



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA

LAS FUNCIONES DEL PSICÓLOGO INDUSTRIAL
EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS
(REVISIÓN DE TESIS, TESINAS Y
REPORTES DE TRABAJO).

T e s i n a

Que para obtener el título de
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA.

P r e s e n t a n:

Cecilia Zavala Rodríguez.

María del Rosario Correa Jiménez.

Directora de Tesina:

Lic. Lucina Jiménez Vega.

Primera Dictaminadora:

Mtra. Susana Pavón Figueroa.

Segunda Dictaminadora:

Dra. Xóchitl Galicia Moyeda.



TLALNEPANTLA, EDO. DE MÉXICO 2003.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS:

*A mis padres, por su fe en mí,
su apoyo y esfuerzo para que
lograra esta meta.*

*A mis hermanos, Alejandro,
Mauricio y Christian, por su apoyo
y ejemplo de trabajo.*

*A David, por toda su
comprensión y apoyo.*

*A mis maestros, por todas
sus enseñanzas y dedicación.*

*Y principalmente a Dios, por darme
la dicha de terminar mi carrera profesional
y permitirme estar junto a las personas que amo.*

Cecilia Zavala.

Primero que nada quiero agradecer a mis Padres por todo el apoyo que me brindaron para poder hacer realidad este trabajo y toda la comprensión y ayuda tanto para mi hijo como para mí.

También quiero agradecer a mi esposo por nunca dejarme sola y brindarme su ayuda en todo lo que pudo y estar conmigo en los momentos más difíciles tanto de mi carrera como en la realización de este trabajo.

Y por último quiero agradecerle a mi hijo toda su tolerancia y comprensión que aunque todavía no lo puede comprender se que lo entiende y que en algún momento de su vida se sentirá orgullosos de su mamá, por este logro.

Rosario Correa.

Índice

Resumen.....	6
Introducción	7
Capítulo 1. Breve Historia de la Psicología Industrial	
1.1. Antecedentes de la Psicología Industrial	12
1.2. Definición y objetivos de la Psicología Industrial	22
Capítulo 2. Análisis de Puestos	
2.1. Definición y objetivos del Análisis de Puestos	26
2.2. Proceso del Análisis de Puestos	28
2.3. Técnicas para recolectar los datos para el Análisis de puestos	31
2.4. Selección y estructuración de la Información	37
2.5. Presentación de las cartas descriptivas	38
Capítulo 3. Reclutamiento de Personal	
3.1. Definición	42
3.2. Fuentes Internas	47
3.3. Fuentes Externas	49
3.4. Medios de Reclutamiento	53
3.5. Pasos de Reclutamiento	54
Capítulo 4. Selección de Personal	
4.1. Definición	61
4.2. Pasos de la Selección	63

4.2.1. Presolicitud	65
4.2.2. Hoja de solicitud	65
4.2.3. Entrevista (rapport, cima y cierre)	68
4.2.3.1. Validez y confiabilidad de la Entrevista	77
4.2.4. Pruebas psicológicas y técnicas	80
4.2.5 Contratación	97
Capítulo 5. Capacitación	
5.1. Definición y objetivos de la Capacitación	103
5.2. Bases Legales de la Capacitación	105
5.3. Etapas de la Capacitación	109
5.3.1. Detección de Necesidades de Capacitación	110
5.3.2. Planes y Programas de Capacitación	115
5.3.3. Métodos y Técnicos de Capacitación	118
5.3.4. Evaluación de la Capacitación	122
Conclusiones	126
Bibliografía.....	133

RESUMEN

La presente tesina tiene como objetivo exponer las funciones que realiza el psicólogo Industrial actualmente. Para cubrir el objetivo se revisaron 23 Tesis, Tesinas y Reportes de Trabajo de Licenciatura de los últimos cinco años realizados en la FES Iztacala, debido a que se consideró que las funciones que se mencionan son las que actualmente se llevan a cabo en las empresas de México. Además de que las funciones del psicólogo Industrial que se mencionan en esta bibliografía provienen de investigaciones más recientes en el campo, en las cuales, los autores exponen su labor profesional. Este trabajo está formado por cinco capítulos en donde se exponen tanto los antecedentes de la Psicología Industrial como las actividades comúnmente realizadas por el Psicólogo Industrial como son, Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación y Análisis de Puestos. Las conclusiones finales del trabajo, proponen que el psicólogo juega un papel muy importante en el ámbito industrial.

INTRODUCCIÓN

Durante todas las épocas y en las diferentes sociedades, la conducta de los seres humanos ha sido de interés para innumerables estudiosos, utilizando desde los métodos más subjetivos y elementales, hasta los más científicos. Así, aparece la **Psicología**, que es la ciencia que estudia el comportamiento humano en sus diversas manifestaciones y contextos, valiéndose de métodos sistemáticos de análisis (Feregrino, 2002). De esta manera, la Psicología intenta descubrir y desarrollar modelos y conceptos explicativos, que den respuesta a cuestionamientos que van desde un movimiento físico hasta un comportamiento complejo (como podría ser la conducta de los individuos en relación a su contexto social) (Redondo, 2000).

Así, la Psicología al tener un campo de aplicación considerablemente amplio, se le dividió en varias áreas, como son: la Clínica, Educativa, Social, Deportiva e Industrial u Organizacional. Particularmente, en esta última, la Psicología incursiona en el estudio de las condiciones que determinan una de las actividades de interés central en la mayoría de la gente: **el trabajo** (Feregrino, 2002).

Las personas se encuentran vinculadas a lo largo de toda su vida con diferentes organizaciones. Por ejemplo, al momento de nacer, el ser humano pasa a formar parte del tipo de organización fundamental en toda la sociedad, la familia y a partir de entonces recorre diferentes modalidades de organización: la escuela, las instituciones de salud, los centros deportivos y culturales, las asociaciones religiosas y finalmente las empresas laborales donde pasará la mayor parte de su vida (Hassan, 2000).

Por lo mencionado anteriormente, se consideró importante realizar un análisis sobre las funciones que realiza el psicólogo Industrial actualmente, debido a que en el plan de estudios de la carrera de Psicología dentro de la FES Iztacala ésta área no está contemplada, se consideró pertinente realizar un trabajo de

análisis y síntesis sobre la Psicología Industrial con el fin de proporcionar información relevante y actual sobre ésta área, por tal motivo, el objetivo de este trabajo fue: “Exponer las funciones que realiza el psicólogo Industrial actualmente de acuerdo a la revisión, análisis y síntesis de los Reportes de trabajo, Tesis y Tesinas, referentes a Recursos Humanos registradas en la FES Iztacala en los últimos cinco años (para este trabajo se utilizaron 23 referencias realizadas entre los años 1998-2003)”.

Los antecedentes de la Psicología Industrial, se gestaron desde 1913 con Hugo Mustenberg (citado en Arenas, 2000), quien enfocaba sus estudios preferentemente a la Psicología Diferencial (con aplicación práctica en la áreas de reclutamiento, Selección y Evaluación) y en menor grado a los estudios de fatiga y motivación (cuya incidencia se refleja en la Ergonomía, por ejemplo). En 1917 Walter Dill Scout (citado en Arenas 2000) y sus colaboradores establecieron las pautas de investigación y práctica para la selección de personal durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, en donde también se aplicaron los principios de aprendizaje para el entrenamiento militar e industrial. Así, las dos grandes guerras fueron algunos de los eventos más importantes que marcaron la pauta para el desarrollo de la Psicología, fué a partir de ésta época que se empieza a hacer uso de las pruebas psicométricas que evaluaban otras áreas, como: personalidad, inteligencia y potencia de trabajo. La gran complejidad de las armas y equipos de guerra, así como el estudio de las habilidades psicomotrices del hombre, dieron origen a otra rama de la Psicología Industrial (como se le conocía en ese entonces): la Psicología de la Ingeniería (Redondo, 2000).

Para la década de 1920-30 los estudios de Hawthorne realizados por Elton Mayo y F. J. Roethlisberger (1924, citados en Arenas, 2000), proveyeron los fundamentos para la conceptualización de la organización como un sistema social en el que el trabajador es el factor fundamental, concebido no como simple herramienta sino como una personalidad compleja que interactúa en una situación grupal con una naturaleza por igual complicada.

Los primeros esfuerzos en los que los psicólogos industriales tuvieron éxito estaban relacionados con la administración de pruebas que les permitía a las

organizaciones, tales como el ejército o las grandes industrias mejorar sus métodos de selección. Al sistematizar la manera de hacer la selección, los psicólogos se acercaron a los problemas de carácter organizacional y trataron de ponerle orden al proceso de diseño y organización del trabajo (Arenas, 2000).

En la década de los cincuentas después de la Segunda Guerra Mundial, cuando Europa y Estados Unidos ajustaron sus sistemas nacionales, los psicólogos que participaron en tareas militares encontraron en las organizaciones productivas un lugar donde podían aplicar sus conocimientos y contar con una actividad laboral bien remunerada. El desarrollo de la Psicología Industrial en Estados Unidos a partir de 1945 tuvo cierto paralelismo con el extraordinario crecimiento de la tecnología y las empresas del país. El tamaño en la complejidad de los modernos negocios y organismos oficiales impuso más demandas a la destreza de los psicólogos, obligándolos a mantener y mejorar la eficiencia industrial.

A partir de estas contribuciones, se comenzó a dar mayor énfasis a las relaciones entre las organizaciones y los individuos, más aún, a la forma en que éstos se relacionaban y los efectos que su comportamiento provocaba en las mismas. Se detectó entonces, que muchos efectos indeseables para la organización eran producto de las características comportamentales tanto individuales como grupales.

El área de la Psicología Organizacional surgió a partir de los conceptos administrativos que estaban estrechamente ligados a los cambios en las estructuras sociales y a los sistemas de producción. Inicialmente se hablaba de Psicología Industrial. La transición entre el concepto de Psicología Industrial a Organizacional se debió a la consideración de que existían empresas de manufactura (que se encargan de la elaboración de productos), de comercialización (que se dedica a la venta de productos) y servicio (como son las escuelas, hospitales, etc). Para efecto de delimitar la aplicación de técnicas psicológicas a la organización, se consideró exclusivamente a los grupos que cumplían un objetivo productivo, comercial o de servicio, explicando el comportamiento de los individuos en los términos de la Psicología básica.

Esta área de la Psicología, actualmente tiene diferentes denominaciones, tales como la Psicología del personal, laboral, del trabajo, organizacional, aplicada a Recursos Humanos, donde una vez más se ve reflejada la influencia de los términos administrativos y que hacen que el trabajo del psicólogo satisfaga una demanda organizacional, supeditando el trabajo psicológico (Redondo, 2000).

A lo largo de los años el papel del psicólogo dentro de las empresas ha evolucionado, ya que la época en que vivimos se caracteriza por el cambio, la rapidez y la modernización, lo cual nos lleva a una evolución y desarrollo en el que se ven inmersos tanto las empresas como los empleados. Debido a esta modernidad y avance tecnológico, las organizaciones empresariales exigen ciertas habilidades y conocimientos del personal que contratan para poder elevar su productividad y crecimiento. Por tal motivo, el psicólogo en las empresas ha dejado de considerarse solo un reclutador y seleccionador de personal, ahora sus funciones son múltiples por lo que trabaja de manera conjunta con otros profesionales en diferentes áreas, lo cual exige de él, una mayor preparación.

Algunas de las áreas y funciones en que tiene incidencia el psicólogo industrial, son las siguientes: Selección de Personal, Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo Personal, Ergonomía, Mercadotecnia, Seguridad Industrial, Relaciones Obrero-Patronales, entre otras (Arenas, 2000).

Por lo mencionado anteriormente el presente trabajo no se enfocará a ninguna corriente psicológica en específico, sino a una área en la que se considera importante trabajar más en los conocimientos y habilidades que exige la industria moderna.

La presente tesina se encuentra dividida en cinco capítulos:

En el primer capítulo titulado “Breve Historia de la Psicología Industrial”, se describen los antecedentes históricos de la Psicología, como nace y evoluciona hasta llegar a lo que hoy se conoce como Psicología Organizacional o Industrial. También se mencionarán algunas de las definiciones más aceptadas en el área, así como sus objetivos.

En el segundo capítulo, “Análisis de Puestos” se define lo que es el análisis de puestos y cual es su objetivo. También se menciona lo que es una descripción

del puesto, una especificación del puesto, las técnicas para recolectar datos para el Análisis de Puestos y por último la selección y estructuración de la información.

En el capítulo 3, “Reclutamiento de Personal”, se expone lo que es el reclutamiento de personal, las fuentes y los medios que se utilizan dentro de éste para lograr un Reclutamiento óptimo, tanto para la empresa como para el reclutador, y finalmente su procedimiento.

En el cuarto capítulo “Selección de Personal”, se detallan las actividades que se realizan en la selección de personal, su proceso y la técnica de entrevista como herramienta para la selección. También se mencionan las pruebas y técnicas más utilizadas actualmente en las organizaciones empresariales para la selección del personal, lo que es la evaluación del empleo y la contratación.

El tema del capítulo 5 es la “Capacitación”, que se enfoca a conocer su definición y objetivos, así como su proceso (Detección de Necesidades de Capacitación, Planes y Programas de Capacitación, Métodos y Técnicas de Capacitación y Evaluación de la Capacitación).

Una vez concluido el desarrollo de los capítulos se presentan las conclusiones y la bibliografía.

CAPÍTULO 1.

BREVE HISTORIA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL.

1.1 . Antecedentes de la Psicología Industrial.

Son muchas las perspectivas y los énfasis desde donde se ha escrito la Historia de la Psicología Industrial (Rodríguez, 1998). Sin embargo, según Vargas y Velasco (s/a) la Historia de la Psicología Industrial se encuentra más allegada al desarrollo administrativo y a sus intereses particulares que a una metodología o interés psicológico, por lo que es importante aclarar que no representa parte de una “labor psicológica” sino que indica los puntos de coincidencia de diferentes disciplinas científicas. Así, es hasta el siglo XX cuando de manera aislada, y tratando de cubrir necesidades concretas expuestas por los dueños de los medios de producción, aparecen los primeros intentos por operar desde la perspectiva psicológica y con referencia a marcos conceptuales específicos.

Peiró (1984, citado en Munduate, 1997) afirma que el desarrollo de la Psicología Industrial sólo fué posible a partir de la Constitución de la Psicología como ciencia, por otro lado, Rodríguez (1998), menciona que fueron las dos grandes guerras las que marcaron los cambios y reconstrucciones de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

Según Schultz (1996, citado en Vargas y Velasco, s/a, p. 1) la aparición del área organizacional obedece a la creación de sistemas sociales, especialmente de aquellos relacionados con los medios de producción: “La Psicología Industrial hábilmente es hija de la necesidad. Surgió por primera ocasión a raíz de la imperiosa necesidad de resolver un problema práctico: luego, constantes crisis y exigencias estimularon su desarrollo e influjo crecientes”. La Revolución Industrial (siglo XVIII) marcó cambios en las formas de trabajo y en la participación de los

grupos, a lo que se le dió un fuerte significado debido a que provocó el origen de los grupos que ahora demandan servicio en el área de la Psicología Industrial.

Moore (1980, citado en Rodríguez 1998), establece tres cortes en la historia de la Psicología Industrial que nos ayudan a focalizar nuestra atención de forma más estructurada sobre los grandes acontecimientos que han sucedido en la evolución de nuestro campo de estudio. Estos tres cortes servirán de base para exponer la Historia de la Psicología Industrial.

Etapa Inicial: 1900-1940.

Esta etapa se reconoce por el carácter universalista de las teorías y por la concepción sobre la naturaleza humana, que las hace aparecer, más que como teorías, como cosmovisiones.

Dos grandes fuerzas serán las impulsoras directas de esta disciplina, primeramente algunas investigaciones realizadas por psicólogos e instituciones de prestigio en donde se estudiaban los problemas que acontecían en la vida cotidiana, y en donde el contexto del trabajo era esencial, y por otro lado, el esfuerzo de algunos científicos e ingenieros industriales por incrementar los niveles de eficiencia, rediseñando puestos de trabajo y nuevas herramientas y desarrollando estrategias de dirección, Taylor y Gilbreth son sus más autorizados representantes.

Para 1910 la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones ya se consideraba un área específica de la Psicología, debido a la voluntad de ésta por resolver cuestiones de eficiencia. A esto último contribuyeron tres autores que comparten el título de “padres de la disciplina”, ellos son el psicólogo Walter Dill con sus tres obras pioneras en el área, *The Theory of Adversiting* (1903), *Psychology of Adversiting* (1908), e *Influencing Men in Business and Increasing Human Efficiency in Business*, y quien a la par de su actividad en el ejército, elaboró y aplicó instrumentos para la evaluación psicológica del personal militar. Otro padre de la Psicología del trabajo fue el psicólogo alemán Hugo Münsterberg quien aplicó el método experimental a gran cantidad de problemas relacionados

con el contexto industrial, los cuales trata ampliamente en su obra *Psychology and industrial efficiency* (1913), quien fué considerado un personaje de gran relieve en el área de la educación y de la industria. Y por último el ingeniero Frederick W. Taylor quien destaca por su obra *Principles of Scientific Management* con la que se inaugura la dirección científica del trabajo. Estos principios se relacionan con el diseño científico del puesto de trabajo a partir de métodos orientados a la eficiencia, con la selección de los mejores hombres y adiestramiento de éstos en los nuevos métodos de trabajo. El desarrollo de estos principios incrementó la producción a pesar de que recibió fuertes ataques por parte de los trabajadores.

En 1917 comenzó a publicarse la revista más antigua del área Industrial *The Journal of Applied Psychology* cuyos primeros números estuvieron dedicados a la relación entre psicología y la guerra.

Al comenzar la década de los años veinte, con ayuda de Walter Bingham desde el Carnegie Institute of Technology, se desarrolló un amplio programa de investigación sobre personal de ventas, con lo que la disciplina consiguió un cierto reconocimiento social. Durante esta década el énfasis de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones estaba puesto en los tests. También apareció otra revista de gran prestigio *The Journal of Personnel Research* la que después cambió este título por *Personnel Journal*. Así pues, la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones inició su consolidación dentro y fuera de los ámbitos universitarios (Rodríguez, 1998).

Cuando la disciplina estaba en sus inicios y no contaba con una sólida identidad, sufrió su primera crisis debido a que:

- 1) las técnicas psicológicas no eran tan eficaces como se pretendía
- 2) los tests de aptitudes no eran predictores perfectos del rendimiento
- 3) los empresarios que se habían mostrado interesados en la Psicología, redujeron su interés al atravesar por un momento de bonanza económica y de pleno empleo, situación en la que la importancia de los sindicatos se vio disminuída (Korman, 1978 citado en Rodríguez 1998).

En esos momentos (1924), la famosa planta Hawthorne de la Western Electric Company inició y desarrolló experimentos que se prolongaron hasta la

siguiente década (Rodríguez, 1998). Estos experimentos tuvieron como finalidad descubrir “las relaciones existentes entre las condiciones de trabajo y la incidencia de la fatiga y de la monotonía en los empleados” (B:von, 1976). Los resultados fueron sorprendentes, abrieron las puertas de la investigación a un nuevo campo dedicado a las actitudes de los empleados, condujeron a nuevas actitudes respecto al estudio de la dirección empresarial y marcó el nacimiento de la asesoría industrial (Rodríguez, 1998).

En 1919, se fundó la primera empresa que utilizó la Psicología para fines gananciales, la Scout Company, que sobrevivió hasta 1923. La segunda empresa se creó en 1921 y sigue funcionando hasta nuestros días, la Psychological Corporation (B:von, 1976).

El impacto colectivo de los psicólogos en la guerra fue notorio, debido a que crearon los tests de inteligencia general para alfabetos “Army Alfa” y para analfabetos “Army Beta”, también se logró el reconocimiento social de la disciplina al considerar que podría hacer contribuciones útiles a la sociedad civil, tal y como las había hecho al ejército (Moore 1980, citado en Rodríguez 1998).

Hacia el año 1930 se realizaron los primeros tests que cumplieron con los criterios de objetividad psicoanalista: Test Downey, Thematic Apperception Test, Test Rorschach y los Test Grafológicos y Estilísticos alemanes (Vargas y Velasco, s/a).

Schein (1982), afirma que el primer éxito que tuvieron los psicólogos industriales estuvo relacionado con la administración de pruebas que permitió tanto a las organizaciones como al ejército mejorar sus métodos de selección, el proceso de selección se hizo más científico a medida que se fueron identificando las características particulares de cada organización. Vargas y Velasco (s/a), mencionan que los psicólogos también asignaron a los soldados tareas de acuerdo a sus habilidades, posteriormente participaron en la capacitación de los mismos y en las investigaciones relacionadas con el desarrollo de armamento y equipo militar (Vargas y Velasco, s/a). Asimismo, los psicólogos fueron reuniendo más pruebas para probar que la organización era un sistema social complejo que se debía estudiar como tal para lograr la comprensión de éste, así, este

descubrimiento dió a la Psicología de la Organización el nombre de disciplina (Schein, 1982).

Según Peiró (1984, citado en Munduate, 1997) el suceso que consagró a la Psicología Industrial fué la primera guerra mundial debido al éxito de los programas militares de clasificación psicológica, los estudios sobre fatiga, niveles de monotonía y otros temas relacionados con la calidad y cantidad de trabajo que requería una fuerte demanda de producción.

Terminada la segunda guerra mundial, y ante el gran desarrollo industrial de los Estados Unidos, los psicólogos que participaron en las áreas militares encontraron en las organizaciones productivas un lugar donde podían aplicar sus conocimientos y contar con una actividad laboral bien remunerada (Vargas y Velasco, (s/a).

Al mismo tiempo que la Psicología Organizacional logró reconocimiento en diferentes empresas, los hallazgos en las áreas clínica y educativa pasaron a formar parte de sus recursos (Vargas y Velasco, s/a).

Drenth y cols. (1984, citado en Munduate 1997) y Peiró (1984 citado en Munduate, 1997), hacen una distinción del desarrollo de la Psicología Industrial en Estados Unidos y en Europa, afirmando que el desarrollo del campo comenzó a llevarse a cabo primeramente en Estados Unidos y un poco mas tarde en Europa. Con respecto a Europa, en el Reino Unido el ritmo de desarrollo de la Psicología Industrial destacó por la demanda de producción.

B: von (1976), menciona que después de la segunda guerra mundial, la Psicología industrial se difundió por Europa y algunas partes de África y Asia.

Durante este período (enero de 1933), Hitler subió al poder y un gran número de científicos sociales exiliaron a los Estados Unidos (Rodríguez, 1998).

El desarrollo experimental de la Psicología en general y de la Psicología Industrial fue acelerado gracias a los psicólogos Europeos que llegaron a América huyendo del régimen nazi, durante los años treinta, siendo Lewin uno de los mas conocidos (Drenth, 1984 citado en Munduate, 1997).

Etapa de Consolidación: 1940-1960.

Durante este período tuvo lugar un notable incremento de los estudios empíricos y la aparición de nuevos rútilos para la disciplina: Conducta Organizacional y Psicología de las Organizaciones (Rodríguez, 1998).

En esta etapa, además de que el empresariado puso interés en la productividad y en el rendimiento, también lo hizo en la permanencia y estabilización de la fuerza de trabajo, por lo que asumió la negociación como estrategia para resolver conflictos con los sindicatos. Para esto, fueron de gran ayuda los estudios empíricos de la Psicología del trabajo y de las organizaciones, que para este momento, ya se encontraba más madura y consolidada (Dessler, 1979; citado en Rodríguez, 1998).

A pesar de que los temas de la Psicología del trabajo y de las organizaciones se encontraban limitados a la selección y evaluación, ya se habían mejorado los métodos y técnicas utilizadas. El grupo de psicólogos que estaban integrados en el ejército desarrolló un test Army General Classification Tests (AGCT) así como otros proyectos relacionados con la selección, clasificación y evaluación, con la toma de decisiones, diseños de equipos, maquinaria y herramientas. En 1948 se elaboró el Army Aviation Psychology Program (Rodríguez, 1998).

En 1947 se publicó *The American Soldier de Stouffer* donde se incorporaron los resultados de las investigaciones sobre factores sociales y motivacionales (Rodríguez, 1998).

Después de la segunda guerra mundial, la Psicología del trabajo y de las organizaciones se desarrolló y refinó en cuanto al instrumental metodológico (Rodríguez, 1998).

Al comenzar este período la Psicología del trabajo y de las organizaciones ya había alcanzado un alto grado de legitimidad tanto en la investigación científica como en la práctica profesional, y fué reconocida como subespecialidad de la

Psicología Industrial a la Psicología de la Ingeniería gracias a las obras *Applied Experimental Psychology* (Chapanis, Garner y Morgan, 1949, citados en Rodríguez, 1998) y al *Handbook of Human Engineering Data* (1949 citado en Rodríguez, 1998).

En los años cincuentas se inició un gran interés por parte de los psicólogos en el estudio de las organizaciones, que hasta ese momento había sido un campo reservado para los sociólogos, y que alcanzó su mayor auge en la década de los sesentas.

Esta etapa supuso la consolidación del área Organizacional, después de los servicios prestados al ejército en donde se desarrollaron tests más complejos y se realizaron estudios sobre absentismo, factores sociales y motivacionales, así como de actitudes (Rodríguez, 1998).

En esta etapa existieron temas que siguen siendo de interés para el desarrollo de la disciplina, estos fueron: la evaluación del trabajo, fatiga, eficiencia en el trabajo, moral, satisfacción y accidentabilidad laboral (Rodríguez, 1998).

La década de los años cincuentas y principios de los sesentas estuvo cubierta por las contribuciones de los psicólogos sociales en los campos de la satisfacción y el liderazgo.

Etapa de Renovación. La década de 1960.

En la década de los sesentas, la teoría de la contingencia en el paradigma era la más dominante, debido a que los temas de mayor interés eran los relacionados con la estructura, la tecnología y las tareas (Rodríguez, 1998).

En los años sesentas se dió una forma diferente de concebir las organizaciones, algunas de las razones por las que se dio este hecho fué debido a: 1) una búsqueda de nuevos paradigmas en la ciencia, 2) un incremento del tamaño y complejidad de las organizaciones, 3) avances en el desarrollo tecnológico. En este cambio aparece *Handbook of Organizations* de March (1965, citado en Rodríguez, 1998), que tuvo gran influencia en el estudio de las organizaciones desde una orientación cognitiva.

A finales de esta década se tomó conciencia de que el contexto organizacional es muy diverso y que no existen leyes universales que expliquen el comportamiento dentro de este contexto (Katz y Kahn, 1978 citados en Rodríguez, 1998)

Asimismo, en esta década se escribió mucho y se hicieron grandes aportaciones a la Psicología Organizacional desde varias perspectivas, la más influyente fué la perspectiva de los Recursos Humanos de la que se desprendieron las teorías relacionadas con la motivación, con el papel del individuo en el grupo y con la participación y democracia en el trabajo, las cuales compartían el interés por conseguir un ajuste entre las necesidades individuales, como las necesidades sociales de las personas y las demandas organizacionales. Sin embargo la mayoría de estas hipótesis no fueron probadas con el rigor exigido por el método científico, sino que fueron avaladas por sentido común y por la práctica (Rodríguez, 1998).

Por lo anterior, a pesar del aparente éxito del que gozó la Psicología Industrial durante la segunda mitad de la década de los años cincuentas, sufrió su segunda crisis, con críticas y ataques de muy diversos frentes. Una de esas críticas se refería al doblegamiento de la Psicología Industrial como de sus profesionales ante la clase empresarial, convirtiéndose en asistentes técnicos al servicio de la dirección de personal. Además se cuestionaba la utilidad práctica de la disciplina, debido a que los instrumentos y las técnicas habían sido diseñados para un contexto laboral que ya no existía (Korman, 1978 citado en Rodríguez, 1998). Tal vez, la consecuencia más importante de todo esto, fué que la Psicología Industrial inició un proceso de autorreflexión, de tal manera que se revisaron y analizaron sus propias bases constitutivas así como su orientación (Rodríguez, 1998).

