dañina para la compañía. (Loran, 2001)

Por lo que, el éxito que tenga una compañía al reclutar, seleccionar e integrar adecuadamente su personal es un factor determinante para lograr niveles óptimos de eficiencia en todas sus funciones. Con la implementación administrada de un sistema de reclutamiento, selección e integración de recursos humanos, se consigue contratar personal adecuado para el puesto adecuado y a un costo mínimo y sobre todo la probabilidad de que los trabajadores, así elegidos, tengan éxito en sus actividades laborales. Aunado a lo anterior, se logran reducir los índices de rotación, ya que los empleados bien elegidos e integrados a sus labores y a la organización, faltan menos y no renuncian con la misma frecuencia que los mal elegidos o en desacuerdo con su puesto y/o con la compañía. (Regalado, 1994)

Por otra parte, se incrementan los niveles de satisfacción laboral, dado que las personas bien seleccionadas cuentan con intereses similares a los de la organización.
Así mismo, se incrementa la productividad y la calidad, ya que se eligen a los empleados mejor calificados. Otra ventaja de contar con un sistema técnico es que reduce la probabilidad de reclutar, seleccionar e integrar recursos humanos sobre criterios subjetivos y/o ilegales. (Dibble, 1999)

En el proceso de selección existe la necesidad de adecuar al hombre con su trabajo como una forma de optimizar la eficiencia, así pues las organizaciones al seleccionar deben tener actividades que descubran, desarrollen y mantengan fuentes potenciales de mano de obra en donde se investigue y pruebe a los postulantes de empleo, mediante el método científico y pruebas psicológicas.

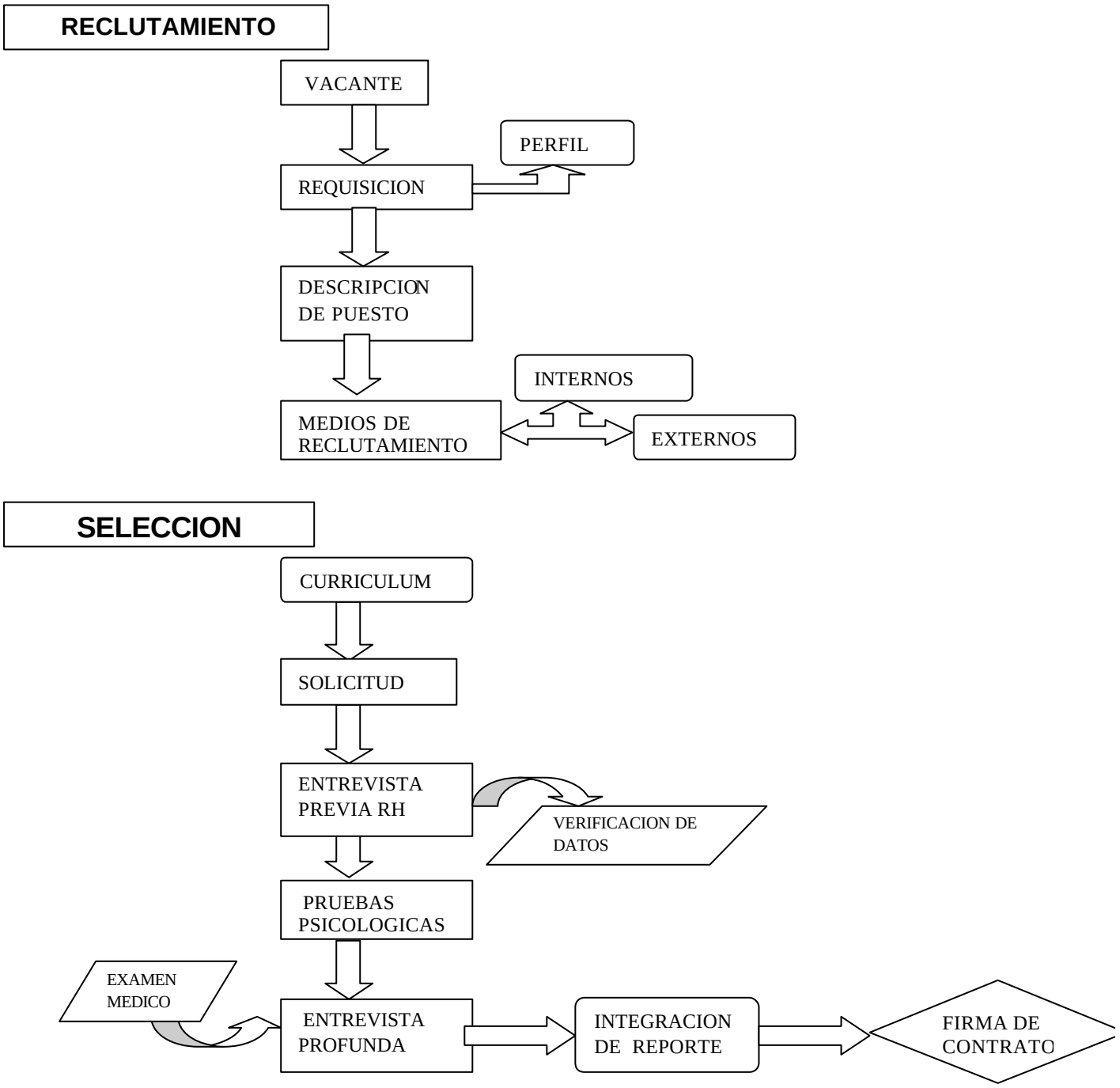
Más delante hablaremos más a fondo sobre las pruebas psicológicas, por el momento sólo mencionaremos su definición: Una prueba psicológica es un instrumento estandarizado que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado ya sea cuantitativamente o tipológicamente. (Ruíz y Contreras, 1991)

Al considerar el reclutamiento y la selección de personal como un proceso, se contempla que tiene que realizar una serie de pasos ordenados cronológicamente y secuencialmente en donde no se tiene una secuencia estándar aplicable a todas las empresas, sino que dicho proceso inicia a partir del momento en que surge una nueva vacante a cubrir.

Para comenzar a mencionar el proceso de reclutamiento y selección, presentamos a continuación un diagrama con cada uno de los pasos al que de manera general se apegan la mayoría de las empresas.

Cabe mencionar que el orden de los pasos puede variar de acuerdo a las necesidades y lineamientos específicos de la empresa, esto ya que cada empresa realiza sus procedimientos según le convenga en cuestión de tiempos, costos y resultados, sin embargo el fin de cada una de ellas es el mismo: Atraer a los mejores candidatos para cubrir sus vacantes y alcanzar así sus objetivos laborales.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL



2.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Un *puesto* es un conjunto de funciones, responsabilidades y características que conforman una unidad de trabajo específica e impersonal, los objetivos de una empresa se deben lograr organizando el trabajo entre varias personas. Cada división o fragmento es un puesto, sin importar quién lo ocupe.

2.1.1 VACANTES

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición es: puesto que no tiene titular. Se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitara que se cubra.

Posteriormente, el primer paso es que el departamento en donde se presenta la plaza vacante, lo comunique al departamento de reclutamiento. Cada puesto puede constar de una o varias vacantes, las cuales son el número de personas que desempeñan cada puesto. Por ello una plaza vacante no es necesariamente un puesto vacante.

2.1.2 REQUISICIÓN DE PERSONAL.

Esta comunicación recibe comúnmente el nombre de *requisición de personal* y es un formato estandarizado con el que deben contar y conocer todos los departamentos que conforman la Organización para hacer sus solicitudes de personal.

El contenido mínimo indispensable de una requisición de personal, es el siguiente:

- Departamento solicitante
- Nombre del puesto. Debe manejarse el nombre oficial con el que se le designa conforme al tabulador.
- Número de plazas requeridas.
- Motivo por el que se solicita: renuncia, despido, incapacidad, temporada, nueva creación, fallecimiento; o bien otras razones.
- Duración de la vacante: especificar si es definitiva o es temporal. Si es temporal, especificar el tiempo que estará vacante.
- Tipo de jornada y horarios.
- Lugar y Fecha de la requisición.
- Nombre y firma de quien solicita.

Una requisición de personal no incluye descripción ni especificación del puesto, debido a que el departamento de reclutamiento y selección debe contar con el catalogo de puestos, en donde están anotados estos factores. Las excepciones serán cuando se trate de un puesto de nueva creación. (Moreno, 1998).

Cuando el departamento de recursos humanos recibe la requisición de personal, comienza la función de reclutamiento de recursos humanos.

Existen tres aspectos fundamentales para conocer los resultados del proceso de reclutamiento y selección: costo, tiempo y efectividad. Para conocer lo anterior se debe analizar si se proveen trabajadores con el menor costo y en el menor tiempo posible y si dichos trabajadores permanecen con la empresa de manera satisfactoria, tanto para la Organización como para ellos mismos por un largo periodo, si es así, se ha logrado el éxito. (Erwin, 1985)

2.1.2 PERFIL DE PUESTO

El perfil del puesto es una lista de características que debe tener cualquier persona que lo ocupe, es de vital importancia definirlo antes de evaluar a los candidatos, porque de

esa forma se tendrá un parámetro de comparación y por ende, se podrá seleccionar de manera más certera a los candidatos.

Este conocimiento debe ser específico. Es necesario dirigir la investigación y el análisis de puestos hacia las características imprescindibles que debe poseer el candidato para desempeñarse satisfactoriamente en su puesto de trabajo, intentando traducir tales características en rasgos de conducta observables, es decir, en aptitudes y cualidades que sean relativamente fáciles de identificar y discriminar en los exámenes psicológicos. (Acevedo y López, 1994)

Para ello durante este primer acopio de información, debe hacerse una descripción de puesto de la actividad concreta ha desempeñar en el puesto, así como de las condiciones externas en las que éste se desarrolla. De esta manera se esta en posibilidad de hacer un guión en el que se indiquen que tipo de conocimientos, rasgos de personalidad y características físicas deben buscar en el aspirante al puesto.
Una vez que se ha encontrado el nivel del puesto, se debe definir perfectamente y con todo detalle las características que se están buscando en la persona que ocupará su puesto vacante.

A continuación se mencionan 4 áreas a definir en el perfil de puestos:

1. Habilidades laborales: estas comprenden las competencias generales del puesto, tales como; capacidad de Liderazgo, comunicación, manejo de conflictos, etc.
2. Rasgos de personalidad: son las actitudes y conductas que se observan de los demás, por ejemplo; amabilidad, facilidad de palabra, etc.
3. Elementos intelectuales: mide la inteligencia y sus componentes en habilidades numéricas, habilidades verbales, capacidad de aprendizaje, etc.
4. Coeficiente emocional: de qué forma maneja y controla sus emociones el candidato.

El perfil del candidato implica, por tanto, conocer qué tipo de profesional o empleado se está buscando y para qué funciones se requiere.

El perfil de puesto se conoce también como profesiograma, el cual indica qué factores, y en qué grado, son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas propias de un puesto. Una vez que se haya definido el profesiograma o perfil de puesto y se hayan obtenido los datos relativos a los candidatos, se ha obtenido el consiguiente perfil de cualidades para cada uno de ellos.
Para saber cuál o cuáles de los candidatos presentan un mayor ajuste con el perfil y exigencias del puesto de trabajo, es necesario establecer una comparación entre perfil del puesto y perfil de los aspirantes.
Es recomendable que para realizar un buen perfil de puestos se requiere de la existencia de un organigrama que muestra la Organización y la escala jerárquica con la que cuenta la misma, todo con el fin de que exista una congruencia entre el perfil y el organigrama y así facilitar una mayor precisión, reducción de costos y se logren agilizar los programas de capacitación entre otras muchas cosas más. (Redondo, 2000)

Cabe mencionar que los recursos que posee un psicólogo en cuanto a conocimientos y técnicas para diseñar perfiles con base a las características y objetivos del puesto es de suma ayuda para cualquier empresa donde éste labore.

