



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIO SUPERIORES IZTACALA

**LA ELECCIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS
EN SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

T E S I N A

Que para obtener el título de

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

Presenta:

DULCE MARÍA MOLINA MÁRQUEZ

Asesor:

LIC. MA. DE LOS ÁNGELES CAMPOS HUICHAN

MRTA. PATRICIA SUÁREZ CASTILLO

LIC. CAROLINA ROSETE SÁNCHEZ





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradezco a:

Dios
Por haberme dado salud y perseverancia para llegar al final de ésta etapa de mi vida

Mi Papá
Gracias, por que tus enseñanzas siempre me dieron fuerza para continuar, en mi mente y en mi corazón siempre estarás presente.

Mi mamá
Gracias por haberme hecho la mujer que soy, Te quiero mucho.

Mi familia
Gracias por haberme proporcionado los medios para que yo pudiera concluir la carrera, y en especial a mi hermana **Gaby** por haberme apoyado para la conclusión de mi titulación, te quiero mucho.

Eduardo
No tengo palabras para expresarte las gracias por estar no sólo en éste proyecto que concluyo, si no en todos los momentos de mi vida, buenos o malos siempre a mi lado demostrando tu fuerza y coraje para enfrentar la vida, te admiro por eso, y nunca voy a terminar de agradecerle a Dios y a la vida por haberte puesto en mi camino, Te amo.

Le agradezco profundamente a mi Maestra **Ángeles**, por haberme brindado su apoyo cuando esto parecía un barco a punto de naufragar, y también muchas gracias a la Maestra **Paty** y a la Maestra **Carolina**, por haber aceptado asesorar mi trabajo, gracias por el apoyo y la disposición que siempre me demostraron.

ÍNDICE

	Resumen	3
	Introducción	4
1	Capítulo 1. PSICOLOGIA INDUSTRIAL	9
1.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS	10
1.2	AREAS DE APLICACIÓN	12
1.2.1	<i>Capacitación y Adiestramiento</i>	12
1.2.1.1	Proceso para desarrollar un programa de adiestramiento	14
1.2.1.1.1	Modelo general de sistemas (Goldstein)	16
1.2.1.2.2	Sistema de desarrollo de adiestramiento (Gilmer)	17
1.2.1.2	Métodos de adiestramiento	19
1.2.1.2.1	Conferencia o exposición oral	20
1.2.1.2.2	Discusiones o mesas redondas	20
1.2.1.2.3	Realización de un proyecto o estudio de caso	21
1.2.1.2.4	Enseñanza programada	21
1.2.1.2.5	Simulación	21
1.2.2	<i>Seguridad e higiene industrial</i>	22
1.2.2.1	Higiene industrial	22
1.2.2.2	Seguridad industrial	23
1.2.2.3	Programas de seguridad	25
1.2.2.3.1	Detección y eliminación de las prácticas y condiciones ambientales inseguras	25
1.2.2.3.2	Medidas para la eliminación de riesgos y accidentes	26
1.2.2.3.3	Desarrollo de programas de adiestramiento	26
1.2.3	<i>Reclutamiento y selección</i>	28
1.2.3.1	Fuentes de reclutamiento	28
1.2.3.1.1	Agencias privadas	28
1.2.3.1.2	Periódico	29
1.2.3.1.3	Escuelas y universidades	29
1.2.3.1.4	Intercambio de cartera	29
1.2.3.1.5	Ferías de empleo	29
1.2.3.1.6	Internet	29
1.2.3.2	Técnicas de selección	31
1.2.3.2.1	Entrevista	31
1.2.3.2.2	Pruebas psicológicas	34
1.2.3.2.2.1	Pruebas de inteligencia	36
1.2.3.2.2.2	Pruebas de aptitud y habilidades	38