Después de este período crítico se produjo el cambio de denominación de Psicología Industrial a Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (Rodríguez, 1998).

Por último, en esta década aparecieron varios manuales enmarcados dentro de distintas orientaciones teóricas, que tuvieron gran influencia en este

campo ellos fueron: *Organizational Psychology* de Bass y Schein; *The Social Psychology of Organizing* de Weick (1969, citado en Rodríguez 1998).

Las dos últimas décadas.

En 1975, se publicó el *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* de Dunnette, la cual es considerada una de las obras más completas sobre la Psicología Industrial (Rodríguez, 1998).

El período de 1970 en adelante estuvo marcado por una fuerte crisis económica que afectó a esta área, los profesionistas vieron reducido su campo de acción a los aspectos más urgentes y los teóricos solo disponían de limitados recursos para investigar. Sin embargo, el descanso obligatorio que sufrió la Psicología Industrial permitió hacer una autorreflexión crítica de donde surgieron gran cantidad de teorías como: Ecología de la población, dependencia de recursos, jerarquías organizacionales, institucionalistas, teoría marxista etc.

Durante este último período también se prestó mucha atención a los ciclos vitales de las organizaciones, cada vez más acelerados, para enfrentarse a entornos que exigían rapidez en la toma de decisiones y en la capacidad de adaptación y de respuesta a los distintos entornos (Rodríguez, 1998).

Algunos conceptos y teorías han contribuido a conformar la Psicología de la organización en los últimos años, estos, sostienen que ningún sistema es estático, sino que va cambiando y evolucionando en respuesta a factores internos y externos. Por lo anterior, ahora se conoce que las organizaciones cambian, crecen y se desarrollan y que esto provoca cambios en su funcionamiento (Schein, 1982).

Schein (1982), también afirma que los empresarios de hoy en día reconocen la importancia de la ayuda de los psicólogos en el campo y que la mayoría de ellos están dispuestos a utilizarla, permitiendo que el investigador tenga más acceso a la organización. Por otra parte, los psicólogos se encuentran cada vez más preparados para resolver los problemas de la organización y brindar ayuda más eficiente.

En todo el mundo, pero sobre todo en los Estados Unidos, son muchas las asociaciones (o divisiones de éstas) y los grupos que reúnen a psicólogos organizacionales (American Psychological Association [Society for Industrial-Organizational Psychology], American Psychological Society, Internacional Association for Cross-Cultural Psychology, Association for Behavior Analysis, entre otros). También existe una gran variedad de publicaciones, revistas y libros, que abordan el tema (*The Industrial-Organizational Psychologist*, *American Psychologist*, *Personnel Psychologist*, *Social Behavior and Personality*, *Journal of Vocational Behavior*, *Academy of Management Review*, *Applied & Preventive Psychology*, *Journal of Counseling & Development*, entre otros. (Vargas y Velasco, s/a).

La Psicología Industrial surge en México hasta 1923 con la fundación del departamento Psicotécnico en el Departamento del Distrito Federal, aunque no existían psicólogos industriales específicamente capacitados, para 1953 su demanda aún era muy baja, sin embargo, al entrar inversión extranjera en el país y al desarrollarse la industria de la transformación, parece aumentar la demanda de este tipo de profesionales (Mouret y Ribes, 1977; citado en Hernández, 1998).

Según Jiménez (1976), en México, debido a la particular idiosincrasia de su gente y a su economía, se han desarrollado las técnicas en menor grado comparado con otros países. En general podemos decir que la Psicología del Trabajo en México presenta tres características principales:

- a) Falta de información del empresario. La información que la mayoría de los empresarios mexicanos tienen no ha logrado ser uniforme, pues resulta poco técnica o demasiado complicada para utilizarse en la empresa
- b) Deficiente currículo del psicólogo industrial. Son pocas las materias relacionadas con la Psicología Industrial, lo cual parece no ser suficiente para dominar la materia, limitando la proyección del profesional y con ello la utilización de nueva tecnología.
- c) Métodos de dudosa validez. La metodología psicológica aplicada al trabajo, poco tiene que reportar sobre sus hallazgos, debido a la falta de

interés del psicólogo para verificar el éxito de sus técnicas y para controlar, observar, explicar y predecir la conducta humana en el trabajo.

1.2. Definición y objetivos de la Psicología Industrial.

La Psicología según Rodríguez (1998, p. 23), se define como el estudio científico de la conducta. Es considerada una ciencia, ya que los psicólogos utilizan métodos rigurosos que suelen emplearse en la investigación científica de otras áreas del conocimiento ya legitimadas por la comunidad de la ciencia. En el campo de la Psicología trabaja un gran número de profesionales con intereses y orientaciones muy diversas, es decir, existen cuarenta y dos divisiones existentes en la actualidad dentro de la APA (American Psychological Association). La Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, que es la que nos interesa en este trabajo, esta representada por la división 14, denominada “The society for Industrial-Organizational psychology” (Rodríguez, 1998).

Es común encontrar en algunos autores confusión en el uso del término Industrial u Organizacional en Psicología, por ejemplo algunos autores mencionados por Vargas y Velasco (s/a): Howell (1979, “Psicología Industrial y Organizacional”), Robbins (1987, “Comportamiento organizacional”) y Schutlz (1996, “Psicología Industrial”). Ya que consideran a la industria y la organización como niveles diferentes de estudio para la Psicología, e incluso proponen a esta área como disciplina autónoma de la Psicología y la administración. Frederick Taylor y Henry Fayol (1966), fueron los primeros en utilizar el término organización para referirse a la división del trabajo en la elaboración de productos, posteriormente a finales de la década de los 60's se les asignó el nombre de organizaciones a las empresas de producción, comercialización y servicio, tomando de ahí la Psicología su apellido de Organizacional. Actualmente algunos autores se refieren a esta área como Psicología del Trabajo, Psicología del Personal, Psicología Laboral o Psicología Aplicada a los Recursos Humanos,

títulos que reflejan la influencia administrativa y que subordinan el trabajo psicológico (Vargas y Velasco s/a).

Para Dunnette y Kirchner (1990), la Psicología es una de las principales ciencias que tratan la conducta humana, por lo que cuenta con las herramientas necesarias para estudiar a la industria y/o a las Organizaciones.

La Organización hace referencia exclusivamente a los grupos definidos social y administrativamente que tienen un objetivo productivo, comercial o de servicio, y que cubren necesidades individuales o de otros grupos, donde el comportamiento del individuo es explicado en los términos de la Psicología básica (Vargas y Velasco, s/a). La industria, es el conjunto de organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios. Por lo anterior, Dunnette y Kirchner (1990), afirma que la Psicología en la industria, es la ciencia de la conducta humana, ya que, la Psicología como ciencia, intenta desarrollar conceptos explicativos de la conducta que deben ser experimentales, es decir, ciertas variables deben controlarse. La conducta según Dunnette y Kirchner (1990), refiere a “lo que es posible hagan una o varias personas”.

Guión (1965, citado en Rodríguez, 1998), define a la Psicología Industrial como el “estudio científico de la relación entre el hombre y el contexto de trabajo”, también se puede definir como la “aplicación o extensión de los hechos y principios psicológicos a los problemas concernientes al bienestar humano existente en el contexto industrial y de los negocios” (Blum & Taylor, 1968, citado en Rodríguez 1998).

Para B:von (1976), la Psicología Industrial se ocupa de los problemas psicológicos que aparecen en toda organización.

Por otra parte, la finalidad de la Psicología Industrial según Schein (1982), es utilizar eficientemente a la gente dentro de la organización. Debido a que es en la industria donde más personas trabajan.

Para Vargas y Velasco (s/a) la Psicología Organizacional se define como el área tecnológica de la Psicología encargada de operar en el contexto definido como Organización (en términos de la conducta de los sujetos en lo individual, en un contexto definido socialmente). La Psicología del Trabajo y de las

Organizaciones estudia al ser humano en sus dimensiones individual y social en situaciones relacionadas con el trabajo, con la finalidad de solucionar los problemas que surgen en este contexto (Rodríguez, 1998) De acuerdo con Rodríguez (1998), la diferencia entre Psicología y Psicología del Trabajo y de las Organizaciones radica en el objeto de estudio de cada una de ellas. Mientras que la Psicología se encarga de estudiar la conducta individual en general, la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones se orienta a estudiar una categoría específica, la conducta de trabajo, que por lo general tiene lugar dentro de una organización. Por esto, la actividad desarrollada por los psicólogos del trabajo y de las organizaciones debe estar orientada hacia el bienestar de los individuos y de los grupos.

Al igual que la Psicología, la Psicología Industrial pretende ser una ciencia, diversificada y constituida por varias subespecialidades como son: Psicología del Personal, Conducta Organizacional, Psicología de la Ingeniería, Asesoramiento Vocacional, Desarrollo Organizacional y Relaciones Laborales, todas con una orientación aplicada.

La Psicología Industrial es una ciencia dirigida a la aplicación, una disciplina científica, un campo de aplicaciones y una profesión. La Psicología Industrial se relaciona con los aspectos relativos a las diferencias individuales: habilidades, necesidades, niveles de desempeño, cuyo conocimiento permite seleccionar, formar y mejorar los niveles de rendimiento de las personas en el trabajo. Las actividades más tradicionales de la Psicología Industrial son la selección, formación y evaluación.

La conducta organizacional se encarga de la influencia de las organizaciones sobre las actitudes y comportamiento de la gente que trabaja en ellas: conducta de rol, grupo, comunicación, liderazgo, entre otros. Se encuentra vinculada con las influencias sociales y de grupo (Lorsch, 1986, citado en Rodríguez, 1998).

La Psicología de la Ingeniería está relacionada con el conocimiento del desempeño humano en los sistemas hombre-maquina, mejorando tanto la productividad como la seguridad de los trabajadores. Esta subespecialidad intenta

modificar el entorno del trabajo para hacerlo compatible con las capacidades y habilidades humanas (Chapanis, 1961 citado en Rodríguez, 1998).

El Asesoramiento Vocacional trata de prestar apoyo y consejo a las situaciones de elección profesional, cambios y conflictos en el trabajo o en las etapas de prejubilación (Rodríguez, 1998).

El Desarrollo Organizacional persigue mejorar o cambiar las organizaciones, introducir cambios adecuados, y evaluar la efectividad después de la aplicación de tales cambios (Rodríguez, 1998).

En el área de **Relaciones Laborales** se pone énfasis en los problemas derivados de las relaciones entre empresarios trabajadores y sindicatos. El tema central de esta área es la cooperación, al conflicto y a las estrategias de negociación (Rodríguez, 1998).

Según Dunnette y Kirchner (1990), un psicólogo industrial está interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria, en problemas de productividad humana y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano y de la adquisición de destrezas, de la motivación humana y efectos de distintos incentivos y circunstancias ambientales, seguridad física y de la salud mental, y de la interacción entre necesidades y objetivos tanto de la empresa como de los empleados.

Para el presente trabajo se empleará el término Psicología Industrial de acuerdo con la definición de Rodríguez (1998), ya que se considera que es una de las definiciones mas completas por que abarca tanto el bienestar de los individuos como de las organizaciones tomando en cuenta las diferencias individuales de cada uno como son: **sus habilidades, necesidades, niveles de desempeño, cuyo conocimiento permite seleccionar, formar y mejorar los niveles de rendimiento de las personas en el trabajo.**

CAPÍTULO 2.

ANÁLISIS DE PUESTOS.

2.1. Definición y objetivos del Análisis de Puestos.

El Análisis de Puestos muestra una descripción específica de cada puesto en relación con las actividades cotidianas y las responsabilidades que realizan las personas que cubren el puesto. De hecho, las cartas descriptivas de los puestos contienen básicamente la siguiente información: Nombre del puesto, autoridad a la que el puesto rinde reporte, requisitos que debe tener el aspirante al puesto, responsabilidad del puesto sobre subordinados, resumen del puesto y las tareas o labores que desarrolla cotidianamente (Redondo, 2000).

Según Arias (1979), el Análisis de Puestos es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en cada puesto, los requisitos que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado. Rivera (1978) indica que es la técnica que sirve para delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo.

El Análisis de Puestos que integra la Organización, se puede aplicar en las tareas de Selección de Personal, de inducción a la empresa y a las actividades para el personal de nuevo ingreso, en la asignación de sueldos, en los procesos de detección de necesidades de entrenamiento, en la evaluación del desempeño, en el mejoramiento y optimización de sistemas de trabajo, en los trabajos de higiene y seguridad industrial.

Lourdes Redondo (2000), afirma que el Análisis de Puestos es una herramienta fundamental para el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal por que es el principal proveedor de información sobre las actividades de un empleo y las habilidades que se requieren para desempeñar el puesto, así, es

la herramienta para tomar decisiones al momento de reclutar aspirantes y seleccionar candidatos. Una vez que están contratados los nuevos empleados, el análisis de puestos será de gran utilidad para ayudar al recién ingresado en su proceso de adaptación a las políticas, organización y condiciones de contratación, de la nueva empresa.

Por otra parte, esta información nos permitirá planear y definir operacionalmente las actividades y habilidades que será necesario moldear y desarrollar en los empleados, convirtiendo al Análisis de Puestos en una herramienta básica para la Capacitación del personal, ya que permite tener un perfil de las necesidades a cubrir por parte, tanto de los empleados de reciente ingreso, como de la capacitación y desarrollo del personal que ya tienen antigüedad en la empresa.

El Análisis de Puestos es también la herramienta que permite medir cualitativa y cuantitativamente el desempeño de un trabajador en un puesto. Gracias al Análisis de Puestos, se pueden realizar las evaluaciones de manera objetiva y confiable, dejando a un lado las imprecisas y vagas impresiones personales. En la evaluación de méritos se cuida de calificar exclusivamente el desempeño del trabajador en su empleo, dejando a un lado aquellas habilidades o potenciales de la persona.

Uno de los antecedentes para el Análisis de Puestos es la división en departamentos o áreas de trabajo de la organización, proceso a través del cual las actividades se agrupan lógicamente y se designan los jefes de cada una de ellas, esto es la división del trabajo. Finalmente, de acuerdo con el tamaño y las necesidades de la empresa, los departamentos van recibiendo nombres de divisiones, sucursales, unidades, grupos o secciones. Este proceso de división del trabajo apoya al proceso de especificar las características, requisitos y actividades que se desempeñan en la ejecución de un puesto (Redondo, 2000).

2.2. Proceso del Análisis de Puestos.

Rivera (1978) y Reyes (1975), afirman que en caso de que el proyecto de Análisis de Puestos sea de alcance total, es conveniente empezar por los niveles más altos y terminar con los más bajos, dando preferencia en cada nivel a aquéllas áreas que concentren mayor población.

Es necesario agrupar y definir en forma sencilla y objetiva las funciones que conciernen a cada puesto, separando aquéllas que no tengan relación o que sean idénticas pero de menor importancia.

El Proceso de Análisis de puestos contiene dos partes fundamentales, la descripción y la especificación; la primera se refiere a la identificación y descripción genérica y específica de las actividades que se ejecutan en un puesto; la especificación en cambio, indica los requisitos mínimos que deberán exigirse a la persona que ocupe dicho puesto. Así, Redondo (2000), expone una forma de Descripción del Puesto y otra de Especificación del Puesto:

Descripción del puesto.

I. Identificación o encabezado

1. Nombre del puesto.
2. Número de clave o identificación.
3. Otros nombres que suelen dársele.
4. Compensación.
5. Cuota por hora en tiempo normal.
6. Viáticos.
7. Otras percepciones.

II. Descripción genérica

1. En forma somera se redacta una descripción de las actividades que se desarrollan en el puesto, con el objetivo de dar una idea general de lo que hace el puesto analizado.

III. Descripción específica

1. Se hará una explicación detallada de las actividades que se realizan en el puesto, por eso el analista deberá juzgar la conveniencia de incluir gráficas,

fotografías, esquemas, etc. Se redactarán las actividades o funciones a realizar en orden cronológico, dando preferencia a las actividades diarias y constantes sobre las periódicas o esporádicas. Se recomienda que al finalizar la descripción específica, se incluya el enunciado “otras obligaciones o responsabilidades inherentes al puesto” para que se enmarque cualquier actividad propia del puesto que no hubiese sido señalada en el momento de hacer el análisis y que convenga adicionarla después.

2. Ubicación. Se refiere a la empresa, sucursal, departamento, oficina, taller, nave, sección, servicio, grupo, mesa, entre otros donde se ejecuta el puesto.

3. Puesto (s) bajo su mando.

4. Jefe inmediato.

5. Otros puestos a los que le reporta.

6. Contactos permanentes:

a) internos

b) externos

7. Número de empleados que laboran en el puesto, ya sea hombres o mujeres.

8. Puestos similares.

9. Puestos afines (para posibles sustitutos).

10. Jornada normal de trabajo, horario y horarios especiales.

11. Retribuciones o salario.

Especificación del puesto.

I. Escolaridad.

Ya sean de educación primaria, secundaria, preparatoria, profesional, posgrados, especialidades, carreras técnicas o comerciales, entre otros.

II. Experiencia necesaria:

1. Fuera de la empresa: Tiempo en años y/o meses y en qué tipo de puestos.

2. Dentro de la empresa: Tiempo en años y/o meses y en qué puestos.

III. Requisitos:

1. Primordiales

Cédula profesional o comprobante de estudios.

Edad.

Licencia de manejo y tipo.

Nacionalidad.

Estado civil.

Estatura y peso.

Sexo.

2. Del conocimiento del equipo que se maneja

Máquinas.

Herramientas.

Aparatos.

Utensilios.

3. Responsabilidades

En información confidencial.

En manejo de fondos.

Por el trabajo de otros.

En exactitud requerida en el trabajo.

- IV. Condiciones de trabajo.

Lugar.

Ambiente.

Temperatura.

Iluminación.

Polvos.

Químicos.

Ruidos.

Medios de seguridad.

Hay (1980), afirma que las fases del proceso de análisis de puestos son las siguientes:

1. Recolección de información antecedente.
2. Selección de muestras representativas.

3. Colección de datos para el análisis de puestos.
4. Desarrollo de la descripción de puestos.
5. Desarrollo de las especificaciones de puesto.

La información antecedente es la serie de datos que reportan la necesidad de desarrollar un Análisis de Puestos y consiste en coleccionar las cartas de organización de la empresa, verificar si existen análisis de puestos anteriores que puedan ser el punto de partida para realizar una revisión, entre otros. Con esto, se estará en posibilidades de seleccionar una muestra representativa de trabajadores para realizar el análisis, toda vez que en algunas empresas el consumo de tiempo para realizarlo puede ser exagerado por un lado, y por otro no siempre es necesario entrevistar a todos los obreros o empleados de un departamento. Así pues, será necesario tomar decisiones adecuadas acerca de la clase de herramientas que se utilizarán para coleccionar los datos de los trabajadores. Una vez reunida la información, se procederá a hacer un análisis de las tareas que caracterizan un puesto y de las actividades que se requieren para que dicho puesto sea cubierto con éxito. Por último, se desarrollarán las especificaciones del puesto, es decir, la descripción objetiva de las cualidades, habilidades, capacidades y experiencia requeridas para ejecutar el puesto (Redondo, 2000).

2.3. Técnicas para recolectar los datos para el Análisis de Puestos.

Hay, (1980) menciona que básicamente existen cuatro técnicas fundamentales, las entrevistas, la observación directa, los cuestionarios y los diarios del trabajador, aún cuando en la práctica se utilicen algunas técnicas alternativas, casi siempre se trata de alguna variación o combinación de las anteriores.

1. Entrevistas. Existen tres tipos de entrevistas que podemos utilizar con el fin de coleccionar datos para el proceso de análisis de puestos, las individuales que aplicamos a cada empleado, las de grupo que aplicamos a un grupo de trabajadores con el mismo empleo y las entrevistas de supervisor que serán aplicadas a uno o más supervisores o personas que son expertos en el empleo

que se analiza. Independientemente del tipo de entrevista que se utilice, es importante que al entrevistador le quede claro que el objetivo de la entrevista es obtener información en relación a las actividades del puesto, es por esta razón que se recomiendan preguntas como las siguientes: ¿cuáles son las actividades que realiza con más frecuencia en su puesto?, ¿qué es exactamente lo que hace?, ¿qué esfuerzo físico realiza en la ejecución de su trabajo?, ¿qué responsabilidades tiene?

2. Observación Directa. Este tipo de herramienta es útil en puestos en los que predomina la actividad física observable, tales como los dibujantes, los auxiliares de intendencia o los mecánicos. La mayoría de las veces se observa al trabajador durante todo un día de labores, para ello es importante dividir el día en intervalos regulares de tiempo en los cuales se anota toda la información posible. Posterior a ello es importante realizar una entrevista para poder clarificar aquellos puntos en que no quedó clara la información obtenida durante la observación directa, además de obtener datos adicionales en relación a las actividades no rutinarias que se realizan en el puesto.

3. Diarios del Trabajador. En esta técnica se invita a los trabajadores a llevar una lista de las actividades que realizan diariamente. Este diario se hace por cada una de las actividades para las que fueron contratados los obreros o empleados y los registros se complementan con información obtenida en entrevistas con los supervisores de las áreas.

4. Cuestionarios. Son listados de preguntas abiertas y cerradas que responden por escrito los empleados y que van dirigidos a obtener información relativa a los requerimientos de trabajo. La información se agrupa en actividades típicas y obligaciones, herramientas y equipo usado y responsabilidades.

A continuación se presenta un modelo de cuestionario sugerido por Redondo (2000) y que puede ser utilizado para obtener información útil para el análisis de puestos:

CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN DE UN PUESTO

FECHA: _____

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

DEPARTAMENTO: _____ SECCION: _____

NOMBRE DEL SUPERVISOR: _____

AREA DE SERVICIO: _____

1. Describa las obligaciones más importantes que tiene su puesto:

2. Describa las obligaciones menos importantes que tiene su puesto:

3. Enlista las máquinas o equipo que utiliza:

CONTINUAMENTE	FRECUENTEMENTE	OCASIONALMENTE
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

4. Seleccione el nivel de estudios que se requiere para hacer su trabajo, solo una opción:

 Saber leer y escribir. Primaria. Secundaria. Preparatoria. Comercio. Licenciatura. Carrera: _____ Maestría. Doctorado.

Enliste aquéllos cursos que son necesarios para el desempeño de sus labores y que no son impartidos en la escuela:

5. Señale qué experiencia en puestos similares es NECESARIA:

- Ninguna.
 Menos de tres meses.
 De tres meses a un año.
 De uno a tres años.
 De tres a cinco años.
 Más de cinco años.

Otro: _____

6. Señale qué cantidad de tiempo requiere un nuevo empleado, considerando que tiene el nivel de estudios y experiencia adecuado para ejecutar su trabajo razonablemente bien.

- Dos semanas o menos.
 Tres meses.
 Seis meses.
 Un año.
 Dos años.

Otro: _____

7. Seleccione la opción que indique que cantidad de supervisión requiere el puesto:

- Frecuente: Todas las variaciones son reportadas al supervisor.
 Varias veces al día, para reportar y recibir señalamientos e instrucciones, para establecer métodos o procedimientos con el supervisor, para indicar sucesos excepcionales.
 Ocasional: Dado que las actividades del trabajo son repetitivas, requiere solamente de guías estandarizadas de instrucciones; sólo en caso de que se presenten situaciones verdaderamente inusuales se reportan y se acompañan de sugerencias de solución.
 Supervisión limitada: La naturaleza del trabajo a desempeñar implica que se está exento de supervisión, el trabajador escoge y a menudo desarrolla, sus propios métodos de trabajo.
 Supervisión no necesaria: Tiene la posibilidad de seleccionar, desarrollar y coordinar los métodos de trabajo bajo el sustento general de las políticas de la empresa.

8. Explique el nivel de alcance de las decisiones independientes que usted toma en su puesto.

Las decisiones que Ud. Toma son aprobadas antes de ponerse en práctica? _____

En caso de ser así, ¿Quién lo hace? _____

Las decisiones que Ud. Toma y que son rechazadas ¿son revisadas por alguna persona? _____

¿Quién? _____

9. ¿En cuáles actividades que realiza cotidianamente se requiere creatividad, iniciativa, u originalidad? Anote algunos ejemplos.

10. ¿Qué tipo de errores son probables que ocurran en su trabajo?

Ordinariamente, ¿Cómo son detectados esos errores?

¿Cuáles son las consecuencias de esos errores si no se detectan oportunamente?

Señale qué clase de contactos o relaciones establece en el desempeño de sus funciones:

	Continuo	Frecuente	Ocasional	Método (Llamadas telefónicas, cartas, visitas)
Empleados de otras áreas en la misma empresa.	_____	_____	_____	_____
Agentes o empleados de otras empresas.	_____	_____	_____	_____
Comunidad pública.	_____	_____	_____	_____
Empleados federales o del gobierno.	_____	_____	_____	_____
Otros _____	_____	_____	_____	_____

Explique el propósito de dichos contactos.

12. Si se requiere de alerta mental y atención visual en el desempeño de sus labores escoja una opción:

___ Todo el tiempo de labores.

___ Altamente concentrado.

Ocasional, con períodos de corta duración.

Frecuente con “breaks” intermedios.

Atención sostenida.

13. Describa aquellos esfuerzos físicos, movimientos musculares y cambios de postura que resultan fatigosos. Estime el porcentaje de tiempo que gasta en cada uno.

14. Indique las condiciones de trabajo desagradables a las que está expuesto, tales como ruido, polvo, agua, vapores, calor, cambios de temperatura, riesgo de accidentes, etc.

Si viaja de noche para ir o regresar de su trabajo indique el tiempo aproximado que invierte al mes para hacerlo.

Explique aproximadamente qué cantidad de tiempo utiliza al mes para manejar ya sea por su trabajo o su transporte.

RESPONDA ESTAS PREGUNTAS SOLO SI UD. ES RESPONSABLE DE OTROS TRABAJADORES.

16. Señale las responsabilidades de supervisión que Ud. Realiza como parte de su trabajo:

Instruir.

Asignar labores.

Revisión del trabajo.

Planeación del trabajo de otros.

Control de estándares.

Coordinación de actividades.

Inducción al personal.

Resolver problemas del personal.

Selección de nuevos empleados.

Transferir y/o promover personal

(Recomendación ___ Autorización ___)

Disciplinar al personal.

(Recomendación ___ Autorización ___)

___ Finiquitar o despedir al personal
(Recomendación___Autorización___)

___ Incremento de salario
(Recomendación___Autorización)

Enumere los trabajos que están bajo su supervisión directa, y anote el número de empleados que supervisa:

Utilice este espacio para proporcionar información adicional que sea de utilidad para analizar su puesto:

2.4. Selección y estructuración de la Información.

Hay (1980) y Katz y Kahan (1986), coinciden en que la información obtenida de las entrevistas y cuestionarios deberá ser analizada en seis grandes divisiones con la finalidad de realizar propiamente el Análisis de Puestos. Dichos grupos serían los siguientes:

1. Información de entrada. Este tópico se refiere a las fuentes de información de las cuales obtiene el empleado los datos para realizar su trabajo.
2. Procesos de razonamiento. Qué procesos mnémicos, de discriminación, toma de decisiones, planeación y manejo de información se realizan durante la jornada laboral.
3. Esfuerzo. Cuáles son las actividades de esfuerzo físico que se realizan, qué materiales y herramientas se emplean y cuáles son la maquinaria y equipo necesario.