2.1.3 DESCRIPCION DE PUESTO

Para abordar la descripción de puestos, mencionaremos primeramente la definición de puesto entendido como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. (Reyes, 2001). En lo que respecta a la descripción de puestos se refiere a la forma escrita en que se consignan las operaciones que deberán ser realizadas por cualquier trabajador que ocupe ese puesto. En el siguiente capítulo abordaremos el tema más a profundidad.

2.1.4 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Esta etapa se relaciona con los planteamientos respecto al suministro y disponibilidad de recursos y a las vías por medio de los cuales se pueden obtener. Estas fuentes de reclutamiento son los lugares específicos a donde el reclutador recurre para encontrar los recursos humanos que necesita. Estas fuentes pueden ser internas o externas. (Rodríguez, 1999)

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger al mejor candidato disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la Organización y la rotación del personal que ésta tiene.

2.1.5 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO INTERNOS

Es cuando la fuente de abastecimiento es la propia Organización y pueden ser:

- Amigos o familiares de empleados actuales
- Sindicatos
- Archivo o cartera de personal
- Promoción o transferencia de personal.
- Candidatos espontáneos: Son aquellos que se presentan en las oficinas sin previa cita, sólo por iniciativa propia.

2.1.7 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO EXTERNOS

Existe una gran variedad de fuentes externas de reclutamiento que a su vez permiten cubrir una gran variedad de puestos. Las fuentes específicas dependerán de factores como tamaño de la Organización, sus recursos y condiciones económicas.

Las fuentes externas se caracterizan por no depender de las organizaciones, sino por el contrario, dependen de factores externos o ajenos a ella, en donde el papel del reclutador se va a ver afectado ya que invertirá mayor tiempo en el proceso de reclutamiento. (Guth, 1994)

Algunas de las principales fuentes externas de reclutamiento son:

- *Los anuncios en el periódico*
- *Instituciones Educativas*
- *Agencias de empleos*
- *Bolsas de empleo de municipios o delegaciones*
- *Internet*
- *Ferias de empleo*

2.2 PROCESO DE SELECCION

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos pasos específicos se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una o varias personas solicitan el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas.

2.2.1 CURRICULUM

Con el curriculum inicia el proceso de selección, ya que es a partir de este momento en que el reclutador elige a aquellos candidatos que cubren el perfil solicitado por la Organización.

De ahí que sea muy importante que el candidato incluya en el curriculum la información más relevante que le permita a la Organización tener una idea más clara de sus competencias, habilidades, preparación, experiencia laboral, objetivo profesional y datos personales. Actualmente existen diversas maneras de presentar un curriculum, sin embargo todos coinciden en que éstos deben de ser claros, sencillos, de máximo 2 hojas y que incluyan los principales logros laborales del candidato. Depende de una atractiva presentación de información en el curriculum, para que un candidato pueda o no ser seleccionado para iniciar su proceso dentro de una empresa.
Por tal motivo esta etapa es crucial tanto para el candidato como para el Psicólogo ya que deberá identificar si el perfil que busca lo cubre de primera instancia el candidato que seleccione para ser entrevistado. (Sánchez, 1997)

2.2.2 SOLICITUD

Es un cuestionario debidamente estructurado que debe contener los datos más importantes del candidato, desde el punto de vista de selección, así como de las políticas de la organización. Es muy importante que el candidato conteste esta(s) hoja(s) sin ayuda de nadie ya que, además de los datos concretos que proporciona, con su forma de responder a esta solicitud dejará constancia de su atención, comprensión, facilidad de expresión, legibilidad, etc., aspectos que el psicólogo analizará de primer inicio sobre la personalidad del candidato, para así decidir si continúa o no con el proceso de selección de personal. (Erwin, 1985)

Aunque el formato suele variar de acuerdo a las necesidades de cada empresa, se considera que el contenido deseable de la solicitud debe abarcar las siguientes áreas:

1. Información laboral
2. Datos personales
3. Datos familiares
4. Formación escolar
5. Experiencia de trabajo
6. Referencias personales y/o laborales
7. Varios (pasatiempos, otros estudios, etc.)

La solicitud cumple la función de presentar la información comparable de los diferentes candidatos, lo que permitirá tomar una decisión objetiva.

2.2.3 ENTREVISTA

En este primer encuentro del candidato con el Reclutador, la entrevista será para conocer sus competencias, datos personales y un breve resumen de su experiencia profesional. En este momento el candidato es potencialmente viable para poder cubrir la vacante, sin embargo depende del resultado de sus pruebas psicológicas y del "ojo" clínico que el psicólogo posea para detectar si el candidato es viable de acuerdo a sus rasgos de personalidad, habilidades y experiencia para cubrir el puesto que la empresa requiere. Para poder saber esto previamente el encargado de hacer la entrevista ya debe conocer la descripción del puesto que desea cubrir, para garantizar un reclutamiento a la empresa eficaz y certero. Diversos autores definen la entrevista, por mencionar alguno de ellos nos referimos al siguiente "La entrevista es una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información con relación a un objetivo". (Acevedo y López, 1994. Pág. 10)

Por su parte Grados (1998) define a la entrevista como una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado a fin de poder tomar decisiones que favorezcan la mayoría de las veces a ambas partes.

Existen diferentes tipos de entrevistas, que están determinadas por el objetivo que persiguen, una de ellas es la entrevista de selección de personal que es definida por Cardona, 1991 (citado en Martínez y Moreno, 2001) como una conversación preparada en la que el entrevistador presenta el puesto de trabajo y la empresa evalúa las posibilidades de un candidato para desarrollar un trabajo concreto y su proyección futura dentro de la empresa. Los objetivos de este tipo de entrevista son: presentar el puesto de trabajo y a la empresa que los solicita, evaluar las características del candidato para desempeñar adecuadamente la vacante requerida y finalmente evaluar las posibilidades de desarrollo futuro del candidato en la empresa.

Una vez localizados los candidatos, los cuales fueron previamente reclutados, se deberán atender correctamente en la empresa ya que dependiendo del trato que reciban, se formarán una idea de la organización. Una de las formas en las cuales se contacta a los aspirantes es a través de la concertación de una cita por teléfono o también se concede una entrevista cuando el candidato se presenta de manera personal al área de recursos humanos. El departamento de recursos humanos debe contar con un espacio asignado al reclutamiento y selección en donde se les pueda dar atención personalizada a los aspirantes, esta área debe estar aislada de las demás áreas donde se esté laborando.

Para obtener una entrevista eficaz, es necesario seguir un procedimiento bien definido como la preparación de la entrevista, que se entiende como la revisión de la descripción y análisis del puesto vacante y sus especificaciones, con el objetivo de que el entrevistador tenga bien claro qué características y conocimientos debe tener el candidato para cubrir el puesto. (Guillén, 2001)

Al iniciar la entrevista, es vital que se le pueda brindar confianza al candidato, esto puede darse con un apretón de manos, una frase amable y una clara explicación de la finalidad perseguida con la entrevista, a esto varios autores entre ellos Fleisman y Bass (1979), le llaman RAPPORT o familiarización de la persona con la situación de la entrevista, menciona además, que los primeros minutos de una entrevista serán decisivos para poder lograr el éxito, ya que este éxito depende en gran medida, del rapport que establezca el entrevistador.

Por otro lado, en lo que respecta al proceso o desarrollo de la entrevista nos basaremos en dos grandes grupos: dirigida o no dirigida.

Entrevista dirigida

Este es el estilo que más se utiliza y por ello se encuentra como el ejemplo típico de entrevista. La estructura de este estilo es muy rígida, depende de un plan preciso, como preguntas directas ya elaboradas, un preciso control de tiempo y listas de chequeo impresas donde ir evaluando las respuestas del entrevistado. Este tipo de entrevista facilita el cubrir el máximo de información en una sola entrevista, pues las preguntas se formulan tan rápidamente como el entrevistado las pueda comprender y responder. Así mismo, este tipo de entrevista es la que más se utiliza en la primer parte del proceso de selección por las ventajas que tiene, ya que sirve como filtro para verificar que candidatos cubren con los requisitos mínimos del puesto y proseguir con la siguiente etapa del proceso.

Entrevista no dirigida

La entrevista no dirigida o estructurada es entendida como la técnica esencial donde lo principal es permitir que la entrevista refleje los sentimientos que exprese el solicitante, es decir, el entrevistador sigue la dirección que va generando el entrevistado, su función es ayudar al candidato a asumir su responsabilidad, con una atmósfera de aceptación y garantizando confidencialidad a la información.

En la entrevista no dirigida, el entrevistador sí sabe cuáles son los objetivos que tiene que alcanzar, por lo que hace al principio preguntas muy generales que le permiten explorar al candidato. Sin embargo, es común que en cuestiones de empleo no se use esta entrevista, debido a que se puede emplear demasiado tiempo divagando y repitiendo información, además de que también el entrevistador puede generarse con más facilidad prejuicios.

Estos dos estilos de entrevista pueden ser utilizados combinándolos o usando uno de ellos nada más, lo cual depende del tiempo disponible, los objetivos de la entrevista y el tipo de personalidades inmiscuidos en el proceso.

Cima de la entrevista

La cima o punto alto de la entrevista es cuando el entrevistador ha obtenido datos suficientes para poder tomar una decisión. Es en este momento cuando se puede decidir si el candidato cumple o no con los requisitos, en este caso, de la vacante. De aquí en adelante comenzará la etapa final, sin embargo, cabe mencionar que el haber pasado con éxito esta etapa no le asegura al entrevistado que sus expectativas de ser contratado sean cubiertas, ya que pueden haber más trámites o requisitos por cumplir dentro de la organización antes de tomar la decisión final.

Cierre de la entrevista

Esta fase de la entrevista es muy importante, aquí es conveniente que el entrevistador acentúe el tono de cordialidad para así asegurarse de que ha desaparecido toda la tensión que pudiera haberse producido en el transcurso de la entrevista. De hecho es muy recomendable que se le pueda preguntar al candidato si desea saber algo que no le haya quedado claro o dudas que requiera saber respecto a lo que se le está ofreciendo.

Blum y Naylor (1985), señalan que el mejor camino para finalizar una entrevista es anunciar cinco o diez minutos antes de que el final se acerque.

Mencionan algunas frases que pudiesen ser utilizadas tales como: “Antes de terminar voy a hacerle dos preguntas más” ó “Por último desearía UD añadir algo más” etc, dichas amable y amistosamente, aún en el caso de que se haya rechazado, menciona, ayudan a ambos (entrevistado y entrevistador) a prepararse para terminar.

Objetividad de la entrevista

Uno de los puntos más sensibles de la entrevista, en donde el entrevistador puede desviarse o cometer un error, ocurre al intentar valorar el material que recoge del entrevistado; es justamente por esto que la persona que se dedica a entrevistar tiene el deber de considerar los siguientes puntos ya que forman parte de su propio estilo y que sin duda alguna pueden influir positiva o negativamente hacia su entrevistado, por mencionar algunos encontramos los siguientes:

1. Sus propias motivaciones
2. Su escala de valores
3. Su ideología
4. Sus puntos débiles
5. Sus prejuicios

Es de gran importancia por tanto, que el entrevistado pueda conocer todo lo anterior para poder controlarlo y así poder diferenciar entre sus propias convicciones, experiencias y sentimientos de los del entrevistado y así seleccionar al mejor candidato para la empresa y no aquel que se apegue a lo que él este buscando. (Huitrón y Ramírez, 1993)

Esto como es de suponerse es más complejo de lo que parece ya que la mayoría de las personas tenemos prejuicios formados acerca de los demás, y muy rara vez tenemos conciencia de esto, lo cual no quiere decir que dejemos de lado lo que se conoce dentro del ramo de la psicología como la “empatía”, ya que es indudable que ésta juega un papel importante en el proceso de la entrevista y su evaluación, por eso el problema

se presenta al tratar de separar las experiencias internas del entrevistador de los datos reales que le ofrece el entrevistado.

Para finalizar con este punto, se puede decir que para valorar el potencial de la entrevista, es tarea del entrevistador controlar hasta donde le sea posible, su propia actitud y conducta.