1.2.3.2.2.3	Pruebas de intereses y actitudes	39
1.2.3.2.2.4	Pruebas de personalidad	41
1.3	CONDICIONES PARA LA APLICACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS EN SELECCIÓN	42
2	Capítulo 2. ANÁLISIS DE PUESTOS	45
2.1	CONTEXTO	46
2.2	RELEVANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS	48
2.2.1	Usos del análisis de puestos	51
2.3	METODOLOGÍAS PARA ELABORAR UN ANÁLISIS DE PUESTOS	51
2.3.1	Métodos para la recopilación de datos para el análisis	62
2.3.1.1	Entrevista	62
2.3.1.2	Cuestionario	64
2.3.1.3	Observación directa	64
2.3.1.4	Diario del participante	65
2.4	Estructura del análisis de puestos	65
2.4.1	Descripción	66
2.4.2	Perfil	68
3	Capítulo 3. CONCLUSIONES Y PROPUESTA	70
3.1	CONCLUSIONES GENERALES	71
3.2	CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS	75
3.3	EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA EVALUACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS	80
3.4	PROBLEMAS A LOS QUE ACTUALMENTE SE ENFRENTA EL PSICÓLOGO EN EL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	81
	BIBLIOGRAFÍA	84
	ANEXO 1. Formato para controlar el manejo y modificaciones de un Análisis de puestos	
	ANEXO 2. Propuesta / Formato de un Análisis de Puestos	

RESUMEN

Se hizo una revisión teórica de diferentes metodologías propuestas por diversos autores para elaborar un Análisis de Puestos, con el objetivo de examinar si dentro de éstas se consideraba la relación entre las características psicológicas especificadas en el perfil del puesto con la elección de las pruebas psicológicas para la evaluación de los candidatos, encontrando que la mayoría no consideran ésta relación, además de que tampoco se suelen especificar dentro del Análisis las características psicológicas de la persona encargada de desempeñar el puesto, las cuales influyen directamente en el desempeño de este, por lo que se propone un formato de Análisis de Puestos en el cual dentro del Perfil se incluya un apartado en el que se indiquen las características psicológicas, así como el nivel en que se requiere cada característica y la prueba que la evaluaría.

Se concluyó que es imprescindible que las organizaciones cuenten con el Análisis de Puestos de todos los cargos que integran su estructura organizacional, ya que este no sólo es útil para la Selección de personal si no para muchos otros procesos como: diseñar programas de capacitación y de seguridad, valuación de puestos, reestructuración de puestos, programas de calificación de méritos, además también se concluyó que las pruebas psicológicas únicamente son indicadores del comportamiento humano, por lo que no se puede basar la decisión de contratación de un aspirante únicamente en los resultados de éstas, por lo que es importante combinarlas con otras técnicas, además de que éstas siempre deberán ser elegidas , aplicadas y evaluadas por un psicólogo.

INTRODUCCIÓN

Para que una organización pueda funcionar necesita diferentes recursos como son: económicos, tecnológicos, de producción, etc, pero sin duda el más importante y sin el cual las empresas no podrían funcionar es el recurso humano, debido a que este es el que se encarga de controlar, manejar y hacer que sean productivos todos los demás, es por esto que la productividad y competitividad depende en gran parte del capital humano con el que cuenta la empresa, por lo que al elegir un nuevo empleado, se debe de estar seguro de que este cuente con las capacidades y habilidades para desempeñar el puesto, “no sólo en el momento presente sino también este preparado para los posibles cambios en las aptitudes y habilidades que puede demandar dicho cargo a mediano plazo” (Espinoza, Colom y Quiroga, 1996).

La selección adecuada del candidato no sólo beneficia a las empresas, por lo que la importancia de la selección de personal puede ser visualizada desde dos aspectos, el primero, la selección es importante para la empresa en la medida en que la provee de las personas con las calificaciones apropiadas para su funcionamiento, trayendo consigo las siguientes ventajas: personas adecuadas a los cargos exigen menor capacitación y tiempo de adaptación y proporcionan mayor productividad y eficiencia. El segundo, la selección también beneficia a las personas en la medida que les provee el cargo indicado de acuerdo con sus características personales (tanto físicas como psicológicas) y por consecuencia son personas más satisfechas con su trabajo, mas compenetradas con la empresa y que permanecen en ella por mas tiempo (Chiavenato, op.cit).

El seleccionar al candidato idóneo para el puesto constituye un proceso complicado, en el que se tienen que tomar en cuenta las *diferencias individuales* de los posibles candidatos con el propósito de evitar caer en el error de contratar a la persona no adecuada para el puesto. Con respecto a esto Rivera (1978) explica que las diferencias individuales son aquellas variaciones que existen respecto a ciertas características personales que se presentan entre los miembros de un grupo, las cuales influyen directamente en el trabajo en aspectos como la productividad, valoración de méritos, calidad del trabajo, estabilidad en la ejecución del trabajo, estabilidad en el empleo, habilidad para supervisar, etcétera.