4. Relaciones con otros. Qué relación se establece con otros puestos, ya sea a nivel jerárquico o de comunicación.
5. Contexto del empleo. En qué contexto físico y social se desarrolla el trabajo, digamos que es el “clima”.
6. Otras características del empleo. Cualquiera otra característica adicional que complemente la información para el Análisis de Puesto.

Una vez concentrada toda la información obtenida de los trabajadores en estos grupos, se requisitará una Carta de Análisis de Puesto, esta carta descriptiva será la que conformará al catálogo de puestos. Es el resumen de las actividades, especificaciones y requisitos del puesto.

2.5. Presentación de las cartas descriptivas.

Redondo (2000), afirma que las cartas descriptivas son los documentos que contienen la información recabada en la descripción y especificación del puesto. Debe contener la información relativa a la identificación del puesto; el breve resumen del mismo; la descripción de las tareas observables que constituyen el puesto; los requisitos que requieren llenar los aspirantes a cubrir el puesto, que deberán incluir aquéllas destrezas, habilidades, conocimientos, grados escolares y características físicas de la persona que desempeñe dicha labor de acuerdo con las condiciones ambientales y esfuerzo requerido. Finalmente, deberá también hacer mención de las relaciones o contactos internos o externos que tiene el trabajador.

Para evaluar que los reactivos empleados en la descripción y especificación de puestos sean los adecuados y verdaderamente describan las tareas y requisitos de un puesto, se sigue un método estadístico en el que se analiza si los requisitos de escolaridad, experiencia, entre otros son los adecuados para el desempeño del puesto, correlacionándolos con las conductas que ejecuta un empleado en el desarrollo cotidiano de su puesto; esta técnica se llama de la Incidencia Crítica. Esta técnica consiste en que los supervisores, los empleados o las personas ampliamente familiarizados con el puesto registran “eventos críticos”

y son pequeñas muestras de conducta observable que se registran como “ocurrió” o “no ocurrió” y una vez hecho esto se procede a elaborar grandes categorías conductuales que además de favorecer un adecuado proceso de decisiones para elegir candidatos, también nos permitirá establecer la diferencia entre conducta efectiva o no de un empleado. Es por esto que esta técnica se convierte en un aliado del psicólogo para evaluar la efectividad de la especificación y descripción de un puesto.

Para poder escribir las cartas de Análisis de Puestos, Lourdes Redondo (2000), menciona que es importante seguir algunos consejos para desarrollar correctamente estas descripciones:

1) Ser claros. Entendiendo por esto no solo que el lenguaje sea sencillo, sino además que las conductas a que se refiere sean mutuamente excluyentes; deben indicar la esfera de acción y el propósito o intención de las actividades descritos usando frases como “...para el departamento...”, “como lo indica el supervisor del área:::”, ya que esto servirá para enmarcar las principales relaciones del puesto.

2) Tener especial cuidado en ser específicos, seleccionando aquellas palabras que muestren con mayor claridad el tipo de trabajo, el grado de complejidad, el grado de destreza requerida, la cantidad de problemas que están estandarizados, la responsabilidad del trabajador en cada fase de los procesos, la forma de reportar a los puestos superiores y de comunicación. De cualquier forma, es fundamental utilizar verbos o palabras de acción en el momento de la descripción de puestos tales como analizar, recoger, supervisar, ensamblar, planear, desarrollar, transmitir, mantener, recomendar; en todo caso, mucho se ha comentado que a medida que los puestos aumentan en complejidad y responsabilidad, las descripciones se hacen menos descriptivas que en los niveles operativos, sin embargo siempre se deberá explicar claramente las responsabilidades de supervisión; es necesario recalcar la importancia de que las descripciones sean breves y medibles.

En la práctica cotidiana sabemos que el desarrollo de las especificaciones de un puesto se dan a través de los juicios que emiten los supervisores y los jefes

de personal en función de su experiencia. Así pues, se les pregunta qué necesitan en términos de educación, inteligencia, experiencia, entre otros para que los empleados desarrollen con éxito su trabajo. De hecho se hacen juicios en relación a la inteligencia, habilidades verbales y numéricas, coordinación motriz, destreza manual y dactilar, coordinación ojo-mano-pie, entre otros.

Sin embargo la aproximación más completa y segura es la de desarrollar nuestros perfiles de puesto a través del análisis estadístico que básicamente se reduce a encontrar relación significativa entre alguna característica o rasgo específico tal como peso, inteligencia, destreza manual, etc, y compararlo con un indicador o criterio de la efectividad del trabajador.

Independientemente del método que se utilice para validar estas cartas descriptivas, es un hecho que es la primera actividad que causa motivación en el personal, ya que la mayoría de los trabajadores se sienten desmotivados para ejecutar su trabajo cuando creen que no tienen las habilidades para ejecutar el puesto que tienen.

A fin de que el proceso de elaboración de la carta de Análisis de Puesto sea más fácil, Redondo (2000) presenta un ejemplo:

CARTA DE ANÁLISIS DE PUESTOS.

- Información de Identificación:
- Nombre:
- Organización / Unidad:
- Título del puesto:
- Fecha:
- Entrevistador:
- Resumen del puesto:

1. Brevemente se describen las conductas observadas en la entrevista, que harían a un candidato elegible para desempeñar el puesto de referencia.

- Tareas:
 1. Tareas observables relacionadas con la ejecución del puesto.
 2. Se agrupan los requisitos del puesto para facilitar la toma de decisiones:
- Conocimiento requerido:

Se refiere al conocimiento sobre leyes de seguridad social, laborales, estatutos, reglamentos específicos que debe conocer la persona que desempeñe el puesto.

➤ Destrezas requeridas:

Se refiere a aquéllas conductas que debe realizar la persona y que son producto del ejercicio de una actividad concreta, son los conocimientos derivados de la práctica.

➤ Habilidades requeridas:

Esto se refiere a la capacidad del individuo en tareas como la de comprender instrucciones escritas, comprender políticas o reglas de la empresa, habilidades de redacción, oratoria, uso de habilidades matemáticas, habilidad en el manejo o traducción de idiomas, redactar instrucciones por escrito, entre otros.

➤ Actividades físicas:

Se refiere a la cantidad de esfuerzo que debe soportar la persona que realice el puesto, o si se trata de un puesto sedentario.

➤ Condiciones ambientales:

Se refiere a las características del ambiente en que se desarrolla el puesto, si se está expuesto al polvo, a agentes químicos, radiaciones, si el ambiente es estéril, etc.

➤ Incidencias típicas en el trabajo:

Se refiere a si la persona que desempeñe el puesto tendrá contacto con otras personas de la empresa o con personas externas que manejen el negocio, si la persona tendrá personal a su cargo, si se requiere la comunicación de datos, si se requiere de manejo con sindicatos, entre otros (Reyes, 1975).

CAPÍTULO 3.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

3.1. Definición

Dentro del área empresarial el papel que juega el psicólogo es bastante amplio, ya que es el encargado de realizar el Reclutamiento y Selección científica del personal, esto lo logra por medio de las entrevistas, la aplicación y la calificación de evaluaciones (como son los tests de personalidad, de habilidades, de inteligencia; o también algunas pruebas como el Cleaver, Therman, H.T.P.; así como las pruebas psicomotoras, también de rendimiento o de valores, entre otras) con el objeto de conocer las capacidades, actitudes y otros rasgos de personalidad; también sus conocimientos sobre la conducta humana le permiten facilitar y manejar la comunicación dentro de las organizaciones y resolver los problemas que se presentan en este rubro, así como optimizar las relaciones interpersonales. Con estas acciones influye positivamente dentro del ambiente de trabajo propiciando un mejor desempeño de los empleados y por lo tanto una mayor productividad de las empresas.

Dentro de las empresas existe un flujo de personal que se da por los ingresos y salidas de los trabajadores. Cuando se necesita cubrir una vacante existen dos opciones: o se cubre con personal de la empresa o se procede a buscar nuevos integrantes por medio del Reclutamiento y la Selección (Vasconcelos, 2002).

Existen diversas definiciones de Reclutamiento por lo que a continuación se mencionarán algunas de ellas:

Para Caballero y Yamili (1998), el Reclutamiento es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera

oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de Selección.

Redondo (2000) dice que el Reclutamiento es un proceso “positivo” pues es una suma de aspirantes para un trabajo vacante, ya que es el conjunto de procedimientos que se dirigen a captar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de las organizaciones, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para recibir los ofrecimientos de empleo. También se define como un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos las oportunidades de empleo que pretende llevar (Alles, 1999 citado en Borda, 2002).

El Reclutamiento es el procedimiento dirigido a cubrir la vacante y a contratar a los candidatos más apropiados, con el perfil de personalidad más adecuado, con las capacidades, competencias y actitudes requeridas para cumplir las tareas relacionadas con el trabajo. También se puede decir que es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos las oportunidades de empleo (Vasconcelos, 2002).

Para Borda (2002), el Reclutamiento es una técnica encaminada a proveer de recurso humano a la empresa u organización en el momento oportuno. Una empresa ya establecida, con una estructura aparentemente definida puede requerir a un reclutador cuando tenga que cubrir determinados puestos con elementos especialmente entrenados, con alguna preparación específica o cuando existe una rotación constante de personal, provocada por causas externas o internas de la organización.

Según Herrera (2002), el Reclutamiento ha sido definido de diferentes maneras: por ejemplo Orozco (1980) lo define como el procedimiento mediante el cual se busca, se elige y se obtiene al candidato de un total de aspirantes que más se acerquen a los requisitos demandados por el puesto a cubrir. Acle (1994) considera al Reclutamiento como el proceso de encontrar y atraer a los solicitantes adecuados para el empleo, éste se inicia cuando se buscan nuevos candidatos y termina cuando presentan sus solicitudes. Para Grados (1988) el Reclutamiento es una técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la

empresa u organización en el momento oportuno. De esta manera se puede decir que el objetivo del Reclutamiento es localizar las fuentes y captar de manera oportuna el elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos (Herrera, 2002).

El propósito del Reclutamiento es generar candidatos calificados de entre los cuales la compañía pueda elegir a los empleados más apropiados para los puestos vacantes. Un Reclutamiento adecuado garantiza que entre los reclutados acuda una persona que posea las características requeridas para el correcto desempeño del puesto. Por lo tanto la etapa de Reclutamiento debe ser desarrollada adecuadamente para atraer a los candidatos mejor calificados para el puesto evitando así que acudan personas indeseables (Torres, 2002).

Un programa efectivo de Reclutamiento implica tres importantes responsabilidades. La primera es localizar las fuentes apropiadas para atraer a los candidatos deseados. La segunda es encontrar y aplicar técnicas que hagan posible la disponibilidad de personal calificado. Y la última es evaluar continuamente las fuentes de abastecimiento y técnicas de reclutamiento a fin de determinar cuáles de ellas son las más efectivas para captar al potencial humano para cubrir las vacantes de la organización. Aquí es importante diferenciar las fuentes de abastecimiento y las técnicas o medios de Reclutamiento. Las fuentes son los lugares donde se puede encontrar al personal, las técnicas o medios se refieren a como llamar la atención para atraerlos a la organización (Orozco,1980).

La función del Reclutamiento según Borda (2002), debe llevarse a cabo mediante un programa permanente y sistemático que contemple los siguientes propósitos:

- ❖ Establecer un procedimiento para proveer de personas a la función de selección, el número suficiente y con la calidad adecuada, para todas las plazas vacantes en todos los puestos de la organización. Para ello, debe implementarse un control de vacantes, a fin de reconocer en todo momento las plazas existentes y quiénes las cubrirán. Dado que las relaciones entre oferta y demanda varían de

puesto a puesto, se requiere estudiar un programa de Reclutamiento que no sea genérico, sino que esté en función de las características específicas de cada puesto. La calidad de la nueva fuerza de trabajo de la organización depende de la calidad de los solicitantes que provea el Reclutamiento a la Selección. Todo Reclutamiento debe ser selectivo.

- ❖ Establecer y mantener actualizado un sistema permanente de planificación de Recursos Humanos, a efecto de prever las necesidades de personal a corto, mediano y largo plazo.

La planificación de Recursos Humanos es: el pronosticar de forma apropiada en una empresa las necesidades de personal que se tienen y hacerlo en el momento adecuado para obtener máximo beneficio. Como proceso implica la existencia interrelacionada de un pronóstico que se usa para estimar el número de empleados que la organización requiere (demanda), el número de empleados que acudirán a la empresa (oferta) y las discrepancias entre oferta y demanda; una programación y una evaluación.

En este punto deben incluirse los siguientes elementos: análisis de área en la que se encuentra la organización en cuanto a su realidad geográfica, socioeconómica, de mercado laboral, de movilidad ocupacional, de niveles de educación, de distribución de población económicamente activa, de empleo, subempleo y desempleo, y calificación de la mano de obra. La programación implica que el déficit o superávit de mano de obra se traslade a objetivos, mismos que originen la elaboración, integración y desarrollo de los Recursos Humanos.

Las políticas sobre los requisitos mínimos para que los solicitantes sean considerados como candidatos, tienen como base el análisis de puestos de cada plaza vacante, las cuales deben incluir aspectos de perfil de los aspirantes, tomando siempre en cuenta el Artículo 3° de la Ley Federal del Trabajo en donde señala que no podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina, política o condición social.

Un punto que debe tomarse en cuenta para el Reclutamiento son los requisitos que la empresa determina de acuerdo a su conveniencia antes de

buscar al personal idóneo, con el fin de salvaguardar ciertos intereses tanto internos como externos. Las políticas de Reclutamiento se establecen de acuerdo a las características básicas de la organización, las condiciones de la empresa determinarán las exigencias de prestaciones, salario, entre otros. De acuerdo con el mercado de trabajo, el giro comercial o industrial de la empresa, estos factores pueden servirnos de filtros ante los candidatos y ahorrarnos esfuerzo y tiempo en el proceso de Reclutamiento. Incluso ayudan a optimizar el proceso de selección (Borda, 2002).

Existen cuatro grupos de personas que se consideran como candidatos potenciales:

1. Personas que nunca han sido contratadas en ninguna empresa. Este tipo de solicitantes carecen generalmente de experiencia laboral, requieren de capacitación y de un programa de integración profundo.
2. Trabajadores desempleados por múltiples razones: despedidos, recorte de personal, renuncias, quiebra de la empresa u otra organización.
3. Trabajadores subempleados o con empleo actual, insatisfechos con salario, prestaciones, condiciones de trabajo o ambiente laboral intrapersonal.
4. Trabajadores de la propia compañía, que pueden ser promovidos o transferidos a una plaza vacante(Borda, 2002).

Un solicitante de empleo no necesariamente se va a convertir en un candidato o aspirante, ya que puede no reunir los requisitos mínimos para la vacante. El candidato es la persona que tiene la posibilidad de ser elegido para ocupar una plaza vacante, dado que sus características personales y laborales se ajustan, en términos generales, a los requerimientos exigidos por el análisis de puestos, ya que si no se conocen los detalles de cada puesto no se localizarán personas que puedan desempeñarlo. Es imposible imaginar un desempeño eficiente de la función de Reclutamiento sin un catálogo de puestos de la organización (Torres,2002).

3.2. Fuentes internas.

Se debe contar en las organizaciones con un banco de datos que permita obtener las calificaciones de los empleados en expedientes personales a fin de que la organización pueda seleccionar toda su fuerza de trabajo en cuestión de minutos localizando los candidatos que tengan las calificaciones requeridas para llenar una vacante específica lo anterior sirve para diseñar informes de personal, costos laborales, ausentismo, rotación de personal, clasificación de los puestos, el banco de datos debe estar actualizado en computadoras (Hernández, 1998).

Algunas de las fuentes internas que existen son:

- A) La promoción de personal:** estos son empleados de la misma organización, los cuales pueden ser candidatos a ocupar puestos en la misma área donde se encuentren laborando o en cualquier otra, siempre y cuando cubra las necesidades que se están demandando. Una de las ventajas que ofrece el encontrar personal de la misma empresa a una nueva vacante es que ya tienen el conocimiento previo de la organización y su compromiso con la empresa. Con este tipo de fuente la empresa economiza en tiempo y dinero trasladando a una persona que ya está bien enterada de lo que es la estructura organizacional y su metodología. Se levanta la moral de los empleados y posiblemente se descubren talentos. El proceso que se sigue para esta fuente es pegar carteles en lugares visibles, con una descripción del oficio, mencionando el departamento, ubicación, la clasificación y la escala de renumeración, el horario de trabajo, los requisitos, las obligaciones y responsabilidades principales y las condiciones de trabajo, aquí también se incluye la fecha máxima de entrega de solicitudes (Herrera, 2002).
- B) Sindicato:** En algunas empresas el sindicato es el que provee a la empresa las personas que requiere, esto lo hace boletinando las vacantes entre sus afiliados, por lo cual la empresa consta de personal sindicalizado únicamente.

- C) Cartera de personal:** Las solicitudes de las personas que no pueden ser ubicadas en un área, se almacenan en una cartera para posteriormente usarla, por lo cual debe estar siendo modificada constantemente.
- D) Familiares y recomendados:** Muchas de las empresas recurren a este medio para cubrir sus vacantes en donde solamente pueden llevar sus solicitudes las personas que se hayan enterado de las vacantes por medio de familiares y amigos que se encuentren laborando en la empresa, ya que estos son los encargados de informar los requisitos que se deben cubrir para la vacante (Hernández, 1998).
- E) Archivo:** Se compone de solicitudes realizadas por candidatos que se presentaron en períodos de Reclutamiento anteriores y que fueron archivadas, ya que la vacante fue cubierta, fueron guardadas precisamente por que contienen características requeridas por el puesto vacante (Herrera, 2002).

Existen algunas empresas en donde la gente encargada del Reclutamiento descalifica a su personal con la finalidad de que la plaza sea ocupada por un nuevo trabajador, debido principalmente a que conocen los alcances y limitaciones de dicho empleado y a que en ocasiones el reclutador tiene la creencia de que una persona ajena a la organización, puede estar mejor capacitado.

Algunas de las ventajas de emplear las fuentes internas son: impedir despidos, propiciar oportunidades de promoción con los empleados, en contraparte sería que el personal de dicha organización carece de calificaciones para ocupar la vacante.

Hassan (2000) considera que cada organización debe preocuparse por contar con un inventario de Recursos Humanos que le permita conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, capacitación en el trabajo, entre otros, de cada uno de los miembros de la misma, de manera que puede ir cubriendo las vacantes que vayan surgiendo ya sea por renuncia, ascensos o expansión.

Según Arias (1986), un inventario de Recursos Humanos debe contener por lo menos la siguiente información, la cual no se encuentra organizada ni por orden de importancia ni por el nivel de realización:

1. Número de personas en cada categoría y en cada puesto.
2. Edades de las personas.
3. Actitud de cada persona hacia su trabajo y hacia la organización.
4. Nivel de eficacia de cada persona de acuerdo a las normas establecidas.
5. Objetivos personales de cada miembro.
6. Nivel de conocimientos y habilidades de cada persona para sus puestos y otros puestos.
7. Orientación profesional o vocacional de cada persona.
8. Sustitutos potenciales para cada puesto dentro de la organización.
9. Fuentes de Reclutamiento específicos para cada puesto fuera de la organización.
10. Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos potenciales internos.
11. Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos potenciales externos.
12. Tiempo necesario de capacitación para un novato.
13. Índices de rotación para cada categoría y puesto.
14. Movilidad ascendente del personal.
15. Otros datos que se consideren necesarios.

Es notorio que para el inventario de Recursos Humanos se maneja una gran cantidad de datos, especialmente en las organizaciones con un número elevado de empleados, por lo tanto es recomendable el uso de bases de datos por computadora para el mejor manejo de tal información (Arias 1986).

3.3. Fuentes Externas.

Las fuentes externas se caracterizan por no depender de las organizaciones ya que dependen de factores externos ajenos a ella, en dónde el papel del reclutador se va a ver afectado por que invertirá mayor tiempo en el proceso de Reclutamiento.

Existe una gran variedad de fuentes externas de Reclutamiento que permiten cubrir gran parte de las vacantes, pero hay que tomar en cuenta que algunas fuentes sólo son empleadas para ciertos puestos, como es el personal ejecutivo, profesional, técnico, de oficina, empleados generales, entre otros. Estas fuentes específicas dependen de factores como es el tamaño de la organización, sus recursos y condiciones económicas, entre otros (Hernández, 1998).

Algunas de las fuentes externas de Reclutamiento que existen son:

- A) **Los anuncios:** Estos pueden ser escritos o radiofónicos; para algunas empresas es uno de los medios más rápidos y eficaces para que los aspirantes acudan al Reclutamiento. La ventaja de estos anuncios es que se pueden difundir a una gran cantidad de personas, por tal motivo el reclutador debe redactar dicho anuncio de forma interesante con el fin de captar el interés o hacer atractiva la vacante. También es importante mencionar que este método tiene una desventaja ya que al acudir una gran cantidad de personas existe una sobrecarga de solicitudes y en ocasiones no es posible atender a todas y puede desacreditar a la empresa. En el Reclutamiento se emplean con mayor frecuencia las publicaciones en periódicos también se elaboran trípticos y volantes informativos, ya que estos tienen un costo accesible en comparación con la radio y televisión.

De acuerdo con Hassan (2000), el colocar un anuncio tiene sus variantes:

Anuncio Ciego: es aquel en donde no se especifica el nombre del anunciante. Este tipo de anuncio tiene como principal riesgo la posibilidad de que los candidatos ya estén laborando en la organización.

Anuncio Abierto o Firmado: en este caso lleva el nombre de la organización y puede atraer o alejar candidatos de acuerdo a su fama y prestigio. Es conveniente que en el texto de dichos anuncios se haga una descripción de los requisitos esenciales necesarios para el candidato, además de una descripción del puesto, sueldo y prestaciones; con ellos sólo se filtrarán las personas adecuadas. También debe detallarse a qué hora, con quién y en qué lugar deben acudir los candidatos. Por último es recomendable, en primer lugar que el anuncio aparezca en los primeros espacios de la sección especializada, de

preferencia en el ángulo superior derecho de la página, en segundo lugar se debe tomar en cuenta el día de la publicación, el mejor día suele ser el domingo, y colocarlo en sábado y en días festivos puede dar malos resultados.

Un tipo de anuncio poco utilizado puede ser el de los panfletos, tarjetas o volantes distribuidos por la calle, este método puede dar diferentes resultados de acuerdo al giro de la organización (Hassan, 2000).

- B) **Instituciones educativas:** En la actualidad el mercado laboral emplea a los más capacitados o instruidos en una o varias áreas por lo que recurren a las universidades con el fin de proporcionar la fuerza laboral a las empresas ya que las instituciones educativas seleccionan a los alumnos más destacados. Este tipo de Reclutamiento se utiliza con el fin de que exista una congruencia entre la teoría y la práctica por tal motivo se crearon las **bolsas de trabajo** en la cual se le proporciona a los estudiantes la información acerca de la empresa para la cual están siendo requeridos.
- C) **Agencias de empleos:** Las agencias de empleo se dedican a reclutar solicitantes para que le pueda proporcionar a las empresas el personal adecuado para la variedad de áreas que los requiere como son los profesionales, técnicos, domésticos, entre otros. Existen dos tipos de agencias, unas son las públicas que se encuentran a nivel nacional y son administradas por el estado. El solicitante debe registrarse en la oficina de empleo estatal y podrá concursar por cualquier empleo que se le ofrezca ya que estas agencias proporcionan la información acerca del mercado laboral. El otro tipo de agencias que existen son las agencias privadas. La diferencia que hay con respecto a las anteriores es que aquí se solicitan honorarios tanto de la empresa como del solicitante. Estas agencias cuentan con historia de datos personales, publicación de vacantes, sin dar a conocer a la empresa y son las encargadas de la conducción de entrevistas iniciales; la ventaja que tienen estas agencias es que si proporcionan a una persona que no sea adecuada tiene la obligación de proporcionar al personal para la empresa que lo requirió en reposición. Sin duda, también son de gran importancia las **firmas consultoras** de

negocios estas se encargan del Reclutamiento de personal a nivel ejecutivo, aquí los honorarios son cubiertos por las empresas, dichas firmas seleccionan detalladamente a los posibles ocupantes a la plaza vacante, algunos ejecutivos que trabajan pero no tienen la posibilidad de crecimiento en su empresa son los trabajadores más idóneos para este tipo de firmas. Cabe mencionar que seleccionar a los ejecutivos no es tarea fácil pues deben poseer una gran cantidad de capacidades y habilidades, así como de una gran experiencia. Además, por lo regular no son los ejecutivos los que solicitan el empleo debido a que generalmente se encuentran laborando.

- D) **Solicitudes espontáneas:** Algunas veces cuando acude gran cantidad de personas a dejar su solicitud de empleo de manera espontánea, dichos individuos cuentan con habilidades y conocimientos que bien les permiten cubrir la vacante. Ya que el hecho de que la persona acuda a dejar su solicitud o currículum habla de una gran iniciativa e interés hacia el trabajo o la empresa.
- E) **Sindicatos Obreros:** Esta es una de las fuentes principales para la obtención de solicitudes a diversos puestos, aunque solo se proporciona personal sindicalizado.
- F) **Fuentes subdesarrolladas de mano de obra:** Aquí se encuentran individuos calificados cuyas potencialidades no están empleándose al máximo, este grupo incluye; mujeres, personas impedidas, ancianos, es común que se excluye a los anteriores perdiendo a estos individuos como recurso humano, es lamentable que en muchas empresas no se les contrate impidiendo la integración de estos a la sociedad.
- G) **Juntas de intercambio:** Aquí los encargados del Reclutamiento en las empresas se reúnen para intercambiar vacantes y candidatos dependiendo de los perfiles de dicha empresa, este método es considerado tanto eficaz como rápido y de bajo costo, los reclutadores ofrecen a los posibles candidatos a fin de que otros reclutadores los seleccionen (Hernández, 1998).

- H) **Ferias de empleo:** Estas son organizadas por delegaciones y municipios en espacios determinados para ella, y donde las empresas que buscan cubrir vacantes envían personal para recibir solicitudes o entrevistar (Herrera, 2002).

3.4. Medios de reclutamiento.

Los medios de Reclutamiento son aquellos medios de difusión que se utilizan para dar a conocer un puesto vacante. Dichos medios son de gran utilidad por su potencial de difusión, ya que la información llega a miles de personas de todas las clases sociales. Se pueden mencionar algunos medios como:

- 1) **Internet:** Este medio permite Reclutamiento local, foráneo y del extranjero que tienen la posibilidad y los deseos de venir a trabajar a México. Los candidatos se pueden boletinar libremente y sin ningún costo sólo accedendo a la página respectiva. Los tiempos de respuesta son muy rápidos ya que además le da a la empresa muchas facilidades de búsqueda ya que en un inicio todos los curriculums pueden ser organizados por áreas de especialización y mandar dentro de esa misma área una sub-búsqueda todavía más adecuada.
- 2) **Radio y televisión:** El alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente. Se utilizan cuando algún Estado, Municipio, Distrito o Delegación tienen contemplado realizar alguna Feria de empleo.
- 3) **Prensa:** Es el medio externo más utilizado en el Reclutamiento, los anuncios aparecen en la sección de empleos
- 4) **Boletines:** Existen asociaciones que se dedican a imprimir y distribuir revistas a empresas y organizaciones de carácter privado, en las cuales se boletinan candidatos especificando su edad, sexo, estado civil, zona de residencia, teléfono, escolaridad, años de experiencia y prestaciones económicas; esto es lo que permite agilizar el proceso de Reclutamiento. El único inconveniente de este medio es que tiene un costo tanto para el candidato del 10% del sueldo pretendido, como para la empresa que se

maneja con membresías semestrales y/o anuales dependiendo de sus necesidades. Asimismo, las universidades públicas y privadas elaboran un boletín de sus alumnos que están por egresar y también de los ya egresados que cuentan con experiencia laboral (Herrera, 2002).