Por lo tanto, la entrevista busca valorar la información obtenida del candidato a través de la solicitud, curriculum vitae, exámenes psicológicos, etc. y por medio de esta información verificar que áreas hace falta explorar y/o profundizar dependiendo de los requerimientos de la vacante en cuestión, con base en esto se decide si el candidato funcionará y se desarrollará o no en la vacante y en la organización.

2.2.4 VERIFICACION DE DATOS

En esta etapa del proceso, el personal de Reclutamiento (o en algunos casos una agencia contratada por la misma Organización), corrobora diferentes datos del candidato en vías de ser seleccionado. La averiguación suele ser vía telefónica y la información que se obtiene se anota en formatos elaborados por la empresa, el objetivo de hacer esto es asegurar la integridad, honestidad e historial del personal que en un momento dado se integrará a la organización. Dentro de los principales datos que se verifican son: Experiencia laboral, para esto se llama por teléfono o se envía por fax una carta al área de personal de la organización a la cual perteneció, solicitando información sobre motivos de separación de la empresa, suelen solicitar también referencias a sus conocidos y/o familiares, a fin de conocer la percepción que tienen del candidato tanto en sus antiguos empleos como de las personas con las que se relaciona en su vida diaria.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo.

El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende del grado de confiabilidad de los informes que reciba, ya que también suelen ser no muy objetivos los anteriores superiores del candidato, en especial cuando describen aspectos negativos del mismo.

2.2.5 PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Una herramienta importante en el proceso de reclutamiento y selección es la evaluación psicológica. En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán seleccionarse tomando en cuenta los siguientes aspectos: niveles de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costos. (Bañuelos y Vera, 2001)

El propósito de aplicar pruebas o test psicológicos es obtener una evaluación objetiva de diversas características psicológicas (aptitudes, intereses, valores, actitudes, rasgos de temperamento, etc.) cuando dichas pruebas se utilizan para la selección de personal, los aspectos que se evalúan son los que se cree o se sabe están relacionados con el éxito y productividad en el trabajo. En este sentido puede decirse que las pruebas psicológicas cumplen dos funciones: seleccionar y asignar. Ambas consisten en hacer una predicción acerca del comportamiento futuro del candidato.

Las mediciones que se obtienen de las pruebas psicológicas, son parámetros que se aplican en forma constante y sistemática para medir una muestra de una conducta.
Las pruebas psicológicas tienen dos aplicaciones generales: como instrumentos para la predicción del desempeño posterior en el empleo y como base para evaluar el actual nivel del rendimiento en el trabajo. La información que arrojan puede complementarse con otras fuentes útiles, tales como, la entrevista, la solicitud de empleo, las referencias laborales, la historia laboral, etc. (Ruiz y Contreras, 1991)

En el caso de la selección ésta contribuirá a decidir si conviene contratar a un aspirante, ya sea como obrero u operativo, nivel medio o mandos administrativos y/o nivel ejecutivo o gerencial. En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad de relación con requerimientos del puesto de las posibilidades de futuro desarrollo.

Muchas herramientas han contribuido de manera formidable a la selección de personal, por desgracia existe paralelamente un desconocimiento de las mismas, básicamente porque se han denominado test o pruebas psicológicas algunas formas cuando de hecho no tienen esas características, en virtud de no reunir los requerimientos del método de investigación psicológica o bien porque teniendo esa categoría existen, entre otras situaciones, las siguientes:

- Desconocimiento de lo que se puede valorar y lo que se pretende valorar, instrumentos sin adaptación previa a nuestra idiosincrasia
- Falta de preparación profesional de quién aplica e interpreta las pruebas.
- Presencia de personas con poca ética que adjudican a las pruebas poderes que están lejos de ser alcanzados.

Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida, por lo que no debe emplearse para fines de selección. Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de la demostración práctica y el racional. El enfoque de la demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se basa en el contenido y en el desarrollo de la prueba. Por lo general, el enfoque de la demostración práctica se prefiere siempre que puede aplicarse, porque elimina muchos elementos subjetivos.

En realidad existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

A continuación presentamos un cuadro con algunas de las pruebas psicológicas más utilizadas dentro del área industrial, mencionamos qué es lo que evalúan, los niveles a los que aplica y el tiempo de aplicación.

#	PRUEBA	EVALUA	NIVEL DE APLICACIÓN	TIEMPO DE APLICACIÓN
1	ANSTEY	Mide la inteligencia abstracta y factor "G". Capacidad de aprendizaje y razonamiento abstracto.	Ejecutivo, Operativo	1 hora
2	ARMY BETA II-R	Inteligencia específica. Áreas: planeación, aprendizaje, adaptación, capacidad para aplicar experiencias pasadas a situaciones nuevas y discriminación potencial.	Medio, Operativo	25 minutos
3	BENDER	Percepción, motricidad, retención. Relación de la persona con us medio ambiente.	Ejecutivo, Medio, Operativo	15 minutos
4	CLEAVER	Creatividad, estilo de trabajo bajo tres situaciones: normal, motivado y bajo presión. También mide habilidades ejecutivas.	Ejecutivo, Medio	15 minutos
5	ENTREVISTA DIMENSIONAL PRUEBAS TECNICAS	Formación, habilidades ejecutivas, conocimientos técnicos variables.	Ejecutivo, Medio, Operativo	1 hora
6	FRASES INCOMPLETAS DE GRADOS SANCHEZ (FIGS)	Personalidad, relaciones interpersonales, área conflictiva y forma de enfrentarse a situaciones.	Medio, Operativo	30 minutos
7	M.M.P.I.	Personalidad, madurez, liderazgo, don de mando, perseverancia, resistencia, aceptación del rol sexual, intereses, actividad y tipo de pensamiento.	Ejecutivo, Medio, Operativo	1 hora 30 minutos
8	MOSS	Habilidad en relaciones interpersonales, habilidad de supervisión, capacidad de decisión en relaciones humanas, evaluación de problemas interpersonales, sentido común y tacto en relaciones.	Ejecutivo, Medio	25 minutos
9	NOVIS	Inteligencia bajo presión.	Ejecutivo, Medio	30 minutos
10	OXFORD	Personalidad, estabilidad, tranquilidad, depresión, actividad, razonamiento lógico-apreciativo y sociabilidad.	Ejecutivo,	30 minutos
11	TEST DE APRECIACION TEMATICA	Rasgos de personalidad, motivación.	Ejecutivo, Medio	30 minutos
12	W.A.I.S.	Inteligencia general, estilos de inteligencia.Concentración, memoria inmediata, retención, análisis, síntesis, percepción visual, integración visomotora y razonamiento.	Ejecutivo, Medio	1 hora 30 minutos

Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente.

Las *pruebas psicológicas* se enfocan en la personalidad. Se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

Las *pruebas de conocimiento* son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.

Las *pruebas psicológicas* se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever como se manifestara ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

Las *pruebas de desempeño* miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto. La validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

Las *pruebas de respuesta gráfica* miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos (prueba del polígrafo o detector de mentiras). Su uso es prácticamente inexistente y no es previsible su uso extensivo.

Siempre pueden aplicarse todas las pruebas que se deseen, pero es posible que el costo no justifique la inversión. Incluso cuando se dispone de una batería completa de pruebas resulta evidente la conveniencia de suministrarlas, es importante mantener una actitud flexible. Las pruebas de idoneidad sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas.

Existen otros aspectos no mensurables que pueden ser igualmente importantes.

Además de todo lo anterior, las pruebas permiten identificar el perfil psicológico del candidato, para así poder decidir si continua o no con el proceso de selección, esto ya que incluye tres aspectos básicos:

- *Inteligencia*. Se refiere a la medición de la capacidad intelectual a través de los factores general de inteligencia (factor G) y de los factores específicos de inteligencia como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.
- Habilidad. Se refiere a la medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto.
- Personalidad. Se refiere a la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente, estos aspectos pueden ser, estabilidad emocional, motivación, liderazgo, etc.

Una prueba psicológica es: objetiva, congruente o uniforme, confiable y medible.
No existe una prueba mediante la cual puedan medirse o valorarse todas las capacidades y habilidades que se necesitan para desempeñar un oficio o un empleo. Debido a esto, es recomendable, y a veces imprescindible, la utilización de una prueba de baterías para obtener un panorama más amplio e integral de los candidatos.

2.2.6 EXÁMEN MÉDICO

En esta etapa del proceso se somete al candidato a un exámen médico, cuyo fin es asegurar si las condiciones de trabajo, así como los requerimientos específicos del puesto que se le propone se apegan con su salud. Cabe señalar que dependiendo del puesto que la organización requiera, los resultados del exámen médico resultan de vital importancia para determinar si el candidato es viable o no para cubrir dicha vacante. Lo anterior ya que hay puestos en los que se requiere por ejemplo: que la persona este todo el día de pie, cargando o moviendo cajas y por tanto, debe estar bien de su columna vertebral y en caso de presentar problemas de este tipo, definitivamente por su propio bienestar así como el de la empresa no se podrá contratar a esta persona, a pesar de que en sus pruebas y entrevistas haya salido bien. Por tanto se sugiere se tome en cuenta la evaluación de un médico que diagnostique de manera

profesional la salud del candidato, para que a su vez el área de Reclutamiento se encargue de comparar estos resultados. Por tal motivo es necesario y en algunos casos indispensable que antes de continuar con el proceso de selección de personal, se asegure las condiciones de salud en las que se encuentran los candidatos a concursar. (De la Cruz, 2002)

2.2.7 ENTREVISTA PROFUNDA

En esta parte el proceso de selección esta a punto de llegar a su etapa final, ya que es en la entrevista profunda cuando se decide si el candidato puede ser o no contratado. Generalmente la entrevista profunda se realiza después de conocer los resultados de las pruebas psicológicas, examen médico y comparar el perfil del candidato contra la descripción de puestos. El tiempo de duración de esta entrevista final depende de la especialización del puesto que se este buscando cubrir, ya que dependiendo de las responsabilidades y el nivel jerárquico del mismo, las preguntas son más profundas por tanto, las respuestas que se esperan del candidato también lo son.

Además en la mayoría de las empresas no solamente el personal de recursos humanos entrevista al candidato, sino que también toman parte en el proceso de toma de decisión el área(s) que solicita(n) la vacante, formando así un comité de entrevista entre Gerentes, jefes y/o coordinadores de reclutamiento y selección y los departamentos involucrados.

La entrevista profunda puede ser realizada por el personal responsable del área de reclutamiento, sin embargo proponemos con base a la preparación profesional que tienen los psicólogos que sea el Psicólogo el encargado de realizar esta entrevista profunda, al igual que los anteriores pasos del proceso.

El papel del psicólogo en la entrevista de selección

El psicólogo es el profesionista que se encuentra capacitado para saber preguntar, escuchar y observar durante la entrevista la conducta del candidato a diferencia de otros profesionistas que pueden interrogar al candidato sin profundizar y analizar los aspectos psicológicos del individuo.

El psicólogo esta habilitado para motivar al entrevistador a comunicarse espontáneamente y llevarlo a que hable de aquellas áreas que son importantes, así como de relacionar las experiencias que ha tenido en sus anteriores trabajos. Para lograr esto el psicólogo puede hacer preguntas cerradas o abiertas. También es importante contar con otros aspectos psicológicos al momento de entrevistar y éste es el saber escuchar, ya que esto será un requisito básico e indispensable para que el proceso de la comunicación se pueda llevar a cabo de una manera eficaz y satisfactoria. El psicólogo puede con más agudeza que otros profesionales, prestar atención a lo que escucha, ya que cuenta con habilidades de atención, percepción, concentración y retención. (Herrera, 2002)

Otra cualidad importante que le da fuerza a la entrevista realizada por los psicólogos es la habilidad para observar las conductas no verbales del entrevistado. El “cómo” transmitir y el “qué” observar son elementos necesarios en el proceso de entrevistar, entre ambos existe una relación dialéctica dado que se encuentran en constante interacción y solo la sagacidad del entrevistador (habilidad adquirida teórica y empíricamente) permitirá que toda la información transmitida de forma no verbal se canalice hacia el logro de los objetivos establecidos por la empresa. (Caballero y Vargas, 1998)

Por lo que será de gran ayuda que quién lleve a cabo la entrevista de selección sea un psicólogo que pueda preguntar, escuchar y observar no solamente las conductas verbales del candidato, sino además la comunicación no verbal como son: cambio de

voz, uso de las manos, postura, y todos los movimientos del individuo. En resumen estudiar la conducta humana del entrevistado, a fin de evaluar y tomar una decisión más objetiva sobre el perfil del candidato (actitud, rasgos de personalidad, habilidades, etc.).