Espinoza, Colum y Quiroga (1996) consideran las diferencias individuales desde el punto de vista de los aspectos relacionados con la salud y seguridad del puesto laboral, argumentando que las tendencias más recientes en este terreno indican que salud y seguridad no afectan por igual a todos los trabajadores. La mayor o menor propensión individual de estos a la enfermedad y a los accidentes laborales demandan tanto un mayor esfuerzo de la investigación diferencial en este terreno, como accidentes de orden práctico dirigidos a la redistribución laboral del personal y/o al rediseño individualizado del puesto de trabajo, por otro lado Espinoza y cols, también consideran que las diferencias individuales tiene una gran influencia en la relación *ajuste-puesto*, específicamente con aspectos referido a las características ambientales del puesto de trabajo como el trabajar en oficinas cerradas o abiertas.

Es esencial para las organizaciones que sus miembros desempeñen el trabajo para el cual tienen más aptitudes, así se incrementará la productividad y la satisfacción psicológica del individuo (Arias, op cit y Schultz, op cit). Se ha hablado mucho de la importancia de la selección del personal adecuado, sin embargo esto no es sencillo, implica toda una planeación de los pasos a seguir y de las técnicas o instrumentos de los que se hará uso, aunque existe un modelo tradicional para el proceso de reclutamiento y selección, hay que tomar en cuenta que cada empresa es diferente y por lo tanto, cada una necesitará de la modificación de ese proceso tradicional.

Muchos autores como Schultz (op cit), Werther (1992), Rivera (1974) y Blum (op cit), consideran el análisis de puestos como un el primer paso para llevar a cabo una selección de personal exitosa, cuyo fin es la obtención de información relativa a las características de los diferentes puestos de una organización. Este además de incluir información sobre los deberes y responsabilidades del puesto (descripción), también contiene los requerimientos esenciales con los que debe contar el candidato, entre estos están las características psicológicas, por lo que el *Perfil* es el aspecto del análisis de puestos sobre el cual el psicólogo Industrial debe poner especial atención en el momento de elegir las técnicas de selección, en particular, al elegir las Pruebas psicológicas.

Las Pruebas Psicológicas como medio de selección comenzaron a raíz de la segunda guerra mundial, en donde fueron utilizados como medio de selección de los reclutas, las empresas comenzaron a copiar el esquema deseosas de imprimir a la selección un carácter más objetivo (Zepeda, 1999). La utilización de pruebas o Test psicológicos no siempre proporciona el beneficio que se les ha atribuido debido a múltiples causas, desde la falta de conocimiento y experiencia de quien aplica la prueba, hasta el uso indiscriminado de éstas, lo cual puede llevar al fracaso del proceso de selección. Por lo que, compete a los psicólogos escoger o idear las pruebas de selección más adecuadas y efectuar la laboriosa investigación que garantice el éxito de un programa integral de selección de personal (Schultz, op cit).

Existe gran variedad de pruebas a disposición de los expertos, cada tipo, sin embargo, se emplea únicamente en determinada área, la utilidad de cada una es limitada. El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada una, en la actualidad existen muchas pruebas válidas en poblaciones amplias. Es importante, sin embargo, que cada departamento de personal lleve a cabo sus propios estudios de verificación, para cerciorarse de que determinada prueba es válida para los fines de la organización (Wether, op.cit).

PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA: Dentro de lo que se conoce como análisis de puestos se encuentra la Descripción y el Perfil del puesto, en las cuales se especifican los requerimientos del cargo, en la descripción se describen principalmente los deberes y responsabilidades mientras que en el Perfil se establecen todas aquellas *características psicológicas* memoria, atención, inteligencia, percepción, responsabilidad, relaciones interpersonales, necesidades, temores, motivaciones, intereses, actitudes, entre otros, mismas que servirán de guía para la elección de las pruebas que serán utilizadas en la evaluación psicológica.

JUSTIFICACION: Mediante la Selección de Recursos Humanos se ingresan nuevos elementos a la empresa, por lo que de esta depende que sus futuros empleados realmente sean productivos y así se logre el retorno de inversión en capital humano, para lo cual es necesario que antes de comenzar a reclutar a los candidatos se conozca además de aspectos generales del puesto como actividades, instrumentos, horario, etcétera , también se cuente con un *Perfil* detallado del puesto que “indique el tipo de persona (características psicológicas) que se considera más adecuada para cubrir el puesto, así como las cualidades que se le deben probar” (Dessler, 1991) permitiendo elegir las pruebas apropiadas para la evaluación del candidato.