- 5) American Chamber of Commerce of México, A.C. (Cámara Americana de Comercio).** Proporciona a sus asociados un boletín semanal que contiene información sobre los candidatos (Borda, 2002).

3.5. Pasos de reclutamiento.

Para poder explicar los pasos del Reclutamiento es necesario saber que el Reclutamiento es un sistema en el cual se miden las habilidades de las personas, conoce sus inquietudes, la califica en relación con el trabajo que se desempeñaría; identificando sus aspiraciones, limitaciones y colocándola finalmente en el puesto más adecuado.

El primer paso que se debe efectuar dentro de una organización para el Reclutamiento es el análisis de puestos, ya que se debe de determinar en primer instancia, con que habilidades, actitudes y aptitudes deben de contar las personas dentro de una organización (Caballero, 1988 citado en Herrera, 2002).

A continuación se describe paso a paso el método de Reclutamiento de personal que es propuesta por Arias (1986):

1.- VACANTE

El proceso de Reclutamiento y Selección, se inicia cuando existe una vacante, esto es, cuando un puesto no tiene titular, esta puede ser debido a que se requiere hacer una tarea a realizar o puesto a desempeñar, la cual puede ser de nueva creación o permanente de la persona que la venía desempeñando, se considera que antes de cubrir la plaza se debe contemplar la redistribución del trabajo y solo en caso de no ser posible se solicitará quien la cubra (Hernández, 1998).

Es importante mencionar que la vacante se clasifica dependiendo del motivo que la genere, es decir, si es una **vacante definitiva** puede ser por nueva

creación, baja temporal o promoción. pero si se trata de una **vacante temporal** puede ser por incapacidades, permisos o vacaciones (Herrera, 2002).

2.- REQUISICIÓN DE PERSONAL

Dado que el Reclutamiento es una función encomendada a la unidad de Recursos Humanos, el primer paso es que el departamento en donde se presenta la plaza vacante, lo comunique a dicha unidad. Esta comunicación es llamada **requisición de personal**, es un formato estandarizado con el que deben contar y conocer todos los departamentos para hacer sus solicitudes de personal (Borda, 2002).

Este es un trámite en el cual se notificará a Recursos Humanos, acerca del reemplazo y el puesto de nueva creación, informando los motivos que la están ocasionando, así como la fecha en que debe ser cubierta, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario, sueldo, también debe contemplar la breve descripción de las funciones y responsabilidades del puesto, los datos varían según la empresa. En cuanto se autoriza la vacante se inicia el Reclutamiento de la gente que se va a ocupar (Hernández, 1998).

Duración de la vacante: aquí se debe explicar si es definitiva o temporal. Si es temporal, especificar el tiempo que estará vacante. En cualquier caso, debe anotarse el nombre de la persona a quien suplirá. También mencionará la fecha de inicio y término de la vacante, así como el tipo de jornada y horarios.

Si se trata de un puesto-tipo, anotar la descripción, experiencia y características deseables del puesto, lugar y fecha de la requisición, nombre y firma de quien solicita. Una requisición de personal no incluye la descripción ni especificación del puesto, dado que Recursos Humanos cuenta ya con esa información (Borda,2002).

3.- ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS

Una vez que se cuenta con la requisición de personal se recurre al análisis de puestos, del cual ya se habló anteriormente; esto se retoma con la finalidad de conocer los requisitos para desempeñar el puesto así como el sueldo o salario a pagarles.

Mediante la información obtenida con el análisis de puestos es posible realizar una descripción del puesto, con la cual se está preparando para hacer una lista de las especificaciones esenciales del trabajo, es decir, una compilación de las principales capacidades que debe de poseer el candidato para llevar a cabo con éxito los deberes y responsabilidades de la posición. Según Hassan (2000), el análisis del puesto puede realizarse mediante: la observación de un empleado mientras desempeña su trabajo, una entrevista con el individuo respecto a la naturaleza del trabajo, la administración de cuestionarios relacionados con el trabajo a empleados que actualmente efectúan el trabajo y una combinación de varias o todas las técnicas indicadas.

Muchas organizaciones preparan una requisición de personal para enviarla al departamento de Recursos Humanos cuando surge una vacante, esto tiene como objetivo proveerle de la información básica relativa a los trabajos que necesita, pero en otras organizaciones es el personal de Recursos Humanos quien debe obtener la información necesaria para cubrir los puestos necesarios. Al momento de realizar la lista de especificaciones exactas que el candidato idóneo debe de poseer, se debe tener cuidado de que éstas especificaciones sean realistas. Muchas personas han fracasado en un puesto determinado, por estar demasiado preparadas y encontrar que la tarea no es lo bastante motivadora. Para poder determinar especificaciones realistas se debe de identificar los requisitos verdaderamente críticos del trabajo, entre ellos se pueden considerar las siguientes categorías generales:

- Nivel de educación ¿Qué nivel de educación es realmente necesario? ¿Es suficiente la escuela secundaria o requiere necesariamente de una educación universitaria? ¿En qué campo o carrera debe de estar realmente especializado?
- Alcance de la experiencia de trabajo previo ¿Cuál es el tipo de experiencia previa que el aspirante debe de poseer? ¿Cuál es el nivel y alcance de responsabilidad, autoridad y experiencia en toma de decisiones que el candidato debe haber tenido?

- Habilidades especializadas ¿Requiere el aspirante poseer alguna habilidad especial o técnicas para el desarrollo del trabajo? ¿Necesita habilidades de mecanografía, algún lenguaje de computadora, o requiere estar familiarizado con términos de ingeniería?
- Nivel de inteligencia. Algunos trabajos requieren una actividad mental profunda mientras otros son demasiados simples y rutinarios que no presentan un desafío mental a la persona. El problema es determinar el nivel óptimo o deseado de la inteligencia para el puesto.
- Características esenciales de la personalidad. Un puesto debe requerir algunos atributos de personalidad específicos de la persona, por ejemplo: una recepcionista debe tener una personalidad extrovertida y amistosa. Es obvio que una persona extremadamente tímida no haría un buen papel como recepcionista. Algunos puestos requieren de que la persona trabaje bajo extrema presión, y tal persona debe poseer un nivel alto de tolerancia para desenvolverse en el puesto. Una vez que se ha formulado una descripción de puesto e indicado las especificaciones críticas del trabajo para el candidato adecuado, se está preparado para establecer contacto con las fuentes de Reclutamiento para atraer suficientes candidatos para hacer de los mismos una Selección (Hassan, 2000).

4.-INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Este permite la localización de las personas que prestan actualmente sus servicios en la empresa y reúnen los requisitos que se requieren por la empresa, así como el tiempo que tiene prestando sus servicios, basándose en lo anterior se disminuye el tiempo de entrenamiento así permite que las vacantes den la oportunidad de ascender en la organización.

5.-FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Cuando no existe un candidato dentro del inventario de la empresa, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad, al no localizarlas se recurrirá a fuentes de Reclutamiento a fin de atraer candidatos adecuados a las necesidades, como anteriormente se expresó, el reclutamiento puede ser interno o externo, será determinante el Reclutamiento

dependiendo de la anticipación con la que hayan sido planeadas las necesidades escogiendo mejor al personal en el mercado laboral.

6.-SOLICITUDES DE EMPLEO

Una vez localizados los candidatos, los cuales fueron previamente reclutados, se deberá atender correctamente en la empresa ya que dependiendo del trato que reciban, se formarán una idea de la organización. Otra de las formas en las cuales se citas a los aspirantes es a través de la concertación de una cita por teléfono o también se concede una entrevista cuando el individuo se presenta de manera espontánea a concertar una entrevista laboral. En esta se debe de proporcionar información que requiera y se le podría realizar una valuación informal, este tipo de entrevistas previas permite al reclutador seleccionar los candidatos que no cubren los requisitos mínimos.

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, está área debe estar aislada de las áreas dónde se este laborando.

Una vez que se cuenta con este espacio se establecen los primeros contactos entre aspirantes-empresa, se procede al llenado de la solicitud, la cual abarca esencialmente datos personales; nombre, edad, estado civil. IMSS, RFC, datos familiares, experiencia ocupacional, puesto, sueldo deseado, disponibilidad para laborar, planes a corto y mediano plazo, resalta el hecho de que las solicitudes de empleo se deben adecuar al nivel en que se esté aplicando; en dónde se propone se cuente con solicitudes a tres niveles: ejecutivo, empleados, obreros, estos dos últimos grupos deben elaborarse de manera más sencilla.

La solicitud arroja información al reclutador acerca del aspirante en aspectos tales como: si reúnen los requisitos mínimos para el trabajo, proporciona un inventario biográfico del solicitante, sirve de guía para su selección, orienta la aplicación de pruebas psicológicas, es el primer documento legal en caso de contratarse.

A partir de la solicitud de empleo, se elimina o se selecciona a los aspirantes, según sea el caso, dependiendo de la información que ésta contenga de ellos.

6.-ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR

En la entrevista básicamente se pretende conocer en poco tiempo, los aspectos más importantes acerca del candidato y su vinculación con los requerimientos del puesto como puede ser la apariencia física, expresión verbal, habilidades, entre otros. A través de esta primer entrevista se descartan a los aspirantes con pocas habilidades; asimismo el reclutador deberá informar acerca del tipo de trabajo, horario, sueldo y las prestaciones, de continuar el interés de ambas partes se sigue con el proceso. Es importante mencionar que en esta etapa del proceso se eliminan aquellos candidatos que no cubran el perfil y las especificaciones del puesto.

7.-ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Arias (1986) nos define la entrevista como una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo es proporcionar o recabar información así como modificar actitudes a fin de tomar decisiones.

La entrevista es la comunicación con un objetivo en la cual se relacionan dos individuos estableciéndose la relación entrevistado-entrevistador. Este instrumento es la clave de la Selección y el Reclutamiento, en dónde el entrevistador debe poseer conocimientos acerca de sí mismo, que le permiten ser imparcial y ecuánime con los aspirantes, cabe mencionar que muchas de las respuestas del solicitante van a estar influenciadas directa o indirectamente por el entrevistador.

La entrevista de Selección de personal es definida por Cardona (1991 citado en Herrera 2002), como un encuentro preparado en el que el entrevistador presenta el puesto de trabajo y la empresa, evalúa las posibilidades del candidato para desempeñar un puesto y su proyección futura dentro de la empresa.

La entrevista busca valorar la información obtenida del candidato a través de la solicitud, vitae, exámenes psicológicos, entre otros, y por medio de esta

información verifica qué áreas hace falta explorar, dependiendo de los requerimientos de la vacante.

Para realizar una buena entrevista se requiere de ciertas habilidades como: hablar correctamente, saber escuchar y comprender. El entrevistador es el responsable de la dirección que debe tomar la entrevista, y no por ello la entrevista es estática sino dinámica y puede generar distintos resultados. El entrevistador tiene que estar revisando y evaluando constantemente lo que dice y hace el candidato, buscando la relación entre sus respuestas, sus movimientos, gestos, desde el principio hasta el final de la entrevista, y elaborar preguntas nuevas en relación con las observaciones hechas.

8.-PRUEBAS DE TRABAJO

La realización de estas pruebas de trabajo la hace habitualmente el futuro jefe inmediato con el fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de Reclutamiento y Selección, deberán tenerse toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el jefe inmediato se distraiga de sus labores cotidianas. A este paso también se le denomina prueba práctica; es importante mencionar que algunas organizaciones acostumbran hacerlo antes de aplicar las pruebas psicológicas y otros lo hacen después (Arias, 1986).

CAPÍTULO 4.

SELECCIÓN DE PERSONAL.

4.1. Definición.

La Selección de personal fue uno de los primeros temas en desarrollarse en la Psicología Industrial y Organizacional y por lo mismo, es uno de los más divulgados, debido en parte al reconocimiento de las organizaciones ya que, de la calidad que posean los Recursos Humanos, dependerá su funcionamiento, desarrollo y éxito (Herrera, 2002).

Hernández (1998), considera que al reclutar personal se cuenta con una gran posibilidad de métodos, los cuales deben de ir encaminados a la recolección de personal calificado que asegure la eficiencia dentro de la empresa, por lo tanto, para que una organización cuente con el personal calificado se requiere de una búsqueda constante a partir de una gran variedad de fuentes de Reclutamiento, que a su vez, están en función del tipo de puesto a cubrirse y la demanda laboral. La Selección de personal ha sido definida desde varias perspectivas, por ejemplo:

Chruden y Sherman (1980, citados en Hernández 1998), mencionan que el proceso de Selección de Personal colabora para determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo cubren los requisitos de la fuerza de trabajo, es por esto que se tiene a la Selección en una posición importante dentro de la organización, ya que se considera que la Selección es la base para obtener calidad en las organizaciones. Es evidente que si se seleccionan a los individuos a través de un proceso, de acuerdo con los objetivos específicos, los individuos tienen una mayor probabilidad de aprendizaje y producirán cosas con calidad, así como se ajustarán a sus condiciones laborales, a diferencia de los que son contratados de manera informal. Por otro lado Arias (1986) menciona que en la Selección de Personal se debe contar con el hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también

adecuado, es decir, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades con el fin de hacerlo más satisfactorio, tanto para sí mismo como para la comunidad en la que se desenvuelve, contribuyendo de esta manera a los propósitos de la organización.

Hernández (1998) y Borda (2002), afirman que la Selección consiste en elegir a la persona adecuada conforme al puesto adecuado, para lo cual se requiere: recolección de datos acerca de la persona y del puesto, medir dichos datos y juzgar las aptitudes de las personas por la forma en que cumplen con sus deberes y obligaciones. La Selección se lleva a cabo de una forma sistemática y que generalmente, según Borda (2002) consiste en lo siguiente:

- a) El llenado de la solicitud.
- b) La realización de una entrevista inicial con carácter de superficial.
- c) Evaluación psicométrica.
- d) Entrevista con el jefe inmediato.
- e) Encuesta socioeconómica.
- f) Conclusión del psicólogo.
- g) Examen médico.
- h) Contratación.

Algunos de estos pasos se describirán con más detalle en los siguientes apartados.

La Selección entonces, puede definirse como el proceso mediante el cual se elige, de manera objetiva y con base en instrumentos debidamente aplicados, a aquel individuo que de entre varios candidatos es el que mejor se adapta a los requisitos del puesto vacante. Se consideran como métodos de Selección a las entrevistas, evaluaciones psicométricas y evaluaciones técnicas, que fundamenten la decisión de un seleccionador permitiéndole cumplir con su responsabilidad profesional.

El proceso de Selección busca descubrir, identificar y medir los rasgos de personalidad del solicitante encontrando la relación entre éstos y los especificados por las descripciones y el análisis del puesto.

La importancia de una buena Selección radica en tener buenas expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa, la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa contemplando: la experiencia laboral, trayectoria académica y los aspectos psicológicos. Los últimos son componentes básicos de la personalidad de un sujeto que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y, específicamente en su ámbito laboral, por lo que deberán analizarse usando técnicas confiables. La Selección es una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado (Borda, 2002).

4.2. Pasos de la selección.

El número de pasos para Seleccionar Recursos Humanos, así como su secuencia, varía tanto de empresa a empresa como de puesto a puesto. Lo mejor no es lo que contenga más elementos, sino lo que sirva más dentro del propio contexto y realidad de la organización, la determinación de esto último es una decisión que corresponde a la unidad de Recursos Humanos de la compañía, al igual que le toca decidir si se utilizará un criterio de obstáculos, que consiste en que los aspirantes pasen todas las etapas, para seguir adelante; o bien de compensación, en el cual existe un balance entre puntos excelentes y deficientes. En cuanto al criterio de compensación, es recomendable considerar que existen factores que permiten calificación graduable, por ejemplo las pruebas ocupacionales o la entrevista. Asimismo existen factores que son determinantes, por ejemplo graves antecedentes penales o incapacidad física; por lo tanto, deberán determinarse para cada empresa y puesto en particular, los criterios de evaluación (Borda, 2002).

Al considerar la Selección de Personal como un proceso, se toma en cuenta que hay que realizar una serie de pasos ordenados de forma cronológica y secuencialmente en donde no se tiene un orden estándar aplicable a todas las empresas, este proceso inicia en el momento en que la persona acude a la empresa a solicitar empleo.

En el proceso de Selección existe la necesidad de adecuar al hombre con su trabajo como una forma de optimizar la eficiencia en el trabajo, así pues, las organizaciones deben tener actividades que descubran, desarrollen y mantengan fuentes potenciales de mano de obra, en dónde se investigue y pruebe a los postulantes de empleo, por ejemplo, mediante las Pruebas Psicométricas (Hernández, 1998).

El procedimiento de Selección esta apoyado en una serie de métodos de evaluación entre los que se encuentran, la solicitud de empleo y currículum vitae, la entrevista (previa y profunda), los tests psicométricos y las pruebas técnicas, exámenes médicos y chequeo de referencias (Hassan, 2000).

Borda (2002), propone que para que la función de Selección opere adecuadamente, todas sus partes deben de realizarse por profesionales calificados. Las dependencias usuarias y los candidatos deben conocer el procedimiento de Selección que se implemente, el cual debe ser válido, confiable, objetivo, estandarizado y ético en todas sus partes. Durante la puesta en marcha del procedimiento de selección deben considerarse:

- ✓ El nivel al que pertenecen las plazas (ejecutivo, empleado, obrero) ya que habrá que pensar en estrategias particulares para cada uno.
- ✓ Conocer las características del puesto.
- ✓ Si el candidato está dispuesto a aceptar el salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las probabilidades de desarrollo y promoción que puede ofrecer la empresa. La Selección de Recursos Humanos debe ser un proceso bilateral de toma de decisiones.
- ✓ Analizar si las características de los candidatos se ajustan a las políticas de Selección y Contratación.
- ✓ Definir si a quienes se desea seleccionar, son los mejores candidatos o los menos malos.

El último requisito indispensable es que antes de tomar decisiones de Contratación, debe reunirse la mayor y mejor información sobre cada uno de los aspirantes y no adelantar conclusiones hasta haber analizado los resultados correspondientes.

Seleccionar implica necesariamente comparar contra un parámetro ideal de los elementos que se están seleccionando. Al seleccionar Recurso Humano se comparan las características de una o varias personas con lo que sería la persona ideal, que es nuestro parámetro para ocupar la plaza que está vacía. El parámetro está basado en el Análisis de Puestos de la plaza en cuestión. Algunas personas podrán poseer las características que se requieren por el Análisis de Puestos, otras no (Borda, 2002).

4.2.1. Presolicitud.

La presolicitud es muy útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos para un puesto y nos permite apreciar de una manera más rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También es de gran ayuda cuando se ha cubierto la vacante y se siguen recibiendo candidatos, ya que nos permite organizar una buena cartera. Los datos que contiene son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto (Borda, 2002).

4.2.2. Hoja de solicitud

La solicitud es un cuestionario debidamente estructurado que deberá contener los datos más importantes del candidato, desde el punto de vista de Selección. Los rubros de preguntas que contienen en general son: datos personales, datos escolares, historia médica, experiencia ocupacional, datos familiares, información general y comprobación de las referencias. Dicho cuestionario deberá ser llenado por el candidato (Herrera, 2002).

El objetivo de este formato es recopilar y verificar la información que se requiere de un solicitante, en una forma conveniente para evaluar sus calificaciones. Además, sirve como medio para informar al seleccionador acerca de los solicitantes y es útil para almacenar información para posteriores consultas (French, 1991 citado en Herrera, 2002). El criterio básico que fundamenta el uso

de la solicitud en la Selección, es que ésta permite al seleccionador verificar de manera rápida, si el candidato cumple o no con los requisitos básicos del puesto vacante. En una revisión rápida se verifican las características del puesto, la edad, el género, domicilio, escolaridad, tipo y tiempo de experiencia, estabilidad laboral y sueldo requerido de los aspirantes. Lo que permite determinar si el aspirante, tiene posibilidades de seguir en el proceso de Selección.

La información proporcionada por el aspirante deberá ser corroborada, debido a que es frecuente que algunos candidatos mientan en las solicitudes de empleo en su afán por dar una buena impresión al seleccionador, haciendo la advertencia de que si llega a encontrarse que la información relevante para el puesto es falsa, se les despedirá de la organización. También es importante señalar que los candidatos suelen mentir en los motivos de salida de sus anteriores trabajos, ya que pudieron haber sido dados de baja por mal desempeño, por haber cometido fraude o robo, por colaborar en el cambio de sindicato, participar en una huelga, entre otras razones. Sin embargo, esta investigación no se realiza en todos los casos por falta de recursos (Herrera, 2002).

Para Hassan (2000), la solicitud de empleo es un formato impreso en donde se pide al candidato algunos datos que son de particular interés para el proceso de Selección, existen solicitudes que venden en papelerías y solicitudes que elaboran las mismas empresas, en cualquier caso el candidato debe llenarla, antes de ser entrevistado por el encargado de Reclutamiento y Selección. La solicitud de empleo es quizá el instrumento más utilizado en Selección y tiene dos propósitos: como inventario biográfico del solicitante y como guía al entrevistador para orientar sus preguntas a puntos de interés.

Es recomendable que cada empresa diseñe sus formatos de solicitud de acuerdo a sus necesidades, ya que los que comúnmente se venden pueden llevar información poco útil para el entrevistador y pueden, además, cansar al solicitante al momento de llenarlo.

El lugar que se asigne para el llenado de la forma debe ser un lugar tranquilo, lo más confortable posible y privado. En ocasiones se ha visto a

personas llenando las solicitudes “sobre las rodillas” o sentados en las escaleras de los edificios. Esto, aparte de entorpecer el Reclutamiento mediante una inadecuada recepción de solicitantes, perjudica la imagen de la organización y enfría la disposición inicial que pudiera tener el candidato. También es importante mencionar que el llenado de la solicitud debe ser realizado, en todos los casos, por el propio solicitante, en forma manuscrita en el momento mismo de solicitar el empleo. Esto tiene la ventaja de que a través de la caligrafía y la ortografía, se tiene un elemento más para calificar a la persona, y en ciertos niveles de puestos, como pueden ser los de las secretarías, se convierte en un factor decisivo y definitivo para la Selección (Orozco, 1980).

El currículum vitae es otra forma de solicitud de empleo. Es un resumen, escrito a máquina por el propio solicitante de su experiencia y desarrollo académico. Es utilizado por lo general por personas que aspiran a puestos de niveles superiores y está dividido en varias áreas como:

1. Datos personales.
2. Antecedentes escolares y estudios complementarios.
3. Historial de trabajo.
4. Pasatiempos y aficiones.
5. Referencias personales.
6. Puesto y sueldo deseado, áreas de interés.
7. Disponibilidad.

El currículum tiene como ventajas que cuando está bien elaborado, ahorra tiempo al solicitante y a la empresa, además puede servir para valorar a la persona con base en la presentación del documento. Pero el currículum también tiene sus desventajas, entre ellas que el aspirante prepara de antemano la información que él quiere que se sepa. Como documento escrito a máquina, elimina la posibilidad de conocer su tipo de escritura manuscrita. Asimismo, el solicitante pudo haber contratado los servicios de alguna agencia de empleos para que le elaborara un currículum de excelente presentación. Tanto la solicitud de empleo como el currículum vitae son instrumentos que sirven de apoyo durante la entrevista previa o inicial que se lleva a cabo con el solicitante con la finalidad de

realizar una valoración para saber si es el candidato es viable para el puesto vacante (Hassan, 2000).

4.2.3 Entrevista (rapport, cima y cierre).

Arias (1986), nos define la entrevista como una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo es proporcionar o recabar información así como modificar actitudes a fin de tomar decisiones.

La entrevista es una comunicación que tiene como objetivo establecer la relación entre entrevistado-entrevistador. Este instrumento es la clave de la Selección, en dónde el entrevistador debe de poseer conocimientos acerca de sí mismo, que le permiten ser imparcial y ecuánime con los aspirantes, cabe mencionar que muchas de las respuestas del solicitante van a estar influenciadas directa o indirectamente por el entrevistador.

La entrevista de Selección de Personal es definida por Cardona (1991, citado en Herrera, 2002) como un encuentro preparado en el que el entrevistador presenta el puesto de trabajo y la empresa, evalúa las posibilidades del candidato para desempeñar un puesto y su proyección futura dentro de la empresa.

La entrevista busca valorar la información obtenida del candidato a través de la solicitud, el currículum vitae, exámenes psicológicos, entre otros, así, por medio de esta información verifica qué áreas hace falta explorar, dependiendo de los requerimientos de la vacante.

Para realizar una buena entrevista se requiere de ciertas habilidades como: hablar correctamente, saber escuchar y comprender. El entrevistador es el responsable de la dirección que debe tomar la entrevista, y no por ello la entrevista es estática sino dinámica y puede generar distintos resultados. El entrevistador tiene que estar revisando y evaluando constantemente lo que dice y hace el candidato, buscando la relación entre sus respuestas, sus movimientos y gestos, desde el principio hasta el final de la entrevista, y elaborar preguntas nuevas en relación con las observaciones hechas (Herrera, 2002).

La entrevista de Selección se enfoca a dos aspectos principales: el primero es el obtener del candidato la información sobre su experiencia, laboral y características personales, entre otros, y el segundo es el de informar al interesado las características, ventajas y desventajas de la organización y del puesto que va a ocupar (Hassan, 2000).

Existen recomendaciones para posibilitar una mejor entrevista como lo son el orden y limpieza del lugar donde se va a celebrar la entrevista, así como también cuidar que el lugar proporcione al candidato y al entrevistador un ambiente con cierta privacidad, que permita que el candidato pueda hablar sin sentirse limitado; es necesario evitar interrupciones durante la entrevista (Herrera, 2002).

La entrevista al igual que algunos pasos del Reclutamiento y Selección de personal, se conforman de una secuencia lógica :

La entrevista es una conversación causal entre dos personas en donde los objetivos y muchas de las tareas de la entrevista se establecen antes de que comience esta.

PRESENTACIÓN Y BIENVENIDA

De lo que se trata es de que el entrevistador se presente ante el candidato y le dé la bienvenida, de tal forma que éste se sienta cómodo (Herrera, 2002).

RAPPORT

Rapport significa “concordancia” “simpatía” y es la etapa inicial de la entrevista que tiene como propósito el establecer un clima de cordialidad y disminuir las tensiones del entrevistado (Hassan, 2000).

El rapport se refiere a establecer contacto con el entrevistado de una forma en que se sienta la simpatía y concordancia hacia él, en esta etapa lo que se pretende es eliminar tensiones, en el rapport se busca un interés genuino por ambas partes y un trato amable, una forma de establecer el rapport es que el entrevistador inicie hablando acerca de las características de la empresa, en esta etapa se pretende romper el hielo.

CIMA

Esta etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente dicha, a través de ella se van a explorar los aspectos relevantes del aspirante para la vacante a cubrir, durante esta fase es importante la revisión de la solicitud de trabajo del candidato.

En esta etapa se indagan las áreas que se tratarán en principio de manera general y después a profundidad, las áreas son las siguientes:

- ❖ Historia Laboral: al sondear esta área se investiga acerca del individuo y su relación con el área laboral, en cuanto a estabilidad en las empresas, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad, habilidad para relacionarse, en términos generales su desempeño laboral.
- ❖ Historia educativa: al igual que la anterior, se investiga la estabilidad presentada en el ámbito educativo, conociendo la continuidad en los estudios, intereses vocacionales, y la vinculación de su formación académica con el área laboral.
- ❖ Tiempo libre: aquí se presentan y se indagan aspectos acerca de cómo emplea su tiempo libre, cómo canaliza sus tensiones y el uso de su responsabilidad personal.
- ❖ Proyectos a corto plazo: básicamente se conocen las expectativas y metas del aspirante, lo cual sirve a la empresa, para conocer las motivaciones personales y laborales (Herrera, 2002).