El entrevistador con una formación profesional en Psicología es capacitado durante su preparación académica con elementos que le permiten analizar, observar y evaluar aspectos de la conducta humana, mismos que en el momento de entrevistar son fundamentales para poder tomar decisiones objetivas para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Cabe mencionar que la entrevista profunda de selección, es el método que más influye en la decisión final respecto a la aceptación o no de un candidato al empleo. (Loran, 2001)

Por parte del entrevistador finalmente diremos que es importante realice su entrevista lo más ético y profesional que pueda y no nos referimos únicamente al empleo de las herramientas que brindan las diversas y múltiples teorías sino además de esto, recomendamos tomar en cuenta cuidar su vestimenta, ya que la presentación que el entrevistador tenga repercutirá en el respeto, prestigio y calidad de la organización a la cual representa, ya que esa será la primer impresión que el candidato se lleve no del entrevistador sino de toda una organización, por lo que la presentación de éste al igual que el lenguaje y los modales que utilice podrán determinar la atmósfera prevaleciente para el resto de la entrevista y del trato que ambos establezcan durante el tiempo que se lleva el candidato en recibir la respuesta final.

2.2.8 INTEGRACION DE REPORTE

Para realizar la integración del informe es necesario contrastar el perfil del puesto contra el perfil del candidato, para ello se redacta un reporte donde se reflejan los resultados obtenidos de manera integral de las pruebas psicológicas, entrevistas y en

caso de existir más personas que hayan entrevistado al candidato es recomendable añadir sus comentarios también. Su redacción debe ser sencilla y clara, de manera que cualquiera pueda entenderlo y formarse una clara imagen, sin que después llegase a haber la necesidad de pedir explicaciones a quien lo redactó.

De hecho podemos hablar de que en la actualidad existen diversos formatos ya elaborados por los diversos corporativos organizacionales, que dependiendo de las necesidades de su organización, empresa o negocio diseñan formatos de fácil y rápido llenado que permiten vaciar la información de una manera objetiva pero sencilla respecto a las impresiones que el candidato le dejó al entrevistador. Estos formatos pueden variar dependiendo de cada empresa y de cada puesto, su funcionalidad dependerá del buen uso que se le dé, así como del peso que tenga. Principalmente el reporte le permite al responsable de tomar la decisión si el candidato cubre o no con el perfil solicitado, a fin de culminar su proceso de selección y decidir si firma o no un contrato con la empresa. (Mazariegos, 1994)

2.2.9 FIRMA DE CONTRATO

La decisión de contratar al candidato señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro jefe del candidato o al departamento de recursos humanos. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los candidatos que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones. El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. (Carrasco y García, 1994)

CAPÍTULO 3

Análisis y descripción de puestos

3.1 Teorías que sustentan la importancia del análisis de puestos

Los puestos forman parte de la esencia de toda organización por lo que el análisis de puestos es indispensable para realizar las funciones de éstos con la eficacia adecuada, de ahí que a continuación se mencionen de manera general algunas de las aportaciones de diferentes autores respecto a la creciente evolución de las teorías y su importancia de cada una de ellas para el logro de la productividad en las organizaciones. (Gama, 1990)

Teoría de "Tiempos y movimientos" Por: Taylor, 1878

Señala que al contar la organización con puestos donde las tareas fueran sistemáticas, la productividad se elevaría; además menciona, que al ser las tareas de un puesto independientes de la persona que lo ejercita, los empleados podían ser entrenados para realizarlas según las normas establecidas por la misma organización.

Teoría de la "Administración Científica" Por: Fayol, 1916.

Analiza a la organización de forma más científica, donde las funciones de cada uno de los puestos que la conforman, se interrelacionan en forma dinámica, por lo que el éxito de la empresa dependería de la eficiencia con la cual era dirigida la empresa.

Teoría de "Relaciones Humanas" Por: Mayo, 1932.

Sus estudios de psicología lo llevan a enfocar su atención en las condiciones ambientales y en las relaciones sociales que los trabajadores mantenían en su jornada diaria. Por lo que concluye que para lograr la armonía en el trabajo, así como la eficiencia en la productividad, era necesario tomar en cuenta las condiciones tanto fisiológicas como psicológicas y sociales de los trabajadores.

Teoría de la "Pirámide de necesidades Humanas" Por: Maslow, 1954.

Menciona que el individuo trabajaba para satisfacer sus necesidades, por lo que, su comportamiento en el trabajo dependería tanto del ambiente como de las actividades que desempeñe en su puesto y que suplan sus necesidades básicas.

Teoría de la "Organización Formal" Por: Tannenbaum, 1956.

Da importancia a la necesidad de contar con una estructura organizacional donde la autoridad, las funciones, los métodos y compensaciones estén bien definidos, debido a que señala que esto da como resultado una organización formal donde cada uno de los individuos pueden ser intercambiables de puesto según sus aptitudes y potencialidades.

Teoría "Dual" Por: Herzberg, 1960.

Se refiere a la insatisfacción que pueden sentir los individuos por "factores higiénicos" (relaciones de trabajo deficientes, inseguridad en el empleo, salarios no justos). Por otro lado, también menciona los "factores motivacionales" (responsabilidad, iniciativa, reconocimiento, retos del puesto) como una íntima relación con el puesto de trabajo los cuales dan como resultado la satisfacción del individuo motivándolo a realizar su trabajo eficientemente.

Teoría "X" "Y" Por McGregor, 1960.

En la teoría "X" representa las concepciones tradicionales, donde el individuo realiza una a una las tareas de su puesto de trabajo bajo una estrecha supervisión para que alcance los objetivos marcados por la empresa.

En la teoría "Y" representa la concepción moderna de la naturaleza del hombre, un hombre capaz de desarrollar todas sus potencialidades en el cumplimiento de los objetivos del puesto, pero a la vez buscando la satisfacción a sus necesidades.

Teoría de "Rejilla Gerencial" Por: Blake y Mouton, 1964.

La expone como una forma de relación entre la gerencia (líder) con sus colaboradores, es una forma de dirigir óptimamente, delegando funciones que ellos cumplirán de acuerdo con los objetivos establecidos para cada puesto o grupo de puestos; de ahí que conocer las funciones y objetivos del puesto sea importante para que toda persona que este involucrada cumpla según el tipo de dirección o liderazgo al cuál esté sometido dentro de la organización.

Teoría del "Liderazgo Situacional" Por: Blanchard, 1964.

Esta dirigida a los puestos específicos, tal como lo menciona, en todo puesto de trabajo la organización requiere de individuos capaces para realizar las tareas, pero además de líderes (gerentes) que tengan una visión bastante amplia de la madurez de sus colaboradores (subordinados) para así llevarlos a la toma de decisiones de acuerdo con la organización.

Teoría de la "Administración por Objetivos" Por: Odiorne, 1965.

Supone que en toda organización las metas a alcanzar deben ser discutidas conjuntamente tanto por administradores como por gerentes y colaboradores. Esto con la finalidad de crear metas comunes de acuerdo con los objetivos de cada uno de los puestos.

Teoría del "Desarrollo Organizacional" Por Gama, 1992.

Señala que es importante contar con una infraestructura sólida que soporte los cambios que se han ido generando a través del tiempo y los que se planearan a futuro. Dicha infraestructura debe abarcar a toda organización y debe recibir el apoyo de todos los que laboran en ella, esto es, desde la directiva hasta los trabajadores de nivel operativo.

Al analizar las teorías antes expuestas nos podemos dar cuenta de que los cambios se van dando en una escala que va desde analizar los puestos operativos hasta llegar a los complejos niveles gerenciales.

Los puestos forman parte de la esencia de toda organización por lo que el análisis de puestos es indispensable para realizar las funciones de éstos con la eficiencia adecuada, de ahí que, al observar las aportaciones de cada uno de los autores, se puede concluir que ha habido una creciente evolución de las teorías y de la importancia de cada una de ellas para el logro de la productividad en las organizaciones. (Moreno, 1998)

3.2 Análisis de puestos

El análisis de puestos es un estudio preciso de los diversos componentes de un puesto. Mediante el mismo no solo se examinan los deberes y las condiciones de trabajo, sino también los aspectos psicológicos que debe tener el ocupante del puesto. (Gama, 1990)

El análisis de puesto como una herramienta, es útil para obtener la información necesaria que describa en forma sencilla y clara, cada uno de los puestos que integran una organización. El análisis de puestos, corresponde a una serie de pasos o actividades que se deben realizar para alcanzar los objetivos, esta serie de pasos se denomina Análisis de Puestos y permite establecer una secuencia ordenada para la obtención de los datos.

Los pasos involucrados incluyen algunas actividades previas a este, otras más encaminadas al proceso de obtención de datos y a la elaboración definitiva de los mismos, así como a la entrega adecuada a las personas de la empresa que lo solicitaron. (Nava, 1998)

Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Existen diversos métodos que pueden utilizarse para recolectar datos que permitan llevar a cabo un análisis de puestos:

- Método de Cuestionario
- Método de la lista de verificaciones
- Método de entrevistas individuales
- Método de entrevistas de observación
- Método de entrevistas de grupo
- Método de conferencia técnica
- Método del diario
- Método de participación en el trabajo

Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personales, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brindan a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes como: la misma empresa, otras entidades del ramo y/o informes oficiales. (Redondo, 2000)

Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, se realizan los siguientes pasos:

1. Identificación del puesto: Es una tarea sencilla en una organización pequeña. En una empresa grande, es posible que se deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Aunque no sea vigente, un análisis de puestos anterior resulta de mucha utilidad.

2. Desarrollo del cuestionario: Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

- *Identificación y actualización*: se procede primero a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró la última descripción. Es preciso verificar esta información para no utilizar datos atrasados y no aplicar la información a otro puesto.
- *Deberes y responsabilidades*: muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Esto proporciona una rápida descripción de las labores. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.
- *Aptitudes humanas y condiciones de trabajo*: describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia (competencias y perfil de puesto) y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto. Es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción. Así mismo, permite la planeación de programas de capacitación específica.
- *Niveles de desempeño*: en el caso de muchas funciones industriales, suelen fijarse niveles mínimos normales y máximos de rendimiento.

Aunque existen modelos estándares de análisis y descripción de puestos, la organización debe desarrollar e implantar aquel sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes para su organización. Debe ser un sistema sencillo y claro, que todo el personal comprenda, concreto y de fácil aplicación.

OBTENCIÓN DE DATOS

El analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad.

- Entrevistas: el analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Este sistema ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un costo alto: suele entrevistarse tanto a personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores.
- Comités de expertos: aunque igualmente costoso y lento, el método de recabar la opinión de un grupo de expertos reunidos para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad: Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas.
- Bitácora del empleado: una verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según las consigna él mismo en un cuaderno, ficha o bitácora de actividades diaria, constituye otra alternativa para la obtención de información. La verificación de esta bitácora no es una alternativa común para obtener información sobre un puesto, porque significan una inversión en términos considerables de tiempo.
- Observación directa: este método resulta lento, costoso y más susceptible de conducir a errores. Es aconsejable dejar este campo al responsable de tiempos y movimientos. Salvo casos excepcionales, no es recomendable para el análisis de ningún puesto.

El método ideal: flexibilidad en los procedimientos y sentido común.