La relevancia de tomar en cuenta las características psicológicas radica en que el puesto será desempeñado por un ser humano, el cual además de contar con las habilidades técnicas necesarias para la realización de las tareas que requiere el mismo, también cuenta con características psicológicas, que al igual que las habilidades técnicas son indispensables para el buen desempeño del puesto, y que pueden afectar la calidad del trabajo, por ejemplo, si el puesto requiere que el empleado trabaje constantemente bajo presión, es necesario evaluar si el candidato cuenta con las habilidades necesarias para enfrentar el estrés, por otro lado, también se encuentran las condiciones físicas, por ejemplo si el puesto requiere trabajar ocho horas en un espacio reducido o alto, se necesita saber si el candidato no le teme a las alturas o a los espacios cerrados, en conclusión lo que se busca es evitar riesgos para la empresa y para el empleado, con respecto a esto Shultz (op cit) afirma que la prueba psicológica no sólo debe distinguir entre candidatos idóneos e ineptos, sino además versar sobre capacidades que guarden relación directa con la vacante.

OBJETIVO: A través de la investigación documental se pretende examinar si dentro de las metodologías propuestas para realizar un análisis de puestos se considera la relación entre el contenido del Perfil del puesto y las pruebas utilizadas como técnicas de selección, proponiendo la elaboración de un formato de Análisis de Puestos en el cual dentro del Perfil exista un anexo en el cual se sugieran las pruebas más adecuadas para la selección del candidato de acuerdo a las características señaladas en el mismo.

Psicología

Industrial

La Psicología Industrial influye en casi todos los aspectos de la vida empresarial:
Repercute en todo lo que se refiere al mundo de trabajo.

Shultz, 2003.

1. PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Psicología es el estudio científico de la conducta humana, con el fin de comprenderla para predecirla y modificarla (Siegel y Lane 1982), de esta se han derivado áreas diferenciadas por su campo de trabajo, entre ellas se encuentra la Psicología Industrial cuya finalidad es la aplicación de las técnicas de la Psicología al terreno laboral, formula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones de las empresas (Blum, 1992).

Existen diferentes puntos de vista con relación a quién fue el iniciador de la Psicología Industrial, algunos autores como Blum, (op.cit) y Shultz (1991) le otorgan este nombramiento al Profesor Walter Dill Scott, quien en 1901 se pronunció a favor de las aplicaciones de la Psicología a la publicidad, otros como Siegel y cols (op.cit) le conceden el honor a Hugo Mustenberg que publicó en 1913 un libro llamado *Psicología y Eficiencia Industrial*, sin embargo, existe un aspecto en que los autores coinciden y es el hecho de que el auge del desarrollo de la Psicología Industrial comenzó gracias a sus aportes a la empresa bélica.

Fue la petición de ayuda del ejército durante la primera guerra mundial, la que marcó el nacimiento de la Psicología Industrial, ante la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas el ejército norteamericano comisionó a psicólogos para que idearan una prueba de inteligencia general, con la cual, identificar a los de inteligencia baja y así excluirlos de los programas de adiestramiento militar, desarrollándose dos Test: *Army alfa* para quienes sabían leer y *Army beta* para analfabetos (Shultz, op.cit).

Los buenos resultados del uso de las pruebas psicológicas en la selección de los militares rápidamente fueron difundidos, dando como resultado que las empresas pronto comenzaran a interesarse por la aplicación de las técnicas de la Psicología Industrial a los problemas por los que atravesaban. En 1924 se realizaron los estudios de *Hawthorne* en la fábrica *Western Electric Company*, los cuales tenían por objeto descubrir si podía existir relación entre las condiciones de trabajo y la eficiencia del trabajador, encontrando que las condiciones sociopsicológicas del ambiente laboral podían tener mucho más importancia potencial que las físicas. Sin embargo, lo más trascendental de estos estudios, fue el hecho de que abrieron nuevos campos de exploración, más allá de la selección y colocación y condiciones de trabajo, comenzando a darle importancia dentro del área a cuestiones enfocadas a las relaciones humanas y a aspectos psicológicos propios del empleado como la *motivación* (Siegel y Lane , 1982; Blum, 1992; Shultz, 1991).

La segunda guerra mundial también contribuyó al desarrollo de la Psicología Industrial, al necesitarse de un asesoramiento más avanzado para el personal y los procedimientos para su preparación. Por otro lado, el creciente avance tecnológico ocurrido durante y después de la guerra, desembocó en la formulación de una nueva área: la *Psicología de la ingeniería*, la cual se dedica al diseño de los equipos de acuerdo con las capacidades y limitaciones de los operarios humanos potenciales. Por lo tanto, el periodo de la posguerra es testigo de un desarrollo continuo de la Psicología Industrial (Siegel y cols, op.cit).