CIERRE

Es la última etapa de la entrevista en la cual se informa al solicitante, que se esta acabando la misma a fin de dar oportunidad al solicitante, para que indague acerca de lo que quiera saber y posteriormente el reclutador informará acerca del siguiente paso, en donde si el candidato no es aceptable, se le agradecerá su presencia y se le dirá de manera sutil que no cubre con el perfil del puesto y de ser aceptable se le explicará al solicitante el siguiente paso del proceso selectivo.

La entrevista de Selección dependerá del nivel al cual va dirigido, este puede ser ejecutivo, técnico, obrero, etc. Tanto el resultado como las conclusiones de la entrevista deben realizarse de manera inmediata, es decir, después de haber concluido, a fin de no dejar de lado ninguna información que ponga en desventaja al aspirante, el informe debe de ser claro y concreto a fin de que sea accesible a quien lo requiera. Se sugiere que la entrevista se retome en otros pasos secuenciales del proceso de Selección, bien podrían integrarse a la evaluación psicometrica.

Grados y Sánchez (1993, citados en Hernández 1998), consideran que existen tres tipos de entrevista:

Entrevista directa: En dónde el entrevistador dirige la misma, a través de preguntas a fin de obtener información acerca de áreas específicas del entrevistado. Este tipo de entrevista tiene algunas similitudes con los interrogatorios y también es útil en la primera fase del Reclutamiento como una herramienta que nos permite seleccionar a las personas que cubren los requisitos, características y repertorios que le permiten ser un candidato viable a la ocupación vacante.

Entrevista indirecta: El entrevistador debe contemplar la forma en que el aspirante inicia el discurso y como lo organiza. Este tipo de entrevista se emplea en la Selección de personal y se estructura o diseña retomando la solicitud de empleo, estudios psicométricos, estudios socioeconómicos entre otros, que ayuden a corroborar datos y evaluarlos.

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

Entrevista mixta: Es la combinación de la entrevista directa e indirecta y es una de las más empleadas en el ámbito Organizacional. Este tipo de entrevista se

estructura o diseña retomando la solicitud de empleo, estudios psicométricos, estudios socioeconómicos a fin de validar los datos.

Entrevista estructurada o dirigida: La cual es el conjunto de preguntas predeterminadas, que se elaboran antes de iniciar la entrevista y se les hace a cada uno de los candidatos. Es considerada como útil para obtener resultados válidos, cuando se manejan grupos grandes de candidatos, tiene la ventaja de que el entrevistador no pierde el control de la misma, sin embargo, tiene como desventaja que no permite al entrevistador preguntar más cuando existe una respuesta interesante o inusual (Herrera, 2002).

Entrevista no estructurada o libre: Esta técnica permite que la entrevista refleje los sentimientos que exprese el solicitante, es decir, el entrevistador sigue la dirección que va generando el entrevistado. En la entrevista no estructurada, el entrevistador sí sabe cuáles son los objetivos que tiene que alcanzar, lo que hace planteando al inicio preguntas muy generales que le permiten explorar al candidato.

Entrevista de tensión: Es útil cuando el empleo en cuestión incluye muchas tensiones, este tipo de entrevistas sirve para conocer la forma de cómo responderá el candidato ante tales situaciones. Este tipo de entrevista suele aplicarse a puestos que trabajan bajo condiciones de presión, con muchas responsabilidades, tales como servicio al cliente, mensajeros, compradores, a nivel jefatura sobre todo los puestos que tienen relación con mucho personal, supervisores de producción, jefes de importaciones y exportaciones, jefes de personal, y algunas gerencias (Herrera, 2002).

Entrevista profunda o final: Este tipo de entrevista suele aplicarse después de que el candidato ha pasado por una serie de etapas, como la entrevista inicial, las pruebas psicológicas y pruebas técnicas de conocimiento. Los objetivos que persiguen son: obtener una amplia información sobre el candidato, conocer sus características, sus necesidades e intereses; averiguar la trayectoria profesional y personal del candidato, averiguar sus habilidades conductuales para el puesto vacante y examinar más a fondo el área motivacional del candidato.

Hassan (2000), considera que la entrevista profunda es la etapa más importante en el proceso de selección, teniendo presente que sólo ha quedado un número relativamente pequeño de candidatos prometedores después de las etapas anteriores. No todas las entrevistas son iguales, éstas varían dependiendo, entre otros factores, del tipo de aspirante a quien se está considerando, del puesto a cubrir y aún del entrevistador mismo. Para obtener los mejores resultados de la entrevista, el entrevistador debe adoptar una actitud cordial con el aspirante. A medida que la entrevista progrese, el especialista debe comenzar a formarse algunas opiniones preliminares del aspirante. Durante la entrevista, su tarea es sencillamente extraer información y guardar para sí sus opiniones y decisiones.

La entrevista previa no tiene la finalidad de indagar información profunda sobre los antecedentes del aspirante al trabajo, ni se debe considerar como una entrevista profunda. El objetivo primordial es determinar si el aspirante justifica una mayor consideración. Usada de manera adecuada puede ayudar al profesional de Recursos Humanos a ahorrar tiempo (Hassan, 2000).

Para desarrollar una entrevista previa se pueden establecer las siguientes estrategias, que pueden servir para realizar una preselección de los aspirantes adecuados, dichas estrategias son:

-Preselección visual: En muchas ocasiones sólo con mirar al aspirante (preselección a simple vista) puede sugerir al encargado de Recursos Humanos que el candidato está inhabilitado totalmente para el puesto, por ejemplo gente bajo influencia de fármacos o alcohol, demasiado sucio y vestimenta desaliñada, agresiva, entre otros, a estas personas se les debe atender enseguida y despacharlas rápidamente.

-Preguntas críticas: La mayoría de los puestos tienen especificaciones absolutamente críticas. Si es aspirante carece de estas capacidades, no importa lo bien motivado, o bien intencionado que se encuentre, o cuales sean las demás cualidades positivas que tenga. Es necesaria una entrevista larga. Mediante el uso de las preguntas críticas en la entrevista previa se pueden preseleccionar y determinar que una persona no es la adecuada para el puesto.

Las preguntas críticas son aquellas directamente relacionadas con las habilidades y características requeridas para un óptimo desempeño en el puesto. Un ejemplo de pregunta crítica para una vacante de secretaria sería ¿Con qué velocidad puede usted escribir a máquina?. Las respuestas pueden ayudar a determinar si se le da mayor consideración al aspirante.

Luego de la entrevista previa con la cual se logra una preselección de los solicitantes, se ha elegido un grupo de candidatos, de entre los cuales es necesario seleccionar al más apto y capacitado para el puesto vacante.

-Revisión de la solicitud del candidato. El revisar la solicitud de empleo del candidato puede dar o no indicaciones de sí se requiere una entrevista más detallada. Muchas inconsistencias en la solicitud pueden identificarse mediante un breve repaso a la solicitud, algunas de las más comunes son:

¿Tiene el aspirante un historial deficiente y errático relacionado con sus trabajos, con muchos periodos cortos de empleo?

¿Hay vacíos de tiempo en la historia de sus empleos durante los cuáles él aparentemente no trabajó?

¿Hay indicaciones de que a causa de sus compensaciones anteriores, sus necesidades de sueldo sean más elevadas que la cifra que la organización ofrece?

¿Están relacionadas su experiencia y educación académica con las especificaciones del puesto?

¿Sugiere sus razones de separación de trabajos anteriores con un carácter emocional indeseable?

¿Posee el candidato alguna incapacidad física o problema de salud que le impida llevar a cabo el trabajo?

El seleccionar a una persona de un grupo de candidatos es una labor delicada ya que se corre el riesgo de desechar a la persona adecuada y aceptar a la menos indicada, esto se puede deber a que durante la entrevista algunos candidatos pueden desvirtuar los datos proporcionados con el afán de obtener el trabajo. Para evitar errores en la Selección, es muy adecuado realizar algunas evaluaciones para reafirmar los datos obtenidos durante la entrevista previa.

-Descripción breve del trabajo. Otra forma eficiente de eliminar aspirantes incapacitados es la de describir brevemente el trabajo al candidato. Algunos aspirantes son completamente ajenos a los requisitos y deberes del puesto a que aspiran. Por ejemplo: algunos puestos requieren trabajar de noche o los fines de semana, la disposición para aceptar rotar turnos, puede ser una especificación necesaria para aceptar el empleo, también se puede dar el caso de que el sueldo ofrecido sea menor al que el candidato desea. Dar una breve descripción del puesto puede ayudar a ahorrar tiempo al especialista de Recursos Humanos (Hassan, 2000).

Para realizar una entrevista profunda el entrevistador debe prepararse para ella, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

1. Revisar la descripción del puesto. El entrevistador debe tener una idea precisa de lo que comprende al puesto que trata de llenar.
2. Revisar las especificaciones del puesto. Se deben tener bien claras las capacidades esenciales que el candidato debe poseer para ese trabajo particular.
3. Revisar la solicitud o currículum y los resultados de las evaluaciones técnicas y psicológicas. Es preciso tener en cuenta las deficiencias y las cualidades que el candidato posea y que sean relevantes para el óptimo desempeño del candidato en el puesto.
4. Determinar áreas de indagación. Como resultado de la revisión de la solicitud y las evaluaciones es probable que el entrevistador quiera explorar áreas particulares de los antecedentes del candidato.
5. Proporcionar un ambiente adecuado. Para establecer la empatía y hacer que el candidato se sienta a gusto debe darse una adecuada atención al lugar donde la entrevista se llevará a cabo. El lugar debe ser privado, cómodo, bien ventilado y bien iluminado.
6. Asignar tiempo suficiente para evitar que la entrevista sea demasiado corta y superficial. Se debe tomar en cuenta al tiempo que se la dará al aspirante, evitando asignar los mismos horarios a varios aspirantes.

Dentro de la entrevista existe una técnica de simulación o dramatización, en donde se le pide al candidato que participe en ciertas situaciones de trabajo simuladas.

Otro aspecto importante para considerar una entrevista como tal, es que entre los interlocutores siempre existe un "experto" quien es el que guía la conversación y obtiene la información deseada.

Pruebas psicológicas. Se considera que en esta parte del proceso del Reclutamiento y Selección, es precisamente donde interviene el Psicólogo Industrial, el cual se enfoca a la aplicación, evaluación e interpretación tanto de las pruebas Psicológicas y Psicométricas, no obstante otros profesionales como los administradores o contadores han invadido los departamentos de Recursos Humanos en esta actividad, estos últimos tienen la capacidad de aplicar pruebas Psicológicas; en lo que difieren a los Psicólogos es que no son capaces de integrar todos los datos aportados por los mismos a un nivel Psicológico.

Naturalmente en esta etapa, se hace una evaluación de habilidades y potencialidades en el individuo así como sus capacidades con relación a los requerimientos del puesto y la posibilidad de desarrollo (Herrera, 2002).

Arias (1986, citado en Hernández 1998) propone que la persona encargada del Reclutamiento y Selección debe tener las siguientes características:

- ✓ Conocimiento acerca de las herramientas Psicológicas y lo que éstas pretenden evaluar.
- ✓ Una adecuada preparación profesional.
- ✓ Ser objetivos en cuanto a los resultados arrojados por las pruebas o test Psicométricos.

Una batería puede ser aplicada e idónea a una empresa, pero, si es aplicada en otras empresas puede resultar no ser funcional, con lo anterior se resalta el hecho de que las pruebas deben integrarse dependiendo de los objetivos empresariales o del perfil del puesto, entre otros.

Chruden y Sherman (1980, citado en Hernández, 1998) aceptan que en el proceso de Reclutamiento y Selección se investigan las expectativas acerca del solicitante, acerca de lo que puede hacer y hará. La primera expectativa es sus

conocimiento y destrezas así como su aptitud o la capacidad para adquirir nuevos conocimientos y destrezas, la segunda expectativa de lo que hará, se refiere a la motivación, intereses y características de la personalidad, los anteriores autores dan gran importancia a las diferencias individuales.

A menudo se emplean los test en áreas administrativas a fin de conocer y obtener información acerca de las habilidades, aptitudes y personalidad, se dice que los tests psicológicos proporcionan información acerca de la persona realizando una evaluación a escala total del solicitante a empleo.

Al contemplar el test de manera adecuada, en la Selección de personal, se obtienen beneficios como: la reducción de costos de entrenamiento, menos accidentes y menos rotación, ajuste emocional del trabajador, satisfacción en el trabajo entre otros.

4.2.3.1. Validez y confiabilidad de la entrevista.

Ningún instrumento de evaluación puede tener valor a menos que mida algo en forma consistente o confiable. Como consecuencia, uno de los primeros aspectos que deben determinarse en un instrumento de evaluación de elaboración reciente es si es lo suficientemente confiable o no para medir aquello para lo que se creó. Si en ausencia de cualquier cambio permanente en una persona (debido al crecimiento, aprendizaje, enfermedad o accidente), las calificaciones de la pruebas varían en gran medida de tiempo en tiempo o en distintas situaciones, es probable que la prueba no sea confiable y no pueda utilizarse para explicar o realizar predicciones sobre el comportamiento de la persona. Es importante mencionar que la confiabilidad no tiene el mismo significado que la estabilidad; al determinar la confiabilidad de un instrumento de medida se supone que éste mide una característica relativamente deseable. A diferencia de la estabilidad, la falta de confiabilidad es el resultado de los errores en la medida que se producen por estados internos temporales, como baja motivación o indisposición, o condiciones externas, como un entorno incómodo o con distracciones para una prueba.

Por otro lado, Lewis (1996), nos menciona que la validez de una prueba se define como el grado en el cual ésta mide aquello para lo que se diseñó. Una desventaja de esta definición es la implicación de que una prueba tiene sólo una validez, que se supone se establece mediante un solo estudio para determinar si la prueba mide lo que debe medir. En realidad una prueba puede tener muchos tipos de validez, dependiendo de los propósitos específicos con los que se diseñó, la población a la que se dirige y el método para determinar la validez. Entre los métodos mediante los cuales se puede evaluar la validez se encuentran el análisis del contenido, la relación de las calificaciones de la prueba con las calificaciones de un criterio de interés, y la investigación de las características psicológicas o constructos particulares que miden la prueba. Todos estos procedimientos son útiles en el grado en que mejoran nuestra comprensión de lo que mide una prueba. Si entendemos esto último, entonces las calificaciones proporcionan una mejor información para tomar decisiones respecto de los sujetos. Además necesitamos preguntar qué tanto aporta una prueba en particular a la predicción y comprensión de los criterios que ya se conocen. A diferencia de la confiabilidad, que está influenciada sólo por los errores de medida no sistemáticos, la validez de una prueba se ve afectada tanto por los errores no sistemáticos como por los sistemáticos (constantes). Por esta razón una prueba puede ser confiable sin ser válida, pero no puede ser válida si no es confiable. Por lo tanto se puede decir que la confiabilidad es una condición necesaria, pero no suficiente, para la validez.

Lewis (1996), también expone que la entrevista es un instrumento psicológico importante, pero que comparte con los métodos de observación los problemas de confiabilidad y validez. La confiabilidad demanda consistencia, pero los entrevistadores varían en su apariencia, planteamiento y estilo y como consecuencia, la impresión que causan a los entrevistados. Estas distintas impresiones dan como resultado diferencias en el comportamiento: con un entrevistador, una persona quizá sea amable y sociable, mientras que con otro se vuelve hostil y aislada. Además, las percepciones que el entrevistador tiene del entrevistado pueden distorsionarse por sus propias experiencias y personalidad.

La confiabilidad de una entrevista por lo general se determina al comparar las calificaciones que dan a las respuestas del entrevistado dos o más entrevistadores. El coeficiente de confiabilidad entre calificaciones que resulta varía con la especificidad de las preguntas que hacen y los comportamientos que se califican y es más elevado para las entrevistas estructuradas y semiestructuradas que para las no estructuradas. Pero incluso en el caso de preguntas bastante específicas y objetivas que pueden hacer en un formato estructurado, los coeficientes de confiabilidad son moderados, por lo general no más altos de .80.

Ya que el entrevistador es el instrumento de evaluación en una entrevista, muchos de los problemas de confiabilidad que presentan las entrevistas se relacionan con las características y el comportamiento del entrevistador.

La personalidad y los prejuicios del entrevistador por lo regular son más importantes que aquellos del entrevistado, al determinar la clase de información obtenida. El tono socioemocional de la entrevista se determina en mayor medida por las acciones del entrevistador que por las del entrevistado: casi siempre el entrevistador habla más y la extensión de las respuestas del entrevistado se relaciona de manera directa con la extensión de las preguntas del entrevistador. Además de ser dominante, es probable que el entrevistador no obtenga una información completa y precisa por hacer las preguntas equivocadas, por no motivar o no dar tiempo suficiente para que las respuestas sean completas o por registrar las respuestas incorrectamente.

Otras desventajas de los entrevistadores son las tendencias a dar mayor valor a las primeras impresiones y a verse afectados más por la información acerca del entrevistado que es desfavorable que por aquella que es favorable. En los juicios de las entrevistas también se presentan errores que afectan las calificaciones. Un ejemplo es el *efecto halo* al hacer juicios, tanto favorables como desfavorables, con base en una "impresión general" o una sola característica del entrevistado. Este efecto ocurre cuando una persona que en realidad es superior (o inferior) en sólo una o dos características se le da una evaluación general superior (o inferior). Además, puede presentarse el *error de contraste*, esto es,

juzgar a un entrevistado promedio como inferior si el entrevistado anterior fue superior o como superior si el anterior fue inferior.

Debido a que las impresiones del entrevistador reciben la influencia de la limpieza, postura y otros comportamientos no verbales del entrevistado, así como sus respuestas verbales, es conveniente que los futuros entrevistados se preparen, tanto mental como físicamente, para las entrevistas. En el caso de las entrevistas de trabajo, las personas que van a someterse a éstas deben contar con cierto conocimiento de la organización y su filosofía. Es preciso que se preparen para ofrecer una sinopsis de sus antecedentes y aspiraciones, pero que eviten los comentarios que provocan controversias, así como hábitos como fumar o morderse las uñas durante la entrevista.

Las entrevistas pueden ser más válidas, pero deben planearse y estructurarse con detenimiento, también es necesario que los entrevistadores reciban una capacitación extensa. Los descubrimientos de las entrevistas también son más válidos cuando el entrevistador centra la atención en información específica y cuando las respuestas se evalúan una por una, de preferencia por parte de dos evaluadores por lo menos, y no en forma general. A fin de facilitar este proceso, toda la entrevista debe grabarse en cinta de audio o video para su producción y evaluación posteriores. De esta manera la tarea de interpretar las respuestas de un entrevistado puede separarse de modo más efectivo del proceso de entrevista en sí (Lewis, 1996).

4.2.4. Pruebas psicológicas y técnicas.

Una prueba psicológica es un instrumento de medición psicológica que posee tres características fundamentales: primero, funciona como estímulo para obtener un segmento de la conducta del sujeto; segundo, es rigurosamente estandarizado, es decir se construye, se aplica y se califica según reglas preestablecidas; y tercero, permite comparar estadísticamente la conducta de un individuo con un grupo de sujetos de una población definida y clasificada cuantitativamente y cualitativamente (Costa, 1996 citado en Herrera, 2002). Por

otro lado Cerda y Núñez (1993, citado en Herrera, 2002) mencionan que el objetivo primordial de las pruebas psicológicas es medir diferencias de una característica o rasgo entre distintos sujetos, o bien entre el comportamiento del mismo individuo en diferentes momentos.

Los Test Psicológicos, son una medida objetiva y estándar de una muestra de la conducta, la cual se emplea para medir características humanas tales como; habilidades, aptitudes, intereses y personalidad, todo lo anteriormente expresado de una manera cuantitativa. Un test Psicológico permite conocer solo una parte de la conducta humana en el individuo y exclusivamente mide para lo que ha sido diseñado.

También hay que tomar en cuenta que los Test Psicológicos aparte de la confiabilidad y validez, se constituyen de otros requisitos como son:

- a) COSTO que se refiere a que un test no va a ser bueno sino por su calidad.
- b) TIEMPO en términos funcionales un tests corto puede ser más efectivo, aunque lo anterior no es determinante.
- c) VALIDEZ la prueba debe tener relación con el propósito para lo cuál está siendo aplicada.
- d) FACILIDAD EN SU ADMINISTRACIÓN los test deben ser de fácil aplicación y accesibles al personal que lo requiera (Chruden y Sherman 1980, citado en Hernández, 1998).

Existen varios tipos de pruebas psicológicas, con diferentes criterios:

- Según la conducta que miden.
- Según el objetivo que persigan.
- Según la forma o el tipo de respuesta requerida.
- Según la forma de administración.
- Según la libertad de ejecución.
- Según el material usado en la prueba.
- Según la forma de instrucciones.
- Según la forma de calificación.
- Según la población a la que se aplique.

Desde luego una prueba psicológica contiene varias de estas dimensiones, por ejemplo, hay pruebas de inteligencia para adultos, de poder verbal, o pueden contener diferentes aspectos de una misma dimensión, como prueba verbal y de ejecución, para adolescentes y adultos, entre otras. Estas pruebas pueden ser utilizadas con diferentes objetivos como la evaluación, la clasificación, el diagnóstico, la investigación y la Selección, es ésta última, el objeto de interés, debido a que en el ámbito laboral para fines de selección las pruebas o baterías se tienden a armar bajo la clasificación el tipo de conducta que miden, que consiste en:

- Pruebas de inteligencia.
- Pruebas de aptitudes / habilidades.
- Pruebas de personalidad / temperamento.
- Pruebas de interés y preferencias.
- Pruebas de valores.
- Pruebas de actitudes.
- Pruebas de rendimiento.
- Pruebas psicomotoras.
- Pruebas situacionales.

Dentro de la Selección de Personal en las Organizaciones es más común que utilicen las tres primeras y de las cuáles se detallará un poca más a continuación.

Los tests se pueden clasificar de la siguiente manera:

❖ **TEST DE HABILIDAD:** Estos se refieren al potencial y no al logro, a la capacidad de aprender. En esta clasificación se incluyen a los test de inteligencia o aptitud (escolares o ocupacionales).

❖ **PRUEBAS DE PERSONALIDAD:** Los rasgos de personalidad y la motivación son factores importantes que contribuyen al éxito en algunos empleos y al fracaso en otros. Es por esto, que ciertos rasgos son predominantemente requeridos en ocupaciones determinadas. Por esta razón, es por lo que usualmente se utilizan las pruebas o tests de

personalidad en el ámbito de la Selección. Existen dos tipos principales de métodos para la evaluación de la personalidad:

Los inventarios: Son un método en el que se pide a la persona que responda un cuestionario, que generalmente está relacionado con lo que siente acerca de ciertos individuos y determinadas situaciones.

Las pruebas proyectivas: Es un método en el que se le pide a la persona que reaccione en forma libre, a estímulos que son por lo general de tipo visual. El examinador interpreta las reacciones como indicadores de rasgos de personalidad, intereses, entre otros.

Los tests que con frecuencia se usan en las organizaciones para evaluar la personalidad del candidato son el: HTP, Machover, Bender, 16PF, MMPI, Cleaver, Lüscher, SACKS (Herrera, 2002).

❖ **TESTS DE PERSONALIDAD:** Estos evalúan el desempeño típico del individuo, en este tipo de test, no existe un parámetro previamente establecido, entre estos se ubican:

A) Entrevistas a escalas de puntuación- la entrevista se utiliza como una herramienta para evaluar la personalidad en el proceso de reclutamiento, el investigador averigua que tan idónea es esa persona para el puesto. En las escalas de puntuación se califica en las personas características como: honestidad, confiabilidad, sociabilidad, emotividad, tanto de la entrevista como las escalas son de manera sencilla, con la finalidad de ser aplicada y accesible a cualquier persona.

B) Escala de valores- Este evalúa la personalidad descubriendo lo que agrada o desagrade a una persona, éstos generalmente se emplean en la orientación vocacional.

C) Cuestionario de personalidad- o también es conocido como inventario de personalidad, se pide al sujeto se limite a contestar si o no, una serie de preguntas entre estas se ubican; Inventario Multifacético de personalidad de Minnesota MMPI, y el registro de Edwards de preferencias personales. Dichos inventarios arrojan rasgos de

personalidad como; hipocondriasis, histeria, desviación psicópata, masculinidad-feminidad, paranoia, psicastenia, introversión, entre otros.

D) Tests proyectivos- entre ellos se encuentran TAT, Roscharch, solo por mencionar algunos. Estos miden características de ajuste emocional, perseverancia, confianza en sí mismo, así como una serie de rasgos útiles en la selección.

E) Tests de habilidades gerenciales. A través de estos se miden actitudes y percepciones acerca de la supervisión, permiten elegir adecuadamente a los jefes, los cuales tendrán a su cargo a los demás empleados, por lo que requieren de una Selección más meticulosa y específica. Algunos de los tests más empleados se describirán a continuación:

❖ **TESTS INDIVIDUALES DE INTELIGENCIA:** Se aplican al individuo de forma personalizada, su aplicación dura en promedio una hora dependiendo de las circunstancias, sus costos y contabilidad, entre estos se encuentran; las escalas de inteligencia de Stanford-Binet la cual se aplica a los infantes, esta escala consta de varios sub-tests, los cuales se aplican conforme a la edad, los tests se aplica al infante en varios niveles hasta que es incapaz este de resolverlo, este básicamente evalúa el coeficiente intelectual a través de la habilidad verbal. Y la escala de Wechler de inteligencia para adultos, evalúa el grado de inteligencia, a través de la habilidad verbal. Los sub-tests, se dividen en habilidades específicas; información, comprensión, memoria, razonamiento aritmético, semejanzas, vocabulario.

❖ **TEST COLECTIVOS DE INTELIGENCIA:** Este tipo de tests se emplean a fin de evaluar una gran cantidad de individuos de manera colectiva, aunque su desventaja es que no se puedan apreciar las actitudes del individuo a la hora de su evaluación. En esta categoría se encuentran: TCGE (test de clasificación general del ejercito), TCFA (test de clasificación de las fuerzas armadas) teniendo un tiempo de aplicación de 30 min.

❖ **PRUEBAS DE INTELIGENCIA.** Las pruebas de inteligencia general son las que han sido utilizadas con mayor frecuencia para la Selección de Personal y que miden básicamente la comprensión verbal, fluencia de palabras, aptitud numérica, razonamiento inductivo, memoria, aptitud espacial, rapidez de percepción, inducción, razonamiento, entre otros.

En el ámbito organizacional, las pruebas más usadas son el WAIS, el tests de matrices progresivas de Raven, el Army Beta, el Dóminos, Test D 48, Raven Barsit, Therman, DAT, el Wonderlic, entre otros. Estas pruebas se aplican al candidato después de haber pasado por el proceso de la solicitud, la entrevista, entre otros. Actualmente este tipo de pruebas son muy utilizadas, debido a que por medio de ellas es posible obtener información acerca de las diferencias en inteligencia, personalidad y aptitudes de los candidatos, de una manera más rápida que con otras técnicas como la entrevista. Por lo que ayudan en la toma de decisiones en el proceso de selección (Herrera, 2002).

❖ **TEST DE APTITUD ESCOLAR:** A partir de estos tests se intenta predecir el desempeño en una escuela, entre estos se ubican, test ACT, SAT, este tipo de test es poco adecuado a la Psicología Industrial ya que sus intereses vocacionales se vierten en aspectos académicos.