El análisis de puestos como una herramienta, es útil para obtener la información necesaria que nos describa en forma sencilla y clara, cada uno de los puestos que integran una organización. (Altirria y Aranday, 1990)

El análisis de puestos corresponde a una serie de pasos o actividades que se deben realizar para alcanzar los objetivos, esta serie de pasos o actividades se denomina Análisis de Puestos y permite establecer una secuencia ordenada para la obtención de los datos. Los pasos involucrados incluyen algunas actividades previas a este, otras encaminadas al proceso de obtención de datos y a la elaboración definitiva de los mismos, así como la entrega adecuada a las personas que lo solicitaron. (Nava, 1998)

Para realizar el análisis de puestos Gama, (1992) entro otros autores, propone los siguientes aspectos:

- Recabar en un formato para el análisis de puestos, todos los datos con integridad y precisión, que la persona que ha de ser entrevistada sea la que desempeñe el puesto de manera eficiente, de acuerdo a los requerimientos de la organización. El analista debe procurar obtener toda la información posible de las actividades del puesto con la mayor precisión posible. Puede hacer uso de métodos como: la observación directa, cuestionarios, cintas de video, grabadora, etc.

- La metodología del análisis de puestos debe permitir y obtener los mejores resultados por medio de la utilización óptima de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. De ahí la importancia de establecer objetivos, así como un programa de acción y presupuesto en tiempo y costo.

- Contar con la autorización o aprobación de dicho estudio por parte de los representantes máximos de la organización es un requisito fundamental, además de contar con los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el análisis de puestos. Los analistas deberán estar capacitados, de no ser así, deberán ser entrenados para tal fin. Pueden ser internos o externos. Los analistas internos son aquellas personas que laboran dentro de la organización. Los analistas externos son personas contratadas por la organización para analizar los puestos dentro de la misma.

Estas características se detallan respecto a las actividades, los recursos y los objetivos:
Qué hacen los trabajadores: tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.
Cómo lo hacen: recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.
Para qué lo hacen: objetivos que pretenden conseguir, propósitos de cada tarea.

De acuerdo a lo anterior, se puede resumir que el análisis de puestos es una función importante dentro de una empresa, de hecho lo ideal sería que toda organización pequeña, mediana o grande contara con alguna forma de descripción de las funciones de sus puestos, que sea fácil de entender, tanto para un directivo como para los empleados menores, y aún para gente ajena a la organización. (Reyes, 2001)

El análisis de puestos juntamente con los manuales y procedimientos de la organización, permiten determinar la planeación de la misma, a fin de facilitar el cumplimiento de las funciones, propósitos y misión de la empresa.

3.3 Descripción de puestos

La información sobre los diversos puestos puede emplearse en la descripción de puestos, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

Es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía para preservar la comparabilidad de los datos.

La descripción de puestos es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización, por ello, es una relación detallada de las atribuciones o tareas del puesto. (Redondo, 2000)

Algunos conceptos básicos al respecto son:

- *TAREA*: Son las actividades individuales y ejecutadas por el ocupante del cargo, generalmente se refiere a cargos simples y repetitivos.
- *ATRIBUCIÓN*: Son las actividades individuales ejecutadas por un ocupante del puesto. Generalmente se refiere a cargos que comprenden actividades más diferenciadas, como cargos de funcionarios.
- *FUNCION*: Un conjunto de tareas o atribuciones que es ejercido de manera sistemática y reiterada por un ocupante del cargo.
- *CARGO*: Es la posición jerárquica de ese conjunto de tareas o atribuciones dentro de la organización formal, generalmente definida en el organigrama.

Por su parte Guillén (2001), menciona que una descripción de puesto es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto señala, deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido será variable de una a otra compañía.

La descripción de puestos está formada por tres partes:

1. Descripción encabezado (ficha de identificación)

Se refiere a los datos que permiten identificar el puesto:

- *Título del puesto:* El que se le da oficialmente y el de uso cotidiano; debe ser lo más breve posible y sintetizar los elementos que componen el puesto.
- *Clave:* Número en que se encuentra el puesto en el catálogo correspondiente.
- *Categoría:* Rango que se le otorga de acuerdo con lo que establezca la empresa, puede ser; Nivel ejecutivo, mando intermedio y nivel operativo.
- *Horario:* Incluye la hora de entrada y la de salida.
- *Sueldo:* Se determina lo que gana al ingresar y los ascensos que ha obtenido, con el fin de ayudar a la evaluación del puesto y conocer las posibilidades de aumento y promociones dentro de la empresa.
- *Ubicación*: Se refiere a la localización del mismo dentro de la estructura de la empresa, por medio de un organigrama.
- *Jerarquía:* Se anota el puesto del supervisor inmediato y el de los trabajadores a su cargo, así como el de sus colaterales.

Por último hay que anotar el nombre y la firma del analista y del supervisor inmediato del titular del puesto, así como la fecha del análisis.

2. Descripción genérica

Es una explicación del conjunto de las actividades del puesto, como un todo y en forma muy breve. La principal función es mencionar el objetivo básico de éste.

3. Descripción específica

Consiste en una descripción detallada de las operaciones que se realizan en un puesto determinado. Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en partes o etapas principales, también es recomendable enumerar estas actividades en orden progresivo, incluyendo los siguientes aspectos:

- Actividades diarias.
- Actividades periódicas
- Actividades eventuales.
- Accesorios del puesto. Son aquellos elementos físicos que de alguna manera permiten el desarrollo de las funciones del puesto (herramientas, papelería, recursos técnicos, etc.)

Especificación del puesto

Se describe como un producto del análisis, que consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, responsabilidad y esfuerzo que exige el puesto, así como las condiciones a las que se somete su ocupante.

Habilidad

Es la capacidad necesaria para desempeñar el puesto y se divide en dos: habilidad física (entrenamiento, destreza, agilidad, rapidez) y habilidad mental (escolaridad, experiencia, conocimientos, iniciativa, ingenio).

Responsabilidad

Se deriva de la actividad propia del puesto y de la relación que ésta guarda con el proceso productivo, con el equipo que se maneja, con datos confidenciales, etc. La responsabilidad se puede medir en términos de probabilidad – riesgos – y consecuencias de los errores que pueda cometer el empleado por el trabajo de otros o por valores como: dinero, equipo, información confidencial. (Grados, 1998)

3.4 Elaboración de la Descripción de puestos

La información obtenida del análisis de puestos se recoge de forma concisa, clara y completa(descripción) en un documento en donde se refleja el contenido del puesto, responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

La descripción de puestos es el resultado final del anál**I**sis y el punto de partida para la evaluación de tareas o valoración de puestos.

Respecto a cómo se ha de redactar una descripción de puesto, no existen esquemas fijos, aún cuando algunos sugieren que se utilice un estilo simple y claro para que cualquier persona pueda comprenderlo, ateniéndose a una forma y estilo normalizado y evitar toda expresión que no de información clara, precisa y necesaria.
Tampoco existe un formato estándar universalmente aceptado para las descripciones de puestos, la forma y estructura de éstas dependerán del tipo de trabajo que se analice. (Sánchez, 1997)

Algunas sugerencias al momento de elaborar descripciones de puestos son las siguientes:

- Expresarse con precisión.
- Evitar palabras que se refieran a la impresión personal (monótono, agradable, muy bueno, etc.).
- Cuando se describe una actividad u ocupación asegurarse de que se ha descrito al puesto no a la persona que ocupa dicho puesto.
- Describir las tareas con cierto interés, pero sin tratar de influir en el lector.
- Realizar una breve descripción, no una larga monografía.
- Ser concisos y sólo poner algunos detalles.
- Someter el resultado a quienes van a hacer uso de ello.
- Indicar la fecha de ejecución en cada descripción.

Ver anexo 1 para conocer algunos ejemplos de descripciones de puesto.

3.5 La importancia del análisis y descripción de puestos en reclutamiento y selección

El proceso de análisis y descripción de puestos puede ser aplicado para varios fines dentro de una organización, los principales son: para seleccionar al personal, para establecer programas adecuados de capacitación, valuar puestos, mejorar los sistemas de salario, seguridad industrial, etc.

Sin embargo, enfocaremos nuestro interés particularmente en la importancia y relevancia que tiene para el proceso de *reclutamiento y selección*, ya que si consideramos que es precisamente ahí donde un candidato inicia su proceso antes de formar parte de la organización, el peso recae precisamente en este departamento debido a que es responsabilidad suya el brindar a la empresa los recursos humanos adecuados en cada puesto, a fin de llevar a cabo las funciones establecidas por la organización y convertirse así en una empresa competitiva. Las decisiones que se tomen, en materia de selección de personal, son sumamente delicadas; el reclutador contribuye a decidir sobre el destino de quien ingresa a la organización. (Vázquez, 1993)

Por tanto, en reclutamiento y selección de personal, el análisis de puestos es de utilidad, ya que al definir cada una de las funciones a desempeñar en ese puesto, se elabora un perfil que va a ser utilizado cada vez que se requiera una persona con las características específicas para desempeñar dicho puesto.

Pero no sólo esto, sino que además, la especificación del puesto permitirá determinar aquellos requisitos que debe satisfacer un candidato para ocupar el puesto y así orientar el proceso de selección. Es decir, el encargado de reclutar y seleccionar al personal deberá tomar en cuenta las características de cada candidato y los requisitos del puesto, en otras palabras, el análisis de puestos no sólo sirve para conocer los elementos que integran un puesto, sino también para que el reclutador pueda saber quién o quienes son los candidatos idóneos en cada caso, y así evitar colocar en puestos a personas equivocadas que posteriormente generen rotación dentro de la organización. (Ruiz y Contreras, 1991)

3.6 Impacto en la productividad y rentabilidad de la organización

Las aportaciones que brinda el análisis de puestos se pueden traducir en grandes beneficios para la organización, los jefes, los empleados y el departamento de recursos humanos.

Para la empresa

Le ayuda a darse cuenta de las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de puestos y funciones. Le permite colocar en el puesto adecuado a la persona indicada, lo cual disminuye los índices de rotación. Así mismo, puede establecer y repartir mejor las cargas de trabajo. Sirve de base para futuras promociones. En general, le ayuda a la coordinación y organización de las actividades de la empresa de una forma más eficiente.

Para los jefes

Les permite conocer amplia y objetivamente las operaciones encomendadas a su cargo, lo que les ayuda a planear y distribuir mejor el trabajo. En caso de requerir más personal, les facilita decidir entre los candidatos al que más se apegue al perfil establecido. Pueden, además, exigir a cada trabajador, con mayor conocimiento de causa, lo que debe hacer y cómo debe hacerlo.

Para los empleados

Les ayuda a conocer con precisión lo que deben hacer. Les señala sus responsabilidades con claridad, lo cual repercute en su eficiencia y rendimiento laboral. Existe concordancia entre sus aptitudes y sus funciones por lo que se sienten a gusto en su puesto, disminuyendo con esto abandono de trabajo (rotación).

Para Recursos Humanos

Es base fundamental para la mayor parte de las técnicas que este departamento debe aplicar. Lo orienta en la selección y contratación de personal. Permite colocar al trabajador en el puesto más adecuado, de acuerdo a sus aptitudes. Lo ayuda a establecer adecuados programas de capacitación. Facilita la valuación de puestos.

3.7 Algunas de las principales aportaciones del trabajo del psicólogo en el proceso de análisis y descripción de puestos

El objeto de estudio de la psicología en la industria, es la ciencia de la conducta humana. Como ciencia la psicología trata de descubrir o desarrollar conceptos explicativos. La explicación exige la identificación, descripción y observación de variables, mismas que pueden ser aplicadas en la evaluación, elaboración y descripción de puestos.

La principal contribución que la psicología por tanto, puede hacer a la industria es introducir el método científico como base para derivar decisiones que impliquen y se apoyen en la conducta humana dentro de una organización.

Dentro del área de Recursos Humanos el psicólogo como lo hemos presentado a lo largo de este trabajo puede brindar a la empresa una gran ayuda a cada uno de los empleados que trabajen dentro de la misma y aún a aquellos que están por formar parte, de ahí que una vez más mencionamos de manera general el quehacer del psicólogo en la elaboración y análisis de las descripciones de puesto, el análisis a detalle lo presentamos en las conclusiones de este trabajo.