Así, el progreso de la Psicología Industrial ha ido avanzando como resultado del surgimiento constante de nuevas necesidades dentro de las organizaciones, ante la búsqueda continua de lograr la compenetración entre hombre-trabajo. Existen diversas áreas dentro de la Psicología Industrial, como: *Capacitación y Adiestramiento*, *Seguridad e Higiene* y *Reclutamiento y Selección*, ésta última es el área más conocida y utilizada dentro de las empresas, a continuación se abordarán de manera concisa las dos primeras, profundizando más en la última, al ser el área en la que se encuentra dirigido el objetivo del presente trabajo, el cual propone a través de la investigación documental examinar si dentro de la metodologías propuestas para realizar un Análisis de Puestos es considerada la relación entre el contenido del perfil del puesto y las características que miden las pruebas utilizadas como técnica de Selección.

1.2 ÁREAS DE APLICACIÓN

1.2.1 Capacitación y adiestramiento

Antes de comenzar a describir esta área de la Psicología Industrial, quisiera puntualizar que la mayoría de los autores únicamente utilizan el término de adiestramiento al hablar del proceso para dotar a los trabajadores de diferentes habilidades y/o conocimientos y no de Capacitación a pesar de que este último es el más utilizado en la práctica dentro de las organizaciones, además de que existe una gran discrepancia en cuanto a su definición. Romero(1981) define al *adiestramiento* como: Ayudar a los trabajadores o empleados para que adquieran o ejerzan una *destreza o habilidad*, es decir, proporcionar los conocimientos prácticos y teóricos para que un trabajador sepa cómo realizar determinada labor en un *grado elemental*. Siliceo (1986) lo considera como: La *habilidad o destreza* adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico, el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización de máquinas y equipos.

Así, Romero (op.cit) y Siliceo (op.cit) consideran el *adiestramiento* como una forma de instruir a los trabajadores en actividades netamente metódicas y mecánicas, considerándolo como una actividad de nivel menor a la *capacitación*, sin embargo, Dunnette y Kirchner (1976) y Howell (1979) consideran al *adiestramiento* como un proceso más amplio, es decir, este no sólo tiene como fin el enseñar habilidades mecánicas sino también actitudes, conductas y reglas, además de estar dirigido a todos los niveles de la empresa.

Por su parte, Chiavenato (1993) únicamente habla de *entrenamiento y desarrollo*, y para definir al primero acude a diferentes autores una de ellos es Steinmetz, el cual afirma que el *entrenamiento* es “el proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado, por el cual el personal no gerencial aprende conocimientos y habilidades técnicas para un propósito definido”, instruyendo únicamente operaciones técnicas y mecánicas, coincidiendo ésta definición con lo que Romero (1981) y Siliceo (1986) consideran como *adiestramiento*, otro de los autores a los que acude es Flipp, el cual dice que el *entrenamiento* es “el acto de aumentar el conocimiento y la habilidad de un empleado para el desempeño de determinado cargo o trabajo”, McGehee afirma que “el *entrenamiento* significa educación especializada, comprende todas las actividades que van desde la adquisición de habilidades motoras hasta el desarrollo del conocimiento técnico completo, el ofrecimiento de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales”.

Así, es difícil encontrar un consenso entre los autores con relación al significado de este concepto, sin embargo, algo en que coinciden es en que un programa de adiestramiento requiere de un proceso sistemático compuesto por varias fases interrelacionadas entre sí, el cual demanda una exhaustiva planeación (Romero, op.cit, Dunnette y Kirchner, 1976, Howell, 1979 y Gilmer, 1976). Por lo anterior y debido a fines prácticos únicamente se utilizará el término de Adiestramiento, ya que este es el utilizado por los autores revisados.

El adiestramiento de personal constituye el medio por el cual el trabajador conseguirá adaptarse al puesto, ser más eficiente y adquirir conocimientos y habilidades que en un futuro le permitirán desarrollarse y crecer dentro de la organización. El que exista este dentro de las organizaciones es una necesidad que cada vez se hace más imprescindible debido al constante desarrollo tecnológico, Gilmer (op.cit) afirma que si una empresa quiere mantenerse competitiva tiene que desarrollar un programa de *adiestramiento* permanente para ayudar a sus empleados a entender nuevos conceptos y a aplicar nuevas prácticas tecnológicas, por lo tanto, la capacitación y el adiestramiento no sólo debe de estar dirigido a los nuevos empleados, sino también a aquellos que llevan tiempo laborando dentro de la empresa. Pero no sólo el avance tecnológico ha impulsado a las empresas a elaborar este tipo de programas, también la creciente competencia las obliga a no sólo mejorar sus productos sino también su servicio, el cual depende directamente del factor humano.