❖ **TESTS DE APTITUDES OCUPACIONALES:** Este tipo de tests mide la capacidad de la persona para salir adelante en lapsos de tiempo prolongados, estos tests no son muy recomendables ya que muestran el desempeño en una ocupación particular. En este tipo de tests se encuentran: A) Habilidad numérica- estos se aplican a mecánicos, maquinistas, reparadores, obreros de línea, etc., B) test psicomotores- aquí se evalúa la destreza manual, estos tests se refieren a estabilidad, fuerza muscular, rapidez, C) test de pensamiento lógico- estos colaboran a la evaluación dentro de la industria, donde se demanda un pensamiento lógico y la capacidad para resolver problemas.

❖ **PRUEBAS DE APTITUDES:** Después de los conocimientos profesionales y la personalidad, las aptitudes de los candidatos a

seleccionar, es otro de los objetivos a evaluar. En la descripción del puesto vacante, se señalan algunos requerimientos específicos que son llamados aptitudes. En donde el seleccionador explora los factores de la inteligencia, aptitudes psicomotoras, imaginación, memoria, atención y las aptitudes sensoriales. La forma usual de realizar esta exploración es a través de test individuales o colectivos, de papel o manipulativos. Algunos de las pruebas de aptitudes que se usan en la selección dentro de la organización son: Thurstone, Kuder Personal. D.A.T (Herrera, 2002).

❖ **TESTS DE CONOCIMIENTO DEL PUESTO:** Estos tests son específicos y la mayoría de los casos son diseñados por la propia organización cuya finalidad es medir el conocimiento de los individuos acerca de un trabajo determinado, cabe destacar que este tipo de tests tienen poca divulgación, ya que en la mayoría de los casos se desconoce. Son útiles ya que evalúan los conocimientos con los que cuenta el aspirante para así capacitarlo en lo que desconoce.

❖ **PRUEBAS DE TRABAJO:** Estas se aplican con la finalidad de explorar los conocimientos y experiencia que se requieran por parte del solicitante a fin de garantizar el éxito dentro de la empresa; idealmente deben ser aplicados por el que será su jefe inmediato. Este procedimiento puede llevarse a cabo aún antes de la aplicación de las pruebas Psicológicas, esto depende de la empresa. Lo que se pretende básicamente en esta parte del procedimiento es el análisis de las capacidades y habilidades específicas que se requieren posteriormente para desarrollar el trabajo. La evaluación puede realizarse tanto de manera escrita o de forma práctica dependiendo del puesto que se vaya a evaluar. Además de evaluación Psicométrica las pruebas de trabajo, vendrán a proporcionar más datos acerca del candidato para prever su posible desarrollo organizacional.

La elección de pruebas Psicológicas, va a depender del análisis de puesto y la experiencia del Psicólogo Industrial así como los objetivos empresariales. Los

tests Psicológicos desempeñan un papel importante y trascendente en la Selección y colocación de personal en todo tipo de organización. Si bien en la Selección no existe una receta aplicable a todas las empresas, se debe tener en cuenta que la evaluación de un puesto a otro va a requerir de diversas herramientas.

El área de selección deber ser la encargada de establecer su propia batería de pruebas psicométricas, la cual debe estar determinada por las necesidades de la organización.

El tipo de pruebas que se aplican depende del nivel del puesto que se esté seleccionando, así que no se aplican las mismas pruebas para un puesto de nivel ejecutivo que para un puesto de nivel operativo. Además de las pruebas psicométricas existen pruebas técnicas o de conocimientos que son desarrolladas por las organizaciones y están orientadas a medir conocimientos y destrezas específicos para un puesto determinado (Hassan, 2000).

Orozco (1980), propone varios niveles para determinar que batería de pruebas de acuerdo a determinados tipos de puestos, estos niveles son:

NIVEL A:

Incluye a directores generales, gerentes, subgerentes, controladores, auditores y similares.

Batería propuesta:

Entrevista psicológica, Psicodiagnóstico de Rorschach, Tests de percepción temática (Murray), Prueba de Inteligencia de Wechsler y el Cuestionario socioeconómico Machover (H.T.P.); Bender.

NIVEL B:

Este nivel agrupa gerentes de ventas, jefes de departamento, jefes de oficina, subcontadores, secretarias ejecutivas y similares.

Batería propuesta:

Entrevista psicológica, cuestionario socioeconómico, Inventario Multifacético de la personalidad (MMPI), Prueba de inteligencia de Dominós de Anstey, Prueba de inteligencia de Beta revisada o Wechsler, Frases incompletas, Machover (H.T.P.) Bender.

NIVEL C:

Comprende empleados especialistas, tales como programadores de máquinas, operadores de máquinas de contabilidad, vendedores, secretarias y similares.

Batería propuesta:

Entrevista psicológica, Cuestionario socioeconómico, Inventario Multifacético de la personalidad (MMPI), Prueba de inteligencia de Beta revisada o Wechsler, Frases incompletas, Machover (H.T.P.) Bender.

NIVEL D:

Entrarían oficinistas, taquígrafas, archivistas, auxiliares, telefonistas y similares.

Batería propuesta:

Entrevista psicológica breve, Cuestionario socioeconómico, Prueba de inteligencia de Beta revisada o Wechsler, Frases incompletas, Machover (H.T.P.) Bender.

Las pruebas que vayan a ser aplicadas deber ser seleccionadas por el Psicólogo Industrial. En algunas ocasiones el Psicólogo puede encontrar necesario desarrollar nuevas pruebas para satisfacer las necesidades de la empresa.

Las pruebas psicológicas complementan los datos obtenidos en las fases anteriores del proceso de selección y sus resultados, al ser comparados en las fases posteriores, permiten obtener un “retrato hablado”, del candidato, lo más cercano a la realidad (Hassan, 2000).

Sánchez (2000), menciona que las pruebas se emplean en un 40% de las principales corporaciones para tomar las decisiones de contratación y de promoción. Las pruebas psicológicas tienen por objeto medir las cualidades de personalidad y la capacidad mental. Las pruebas de conocimientos y de desempeño adquieren mayor validez cuando se mide las habilidades de los sujetos en realizar el trabajo cuya ejecución se piensa contratar. Estas sirven para dar una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su

capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Borda (2002), dice que la etapa más importante de la 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 consideración: el nivel de aplicación, características de perfil, tiempo de aplicación y costo.

THERMAN: Este instrumento de medición tiene sus antecedentes en las escala de Binet, creadas para medir el nivel intelectual general de los individuos a manera de CI (Coeficiente Intelectual). La adaptación de la Escala de Inteligencia de Therman ofrece una visión múltiple del CI. Por un lado, proporciona una puntuación que indica el nivel gerencial intelectual del individuo en forma de CI. Además, proporciona una visión desglosada de algunas de las funciones más importantes de la inteligencia, como son: vocabulario, abstracción, síntesis, información, concentración, análisis, juicio, organización, atención y planeación.

La medición de la inteligencia o la capacidad para percibir y razonar adecuadamente es de gran utilidad en la Selección de Personal, porque ayuda a tener una visión general y una predicción del comportamiento del candidato dentro del contexto laboral. Sin embargo, la información que nos proporciona esta evaluación debe considerarse como parte de una batería de evaluaciones, pues una evaluación aislada no nos proporciona toda la información que se requiere para realizar una adecuada Selección de personal. El único requisito para la aplicación de esta prueba, es que la persona posea la escolaridad suficiente para comprender problemas expuestos de forma escrita. Esto depende de las características de cada sujeto, pero en general dicha capacidad se desarrolla a partir del segundo grado de primaria (Borda, 2002).

CLEAVER: Es una herramienta de diagnóstico de profundidad creado con el propósito de dar predicciones acerca del éxito o el fracaso en los requerimientos de trabajo en general, revelándonos también la compatibilidad de trabajo en términos generales. Simplemente se trata de conocer si el tipo de comportamiento del candidato coincide con el requerido por el puesto vacante.

Para la aplicación de esta prueba se entrega al candidato la hoja de respuestas del CLEAVER, en la cual se presentan adjetivos calificativos los cuales se encuentran en grupos de cuatro, de cada grupo el candidato tendrá que señalar con una X, en la columna M el adjetivo que más lo define y en la columna L, el que menos lo define o con el que menos se identifique, quedando así de cada grupo de cuatro, uno con X en M, uno con X en L y dos en blanco.

La interpretación se realiza por medio de una plantilla que se coloca sobre las hojas de respuestas, se cuentan las X que haya en cada uno de los puntos a evaluar, restando posteriormente el resultado de las L al de las M.

Los resultados que grafican en cada uno de los espacios del formato designado para el fin y con base en esas gráficas es como se interpreta el test.

La primera columna (T), nos indica cómo será el comportamiento laboral del candidato bajo circunstancias normales.

La segunda (M), nos da las tendencias motivacionales del candidato, esto es lo que necesitará y la motivación requerida para cumplir eficientemente sus labores.

La tercera (L), nos da el comportamiento laboral del individuo bajo situaciones de presión. Cada columna tiene en la parte inferior las siguientes siglas, las cuales nos dan los siguientes resultados:

D El empuje, energía e independencia.

I La influencia que ejerce sobre la gente.

S La constancia laboral del aspirante.

C El apego a normas del candidato.

MACHOVER: Esta es una prueba proyectiva, la cuál como su nombre lo indica, nos proyecta al individuo tal y como es, sus relaciones personales, familiares y sobre todo como se ve él mismo. Para llevar a cabo esta prueba se le entrega a cada candidato tres hojas blancas sin ningún logotipo o marca y lápiz con goma. Las indicaciones son: en la primera hoja dibujar una figura humana de sexo indistinto, lo más completa posible y escribir una historia acerca de dicha figura al reverso de la hoja o debajo de la misma, en su contorno o medio ambiente. En la segunda hoja se debe dibujar otra figura humana, pero la condición es que la

figura sea del sexo opuesto a la que se haya dibujado en la primera hoja y tiene que escribir también una historia. En ésta fase se obtiene cómo percibe la persona la figura del sexo opuesto.

La tercera hoja es una extensión de dicha prueba, en la cual el candidato tendrá que dibujar otra figura humana, pero esta vez la condición es que la dibuje bajo la lluvia, con su historia, con este dibujo se conoce como reacciona la persona ante situaciones de presión en su entorno.

Para hacer una interpretación, se consideran todos los rasgos del dibujo, desde el tamaño de la figura hasta los detalles mínimos de la figura como son accesorios (anillos, pulseras), arreglo personal del dibujo, entre otros. Cada uno de los trazos y la forma en la que los realice tiene un significado.

Las historias nos permiten identificar ampliamente los rasgos de personalidad y sobre todo permite tener aproximaciones a una posible área de conflicto.

GRAFOLOGÍA: Este es un análisis del carácter humano mediante la escritura manual. La evaluación grafológica puede construir un valioso instrumento que agregado a los métodos usuales de evaluación, permite destacar preponderantemente los atributos caracterológicos del candidato. Borda (2002) afirma que la grafología permite reconocer en la escritura varios atributos:

- a) Factores de inteligencia.
- b) Cualidades de la voluntad.
- c) Importantes revelaciones sobre el temperamento de una persona.
- d) Factores relacionados con el carácter.
- e) El comportamiento frente a los colaboradores tiene una importancia decisiva para muchos cargos.
- f) Las cualidades en el trabajo.
- g) La capacidad de desarrollo de una persona en su puesto profesional.

La grafología de ningún modo pretende ser el único método válido para la realización de pruebas psicológicas. Cada forma de test tiene sus propios valores, y en este sentido, la grafología debe ser considerada y usada como procedimiento auxiliar y complementario en la Selección de Personal.

Requisitos para el estudio grafológico:

- 1) Una hoja tamaño carta sin líneas, escrito a mano por el candidato con bolígrafo (no lápiz).
- 2) El texto no debe ser copiado, sino escrito de la inspiración libre del candidato.
- 3) El texto debe llevar fecha y la firma del candidato.
- 4) El solicitante del estudio debe de poner el sexo, edad, estado civil y escolaridad.
- 5) Información con que mano escribe.
- 6) Información si ha tenido problemas graves de salud, separación, etc.

Para estas pruebas no se tiene límite de tiempo y los resultados que alojan son de gran valor para tomar una decisión, ya que son una herramienta para saber si el candidato cubre o no el perfil del puesto requerido (Borda, 2002).

Además de las pruebas mencionadas anteriormente Loran, (2001), considera que también se deben tomar en cuenta otras pruebas de Selección ya que la sociedad y el mercado laboral exige a los reclutadores que sean más exigentes a la hora de contratar a los solicitantes de empleo.

A continuación se mencionarán algunas pruebas de Selección que se recomiendan aplicar, además de las que se mencionaron a lo largo de este capítulo:

- **Pruebas para detectar el consumo del cigarro.** La compañía Litho Industries, impresora de Carolina del Norte en 1989 dejó de contratar a fumadores. Pero según algunos reportes sólo el 6% de las compañías, manejan este tipo de políticas, aunque parece que están en aumento debido a que las organizaciones tienen que tener políticas de seguridad y el fumar dentro de las empresas muchas ocasiones son causa de accidentes dentro de ellas. Los exámenes que se usan para detectar el consumo de cigarro, también son las muestras de orina. Tales políticas se implementaron para disminuir los costos médicos o de seguros por enfermedad o cáncer de pulmón. También para tranquilizar a los

empleados que se quejan de los efectos secundarios del fumar, o por compartir espacios de trabajo con fumadores.

- **Pruebas de drogas.** El abuso de la droga es considerado un problema serio que se enfrenta actualmente y que se ve reflejado en millones de dólares en pérdidas. El abuso de la droga en el lugar de trabajo, ha dado lugar a empleados que roban, que se accidentan, que se ausenten y otras conductas contraproducentes. Es por lo anterior, que las pruebas de protección a las drogas que comenzaron en el ámbito militar, se extendieron a los deportes y ahora son frecuentemente usadas para cuestiones de Selección. La identificación de aquellos que abusan de las drogas es generalmente realizada por medio del examen de los fluidos del cuerpo, como la prueba de sangre, el análisis de la orina y el análisis del cabello. Esos exámenes son realizados en laboratorios químicos por individuos en entrenamiento técnico especial. El Psicólogo Industrial es quién realiza el proceso de Selección de personal, por lo que es responsable en la detección del abuso de sustancias entre los solicitantes y empleados, además de que debe evaluar lo apropiado de la prueba dependiendo del puesto, considerando la confiabilidad, validez, legalidad y el costo de la misma. Por otra parte, en lo que se refiere a la cuestión legal, los críticos señalan que tales pruebas son una violación a los derechos individuales de privacidad y que con frecuencia son imprecisas. Además el índice de error en la detección de la droga en unos estudios de laboratorio es muy alto. Quizás se deba a que la confiabilidad de tales pruebas dependen de varios aspectos, ya que existen antibióticos, descongestionantes y alimentos que reaccionan en las pruebas y que pueden confundir el consumo de cocaína. Otro problema es el descuido que puede haber en los laboratorios cuando los empleados no están adecuadamente entrenados o cuando las muestras son analizadas con equipos o con instalaciones inadecuadas.
- **Pruebas para detectar el SIDA.** El síndrome de inmunodeficiencia adquirida (SIDA) es uno de los problemas más importantes actualmente. Es

frecuente que se apliquen estos exámenes de SIDA en las empresas a los candidatos o empleados, en este caso, si salen positivos los da de baja. Se cree que los exámenes de sangre, entre otros, tienen ese objetivo. También se ha señalado que este tipo de exámenes no tienen ninguna justificación para propósitos de empleo, debido a que el SIDA es un impedimento protegido tanto por la Ley de Rehabilitación Vocacional, como por la Ley de Estadounidenses Discapacitados. Debido a que es imposible el contagio a través de los contactos del trabajo rutinario, y bajo circunstancias normales, los trabajadores cercanos al empleado enfermo no corren ningún riesgo de contagio. Es por esto, que un empleador no puede discriminar a las víctimas del SIDA basado en la posibilidad de ausentismo, ya que estos enfermos son capaces de realizar el trabajo. La negativa de emplear enfermos del SIDA debe estar fundamentada en la incapacidad real para ejecutar el trabajo. Sin embargo, sólo cuando la naturaleza del trabajo contenga un alto riesgo de que los empleados resulten contaminados por compañeros infectados con SIDA, como las instituciones dedicadas al cuidado de la salud; pueden demostrar que es indispensable para su instituto el empleo de tal prueba o examen.

- **Pruebas genéticas.** Este tipo de exámenes consiste en revisar la composición genética de un aspirante, y se usa para identificar a las personas con alto grado de susceptibilidad a las toxinas del lugar de trabajo y con predisposición a contraer diversas enfermedades. Los avances en conocimientos y teorías genéticas han aumentado la cantidad de rasgos y características que se pueden identificar con tales pruebas o procedimientos. Tales pruebas, se emplean con el objetivo de que los empleadores tengan información tangible como la ofrecida por ésta prueba, para no aceptar a los candidatos con predisposición a desarrollar reacciones adversas, enfermedades ocupacionales, cuando son expuestos en el lugar de trabajo a químicos, substancias o agentes contaminantes. Aunque tales pruebas en general no son muy usadas.

Las críticas que han recibido las pruebas genéticas se han enfocado a la posibilidad de que ciertos grupos raciales o étnicos puedan ser dejados fuera del empleo debido a una discriminación causada por la posibilidad de que se compartan rasgos genéticos dentro del grupo o raza. Además hay incertidumbre con respecto a que las leyes de empleo actuales consideren tomar decisiones basadas en las pruebas genéticas. Sin embargo, la madurez tecnológica sostiene que las decisiones de empleo deben estar basadas en estas pruebas.

- **La solicitud ponderada.** Esta es un formulario con el que se recopila información acerca del candidato, la aplicación de estos formularios también son muy usados para predecir el cambio de personal. Además ésta forma ha sido usada en una gran variedad de lugares o escenarios de trabajo como la industria de seguros, en la selección de agentes de ventas, para los clérigos, puestos de alto nivel como supervisores de producción e investigadores científicos. La solicitud ponderada es un procedimiento que aún cuando requiere de un considerable trabajo, permite obtener decisiones superiores por que están basadas en una interpretación subjetiva de la solicitud. Pero como el tamaño de la muestra que requiere esta técnica es grande, se recomienda usarla sólo para puestos tipo o con muchos titulares.
- **Los inventarios biográficos.** Los inventarios biográficos aún cuando se parecen a la solicitud, su principal diferencia es que el inventario biográfico típico contiene un gran número de reactivos que usan un formato exclusivo de elección múltiple, y trata temas que generalmente no se manejan en una solicitud, como las experiencias tempranas de la vida, los hobbies, salud, relaciones sociales, y son un poco más profundos y específicos que las solicitudes, además van más allá de la aplicación de formularios. Se considera que el inventario biográfico se constituyó en un esfuerzo por lograr una mayor objetividad, que consiste en comprobar las informaciones biográficas comparándolas con el rendimiento y con el posterior comportamiento profesional. Los datos en crudo de la información

biográfica son una parte muy importante en cualquier proceso de selección, sobre todo al inicio. Una de las desventajas que tienen estos inventarios es que ponen en duda la sinceridad de los individuos ya que la mayoría de los candidatos tratará de dar la mejor impresión, además de que con frecuencia no son muy claros en cuanto a qué es lo que miden y por qué un reactivo en particular predice el éxito.

- **Selección por competencias.** El modelo de competencias responde a una serie de sucesos en el ámbito industrial como los que a continuación se señalan: Las fuentes de competitividad de las organizaciones han estado cambiando, generalmente se basan en mercados protegidos y regulados, en economías de escala, en una fuerza de trabajo organizada en puestos y considerando los materiales físicos como los primeros activos de las organizaciones. Sin embargo, en este momento las fuentes de competitividad se encuentran en la globalización de mercados, en la capacidad de las organizaciones y de los individuos para insertarse en ese proceso; también la producción orientada por los cambios de la demanda; y la administración de Recursos Humanos en redes y equipos de alto desempeño, donde se considera a las personas como el principal activo de las organizaciones. El nuevo modelo de competitividad señala que las supuestas ventajas comparativas tradicionales ya indicadas no han hecho posible el crecimiento que se esperaba, por lo que paulatinamente se ha cambiado el modelo hacia ventajas competitivas, que retoman la innovación tecnológica, la generación y difusión del conocimiento y el desarrollo del capital humano. La competencia laboral se ha estado perfilando como parte fundamental de esta nueva estrategia de competitividad de las organizaciones. Las competencias laborales se entienden como: la combinación de habilidades, conocimientos y comportamientos observables y medibles, así como los atributos personales que contribuyen a mejorar el desempeño del empleado y el éxito de la organización. Otro aspecto que se debe tener presente en una competencia laboral, es que para que un comportamiento en una posición de trabajo sea una verdadera

competencia, debe estar asociada con una intención. Sin embargo, se dice que el modelo de competencias funciona mejor en aquellas empresas en las que se depende en una buena medida del trabajo en equipos del personal, de la creatividad, responsabilidad personal y vinculación a clientes y /o mercados los cuales juegan un papel fundamental (Loran, 2001).

4.2.5. Contratación

Vasconcelos (2002), define a la *Contratación* como el procedimiento mediante el cual se recaban las firmas correspondientes en el contrato de trabajo correspondiente y se le da la inducción o bienvenida al trabajador.

Cuando se decide contratar a alguien, muchos encargados del proceso envían inmediatamente cartas de rechazo a los que no fueron elegidos. Esto es un error, ya que estas no deben mandarse sino hasta que se le haya hecho la oferta a la persona elegida y ésta haya aceptado. Es posible que la persona elegida ya haya aceptado otro trabajo, o que no le haya parecido aceptable el sueldo que se le ofrece. En este caso se tendría que elegir otro aspirante, así sería muy desagradable tener que volver a negociar con el segundo candidato después de haberlo rechazado. La etapa de Contratación formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa.

El mejor aspirante entre todos los que acudieron puede haber sido contratado. El problema fue no haber atraído a suficientes aspirantes de alta calidad. Muchas compañías han considerado que no contratan la calidad de empleados que hubieran querido. El problema puede no deberse a las técnicas deficientes de entrevistas. La estrategia de Reclutamiento de la compañía puede haber sido inadecuada. La importancia de desarrollar un tipo de programa de contratación que le proporcionará a la compañía un mayor número de candidatos altamente deseables, de modo que pueda tener lugar una verdadera Selección.

Un buen programa de contratación debe fundamentarse en lo siguiente:

- 1) Hay que atraer a un gran número de aspirantes al trabajo bien capacitados, es absolutamente imperativo que un gran número de aspirantes preparados se alistén si es que habrá de operar un sistema efectivo de Selección. El administrador de personal no puede ser lo bastante selectivo en su preferencia por un candidato si no tiene una gran reserva de aspirantes. Los aspirantes que no satisfacen los requisitos estipulados pueden ser eliminados rápidamente, sin embargo, se debe repetir continuamente que sólo los candidatos que manifiestan su aspiración puede considerarse para el empleo. Las personas que no se han podido atraer, nunca serán contendientes viables, no importa cuán deseables puedan ser. Su contribución potencial a la compañía nunca se realizará por lo que debe atraerse una reserva de aspirantes tan grande como sea posible.
- 2) Nunca se debe ceder en asuntos de normas de Selección, es decir, no se debe rebajar las normas tradicionales de Selección. Con mucha frecuencia es difícil para el encargado de personal encontrarse con un aspirante que satisfaga todas las normas declaradas de empleo. El encargado puede encontrarse con un número de requisitos en la misma o en una categoría estrechamente relacionada de trabajo, pero con una escasez de aspirantes calificados. La presión resultante podría hacerle bajar sus normas, buscando como explicación racional, o que la urgencia de llenar la vacante es tan grande como para hacer necesaria una adaptación de las normas acostumbradas. Esta es una mala práctica y debe evitarse. La mejor manera de prevenir que tal situación se presente es atraer a suficientes aspirantes como para hacer que esta práctica sea totalmente innecesaria.
- 3) La contratación debe hacerse sobre una base continua y progresiva. Si un programa de contratación ha de proporcionar a una compañía suficientes candidatos para cualquier vacante, éste debe desarrollarse sobre una base continua. La mayoría de las compañías han descubierto que no pueden asegurarse una cantidad suficiente de candidatos bien capacitados a no ser que mantengan un programa de contratación activo y continuo. A una compañía le lleva tiempo establecer una relación de funcionamiento

armonioso y mutuamente productivo con sus diferentes fuentes de contratación. La contratación no es una función que debe encenderse y apagarse y esperar que siga trabajando eficazmente. Si se suspende o permite que se interrumpa una relación satisfactoria con una fuente de contratación será difícil reactivar la relación una vez que la compañía comience a acelerar sus actividades. Se sugiere que una compañía mantenga sus contactos activa y permanentemente, y que no debe permitir que la relación suspenda sencillamente por que no planea hacer contrataciones durante ese período. Aún cuando una empresa no considere una necesidad inmediata de contratación, debe recordar que al mantener sus contactos, no sólo se asegura asimismo referencias de alta calidad para las vacantes que hay, si no, que ésta fomentando fuentes de contratación para las necesidades del mañana. Encontrará que periódicamente una fuente de contratación hará contacto con él para recomendarle a un aspirante aunque de momento no exista vacante alguna, la persona debe ser entrevistada. Por último la solicitud o currículum del aspirante debe obtenerse si existe aún la más leve posibilidad de que sus servicios podrían necesitarse un día. Tal solicitud, adecuadamente jerarquizada y colocada en un archivo permanente para su uso futuro, permite a la compañía hacer contacto con el individuo si se materializa un puesto apropiado.

- 4) La contratación debe ser creativa, imaginativa y novedosa. Una parte principal de la contratación que ha tenido éxito consiste en venderle la compañía al candidato aspirante. El empleo es como una calle de dos sentidos, la compañía ha de elegir al mejor candidato posible entre una lista de aspirantes, al mismo tiempo ha de persuadir al candidato deseable de que las metas y los objetivos de su carrera serán bien servidos al integrarse a la organización.

Un programa creativo, novedoso e imaginativo de contratación puede tener gran éxito para atraer un grupo más calificado de candidatos potencialmente prometedores (Borda,2002).

Una vez que el candidato ha sido aceptado, se procede a la contratación, que por lo regular la realiza otro departamento, pero existe la posibilidad que el área de Recursos Humanos lleve a cabo dicha tarea.

En cualquier caso, el área de Recursos Humanos debe integrar el expediente completo, el cual debe contener: solicitud de empleo, exámenes, reporte y los documentos necesarios para la contratación tales como el acta de nacimiento, comprobantes de estudio, comprobante de domicilio, cartas de recomendación, fotografías, comprobante de IMSS y de RFC, Cartilla de SMN. Con estos documentos los candidatos firmarán cada documento que se requiera; contrato laboral, alta del IMSS, seguro de vida, entre otros.

Cuando se ha contratado a uno de los candidatos a ocupar un puesto dentro de la organización, se debe tomar en cuenta que una nueva personalidad se va a integrar a la compañía. El nuevo elemento va a enfrentarse de pronto con un conjunto de normas políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo esto puede afectar en forma negativa su desempeño en sus nuevas actividades laborales, así como su satisfacción personal. Así que es la propia organización quien debe encargarse de brindar a los nuevos empleados la información pertinente acerca de su nuevo puesto, estableciendo programas y planes cuyo objetivo será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general (Hassan, 2000).

Aquel programa de administración de Recursos Humanos que descuide la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, sería un programa deficiente. Es necesario entonces establecer un programa de inducción del nuevo empleado.

Uno de los aspectos más delicados dentro de un programa de inducción es el primer día de labores de cada nuevo empleado ya que cuando inician por primera vez las actividades en una organización, los individuos agravan su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación, de tal modo que las actividades que se realicen deben estar matizadas por una actitud cordial y tolerante. Las características del plan de inducción dependerán de la organización y de las

actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación y trabajo a desempeñar. Toda esta información se encuentra en el llamado “Manual de Bienvenida” que debe ser entregado a cada nuevo empleado.