Como principales competencias que posee el psicólogo se pueden mencionar las habilidades para observar y detectar las principales necesidades físicas, psicológicas y sociales que requerirá una persona para cubrir el perfil del puesto solicitado, aunado a lo anterior el psicólogo es capaz también de comparar de manera eficaz y certera el perfil resultante del candidato con los requerimientos específicos del puesto. Además el psicólogo puede darle mayor interés al aspecto humano de cada uno de los puestos que componen una organización, a diferencia de otros profesionistas que pueden solo centrarse en aspectos administrativos, económicos y/o legales y dejar de lado el área psicológica de cada individuo y como hemos mencionado éstos son factores que repercuten directamente sobre el comportamiento humano de quien desempeña un puesto y se ve reflejado en su rendimiento, productividad laboral y satisfacción personal.

Conclusiones

El acontecer de la vida productiva que presenta y refleja las empresas en México nos permite esclarecer el rumbo hacia donde se dirige el futuro de la compañía. Por lo cual es de suma importancia que, teniendo en consideración los cambios que tanto a nivel macro como en su entorno individual se presentan; como lo son la globalización de los mercados, la estrecha competencia de los mercados y otros factores como los tecnológicos, económicos y sociales que se presentan en la actualidad, generan una llamada de atención la cual nos indica que se presenta un cambio organizacional inevitable, de donde podemos destacar, que para que las empresas logren continuar e incrementar su nivel de ventas, rentabilidad y productividad, que les traería como resultado una consolidación en el mercado y mayor aceptación por sus clientes, sería indispensable contar con personal de muy alta calidad y con un elevado grado de compromiso con la empresa, es por ello, que para lograr abatir esta meta se debe contar con la persona ideal para cada puesto de trabajo y que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios tal y como lo indica el análisis de puestos.

De hecho hoy en día toda organización que se considere moderna y competitiva requiere de un desarrollo constante que se refleje tanto en sus puestos como en los individuos que la conforman. (Flores, 1996)

De esta manera, se puede argumentar que es indispensable contar desde el momento de iniciar con el proceso de reclutamiento y selección, con el análisis de cada uno de los puestos, esto permitiría la posibilidad de contar con todas las características e información relativa de cada uno de los cargos.

Y además el uso de esta información permitiría establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez aseguraría la contratación y antigüedad de nuevos empleados. Por otro lado, le permitiría a la empresa cimentar las bases de la tecnificación de la administración de los recursos humanos. Precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad de funciones y detectar omisiones.

A su vez, facilitaría el coadyuvar la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y le proporcionaría la uniformidad en el trabajo, también le serviría como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

En muchos aspectos, un análisis de puestos es una parte vital para alcanzar la eficiencia de trabajo de quien lo lleva a cabo, además de que facilita, en la medida que cada trabajador está ubicado en el puesto adecuado, buenas relaciones laborales.

Puede considerarse como los cimientos sobre los cuales se construye un sistema de eficiencia. Ya que, no pueden incluirse realmente programas eficientes de entrenamiento, buenas políticas de personal, intentos para reducir la fatiga y muchas otras medidas que conducen a la eficiencia, a menos que se hayan tomado las etapas básicas y preliminares del análisis de puestos.

En la actualidad son cada vez más las organizaciones que solicitan y reconocen la labor e importancia de que el Psicólogo sea el profesionista responsable de la Gestión de Recursos Humanos, en sus diferentes áreas de aplicación dentro de la industria, esto debido a las habilidades y capacidades que posee para analizar, observar, evaluar y desarrollar programas que le permitan a la empresa alcanzar sus objetivos sin descuidar el valor de cada uno de sus empleados. (Huitrón y Ramírez, 1993)

Sin olvidarnos que el objeto de estudio de la psicología es el ser humano, a continuación mencionamos algunos de los principales beneficios que incluyen aspectos psicológicos y que como consecuencia creemos adquiriría cada uno de los individuos si al momento de ser reclutado y seleccionado para ocupar una vacante ésta ya cuenta con el análisis y descripción de puesto.

El psicólogo que labora dentro del área de reclutamiento y selección tiene como responsabilidad principal ayudar a la organización a encontrar el candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización. (Garzón, 1998)

A continuación presentamos algunas de las consecuencias y aspectos psicológicos que desarrollará dentro de la empresa el individuo contratado bajo los lineamientos del análisis y descripción de puestos:

- Seguridad Laboral
- Independencia Psicológica
- Motivación para alcanzar los objetivos de la empresa
- Actitud positiva y constructiva en su trabajo
- Sentido de pertenencia a la organización
- Sensación de poder personal
- Satisfacción de ser útil por trabajar utilizando sus competencias
- Su trabajo será de calidad
- Afinidad de sus actividades con los rasgos de su personalidad
- Perfil de puesto similar a su perfil psicológico
- Fomentará un clima laboral favorable para la empresa y sus compañeros
- Adquirirá y desarrollará su experiencia profesional
- Relaciones interpersonales valiosas
- Autoestima elevada
- Compromiso con la empresa por realizar un trabajo profesional

Como parte fundamental a lo largo de este trabajo y con base a la información que se investigó podemos concluir que la existencia y aplicación del análisis y descripción de puestos en el proceso de reclutamiento y selección beneficia a toda la organización en los siguientes aspectos:

- Contratación de candidatos en menor tiempo y costo para la empresa.
- Encausar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- Empleados que cumplen con el perfil y por tanto los resultados y productividad de su trabajo se ven reflejados en las actividades que realizan.
- Disminución de Rotación de personal.
- Evitar repetir información, actividades e instrucciones similares.
- Facilita el entrenamiento del nuevo personal y reduce el periodo de capacitación.
- Reduce errores operativos.
- Evita que los cambios del sistema sean decisiones precipitadas.
- Completa el manual de organización.
- Sirve como base para posteriores estudios de evaluación de puestos.
- Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- Para fines contables y presupuestales.
- Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- Para posibles sistemas de incentivo.
- Para efectos de planeación de recursos humanos.
- Para efectos organizaciones y de supervisión.
- Como valioso instrumento en auditorias administrativas.
- Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos.
- Investigación de accidentes.
- Transferencias y ascensos.

Sin olvidar los beneficios que reciben los Directivos al contar con una exacta definición de los puestos de la empresa tales como: una mayor facilidad para administrar los sueldos y salarios del personal, mayor objetividad y equidad al evaluar el desempeño del personal, menor tiempo y perfeccionamiento en los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal y adicionalmente un buen análisis de puestos le ayuda a la Dirección a cumplir con una necesidad legal como herramienta en los conflictos de trabajo que pudieran surgir. (Dibble, 1999)

Por otro lado, al empleado le permite conocer de antemano las expectativas que deberá cubrir para ocupar de manera productiva su puesto de trabajo, además de ayudarle a diseñar de mejor manera su trabajo, proporcionándole una mayor posibilidad de realización personal y profesional, reduciendo las causas que le producen ansiedad, monotonía o que simplemente le disgustan, facilitándole la conjugación de sus intereses con los de la empresa.

En la actualidad el análisis de puestos debe ser realizado también para adquirir un entendimiento preciso de las necesidades de la organización con relación al problema de selección de personal, para que el psicólogo pueda como consecuencia, formular hipótesis sólidas sobre las relaciones entre la predicción del desempeño eficiente de las personas en el puesto y los criterios de selección.

Para alcanzar estos objetivos es necesario realizar un estudio previamente sobre:

- Organigrama (clasificación de los puestos).
- Delimitar sus principales actividades.
- Elección del mejor instrumento de trabajo a utilizar (cuestionario, entrevista directa y/o observación directa con el ocupante del puesto).

Por lo anterior, se puede concluir que la intervención de los psicólogos dentro de las organizaciones ha venido ampliándose, debido fundamentalmente a los siguientes factores:

El primero es el crecimiento de los conocimientos de la psicología y el cúmulo de teoría o modelos explicativos del comportamiento humano basados en el método científico experimental que de algún modo contribuyen a mejorar la capacitación del profesional que al aplicar tales conocimientos le brinda un marco de referencia para facilitar y enriquecer su labor.

El segundo, es la evolución de las organizaciones, que inevitablemente ha ido de la mano con el desarrollo tecnológico. Es por ello que las empresas enfrentan actualmente, gracias a la apertura de nuevos mercados, una lucha por ganas clientes y conservarlos con el fin de sobrevivir, y para ello consideramos con base a lo expuesto a lo largo de este trabajo, que es indispensable lograr una optimización empresarial a partir de todos sus componentes incluyendo principalmente sus recursos humanos.

También encontramos que las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. La oferta y la demanda en el trabajo son un elemento muy importante en este campo. La tasa de desempleo, las condiciones del ramo de la empresa, la abundancia o la escasez en la oferta del personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de la competencia, sin duda alguna, influyen en la tarea de reclutar.

Las normas que se fijen en la compañía pueden convertirse en limitaciones considerables de la actividad del reclutamiento como por ejemplo: las políticas de promoción interna, que garantizan una carrera al empleado, políticas de compensación, que garantiza que a labor igual corresponda una compensación equitativa; políticas de contratación internacional que limitan la contratación de extranjeros en compañías internacionales ofreciendo oportunidades a los locales y finalmente, encontramos las políticas relacionadas con la situación del empleado, actuando en conjunto con las leyes del país.

De ahí que se proponga que el proceso de reclutamiento y selección se base en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis y descripción de puestos, los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, con el fin de conocer las vacantes futuras con cierta precisión, así como conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada y por último, encontramos a los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede seleccionar y escoger.
Si se obtienen informes confiables del análisis y descripción de puestos, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, se deduce que el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas.

Siendo reclutamiento y selección una de las áreas donde en la actualidad las empresas requieren con mayor frecuencia la presencia de un psicólogo para llevar a cabo las funciones que se le encomienden, consideramos que la propuesta realizada a lo largo de este trabajo para que éstas actividades puedan llegar a dar mejores resultados y logro de objetivos pueden ser de mucha utilidad sí se llevan a cabo adecuadamente y previo al proceso de reclutamiento y selección.

A manera de concluir con el tema desarrollado a lo largo de este trabajo, presentamos a continuación los principales resultados que se encontraron en un estudio que se llevó a cabo durante 10 semanas del periodo de junio-agosto del 2004.

El estudió consistió en dar seguimiento a las vacantes publicadas en 3 de los principales periódicos que circulan en la Cd. De México, así como en 7 bolsas de trabajo en Internet, con el fin de dar a conocer de manera representativa la demanda que en la actualidad tienen los psicólogos dentro de las empresas.
Se encontró que de las empresas que llegan a publicar sus vacantes por estos medios sólo el 30% de ellas solicitaban a egresados de la carrera de Psicología para que laboren en sus organizaciones, por otro lado el 60% de esos puestos que ofrecían eran para trabajar dentro del área de reclutamiento y selección ya sea como coordinador, auxiliar y/o jefe.

Los resultados encontrados en este estudio reflejan que en la actualidad la demanda en las empresas por contratar psicólogos se centra en el área de reclutamiento y selección, por tal motivo el psicólogo requiere estar preparado profesionalmente ante las necesidades que las empresas están requiriendo.

Por tanto una de las principales aportaciones de este trabajo radica en la aplicación práctica que le pueden dar los psicólogos que desempeñan o deseen desempeñar sus funciones en áreas de reclutamiento y selección de personal, esto ya que a lo largo de este trabajo se fue desarrollando de manera sencilla y práctica la importancia y beneficios que conllevan la aplicación de la metodología y fundamentos de la psicología industrial utilizando como herramientas el análisis y descripción de puestos para agilizar y eficientar los procesos de reclutamiento y selección de personal.

BIBLIOGRAFÍA

Acevedo y López. (1994). ***"El proceso de la entrevista conceptos y modelos".*** Limusa. México.

Altiría y Aranday (1990). ***"La Psicología del trabajo aplicable al análisis y valuación de puestos".*** Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología. Ciudad Universitaria, México

Arias, G. (1973). ***Administración de Recursos Humanos.*** México, DF: Trillas.