Son innumerables los beneficios que el adiestramiento puede traer a la empresa, como son: reducción de la rotación de personal, uso más adecuado del equipo, disminución de accidentes y tiempo, aumento de la eficiencia a nivel individual y organización, mejores relaciones humanas, y para el empleado: oportunidad de mejorar sus ingresos al ampliar sus conocimientos y habilidades, oportunidad para ascender, aumento en su seguridad personal y económica al sentirse mejor preparado para enfrentar los problemas de su trabajo (Romero, 1981).

Como ya se mencionó, el elaborar un *programa* requiere de una cuidadosa planeación, por lo que, Romero (op.cit) y Dunnette y Kirchner (1976) afirman que el diseño adecuado de este debe responder antes que nada a las siguientes preguntas:

- ¿Qué habilidades, conocimientos y actitudes deben ser objeto de adiestramiento?
- ¿A quién debe adiestrarse?
- ¿Cómo debe realizarse el adiestramiento?
- ¿Dónde y cuándo debe hacerse el adiestramiento?
- ¿Por qué debe realizarse el adiestramiento? ¿Qué evidencia se tiene de la eficacia de un programa particular de adiestramiento?

1.2.1.1 Proceso para desarrollar un programa de adiestramiento

Dentro de la teoría existen diferentes procedimientos para el desarrollo de programas, a continuación se presentan dos de ellos, el primero es el propuesto por Goldstein (1979) y el segundo corresponde a Gilmer (1976), ambos modelos se muestran en forma de diagramas en la figura 1, el motivo por el que se eligieron estos es por que ofrecen una visión holística del proceso para elaborar un programa de adiestramiento, al mostrar la interrelación y dependencia de las diferentes fases, además de que consideran no solo los pasos que se deben de seguir para elaborar el programa sino también aspectos que se deben de tomar en cuenta antes de comenzar a diseñar el programa como el especificar el por qué se necesita el adiestramiento, qué se quiere resolver con este y si realmente es la solución y así no limitarse como menciona Gilmer (op.cit) a 2 fases: la preparación del plan de enseñanza y la puesta en práctica del mismo.