Un programa de inducción puede contener, entre otras, las siguientes actividades:

1. Reunión con el personal de nuevo ingreso el día de su contratación o primer día de trabajo.
2. Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que debe tener los siguientes apartados:
 - ⇒ Historia de la organización.
 - ⇒ Sus objetivos.
 - ⇒ Horarios, días de pago, descansos, etc.
 - ⇒ Artículos que produce o servicios que presta.
 - ⇒ Estructura de la organización (Organigrama).
 - ⇒ Políticas de personal.
 - ⇒ Prestaciones.
 - ⇒ Ubicación de servicios: comedor, sanitarios, consultorio, etc.
 - ⇒ Reglamento interior de trabajo.
 - ⇒ Pequeño plano de las instalaciones.
 - ⇒ Información general, que pueda representar interés al nuevo empleado.
3. Visita a las instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.
4. Presentación ante los representantes sindicales, en su caso.
5. Información otorgada por el jefe de área.
6. Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento; de ser posible es recomendable nombrar un compañero que lo auxilie en los detalles que sea necesario conocer más a fondo.

7. Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo.
8. Entrevista de ajuste a cierto plazo fijo, a fin de conocer si los procesos de selección y adaptación han sido los adecuados.

Es importante mencionar que no sólo el personal de Recursos Humanos tiene la responsabilidad en la inducción del nuevo empleado, por el contrario, todos los miembros de la organización que estén en contacto con el nuevo empleado tienen un papel importante en el proceso de integración (Hassan, 2000).

La Ley Federal de Trabajo establece que deben hacerse dos ejemplares del contrato de trabajo que contengan los datos generales del trabajador y del patrón (nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio), ya sea que la relación sea por tiempo determinado o indeterminado, el servicio que deba prestarse, el lugar donde deba prestarse el trabajo, la duración de la jornada, el monto del salario y el día y lugar de pago, la indicación de que el trabajador será capacitado según los programas que establezcan la Ley por tiempo determinado o indeterminado, el servicio que deba prestarse, el lugar que deba prestarse el trabajo, la duración de la jornada, el monto del salario y el día y lugar de pago, la indicación de que el trabajador será capacitado según los programas que establezca la empresa conforme a los dispuesto en la Ley Federal del Trabajo y los días de descanso, vacaciones y demás condiciones de trabajo que convenga a ambas partes.

Para el personal de honorarios se elabora un contrato por prestación de servicios que contiene datos generales del prestador de servicios y de la empresa, las funciones que desempeñará, la compensación mensual que percibirá, la vigencia del contrato, las obligaciones del prestador de servicios y las de la empresa, entre otros datos informativos importantes. Cabe mencionar que para las personas que se encuentren bajo el régimen de honorarios la Ley define que no están subordinados a un honorario, la empresa no está obligada a darle las prestaciones de la ley de tal forma que las siguientes especificaciones sólo serán aplicables al personal de nómina (Velasco, 2002).

CAPÍTULO 5. CAPACITACIÓN.

5.1. Definición y objetivos de la Capacitación.

Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente es necesaria la función de Capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto sus necesidades reales. Todavía hay algunos empresarios que piensan que la Capacitación es un gasto inútil y superfluo, sin entender ni aceptar que es una de las mejores inversiones que toda empresa puede realizar y que reedituará resultados concretos a diferentes plazos (Virgen, 1999).

Siliceo (1973), define la Capacitación como una función educativa de una empresa para satisfacer necesidades presentes y prever necesidades futuras respecto a la preparación y habilidades de los colaboradores. Para Castañedo (1977, citado en Ruiz, 1999), la Capacitación desde el punto de vista psicológico es un proceso activo que pretende lograr un conocimiento por medio de la participación e involucramiento de la persona en un esfuerzo por cambiar su conducta y donde se exige un aprendizaje.

Núñez (1985), especifica que la Capacitación debe constituir acciones planeadas y convenientemente programadas para que puedan responder a las necesidades de la empresa, de tal forma que el personal cuente en el momento óptimo con los conocimientos, habilidades y actitudes suficientes y adecuados que se requieren para enfrentar con éxito su trabajo actual y futuro.

Para Dunnette (1986), "la Capacitación de personal es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les

asigna". Esto implica que la capacitación en la industria consiste en programas de aprendizaje formalmente diseñados y realizados para servir a las necesidades y objetivos particulares de una organización.

Por su parte, Villagran (1992, citado en Ruiz, 1999), define a la Capacitación como el proceso en el cual se prepara al trabajador para que desarrolle de manera mas completa y eficaz las funciones y tareas que se le encomiendan en su puesto de trabajo.

Rodríguez y Ramírez (1995), consideran que es un conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mostrar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Virgen (1999), define la Capacitación como el medio o instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

Como logros de la Capacitación dentro de las organizaciones, se encuentran: el crecimiento del personal, aumento de productividad, mejora en el clima laboral, actitud de colaboración en el personal, disminución de los riesgos de trabajo, mejora en el acondicionamiento de las instalaciones y la implantación de programas a todos los niveles organizacionales (Arenas, 2000).

Durante la Capacitación, el psicólogo trata de sensibilizar a los participantes, orienta su trabajo haciendo los señalamientos necesarios para que se rescaten como personas, es decir, que vean en sí mismos el potencial de energía que tienen para desarrollar su creatividad y productividad cuando las condiciones laborales no le son propicias. La participación del psicólogo no solamente queda aquí, sino que además, es un especialista en la elaboración de programas de Capacitación, sabe que debe seguir ciertas reglas políticas, económicas, sociales, entre otras (Virgen, 1999).

En México, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social promulgó la Ley de Capacitación (Art. 153-A de la Ley Federal del Trabajo), en la cual se considera que la Capacitación consiste en preparar al individuo, incrementando el nivel de sus conocimientos, para adquirir habilidades con más facilidad.

Asimismo, existe en nuestro país la teoría integral del derecho del trabajo de la Previsión Social, basada en el artículo 123, en donde se considera como obligación para las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores (Ruiz, 1999).

5.2. Bases legales de la Capacitación.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha establecido criterios legales relacionados con la Capacitación. Debido a que el psicólogo realiza con frecuencia la Capacitación, es importante conocer las Bases Legales de ésta, por lo que a continuación, siguiendo a Ruiz (1999) se exponen:

La Ley Federal del Trabajo en sus artículos 153-A, 153-O, 153-Q, fracción VI y 153-R, menciona que los patrones deben presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de Capacitación que hayan formulado de común acuerdo con sus trabajadores a fin de dar cumplimiento a la obligación que señala el artículo 132, fracción XV, de la Ley antes citada.

El Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social contiene 24 artículos donde se describe minuciosamente tanto los derechos y obligaciones que existen en cuanto a la Capacitación, como los criterios legales que deberán cumplir las empresas para llevar a cabo la formulación y presentación de planes y programas de Capacitación y Adiestramiento que el Psicólogo debe conocer y llevar a cabo. Algunos de los cuales se mencionan a continuación:

Art. 153 A: “Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione Capacitación y Adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores, y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”.

Art. 153 B. La Capacitación y Adiestramiento se proporciona a los trabajadores dentro de la misma empresa o fuera de ellas, por conducto del personal propio, instructores especialmente contratados, escuelas y organismos

especializados o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153 C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir Capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153 D. Los cursos o programas de Capacitación y Adiestramiento podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Art. 153 E. La Capacitación o Adiestramiento que se refiere al Artículo 153 A, deberá impartirse al trabajador durante las 8 horas de trabajo.

Art. 153 F. La Capacitación y el Adiestramiento deberán tener por objeto:

Actualizar y perfeccionar el conocimiento del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de la nueva tecnología en ella.

Art. 153 G. Durante el tiempo que un trabajador de medio ingreso quiera Capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar.

Art. 153 H. Los trabajadores a quienes se imparte la Capacitación o Adiestramiento están obligados a:

1. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades.
2. Atender a las indicaciones de las personas que imparten Capacitación o Adiestramiento y cumplir con los programas respectivos.
3. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitud que sean requeridos.

Art. 153 I. En cada empresa se constituirá comisiones mixtas de Capacitación y Adiestramiento integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la Capacitación y el Adiestramiento de los trabajadores.

Art. 153 J. Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funciones oportuna y normalmente

vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar al trabajador.

Art. 153 K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales, o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, las cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría a que se refiere esta ley.

Art. 153 L. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Art. 153 M. En los contratos relativos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar Capacitación y Adiestramiento.

Art. 153 N. Dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento que se haya acordado establecer, o en sus casos, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con la aprobación de la autoridad laboral.

Art. 153 O. Las empresas en que no rija el contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros 60 días de los años impares, los planes y programas de Capacitación o Adiestramiento común.

Art. 153 P. El registro del que trata el artículo 153 C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- 1) Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que se impartirán sus conocimientos.
- 2) Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimiento bastante sobre los procedimientos

tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretenden impartir dicha Capacitación o Adiestramiento.

- 3) Nos estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3° Constitucional.

Art. 153 Q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153 N y 153 O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I) Referirse a períodos no mayores de 4 años.
- II) Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- III) Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la Capacitación y el Adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- IV) Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- V) Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras.
- VI) Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Art. 153 R. Durante los 70 días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes.

Art. 153 S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento dentro del plazo que corresponda en los términos de los artículos 153 N y 153 O, o cuando presentados dichos planes y programas no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 994 de esta ley, sin perjuicio de que en cualquiera de los

dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Art. 153 T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de Capacitación o Adiestramiento tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la unidad coordinadora del empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Art. 153 U. Cuando implantado un programa de Capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ente la entidad instructora, el examen de suficiencia que señala la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153 V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, en el cual, el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de Capacitación (Ruiz, 1999).

5.3. Etapas de la Capacitación.

González (1997), considera que es un error que el proceso de Capacitación lleve los siguientes elementos:

- Detección de necesidades de Capacitación (DNC).
- Formulación de programas y contenido del curso.
- Impartición del mismo.
- Entrega de constancias.

Este autor afirma que estos elementos son importantes, pero existen otros que complementan la tarea, entre ellos están:

- Elaboración y revisión de perfiles de puestos.
- Plan de Capacitación.
- Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).
- Calendarización y estructuración del Plan y Programa Anual.

- Elaboración de programas específicos:
 - Objetivos
 - Contenidos.
 - Métodos.
 - Materiales.
 - Evaluación.
- Coordinación de eventos de Capacitación.
 - Costos.
 - Instructores.
 - Duración y horarios.
 - Participantes.
 - Local.
- Preparación del material logístico.
- Impartición.
- Evaluación.
 - Del plan y de los programas.
 - De la impartición y de los logros.
- Reporte.

Sin dejar de lado todos los aspectos antes mencionados, a continuación se expondrán con cierto detalle las fases y aspectos más trascendentes del proceso de Capacitación según Arenas (2000), iniciando por la detección de necesidades, continuando con los planes y programas de Capacitación, métodos y técnicas de Capacitación y concluyendo con la evaluación.

5.3.1. Detección de Necesidades de Capacitación.

Cada organización determina sus propias necesidades de Capacitación basándose en su experiencia en la planeación de los Recursos Humanos, el Reclutamiento y la Selección de Personal, la comparación entre la habilidad y el desempeño de sus empleados con sus necesidades presentes y proyectadas,

prepara programas de Capacitación, los realiza y evalúa su eficacia (Sánchez, 2000).

La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) es la parte vital del Proceso de Capacitación, que nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el Plan de Capacitación. La DNC se refiere específicamente a la deficiencia o ausencia de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto. Para ello, se detectan las desviaciones entre el “debe ser” o situación deseada y “el ser” o situación real (Pinto, 1990).

Para obtener información de “lo que debe hacer” un empleado en un puesto determinado, el capacitador puede recurrir a dos fuentes: el área administrativa y la información que den los jefes y supervisores sobre el perfil del puesto, el nivel de conocimientos que posee, el grado de dominio y la prioridad para capacitar. Entre más precisos sean los datos recopilados, más precisos serán los objetivos y se lograrán mejores resultados con la ejecución del Plan de Capacitación (Arenas, 2000).

Debido a que la DNC tiene como finalidad investigar el nivel de información, habilidades y actitudes del personal que participa en la Industria, es importante que se tenga información previa de la descripción del puesto, los estándares de producción, condiciones físicas del área de trabajo y otros factores que permitan la medición de los límites de desempeño esperado. Si no se conocen los estándares de producción y otros criterios, los resultados que se obtengan generarán confusión, ya que no se sabrá con exactitud si el nivel de producción es muy elevado o está por debajo de lo que el personal pueda desempeñar.

La investigación que se realice con la DNC pretende arrojar evidencias contundentes, medibles y observables de lo que ocurre en un determinado espacio laboral, con la finalidad de dirigir en forma acertada las acciones de Capacitación (Macín, 2000).

Mendoza (1991), sugiere que es importante delimitar el ámbito de estudio, ya que ayudará al capacitador a seleccionar el enfoque, métodos y técnicas más apropiadas para la DNC. Los ámbitos de estudio se clasifican en:

- ❖ Ocupacional. Cuando los problemas se ubiquen en un puesto (por ejemplo, vendedores, secretarías, operadores).
- ❖ Individual. Cuando los indicadores apuntan hacia las personas que ocupan un puesto.
- ❖ Organizacional. Cuando los problemas se localizan entre áreas funcionales.
- ❖ Departamental. Cuando se afecta a un área importante de la empresa, llámese división, gerencia, departamento o sección.

Según Pinto (1991), el nivel de estudio es otro elemento que se deberá tomar en cuenta. Por la naturaleza de las funciones que se realizan, los puestos se clasifican en tres niveles:

- Nivel alto. Se ubica la alta dirección, la cual es responsable del crecimiento y desarrollo de la organización. Establece la misión, objetivos, planes y estrategias a seguir.
- Nivel medio. Corresponde a las gerencias, departamento y en general mandos medios. Este nivel es responsable del logro de objetivos específicos a través de la administración efectiva de los recursos con los que cuenta.
- Nivel bajo. En este se ubican los puestos de supervisión directa y los de ejecución u operativos, quienes son responsables de la producción de bienes y servicios que ofrece la empresa.

Después de esto, se procede a elegir el enfoque de la investigación, el cual puede ser:

- Enfoque con base en el puesto. Corresponde al nivel operativo, donde lo importante es el puesto, con actividades y funciones simples acordes a los procesos correspondientes, en el que se señalan estándares de rendimiento y eficiencia, así como normas precisas de trabajo. El procedimiento utilizado en este enfoque se inicia con el

inventario del personal, es decir, los datos generales de cada trabajador. Posteriormente se realiza la descripción de cada puesto y sus requerimientos, con el auxilio de supervisores y jefes de área o departamento, se obtendrá la información necesaria.

- Enfoque con base al desempeño. El procedimiento para este enfoque, parte también del análisis del inventario del personal, luego se analiza el desempeño real del trabajador y se contrasta con el esperado. Así se detectan las deficiencias y se analizan las causas, mediante un diagrama de causa-efecto. De este análisis resultaran las necesidades de Capacitación a las cuales se orientarán los programas. Los criterios de evaluación del desempeño pueden ser: iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, espíritu de solidaridad con la empresa y disposición para colaborar en equipo. Cabe señalar que al calificar el desempeño, existe el riesgo de mal aplicar la subjetividad, por lo que se debe tener cuidado al momento de emitir juicios.

- Enfoque con base en problemas: este enfoque permite poner énfasis no en lo que debe saber o poder, sino en lo que debe lograr, alcanzar y hacer, contra lo que logra alcanzar y hacer. Se enfatiza con este enfoque el análisis de si existen o no accidentes, rechazos, problemas de calidad, ambiente laboral y en general al cumplimiento de estándares e indicadores de productividad. El procedimiento consiste en una identificación selectiva de las áreas de oportunidad, determinar la problemática, analizar sus causas y definir si estas son susceptibles de corregirse a través de entrenamiento o si las causas se encuentran en los métodos, las máquinas o los materiales. Para este enfoque se utilizan, el diagrama de causa y efecto, lluvia de ideas e histograma.

Por otra parte, los métodos para llevar a cabo la DNC, dependen del grado de precisión con que se requiere la información, la disponibilidad de recursos temporales, el personal con que se cuenta, el costo y las consideraciones de

aplicabilidad según las circunstancias que haya en la empresa. Los métodos pueden ser:

Método participativo. Involucra directamente para hacer la DNC, a los jefes y subordinados, en tanto que el responsable de la Capacitación fungirá como facilitador o coordinador. A este método se le conoce también como “sistema cadena para DNC”. Se trabaja con el jefe departamental y su nivel inmediato de colaboradores; los cuales a su vez trabajan con sus subordinados, convirtiéndose así, en un diagnóstico en cascada que parte de los niveles altos de gerencia y dirección, hasta niveles de jefatura, supervisión y operación. El diagnóstico se tiene del consenso de información, apoyándose en los análisis de puestos, informes de desempeño, reportes e indicadores de productividad, todo bajo la dirección del departamento de Capacitación.

Método prescriptivo. Este método implica un proceso bastante centralizado en el departamento de Capacitación. Para hacer la DNC, el capacitador utiliza instrumentos como cuestionarios y entrevistas, aplicadas directamente a personas clave (gerentes, jefes, supervisores) para la empresa. También se auxilia de los análisis de puestos, estadísticas y la observación directa en el puesto de trabajo. Con este método se anula la participación de otros departamentos y por consecuencia se reduce en ellos el sentido de compromiso.

Método combinado. Se pueden combinar los métodos ya descritos, según las circunstancias, el enfoque, el ámbito y nivel de estudio (Arenas, 2000).

Werther (1991), nos dice que las necesidades de Capacitación pueden ser ocasionadas por un cambio en la tecnología de la Industria, el lanzamiento de nuevos productos o servicios o también para seguridad, motivación y otros. Con esto, podemos darnos cuenta que en una Industria surgen continuamente necesidades de Capacitación.

Arias Galicia (1988, citado en Macín, 2000), sugiere que la investigación que se realiza debe permitir una correcta decisión al plantearse las siguientes preguntas: ¿Podemos cerrar esta brecha si empleamos la Capacitación?, ¿Es esta Capacitación para ésta carencia?

5.3.2. Planes y Programas de Capacitación.

Este tema se abordará de acuerdo al planteamiento que hace Reza (1995, citado en Ramírez, 1991), pues lo hace de manera actual y completa en contraste con otros autores. Un plan se define como el conjunto de lineamientos que contiene la estrategia global de la empresa, tendiente a satisfacer las necesidades de entrenamiento del personal que la integra. Un programa de Capacitación es el conjunto de tácticas a seguir, para la enseñanza-aprendizaje de los trabajadores, estructurado por área específica o por puesto y cuya reunión constituye un plan. La unión de cursos o actividades de capacitación conforman el programa.

Por otra parte, un curso es el conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje, dirigidas hacia la adquisición o actualización de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos por un trabajador para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. El curso a su vez puede dividirse en módulos y eventos. El curso es el eje central de las actividades de Capacitación, de él se deducen las categorías superiores (plan y programas) y las inferiores (módulo y evento).

Las fases de elaboración de programas son:

1. Redacción de objetivos (generales, intermedios y específicos).
2. Estructuración del contenido.
3. Evaluación del evento en todas sus dimensiones.
4. Selección de técnicas y materiales de apoyo.
5. Preparación de las actividades de instrucción.
6. Elaboración de la guía del instructor (plan de sesión o carta descriptiva).
7. Organización e integración del curso.
8. Organización de todos los cursos, eventos o actividades.
9. Programación en tiempo y recursos de los eventos.
10. Determinación de la evaluación en todas sus dimensiones.
11. Llenado y formalización de formatos legales.

Detallando los pasos a seguir en la preparación de un programa de Capacitación, tenemos:

- Marco de referencia. Conociendo el marco normativo y la misión de la empresa, se analizan los alcances y los obstáculos de la misión organizacional, así como el informe de detección de necesidades de Capacitación. Fundamentados en esto se organiza el Plan Integral de Capacitación, a través de programas de corto, mediano y largo plazo.
- Determinación de Grupos. El universo de participantes es un rubro importante a considerar en la programación específica. En este sentido, conviene conocer la cantidad de personas que se incluirán en cada programa, así como las características que determinan el nivel y profundidad de cada tema.
- Sistema. Una vez establecida esta primera división, considerando la DNC y el personal involucrado en cada programa, se revisan los aspectos que pueden resolverse a través de los diferentes medios disponibles, para dar respuesta a las necesidades planteadas. En este sentido las alternativas pueden ser: Medios diversos (lecturas o ciclos de conferencias, becas y cursos externos e internos. Estos se dividen en:
 - Modulares. Se trata de temas que se dirigen a un tópico específico, pero con una relación referida a un tema general.
 - Progresivos. Si los contenidos de un curso son la base o consecuencia de los conocimientos impartidos en otro.
 - Autónomos. Son cursos específicos para un contenido susceptible de cubrirse en un tiempo relativamente corto.
 - Secuencia y Sistematización. Si los programas son modulares o autónomos, se marca la secuencia lógica de los cursos integrantes, la progresión, los niveles, las fechas y sedes.
- Calendarización de Programas, para la organización de cada programa se señala un calendario de cursos dependiendo de la duración, la secuencia modular, progresiva o por niveles y autónomos. Es recomendable hacer una programación anual, semestral, trimestral y mensual que permita cualquier ajusta o adaptación, ya sea de tiempos o de nuevos contenidos.

- Instructores. En la planeación integral de la Capacitación, un rubro muy importante a considerar es el número, disposición, calidad y versatilidad de instructores internos y externos con los que se puede contar. En este aspecto conviene considerar los objetivos, los contenidos y la metodología convenientes de acuerdo al tipo de programa y al grupo específico.

- Carta descriptiva. La descripción de las actividades de entrenamiento tiene varias formas y se le conoce con varios títulos como programa de Capacitación o guía de instrucción, pero todos tienen el mismo propósito y los mismos componentes básicos. La carta descriptiva tiene como función, clarificar los contenidos y la forma de impartir las actividades. Puede definirse como un plan de estudios que presenta una visión general y sintética del evento de instrucción, ya que concentra la atención del instructor y del grupo en áreas que los requieren. Asegura que se tengan los recursos disponibles y que se utilicen al máximo. Esto vale especialmente por el factor tiempo. Este documento orienta la actividad del instructor, basado en un objetivo general y una serie de objetivos específicos; sugiriendo las actividades instruccionales para alcanzarlos con efectividad.

Los principales elementos que conforman la carta descriptiva son: objetivo genérico y específico (s), módulos, temas y subtemas; actividades de aprendizaje a realizar, apoyos didácticos, instrumentos de evaluación que se aplicarán y el tiempo total empleado para el curso y para el alcance de cada uno de los objetivos específicos.

Por otra parte, Hassan (2000), afirma que los manuales dirigidos a los instructores constituyen una guía o procedimiento a seguir para todo el curso, el instructor encuentra en él una ayuda básica. Este tipo de manuales debe contener los siguientes contenidos:

- a) Introducción. En ella se señalan las razones por la cual la organización realiza dicho manual.
- b) Recomendaciones al instructor. Como debe entender el instructor las partes que integran el manual.

c) **Objetivos.** Cada parte del temario se divide en un número de unidades de trabajo, mismas que debe expresar un objetivo a alcanzar. Igualmente debe señalarse el objetivo general del curso. Las metas deben expresarse en formas de conductas que adquirirá el estudiante después de realizar el aprendizaje.

d) **Programas.** Deberán contener el tema a desarrollar, duración de los mismos y prácticas por realizar.

e) **Hojas-guías para el instructor.** Son ayudas para recordar todos y cada uno de los pasos a desarrollar, al impartir el tema: objetivo del tema, materiales para el adiestramiento, etc.

f) **Estándares.** Son los criterios o medidas que permiten decidir si la persona aprendió efectivamente algo.

Los manuales de Capacitación orientados a los trabajadores no tienen el mismo contenido que los manuales del instructor, se pueden comparar a un libro de texto sobre un tema en particular. Cuando se elaboran manuales para los trabajadores se debe usar un lenguaje claro y preciso evitando tecnicismos excesivos.

- **Coordinación de eventos.** Tienen por objeto armonizar todos los elementos que intervienen en la realización de un evento, de tal manera que éste cumpla con el objetivo para el cual se lleva a cabo. La coordinación de eventos tiene implicaciones con la calendarización, recursos económicos y materiales; así como con la promoción de los mismos.

5.3.3. Métodos y Técnicas de Capacitación.

Mendoza (1991), afirma que un Método de Capacitación y Adiestramiento debe reunir las siguientes características:

1. Son formas generales de organización de los participantes usadas por los agentes capacitadores, sean instituciones o instructores.

2. Incluir a un sujeto o grupo de ellos, que pueden estar reunidos en un lugar determinado a la misma hora, o separados, incluso en sitios muy distantes entre sí.
3. Involucrar un período suficientemente amplio para que se logre el aprendizaje.

De esta forma se tienen ocho métodos, clasificados en individuales y grupales. En los métodos individuales se incluyen: adiestramiento en el puesto, cursos por correspondencia, programas de lecturas y rotación de puestos. Por su parte, los métodos grupales abarcan: reuniones de trabajo y cursos en aula.

Los métodos se pueden complementar entre sí para adecuarse a las necesidades, características de la empresa y a los recursos de que se dispone.

Las técnicas se distinguen de los métodos por las siguientes características:

1. Son formas específicas de organización de los participantes, empleadas por los instructores.
2. Comúnmente contemplan un conjunto de personas que se encuentran juntos y realizan actividades de aprendizaje similares.
3. Son de corta duración y se combinan con otras técnicas de lapsos breves.

De esta forma, se puede concluir que los métodos son de carácter general y las técnicas son restringidas y limitadas. En algunos casos, los métodos se componen de varias técnicas, como por ejemplo, un curso en aula que, en función de los objetivos que persigue, utiliza técnicas como exposición y estudio de casos. A continuación se exponen las técnicas más empleadas:

- **Conferencia.** Situación en la que un expositor calificado pronuncia un discurso ante un auditorio.
- **Congreso.** Es una reunión con el propósito de impartir e intercambiar información, tomar decisiones, resolver problemas, averiguar hechos y planear. Esta información es obtenida por conductores competentes en las áreas en cuestión.

- **Corrillos.** Es la división que se hace de un grupo de personas en varios subgrupos con el propósito de analizar y discutir determinada información y obtener conclusiones que reflejen su pensar y sentir.
- **Dramatización.** Dos o más personas representan una situación de la vida real asumiendo roles del caso, con el objeto de que pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo.
- **Ejercicio de Charola de Entrada.** La situación del ejercicio está integrada de una muestra representativa de vivencias de un año completo, en todos los aspectos de un puesto. Los participantes reciben materiales de antecedentes, organigramas, políticas, estados financieros, reportes y los roles de diferentes posiciones, para estudiarlos antes de que se inicie el ejercicio. Cada participante expone después de un conjunto estructurado de memorándums, reportes, cartas, llamadas telefónicas, visitas y reuniones. En su papel de administrador, el participante toma decisiones sobre la información de “entrada”. En cada instancia se ve forzado a escribir estrategias específicas de acción. Se establecen tiempos límites para darle realismo a la situación. La fase de toma de decisiones es seguida de discusión y crítica de las acciones tomadas y de las decisiones logradas.
- **Lectura comentada o estudio supervisado.** Técnica de instrucción que se basa en la discusión o exposición centrada sobre la lectura de un texto escogido, para aclarar o complementar aspectos importantes de un curso.
- **Enseñanza programada.** Al igual que en la lectura comentada, el participante progresa en el aprendizaje según su propio ritmo, ya que resuelve cuestiones que contienen los materiales impresos y obtiene información inmediata sobre sus respuestas en el mismo material, que es autoadministrable.