Bañuelos y Vera. (2001). ***"Un análisis sobre la utilización de pruebas psicológicas en la selección de personal en la Psicología organizacional".*** Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Blum y Naylor. (1985). ***Psicología Industrial***. México, DF: Trillas.

Caballero y Vargas. (1998). ***"El papel del Psicólogo en las Organizaciones".*** Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Carrasco y García (1994). ***"Determinación de instrumentos técnicos de selección de personal".*** Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología. Ciudad Universitaria, México

De la Cruz, E. (2002). ***"La selección de personal y las habilidades del Psicólogo egresado de la FES Iztacala".*** Tesina de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Dibble, S. (1999). ***Conserve a sus empleados valiosos***. México, DF: Oxford.

Dunet y Kirchner, W. (1986). ***Psicología Industrial***. México, DF: Trillas.

Erwin, S. (1985). ***Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal***. México, DF: Limusa.

Fleishman y Bass. (1979*).* ***Estudios de Psicología Industrial y del personal.*** México, DF: Trillas.

Flores, G. (1996). **"El papel del Psicólogo en la planeación estratégica de las organizaciones".** Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala, Edo. Méx., México. Pp. 4-32, 94-112 y 119-121.

Gama, B. (1990). ***"Manual para la enseñanza del análisis de puestos".*** Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología. Ciudad Universitaria, México

Gama, B. (1992). ***Bases para el análisis de puestos***. México, DF: Manual Moderno.

Garzón, L. (1998***). " La función del Psicólogo y el desarrollo de la carrera en la empresa"***. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Ghiselli y Brown. (1959). ***Psicología Industrial su aplicación al personal de empresas.*** México, DF: Letras.

Grados, J. (1998). ***Inducción, reclutamiento y selección***. México, DF: Manual Moderno.

Guillén, R. (2001). ***" La importancia de la entrevista antes, durante y después del proceso de selección del personal".*** Tesina de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología. Ciudad Universitaria., México.

Guth, A. (1994). ***Reclutamiento, selección e integración de Recursos Humanos".*** México, DF: Trillas

Haller, G. (1976). ***Tratado de Psicología Empresarial Tomo I: psicología de la Organización***. Barcelona: Martínez Rocas.

Herrera, M. (2002). ***"La función del psicólogo de Iztacala en el proceso de reclutamiento y selección de personal en organizaciones industriales".*** Tesina de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Huitrón y Ramírez. (1993). ***"La función del Psicólogo en la industria".*** Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Loran, C. (2001). ***"Métodos y técnicas utilizadas en la selección de personal: un análisis crítico".*** Tesina de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala, Edo. Méx., México

Martínez y Moreno. (2001). ***"La participación del Psicólogo conductual en la elaboración de perfiles de puesto en las organizaciones industriales".*** Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Mazariegos, A. (1994). ***"Aportaciones de psicólogo en una institución de crédito".*** Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Milton y Blum. (1985). ***Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y sociales.*** México, DF: Trillas.

Moreno, G. (1998). ***"El psicólogo laboral y las técnicas de reclutamiento y selección de personal: alcances y retos".*** Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología. Ciudad Universitaria., México.

Nava, V. (1998). ***"El proceso de selección de personal: perfiles de puestos y otras técnicas aplicadas a una institución de servicios".*** Reporte Laboral de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología. Ciudad Universitaria., México.

Redondo, M. (2000). "***Una revisión del análisis de puestos y de la evaluación de desempeño".*** Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Regalado, L. (1994). ***"Los Recursos Humanos como medio para la adquisición de la calidad".*** Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Reyes, P. (2001). ***El análisis de puestos***. México, DF: Limusa.

Rodríguez, F. (1999). ***Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones***. México, DF: Pirámide. Madrid.

Ruíz y Contreras. (1991). ***"Relación entre el análisis de puestos, los resultados de una batería psicológica y el desempeño laboral".*** Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología. Ciudad Universitaria., México.

Sánchez, G. (1997). ***Selección de personal. Guía práctica.*** Facultad de Psicología, UNAM. México.: Amarú.

Shein (1982). ***Psicología de la organización.*** México, Prentice, Hall International, Cuarta edición.

Shultz (1995). ***Psicología Industrial.*** México, DF: Mc Grae-Hill.

Smith y Wakeley (1983). ***Psicología de la conducta Industrial***. México, DF: Mc Graw-Hill.

Vázquez, O. (1993). ***"Análisis y perfil de puestos como una técnica de valoración del personal".*** Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología. Ciudad Universitaria., México.

Villanueva, T. (2000). ***"Introducción a la Psicología del trabajo".*** Revista de Psicología, (2), 1-4.

William, B. (1996). ***Administración de personal y Recursos Humanos.*** México, DF: MC Graw Hill. 5a. Edición.

Anexos

ANEXO 1

EJEMPLO DE DESCRIPCION DE PUESTO

Título del Puesto: ***C A J E R O D E R E S T A U R A N T E***

Edad: Mínima de 20 a 30 años **Área:** Operaciones
Escolaridad: Deseable preparatoria **Formato:** Restaurante
Experiencia: No indispensable **Departamento:** Restaurante y
Otros: Disponibilidad de horario Estacionamiento

Objetivo del Puesto:

Realizar el cobro del servicio brindado a los clientes, de acuerdo a los procedimientos establecidos por la empresa, a fin de mantener el control de los ingresos y evitar desviaciones para la compañía.

REQUERIMIENTOS DEL PERFIL DE PUESTO:

Competencias Técnicas

Orientación a las ventas Políticas, manuales y procedimientos	Prevención de pérdidas Registro y cobro

Competencias Humanas

INSTITUCIONALES	INDIVIDUALES
Búsqueda de la excelencia Calidad Integridad Orientación al cliente Responsabilidad Sentido de pertenencia Sentido de urgencia COGNOSCITIVAS Análisis Capacidad de aprendizaje Coordinación visomotora Habilidad numérica Inteligencia	Adaptabilidad Apego a normas Constancia Entusiasta y proactivo Motivación al trabajo Pragmático

Observación Organización del trabajo Sentido común	

Descripción Genérica:

Brindar atención personalizada a los clientes. Realizar el cobro de la mercancía y verificar el surtido en productos de tabaquería y papelería que se encuentra en el área de cajas (restaurante). Cobrar conforme a lo especificado en el procedimiento de estacionamiento. (estacionamiento)

Dimensiones:

Incrementar Clientes
- Shoppers
- Clientes atendidos
- Cancelaciones
- Desviaciones
- Productividad

Reducir gastos
- Equipo y mobiliario

Naturaleza y alcance:

El titular del puesto reporta directamente a:
En restaurante: al Capitán / Jefe de Piso
En estacionamiento: a un Encargado de estacionamiento

Restaurante y Estacionamiento

Relación externa con:
- CLIENTES: Para proporcionar servicio y atención personalizada con relación al registro y cobro de consumos.

Realiza las siguientes actividades:

Diariamente:
Verifica al inicio del turno en la caja registradora su corte inicial (en ceros) y su fondo de morralla asignado.
Revisa la existencia de los productos de tabaquería y papelería (vouchers bancarios, rollos de auditoria, boletines bancarios, etc.)

Registra los importes indicados en las comandas para realizar el cobro de los ingresos.
Entrega a las vendedoras/ anfitriones las propinas asignadas por los clientes en los vouchers.
Solicita morralla al jefe de piso / capitanes de ser necesario.

Realiza el corte final, registrando en la hoja de entrega la cantidad de ingresos, forma y clasificación del pago, etc.
Realiza los depósitos de recolecciones.
Mantiene en custodia los blocks de comandas.
Mantiene su área de trabajo limpia y ordenada.

Ocasionalmente:
Aplica el plan de contingencia de acuerdo a los procedimientos.
Participa en los simulacros de evacuación.
Asiste a cursos de capacitación de acuerdo a los programas establecidos por la compañía.

ANEXO 2

EJEMPLO DE DESCRIPCION DE PUESTOS

Título del Puesto: ***JEFE DE BAR***

Edad: Mínima deseable 24 años **Área:** Restaurant
Escolaridad: Preparatoria **Formato:** Especializados
Experiencia: 2 años en preparación de bebidas **Departamento:** Bar
Otros: Disponibilidad de horario

Objetivo del Puesto:

Control de inventarios, inventarios perpetuos y servicio en el bar además de aplicar las políticas de sanitización e higiene establecidas para la unidad, a fin de asegurar la satisfacción de los clientes y exceder expectativas así mismo desarrollar el concepto de Bar - Enoteca, siendo más actuales, y competitivos a fin de lograr el posicionamiento en el mercado actual.

REQUERIMIENTOS DEL PERFIL DE PUESTO:

Competencias Técnicas

Conocimiento del producto Control de inventario Elaboración de alimentos Operación de equipos y herramientas Orientación a las ventas	Prevención de pérdidas Quality Assurance / Higiene y sanitización Técnicas de venta Vinos, licores y coctelería

Competencias Humanas

INSTITUCIONALES Búsqueda de la excelencia Calidad Integridad Orientación al cliente Responsabilidad Sentido de pertenencia Sentido de urgencia GERENCIALES	COGNOSCITIVAS Análisis Capacidad de aprendizaje Habilidad numérica Inteligencia Juicio / Toma de decisiones Observación Organización / Planeación INDIVIDUALES

Formador de equipos Ldierazgo de apoyo Manejo de conflictos Supervisión	Adaptabilidad Apego a normas Comunicación Constancia Iniciativa Pragmático Trabajo bajo presión Trabajo en equipo

Descripción Genérica:

Preparar las bebidas conforme a recetarios establecidos , desarrollar y crear nuevos cockteles y martinis. Verificar la limpieza y presentación del bar. Supervisar las actividades de los asociados a su cargo y dar asesoría en las funciones encomendadas. Colaborar en la difusión de la cultura del vino. Revisar diariamente el in stock. Verificar comandas despachadas contra resumen total de venta. Elaborar pedidos.

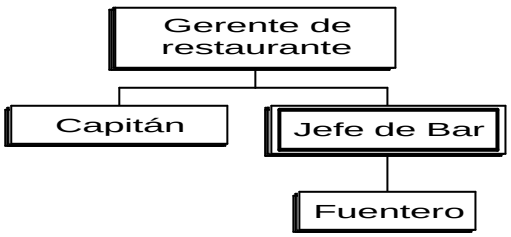
Dimensiones:

Reducir gastos
- Equipo y mobiliario
- Inventario de materia prima

Administración del recurso humano.
- Plantilla
- Merma del capital humano
- Desarrollo de asociados
- Productividad

Naturaleza y alcance:

El titular del puesto reporta directamente al Capitán



Relación externa con:

- CLIENTES: Para proporcionar servicio y atención personalizada.
- PROVEEDORES: Para atender propuestas de nuevos productos y recetarios.
- ORGANIZACIONES ENOLOGICAS: Para asistir o atender lo relacionado a catas de vinos.

Realiza las siguientes actividades:

Diariamente:
Realiza y revisa el inventario perpetuo de la mercancía existente en el bar.
Verifica las condiciones de limpieza, orden y funcionamiento de las instalaciones, equipo y mobiliario del bar.
Prepara jugos, frutas, café e implementos de servicio (popote, servilletas, leche, etc.)
Verifica las ventas de bebidas a través de las comandas para evitar desviaciones en las existencias de vinos y licores con base al stock establecido.
Supervisa la asistencia y presentación de los asociados a su cargo.
Verifica que los asociados a su cargo cuenten con el material y equipo de trabajo necesario.
Verifica la presentación y calidad de las bebidas.
Elabora sugerencias de nuevos cockteles.
Revisa las promociones de vinos del mes y los mejores desplazamientos.

Semanalmente:
Asigna rol de horarios, descansos y vacaciones, etc. a los asociados a su cargo en coordinación con el capitán en turno.
Elabora la estadística de venta del producto.
Revisa y elabora pedidos de mercancía faltante.
Revisa el funcionamiento del equipo de trabajo.

Quincenalmente:
Realiza en conjunto con el gerente el inventario quincenal.