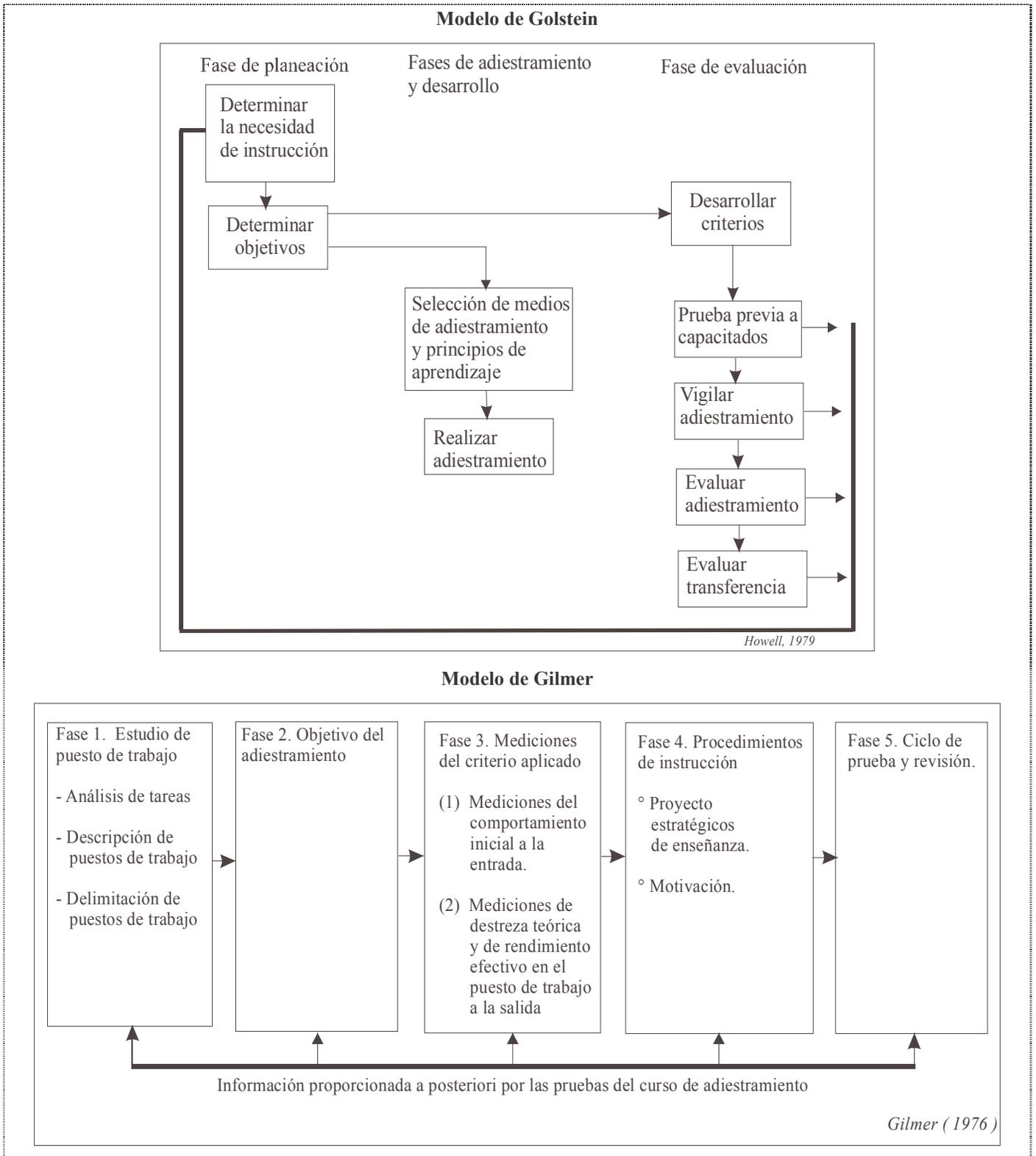


Figura 1. Diagramas de flujo que muestran las metodologías propuestas por Goldstein y Gilmer para la realización de un programa de capacitación.

Fuente: Howell, 1979 y Gilmer, 1976.

1.2.1.1.1 Modelo general de sistemas (Goldstein)

Fase de Valoración o Planeación, Tiene como finalidad el fijar los objetivos que persigue el programa que se desea desarrollar, tratando siempre de que sean específicos y claros, y que se encuentren relacionadas con los fines de la organización.

Lo siguiente es analizar las tareas sobre las cuales se va a dar el adiestramiento, y determinar a quiénes se va a adiestrar haciendo un *análisis humano* que incluye un resumen general de la población que contemple algunas de las características de ésta, como experiencia en algún tipo de adiestramiento, capacidad de aprendizaje, trayectoria académica, buscando determinar las necesidades e intereses de la población. Finalmente se hace la descripción de los objetivos de comportamiento, los cuales deberán cumplir los participantes al término del curso, así como los criterios para su evaluación durante el mismo.

Fase de ejecución. En esta fase se pondrá en práctica el programa diseñado, y es aquí en donde la adecuada selección de los métodos y las condiciones de aprendizaje, logrará que estos se complementen para alcanzar las metas fijadas.

Fase de evaluación. El objetivo principal de esta etapa es determinar si los resultados obtenidos durante y después de la ejecución del programa cumplen con las metas fijadas. Se requieren de varios pasos para que un programa sea debidamente evaluado y son:

- 1, Los participantes se evalúan con una prueba previa para determinar la línea base, mediante la cual se puedan medir los efectos del adiestramiento *per-se*.
- 2, Se debe de mantener al programa bajo supervisión durante toda su ejecución, con el fin de ir comprobando que todo marche bien.
- 3, La evaluación final se hará recopilando los resultados de las pruebas que fueron aplicadas después del adiestramiento.

1.2.1.1.2 Sistema de desarrollo de adiestramiento (Gilmer)

Fase 1. Estudio de los puestos de trabajo. Su finalidad es conocer el puesto para el que se elabora el programa, por lo que es necesario responder a las siguientes preguntas: ¿Qué objetivos persigue la empresa con este puesto de trabajo?, ¿sería posible alcanzar dichos objetivos con un procedimiento mejor?, ¿es necesario este puesto de trabajo para alcanzar dichos objetivos?, ¿se puede someter el puesto a una reestructuración a fin de que resulte más útil o más fácil de aprender y cumplir sus obligaciones?, ¿qué actividades necesitarán los empleados para cubrir correctamente este puesto?.