- **Entrevista colectiva.** Un equipo de miembros elegidos por un grupo interroga a un experto ante un auditorio sobre un tema de interés previamente establecido.
- **Estudio de casos.** Un grupo analiza exhaustivamente un caso dado para extraer conclusiones ilustrativas.
- **Juego de negocios.** Proporcionan práctica en el uso de datos sobre recursos y procesos de la empresa acordes al puesto. Por ejemplo para el gerente general serían los programas de producción, copias de estados financieros y de activos, posición en el mercado, inventarios, costos, entre otros. Los participantes usan esos datos para toma de decisiones que tienen efectos calculados sobre la producción, costos, ventas, en fin, estas decisiones crean nuevas situaciones que exigen otras decisiones y así sucesivamente a través de varias etapas. Se pueden agrupar varios participantes o equipos para competir entre sí. Pueden recibir datos de su posición en la competencia y en cada etapa, los cuales se incluyen en sus consideraciones para la decisión siguiente.
- **Mesa redonda.** Un equipo de expertos que sostienen puntos de vista divergentes o contradictorios sobre un mismo tema, exponen ante un grupo de forma sucesiva.
- **Panel.** Un equipo de expertos discute un tema en forma de diálogo o conversación ante un grupo.
- **Pequeño grupo de discusión.** Un grupo reducido trata un tema o problema en discusión libre e informal, conducido por un coordinador.
- **Phillips 66.** Un grupo grande se divide en subgrupos de 6 personas para discutir durante 6 minutos un tema y llegar a una conclusión. De los informes de todos los subgrupos se extrae luego la conclusión general.

- **Seminario.** Un grupo reducido investiga extensamente un tema en sesiones planificadas recurriendo a fuentes originales de información.
- **Simposio.** Un grupo de expertos desarrolla diferentes aspectos de un tema o problema en forma sucesiva ante un grupo.
- **Técnica demostrativa.** Sirve para enseñar principalmente destrezas manuales tales como manejar una máquina o herramienta en el taller. Este método es individual y consiste en que el instructor ejecute una operación, explicándola detalladamente. Posteriormente el participante explica y ejecuta la operación, bajo la supervisión del instructor. La operación se ejecuta hasta que se realice eficientemente, para lo cual, el instructor da retroalimentación sobre la ejecución errónea o acertada.
- **Técnica expositiva.** La técnica consiste en la presentación oral de un tema que el instructor hace ante un grupo de personas.
- **Visita.** Es un recorrido o gira cuidadosamente planeado a un lugar fuera de la actividad de Capacitación. El propósito de la visita es proporcionar la observación directa de objetos, procesos, operaciones y situaciones que no se pueden trasladar o reproducir en el lugar de la capacitación. La visita puede durar menos de una hora, cuando involucra un recorrido a una planta, oficina o taller adyacentes; o bien, puede llevarse varios días o semanas cuando se visita una planta distante o una instalación en el extranjero.

5.3.4. Evaluación de la Capacitación.

La evaluación es para Roberto Pinto (1990), la parte que cierra el proceso de Capacitación. Los objetivos de la evaluación del entrenamiento son retroalimentar al sistema de capacitación, identificar las áreas fuertes, débiles y de oportunidad para el Área de Capacitación, así como la optimización de sus

recursos. Existen dos niveles de evaluación, la microevaluación y la macroevaluación:

1) MICROEVALUACIÓN. Este nivel de evaluación se dirige a la recopilación y análisis de la información sobre la percepción y resultados de aprendizaje, productos del proceso instruccional; proporcionando al capacitador los primeros datos sobre el desarrollo del sistema, que le sirven tanto a él como al instructor para considerar los ajustes que conviene introducir a fin de reducir o evitar las desviaciones entre lo planeado y lo realizado. En el nivel de la microevaluación se ubican la evaluación del impacto o reacción y la evaluación de resultados de aprendizaje.

La evaluación de la reacción, proporciona información que permite conocer a través de datos objetivos (cuantitativos), la percepción y el nivel de satisfacción de los participantes hacia un evento o Curso de Capacitación.

Para realizar este tipo de evaluación se utiliza una hoja de observación que es entregada a los participantes para que contesten antes de terminar el curso o evento. Este tipo de evaluación mide las reacciones de los sujetos y es importante para contar con información útil sobre la cual el Departamento de Capacitación tome sus decisiones y con ello lograr que los participantes aprendan a la par que disfruten los programas de entrenamiento. Cabe mencionar que el hecho de que los participantes queden satisfechos, no garantiza el aprendizaje.

Dada la situación antes planteada, es necesario adicionar a la evaluación de la reacción, la evaluación del aprendizaje; que es considerada como indicador del avance instruccional y de aprendizaje, con el que el instructor y el aprendiz constatan hasta que grado y de qué manera están alcanzando los objetivos. La definición clara y precisa de éstos, indicará qué y cómo evaluar. Así la evaluación permitirá saber si el proceso de capacitación ha sido o no exitoso, mediante la siguiente secuencia de pasos:

- Identificar el objetivo terminal y los objetivos específicos.
- Identificar el área de la conducta a la que se dirigen (cognoscitiva, psicomotriz o actitudinal) y su nivel de profundidad.
- Diseñar el instrumento de evaluación.

- Aplicarlo a los participantes.
- Retroalimentar al participante con base en sus resultados de aprendizaje.

Los instrumentos más apropiados para evaluar los resultados de aprendizaje cognoscitivo son los denominados pruebas de lápiz y papel, que implican las siguientes pruebas a su vez:

- **Ensayo.** Este tipo de prueba consiste en formular una pregunta para que el participante la desarrolle con libertad, permitiéndole organizar su respuesta de acuerdo con su propio nivel de comprensión y expresar e integrar las ideas con la profundidad que le parezca apropiada. La desventaja es que da margen a criterios subjetivos por parte del que califica, razón por la que queda entredicho su confiabilidad y validez. Se recomienda por lo tanto que al elaborar una de estas pruebas, se escriba con claridad la pregunta o actividad a realizar, así como los criterios que servirán de base para su calificación.
- **Respuesta Guiada.** Este tipo de prueba consiste en un conjunto de preguntas que señalan ciertas restricciones a la forma y contenido de la respuesta. Para elaborar este tipo de pruebas, deben tomarse en cuenta las recomendaciones antes mencionadas.
- **Selección de Respuestas.** En estas pruebas se ubican las preguntas de opción múltiple. Tienen la ventaja de ser objetivas en su construcción y calificación, ya que no admite más de una respuesta correcta. Sin embargo, es limitada en tanto que no mide conductas que requieren pensamiento creativo. Se sugiere para su elaboración: seleccionar el contenido de cada pregunta, hacer las alternativas de respuesta de forma que no queden dudas sobre la respuesta correcta, tener 3 opciones por pregunta, evitar que las respuestas sean muy largas, elaborar en forma concisa la pregunta y en el caso de que la prueba sea de preguntas con respuestas a relacionar, debe calcularse el espacio que se asignara a cada pregunta para que se emplee una sola hoja.

- Cuando los objetivos se refieren al área psicomotriz, se utilizan las pruebas prácticas en las que el participante ejecuta un trabajo mostrando su habilidad para ello y obteniendo un producto que se apegue a determinadas características requeridas. El registro de resultados se anota en una lista de cotejo con la cual se da retroalimentación al evaluado.
- En el caso de que los objetivos sean de carácter actitudinal, se utilizan las pruebas con escala estimativa. Es recomendable para su elaboración, seleccionar las características más representativas de lo que se va a evaluar, tomando en cuenta que tales características deben ser observables y que deben escribirse en forma clara y precisa.

2) MACROEVALUACIÓN. Un aspecto importante para la consolidación del Sistema de Capacitación es la evaluación de los procedimientos existentes y de sus innovaciones introducidas. La Macroevaluación o Evaluación de la función, es la combinación de información de evaluación de los distintos subsistemas que integran la función de entrenamiento, tanto desde el punto de vista técnico como instruccional y legal. Este nivel de la evaluación, se basa en la información disponible sobre los Recursos Humanos, materiales y tecnológicos que integran un Sistema de Capacitación, es decir, implica la validación de los esquemas, estructuras, procedimientos, instrumentos, métodos, técnicas, políticas generales y particulares y recursos físicos y humanos utilizados para hacer la Capacitación, desde el punto de vista técnico, administrativo y legal.

CONCLUSIONES.

Se considera que el trabajo realizado proporcionó una idea más clara sobre las funciones del psicólogo Industrial dentro de una empresa, tomando en cuenta los conocimientos y habilidades que debe de tener para lograr insertarse en el área organizacional. Considerando que ésta área no está contemplada en el plan de estudios de la carrera de Psicología dentro de la FES Iztacala, se consideró pertinente realizar un trabajo de análisis y síntesis sobre la Psicología Industrial con el fin de proporcionar información relevante y actual sobre ésta área.

De acuerdo a la investigación realizada en TESIUNAM pudimos darnos cuenta que el área de Psicología Industrial no es de gran interés tanto para los alumnos como para los egresados, ya que se elige muy poco como tema de trabajo para lograr la titulación, como se puede observar a continuación:

Tesis registradas en TESIUNAM

TOTAL DE TESIS REGISTRADAS DE LA LIC. EN PSICOLOGIA	620 Tesis registradas en 1998	558 Tesis registradas en el 2002	278 Tesis registradas en el 2003
TESIS REGISTRADAS SOBRE TEMAS DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL	Facultad de Psicología 22 FES Iztacala 25 Universidad del Valle de México 1 ENEP Zaragoza 4 Universidad Franco Mexicana 1 Universidad Femenina de México 2	Facultad de Psicología 18 FES Iztacala 16 Universidad del Valle de México 11 Universidad Femenina de México 1	Facultad de Psicología 5 FES Iztacala 8 ENEP Zaragoza 5 Centro de Estudios Agustiniano Fray Andrés de Urdona 1

Es importante mencionar que en la investigación realizada dentro de la Unidad de Documentación Científica de la FES Iztacala se encontraron registradas en el inventario de tesis de Psicología solamente 191 de los últimos 5 años, de las cuales solamente 18 son de temas relacionados con la psicología industrial. Sin embargo al dirigirse al área de tesis se encontraron aproximadamente 520 ejemplares de los últimos cinco años; tomando en consideración que 44 eran relacionadas con temas de psicología industrial. De éstas 44 tesis se tomaron en cuenta para la realización de este trabajo solamente 23, ya que al analizarlas se encontró que a pesar de tratarse de temas distintos y empresas diferentes, los procedimientos en las funciones de los psicólogos son muy similares por lo cual se retomó lo más relevante. Es decir, que a pesar de que algunos de estos trabajos se referían a empresas manufactureras, turísticas, dedicadas a la construcción o a la elaboración de autopartes, por lo general el psicólogo lleva a cabo actividades muy similares en cuanto al área de Recursos Humanos, por ejemplo el Análisis de Puestos, el Reclutamiento, la Selección y Capacitación de personal.

La importancia de que exista un departamento de Recursos Humanos para la empresa radica principalmente en que por medio de este proceso es posible que el personal de cualquier institución tenga en cada puesto y nivel, la capacidad necesaria, y así el personal preste a la empresa su más amplia colaboración, lo cual produce un amplio beneficio tanto a la empresa (aumentando el nivel de producción y calidad de servicio), como al trabajador (otorgándole más experiencia, convirtiéndolo así en experto en la actividad que realiza y obteniendo mayor remuneración económica) y al psicólogo (logrando un mejor desarrollo tanto personal como profesional).

Revisando las Tesis, Tesinas y Reportes de Trabajo nos pudimos dar cuenta que el trabajo que realiza el psicólogo egresado de Iztacala debería ser de forma interdisciplinaria, sin embargo no es así, lo que conlleva a que el psicólogo este capacitado en diversas actividades administrativas que en su mayoría son ajenas a su formación académica como lo es: el manejo de nóminas, IMSS y aspectos legales, permitiendo así estar bien capacitado y ser competente para poder insertarse en el área Industrial.

Por ello, los psicólogos que ejerzan su carrera profesional dentro del ámbito administrativo de los recursos humanos deberán conocer los procedimientos para la contratación de empleados; el adiestramiento, capacitación y desarrollo de los mismos; las políticas y el establecimiento de sueldos y salarios; las normas de las relaciones laborales; los servicios y prestaciones del personal; y la planeación de los recursos de la empresa, por lo que se tendrá que realizar una revisión de todos estos conceptos.

Como pudimos darnos cuenta el papel que desempeña el psicólogo en una empresa es punto clave para el desarrollo de ésta, debido a que proporciona beneficios para la sociedad, ya que al ser capaz de modificar el contexto laboral, propicia un alza en la producción, así como en la calidad de los productos y servicios, partiendo del hecho de que dicho profesional se encuentra capacitado para implementar diversos programas con objetivos específicos, los cuales son la base y el medio por el cual se puede crear conductas alternativas dentro de una organización, decrementando así, conductas como son: la frustración del trabajador por laborar en un ambiente de trabajo no satisfactorio para él, ya sea por la baja remuneración económica, o por las malas relaciones con sus compañeros de trabajo. Para llevar a cabo dicho desarrollo de la empresa es necesario recordar que en toda organización las interacciones personales constituyen un factor vital.

Uno de los objetivos del Currículo de Iztacala es formar profesionistas con capacidades para enfrentar diversas situaciones, sin embargo las limitaciones a las que se enfrenta el egresado al incursionar al campo laboral es la falta de práctica en las áreas de trabajo, esto obedece nuevamente a que no reciben materias relacionadas al campo industrial. Sin embargo en un estudio realizado sobre “El seguimiento de egresados” (Hernández, 1998), se demostró que el 59% de la población estudiada se encontraba trabajando en el área industrial.

La única forma de lograr que las empresas reconozcan el trabajo del psicólogo es que éste aplique sus conocimientos y demuestre su utilidad, esto corresponde directamente a nosotros los psicólogos debido a que somos nosotros los que a base de trabajo podemos abrir las puertas y lograr un reconocimiento en

la industria, dónde el campo de acción es muy amplio y se encuentra descuidado. Consideramos que la psicología industrial debe ser difundida ya que el psicólogo puede tener un gran campo de desarrollo en ésta área, en dónde hay mucho que hacer y puede alcanzar puestos a nivel gerencia lo que representa un estímulo.

Es importante resaltar que nuestra formación nos proporciona herramientas de investigación que resultan muy valiosas en este campo, así como la habilidad de comunicarnos y relacionarnos, además los conocimientos teóricos adquiridos en la carrera (por ejemplo la información de los procesos de Análisis de Puestos, Reclutamiento, Selección y Capacitación) representan la base para la inserción en el campo industrial.

Cabe mencionar que en el transcurso de la revisión teórica del Análisis de Puestos se pudo observar que lo que hace el psicólogo Industrial es darle solución a los conflictos humanos (estrés, problemas personales, problemas de socialización y comunicación, entre otros) o bien a cualquier situación conflictiva que se encuentre estrechamente relacionada con el factor humano, con esto afirmamos que dicho profesional puede ir más allá de la observación, logrando así un plan de intervención efectivo dentro de las organizaciones sin necesidad de interrelacionar la psicología con otras disciplinas administrativas o ajenas a su profesión, por ejemplo, aplicando cursos y talleres sobre manejo del estrés, autoestima, asertividad, entre otros.

Con respecto al reclutamiento podemos concluir que su procedimiento no ha cambiado durante estos últimos cinco años, ya que las empresas siguen recurriendo tanto a las fuentes internas como externas para reclutar al personal. De las fuentes más utilizadas de acuerdo a los Reportes de Trabajo de Daza (2000) y Mendoza (2002), son los periódicos, las mantas informativas tanto fuera como dentro de la empresa y los volantes, sin embargo, en los últimos dos años se han anexado otras fuentes que resultan más efectivas como son las páginas de empleos de internet y las agencias de colocación, ya que en estas últimas sólo envían a las personas que cubren al 100% los requisitos que pide la empresa, disminuyendo así el exceso de trabajo para los reclutadores.

En el proceso de Selección se evalúan las diferencias individuales por medio de:

- Tests Psicométricos: los más utilizados actualmente son los de personalidad (Cleaver y Machover), inteligencia (Raven y Therman) y habilidades (Dominos).
- Entrevistas: la más utilizada es la entrevista inicial ya que como lo menciona Borda (2002), ya no es necesario realizar una entrevista profunda debido a que se pide el Currículo Vitae y este trae la información necesaria y de mayor importancia para la empresa.

Es importante mencionar que en algunas ocasiones aunque se encuentren especificados los procedimientos de Selección en los manuales de las empresas, estos pueden ser adaptados según las necesidades y habilidades del psicólogo que labora en esta área.

Así, se pretende además de cumplir con lo normativo, proporcionar una atención más eficiente y de ésta forma identificar algunos aspectos relacionados con el empleo como son: la inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, etc., para mejorar las estrategias de selección de acuerdo a la necesidad que tenga la empresa y el puesto vacante a seleccionar.

También llegamos a la conclusión de que es indispensable la intervención del psicólogo en el proceso de la Selección de Personal por que cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios como son: la entrevista, la observación y la aplicación de pruebas psicométricas entre otras. La participación del psicólogo en el área de selección de personal no se limita únicamente a la aplicación de pruebas psicológicas, también se encarga de analizar los factores que se presentan durante la realización de las mismas. Su intervención requiere de la observación constante del comportamiento de los aspirantes que se encuentran en el proceso de evaluación, esto se da con la intención de recopilar la mayor cantidad de información que sea posible para poder tener un conocimiento integral del aspirante.

El psicólogo que interviene en el proceso de Selección debe mantenerse actualizado sobre las técnicas y métodos de evaluación que aseguren una mejor

selección de los candidatos a una vacante, asegurando que las baterías de pruebas contempladas para evaluar cada puesto se renueven y sean actualizadas según las necesidades de la institución, por lo que la empresa exige que el psicólogo sea analítico, creativo, organizado, responsable, que sepa evaluar y planear, investigar y prevenir e intervenir en los posibles contratiempos, que tenga conocimiento de la conducta humana (es decir que sepa utilizar estrategias motivacionales y comunicacionales), diseños de cursos, habilidades sociales, manejo de grupos, entre otras. Como lo menciona Vasconcelos (2002), en su experiencia laboral una de las formas de actualizar las técnicas y métodos de evaluación es realizando una integración de baterías psicológicas tomando en cuenta lo más relevante de cada una de ellas. Otra forma de actualización es la propuesta por Peña (2000), que consiste en la elaboración de pruebas computarizadas, que tiene como ventajas que se pueden aplicar de forma masiva y en poco tiempo así como su evaluación se obtiene de forma fácil e inmediata.

Consideramos importante mencionar que anteriormente personas ajenas a la profesión tenían fácil acceso a los tests, por lo que se presentaba un problema ético, ya que cualquier profesionista los podía aplicar sin tener ningún conocimiento previo acerca de la conducta; con esto queremos expresar que se pueden aplicar los test, sin embargo, los psicólogos, pueden dar los resultados que arrojan los mismos desde una perspectiva psicológica (tomando en cuenta sus conocimientos sobre la personalidad y la conducta humana) valorando todos y cada uno de los resultados con el fin de obtener la mayor información acerca del aspirante a ocupar una vacante de una empresa. Aunque actualmente se sigue presentando este problema, debido al bajo presupuesto de las empresas, es decir, para muchas de ellas representa un gasto innecesario, ya que las pruebas pueden ser aplicadas por las secretarías o el personal administrativo.

La Psicología Industrial aporta a las empresas elementos a fin de evaluar al aspirante a promover, considerando aspectos de personalidad e inteligencia permitiendo visualizar que tanto el individuo se adapta a las necesidades y características de la empresa.

Cabe destacar que cada empresa tiene un aspecto específico y por lo tanto características únicas haciendo que se diferencien unas de otras, esto depende de a que se dediquen, si producen o dan un servicio, por tanto podemos afirmar que la Capacitación varía de una empresa a otra y tendrá que ser de acuerdo específicamente a las necesidades de la empresa, por ejemplo como lo menciona García (2001) en la empresa de Laminación Técnica S.A. de C.V. dedicada a la construcción no es importante la Capacitación ya que no se considera necesaria, debido a que los aspirantes deben contar con los conocimientos básicos de albañilería para poder ser contratados; sin embargo para Santillan (2001) quién laboró en Industrias ISAME S.A. de C.V. que se dedica a la manufactura de envases metálicos y plásticos para la Industria en general, la Capacitación es necesaria e importante para la alta productividad y mejor calidad del servicio, debido a que sus máquinas de trabajo tienen funciones específicas que solo son conocidas por el personal de la empresa.

Por último, es necesario mencionar que de acuerdo a la investigación realizada en TESIUNAM, durante los últimos cinco años no ha aumentado el interés de los psicólogos por el área organizacional, ya que esto implica comenzar su labor en el área con iniciativa por parte de los egresados, sin embargo, por lo general no es así, pero se considera que cuentan con habilidades y conocimientos que a lo amplio de la carrera adquirieron y que le van a brindar la oportunidad de enfrentarse a un campo laboral interesante y extenso para desarrollarse.

Por lo que nuestra propuesta es que tanto las Universidades como las Empresas establezcan convenios a través de las cuales se permita a los estudiantes realizar prácticas profesionales en el área organizacional, permitiéndoles así que adquieran experiencia y habilidades, que a su vez aporte alternativas a las necesidades que detecten en el desarrollo de las actividades que pueda realizar como Psicólogo Industrial.

BIBLIOGRAFÍA.

Acle, G. (1994). "La Psicología en Recursos Humanos". México, Editorial Trillas.

Arenas, S. L. (2000). "La labor del psicólogo en la capacitación y adiestramiento técnicas". Reporte de Trabajo Profesional de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Arias, G. F. (1979). "Administración de Recursos Humanos". México, Trillas, 4° Edición.

Arias, G. F. (1986). "Administración de Recursos Humanos". México, Editorial Trillas, 9° edición.

Borda, G. P. (2002). "Las funciones del psicólogo en el proceso de reclutamiento y selección de personal del puesto de cajero universal en una institución bancaria". Reporte de Trabajo Profesional de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Bravo, D. F. (2001). "El proceso de evaluación del desempeño en una empresa manufacturera de autopartes". Reporte de Trabajo Profesional de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

B:von, H. G. (1976). "Tratado de Psicología Empresarial, Tomo I Psicología de la Organización". México, Ediciones Martínez Roca.

Caballero, M. D. y Yamily, J.G. (1998). "El papel del psicólogo en las organizaciones". Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Daza, G. A. (2000). "El papel de la Investigación y el desarrollo de los Recursos Humanos en una empresa textil". Reporte de Trabajo de Licenciatura no publicado, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Dunnette, M. D. (1986). "Introducción y perspectiva: Psicología Industrial". México, Editorial Trillas.

Dunnette, D. M. & Kirchner, K. W. (1990). "Psicología Industrial". México, Editorial Trillas.

Feregrino, L. F. (2002). "Implicación de los modelos motivacionales en el ámbito organizacional". Tesina de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

García, E. C. (2001). "El papel del Psicólogo en una empresa familiar". Reporte de Trabajo de Licenciatura no publicado, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

González, T. A. (1997). "El psicólogo de Iztacala y su ejercicio Profesional en las Organizaciones". Tesina de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Grados, A. (1988). "La entrevista en las organizaciones". México, Editorial Manual Moderno.

Hassan, L. E. (2000). "El psicólogo en una organización de servicio de la rama turística". Reporte de Trabajo de Licenciatura no publicado, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Hay, A. (1980). "Manual de análisis y descripción de puestos". México, Limusa.

Hernández, L. T. (1998). "Ubicación en el campo laboral Industrial del Psicólogo y su desarrollo Profesional". Reporte de Trabajo Profesional de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Herrera, G. M. (2002). "La función del psicólogo de Iztacala en el proceso de reclutamiento y selección de personal en organizaciones industriales". Tesina de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Jiménez, A. (1976). "Análisis experimental de la Conducta: Aplicada al escenario Industrial". México, Trillas.

Katz, D. & Kahan, R. (1986). "Psicología de las Organizaciones". México, Trillas.

Lewis, R. A. (1996). "Tests psicológicos y evaluación". México, Editorial Prentice Hall.

Loran, C. J. (2001). "Métodos y técnicas utilizadas en la selección de personal: un análisis crítico". Tesina de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Macín, C. R. (2000). "La detección de necesidades de capacitación y el método científico". Tesina de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Mendoza, N. (1991). "La capacitación práctica en las Organizaciones: Métodos y Técnicas". México, Editorial Trillas.

Mendoza, M. A. (2002). "El papel del Psicólogo en la Industria como mediador de las relaciones laborales y sus efectos en el desarrollo de la comunicación interna". Reporte de Trabajo de Licenciatura no publicado, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Munduate, J. L. (1997). "Psicología Social de la Organización: Las personas organizando". Madrid, Ediciones Pirámide.

Núñez, M. (1985). "La capacitación práctica en las Organizaciones". México, Trillas.

Orozco, H. (1980). "Psicología Industrial". México, Editorial Trillas.

Peña, S. O. (2000). "Análisis de la funcionalidad de un sistema de evaluación por computadora para seleccionar gerentes y cajeros en una institución bancaria". Reporte de Trabajo de Licenciatura no publicado, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Pinto, V. (1990). "Proceso de Capacitación". México, Editorial Diana.

Ramírez, C. (1991). "Vicios y virtudes de la Capacitación". México, Editorial Pac.

Redondo, N. L. (2000). "Una revisión del análisis de puestos y de la evaluación del desempeño". Reporte de Trabajo Profesional de Licenciatura no publicado, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Reyes, P. A. (1975). "El análisis de puestos". México, Limusa.

Rivera, S. R. (1978). "Estructura y elaboración de pruebas para selección de Personal". México, Limusa.

Rodríguez, E. M. & Ramírez, B. P. (1995). "Administración de la Capacitación". México, McGraw-Hill.

Rodríguez F. A. (1998). "Introducción a la Psicología del trabajo y de las Organizaciones". Madrid, Ediciones Pirámide.

Ruiz, C. T. (1999). "El papel y las habilidades del psicólogo en la aplicación de la reingeniería en el área del recurso humano". Tesina de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Sánchez, M. A. (2000). "Reclutamiento de personal la principal labor del psicólogo en la organización Sanborn's Hermanos". Reporte de Trabajo Profesional de Licenciatura no publicado, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Santillan, I. S. (2001). "El Psicólogo y la Capacitación en una industria manufacturera". Reporte de Trabajo de Licenciatura no publicado, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Schein, H. Edgar. (1982). "Psicología de la Organización". México, Editorial Prentice-Hall.

Siliceo, A. A. (1973). "Capacitación y desarrollo de Personal". México, Limusa.

Torres G. L. (2002). "La función del psicólogo de Iztacala en Bodega Aurrera, S. A. de C. V.". Reporte de trabajo Profesional de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Vargas, J. & Velazco, M. (s/a). "Avances en Psicología Interconductual". Cap. Psicología Organizacional: Consideraciones Generales.

Vasconcelos, R.M. (2002). "El papel del psicólogo en la gestión de recursos humanos en una empresa mediana". Reporte de trabajo profesional de Licenciatura, no publicada. Universidad Nacional autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Mex., México.

Velasco, (2002). "La función del psicólogo en las organizaciones". Reporte de trabajo profesional de Licenciatura, no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Mex., México.

Virgen M. F. (1999). "Capacitación del gran ahorro capitalizable para las grandes empresas". Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Werther, W. (1991). "Administración de Personal y Recursos Humanos". México, McGraw-Hill.