Mensualmente:
Realiza el inventario de materia prima, el funcionamiento del equipo de trabajo y las condiciones de la cristalería.
Promociona vinos del mes.
Modifica el stock en base a desplazamientos.
Presenta requisición al gerente de faltantes en cristalería.

Anualmente:
Revisa carta de vinos.
Realiza nuevas aportaciones.

Ocasionalmente:
Aplica el plan de contingencia de acuerdo a los procedimientos.
Supervisa el entrenamiento del personal de nuevo ingreso.
Participa en los simulacros de evacuación.
Asiste a cursos de capacitación de acuerdo a los programas establecidos por la compañía y promueve la participación de los asociados en los mismos
Propone mercancía para promoción.
Coordina eventos enológicos y de cocktelería con invitados especiales.

ANEXO 3

EJEMPLO DE DESCRIPCION DE PUESTOS

Titulo del Puesto: ***GERENTE DE TIENDA***

Edad: Mínima deseable 25 años. **Área:** Operaciones
Escolaridad: Licenciatura terminada **Formato:** Autoservicios
Experiencia: 2 años en operación de tiendas **Departamento:** Gerencia de autoservicio o departamentales.
Otros: Inglés deseable, disponibilidad de horario y cambio de residencia

Objetivo del Puesto:

Dirigir los recursos comerciales, humanos y financieros establecidos por la empresa a través de la implantación de planes de negocio y acciones de venta, buscando la excelencia en el servicio y el desarrollo de los asociados, con el fin de mantener una buena imagen e incrementar clientes y utilidades para la unidad y para la organización.

REQUERIMIENTOS DEL PERFIL DE PUESTO:

Competencias Humanas	**Competencias Técnicas**
INDIVIDUALES	Análisis de reportes
Conocimiento de sí mismo	financieros/numéricos
Independencia	Conocimiento del producto
Iniciativa	Devoluciones
Pragmático	Gestión de Recursos Humanos
Tolerancia	Inventario perpetuo
Trabajo bajo presión	Leyes y normas oficiales
Trabajo en equipo	Mercadeo
	Orientación a las ventas
CONGNOSCITIVAS	Paquetería Office
Análisis	Perecederos
Capacidad de aprendizaje	Prevención de pérdidas
Habilidades conceptuales	Quality Assurance / Higiene y
Inteligencia	sanitización
Juicio / Toma de decisiones	Recibo
	Registro y cobro
GERENCIALES	Técnica de entrevista

Asesoría / Entrenamiento
Formador de equipos
Manejo de conflictos

Descripción Genérica:

Administrar y decidir sobre los recursos comerciales, materiales y humanos de la Unidad mediante el análisis de información que arrojen los sistemas, políticas y procedimientos. Dirigir el mercadeo de los productos comunicando al personal responsable las medidas necesarias para alcanzar los objetivos de venta y control de gastos establecidos para la tienda. Supervisar el manejo, exhibición y rebajas de precio para optimizar los márgenes. Aplicar las medidas de control operativo y administrativo que eviten merma. Generar los ingresos financieros a través del control y manejo de pedidos, rotación y ventas de mercancía. Adiestrar, delegar y supervisar las acciones que conduzcan a satisfacer las necesidades de servicio y atención que demanden los clientes. Promover las políticas, valores y filosofía del negocio enfocados a entrenar, motivar y generar el sentido de pertenencia en los asociados. Aplicar las medidas de seguridad requeridas para asegurar la integridad física de personas, estructuras y equipos.

Dimensiones:

Incrementar ventas.
- Cumplimiento del presupuesto de ventas
- Rotación de mercancía

Días de venta ó Inventario
Crecimiento real
Escaneo a treinta días
Merma
Exceder el plan de utilidad de la operación
- Utilidad de operación
- In stock

Incremento de participación del mercado
- Indicadores de gestión (Áreas de producción)

Inventario de activo fijo de la unidad

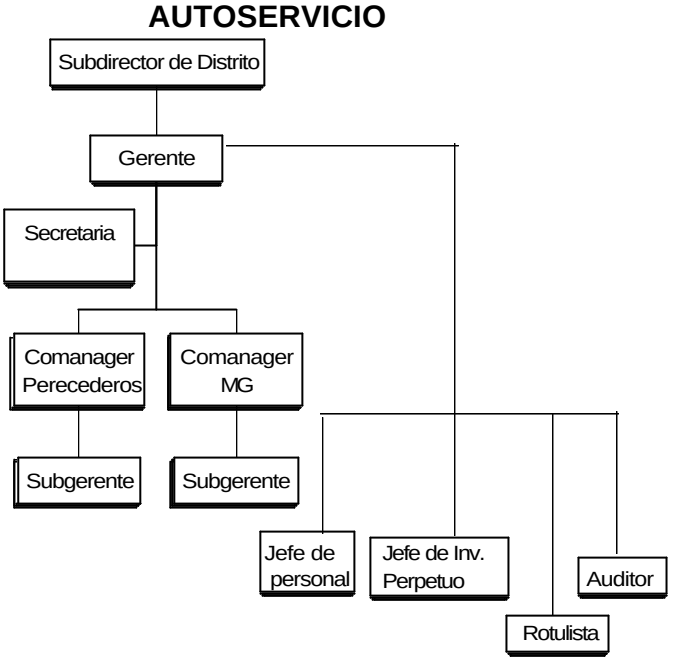
Incrementar clientes

Reducir gastos
- Control presupuestal.

Administración del recurso humano.
- Plantilla
- Merma de capital humano
- Desarrollo de asociados
- Clima de productividad

Naturaleza y alcance:

El titular del puesto reporta directamente al Subdirector de Distrito, e indirectamente a un Director/Regional de Operaciones.



Relación interna con:

- COMPRAS: En trabajo de equipo establecen tácticas de venta y promoción de la mercancía, compras especiales, y utilidad estimada.
- COMPRAS DE EQUIPO: Se le envían los presupuestos de compras y requisiciones de equipo para la operación.
- CONSUMOS INTERNOS: Para aclarar solicitudes de insumos necesarios en el funcionamiento de la unidad.
- ACTIVO FIJO: Se les informa sobre la adquisición o pérdida de equipo para mantener actualizado el inventario requerido a la Unidad.
- PUBLICIDAD y MERCADOTECNIA: Se aclaran dudas o errores sobre la difusión de promociones y anuncios, además de solicitarles cupones o papelería respectiva.
- CONTRALORIA, CRÉDITO Y FINANZAS: Se piden o brindan aclaraciones de estados financieros, cargos al P&L de la unidad, tarjetas bancarias, necesidad de morralla y aclaración de depósitos.
- RECURSOS HUMANOS: Para coordinar el reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y movimientos de personal así como el entrenamiento de Trainees y promoción de los mismos.
- RELACIONES PÚBLICAS: Se aclaran dudas o inconformidades con los reportes y evaluaciones de servicio a clientes (Shopper's) y problemas con

asociados, se da respuesta a problemas planteados por los asociados a línea directa y se canaliza al área cualquier problema o situación con autoridades y medios de comunicación.

- LEGAL: Para solicitar apoyo y asesoría en el manejo de visitas gubernamentales.
- MANTENIMIENTO: Para solicitar el servicio de mantenimiento y conservación de las instalaciones, equipos y edificios.
- UNIDADES DEL GRUPO: Para mantener comunicación y apoyo en intercambio de mercancía, personal e información relacionada a la operación.
- ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS: Se les solicita información y apoyo en caso de accidentes, pago de pólizas por siniestros y prevención de los mismos.
- PREVENCIÓN DE PÉRDIDAS: Se intercambia información sobre corporaciones policiacas y se coordinan e implementan programas de reducción de merma, robos, faltas de probidad y riesgos de mercancía o instalaciones.
- FISCAL: Para proporcionar y solicitar información relativa a pagos y contribuciones de carácter fiscal.
- HELP DESK: Se les solicita soporte para solucionar problemas con los sistemas, así como mantenimiento para el equipo de cómputo.
- MERCADERÍAS: Para recibir y proporcionar información sobre los estados contables de mercancía.
- NUEVOS PROYECTOS: Para coordinar las acciones de apoyo en aperturas de nuevas tiendas.
- DISTRITAL: Al Distrital le rinde cuentas de la Unidad, del estado financiero y de los recursos humanos. En conjunto resuelven los problemas que pudieran surgir y alterar los objetivos de venta y estándares de calidad esperados.

Relación externa con:

- PROVEEDORES: Para acordar pedidos de mercancía o negociar ventas de la misma, abasto oportuno, servicio de demostradoras y promotores, coordinación de eventos y promociones.
- CLIENTES. Para brindar sevicio y solución a sus demandas y peticiones.
- INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES: Para atender inspecciones, requerimientos y trámites en general con sus representantes.
- CONDOMINOS: Cuando se trate de la ubicación de la unidad en una plaza comercial.

Realiza las siguientes actividades:

Diariamente:

Analiza los reportes de ventas y merma del día anterior para tomar decisiones correctivas inmediatas en los departamentos con bajo desempeño (resurtido, promoción agresiva, exhibiciones, etc.).
Verifica en todas las áreas de la Tienda el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para el mercadeo.

Revisa en la mañana con el encargado nocturno el estado de la tienda. Recorre la unidad con protección y mantenimiento para evitar situaciones de riesgo.
Dirige y supervisa el trabajo de Subgerentes y Comanager.
Analiza y controla los reportes de gastos de la Unidad.
Revisa y autoriza las excepciones del Inventario y ordena las medidas necesarias para la organización y control del Inventario semestral de acuerdo a procedimiento.
Coteja las compras especiales por departamento contra publicidad y cartulineo
Verifica cambios de precio, pedidos y notas de entrada selectivamente.
Supervisa y fomenta el servicio y atención al cliente en piso de ventas.
Recorre y comprueba el orden, limpieza, mantenimiento e imagen en general de la unidad.

Semanalmente:
Entrevista a asociados en entrevistas de salida.
Participa en la selección de personal con el comité de reclutamiento entrevistando a los candidatos a nuevo ingreso.
Revisa que los asociados de nuevo ingreso tengan evaluación a 30 días e incremento de sueldo.
Revisa a detalle el piso de venta y la unidad en general, buscando áreas a mejorar y agradeciendo el buen trabajo y atención al cliente.
Comprueba la existencia de artículos del volante, su adecuada exhibición, señalización y calidad.
Ordena las medidas necesarias para que no haya faltantes de mercancía en bodega.
Revisa y analiza con los subgerentes de piso de venta las áreas de oportunidad y resultados de cada departamento para la adecuada toma de decisiones.
Supervisa con el subgerente de operaciones el trabajo en las áreas de cajas, protección, limpieza, personal, recibo y mantenimiento. Analizan y comparan los gastos reales de tienda contra los presupuestados, y si es necesario, se toman acciones de control.
Realiza junta con el personal de Gerencia para informar y tomar medidas sobre aspectos relevantes sobre la operación.
Asiste a junta o en conferencia telefónica trata con el Distrital todos los problemas relacionados con los números (de mercadeo, operativos o administrativos) que se establecieron para la Tienda.
Supervisa que se lleve a cabo el chequeo de competencia, de acuerdo a la política de estrategia competitiva de la compañía.
Autoriza diariamente la póliza en oficina administrativa.

Mensualmente:
Elabora el Forecast del mes siguiente y elabora el plan de negocio de mes que terminó para el año que viene.
Realiza evaluaciones de desempeño.
Junta con Comisión de seguridad.
Revisa inventarios especiales y los de perecederos, estado de resultados, alcance de objetivos con Subgerentes y Jefes de departamento
Revisa la calificación de Shopper's de servicio y mantenimiento.

Da seguimiento al programa de mantenimiento.
Verifica los avances a los programas de capacitación.
Revisa el reporte mensual de transmisiones.
Revisa corrección de errores.

Semestralmente:
Planea, organiza y controla la Toma física de inventarios.
Asiste a Juntas de Planeación
Realiza evaluaciones semestrales
Revisa objetivos y resultados del primer semestre contra segundo semestre.
Revisa y ajusta a los resultados obtenidos en inventario contra presupuesto.

Anualmente:
Elaboración de metas, objetivos y presupuestos