Fase 2. Objetivos. Estos estarán basados en la información recogida en la fase anterior, estableciendo las habilidades que el trabajador deberá adquirir mediante el adiestramiento para desempeñar mejor su trabajo.

Fase 3. Mediciones de criterio. En esta fase se seleccionan los medios con los que será evaluado el trabajador, los cuales tiene como fin estimar los cambios en el comportamiento del participante, expresándolos cualitativamente. Las mediciones del criterio se pueden clasificar en: 1) de comportamiento inicial a la entrada y 2) de maestría y rendimiento en el puesto de trabajo a la salida, las primeras se aplican antes de comenzar el adiestramiento con el fin de ver si los participantes cumplen con los requisitos esenciales para participar en el programa, y las segundas se aplican una vez concluido el programa para determinar el éxito o fracaso del mismo.

Fase 4. Procedimientos de instrucción. Son establecidos los métodos de instrucción, más adecuados a la población con la que se va a trabajar, buscando que estos mantengan motivados a los participantes durante y después del curso, con el fin de lograr la transferencia de los conocimientos y las habilidades adquiridas a su puesto de trabajo.

Fase 5. Ciclos de prueba y revisión. Lo que se pretende es crear un método de control que permita establecer si realmente el material docente utilizado está contribuyendo a obtener los resultados esperados con el adiestramiento, por lo que este es constantemente revisado y modificado hasta que se obtiene el deseado nivel de aprovechamiento en cada participante.

Al parecer las metodologías que proponen cada modelo no difieren considerablemente, al contar con la misma estructura la cual puede resumirse en cuatro fases:

- 1) Delimitación de objetivos o metas a nivel empresa y a nivel programa y análisis de puestos
- 2) Selección de métodos de adiestramiento y mediciones de criterio
- 3) Ejecución del programa
- 4) Evaluación de resultados.

Sin embargo, existen dos aspectos que un modelo u otro no consideran, y ambos están relacionados con el factor humano, el primero es considerado sólo por Goldstein, y se refiere al hecho de que dentro de la fase de planeación además de hacer un estudio minucioso del puesto, también se realiza un *análisis humano* con el fin de conocer las características de los individuos que están contemplados para el adiestramiento, que pueden llegar a afectar los resultados del mismo, ya que por ejemplo de la capacidad de aprendizaje, así como de su nivel académico de los alumnos dependerá el tipo de métodos de enseñanza que se utilizarán, por otro lado si se conoce con qué habilidades cuenta el personal éstas se pueden utilizar a favor del adiestramiento como por ejemplo el que sepan utilizar herramientas electrónicas de trabajo y así no perder tiempo en enseñar algo que ya saben, lo que se pretende es conocer las limitaciones de los individuos y sus atributos, lo cual significa un avance hacia la definición del tipo de programa que se necesita, debido a que finalmente el que va a desempeñar el puesto será el trabajador y si se conocen sus características el programa podrá ser diseñado de acuerdo a las necesidades reales del empleado en concordancia con los requisitos del puesto para lograr así que el programa cumpla con sus objetivos.

Este *análisis humano* del que habla Goldstein se relaciona directamente con el segundo aspecto que es la *motivación*, la cual es considerada por Gilmer (1976) como un elemento crucial dentro de la fase 4, ya que a medida que los participantes del adiestramiento se sientan motivados durante todo el proceso, el adiestramiento será más eficaz, es por eso que es tan importante que los programas consideren las características de los empleados y sus necesidades reales, que el empleado sienta que ese adiestramiento realmente le va a ayudar a crecer laboralmente, con lo cual, indiscutiblemente se beneficiará a la empresa, al contar con trabajadores competentes y satisfechos.

Es notable que todas las fases que proponen ambos modelos están interrelacionadas, para que una pueda iniciar a desarrollarse, la anterior debe de estar totalmente terminada. Por lo tanto, todas las fases son indispensables, sin embargo la evaluación es imprescindible, porque sólo a través de ella se podrá conocer si el programa realmente es efectivo o si necesita algún cambio que lo haga mejor la próxima vez, y así no se convierta en una *fuga* de tiempo y dinero. Finalmente, a continuación se abordará brevemente algunos de los *métodos* utilizados en el adiestramiento de personal.

1.2.1.2 Métodos de adiestramiento

La elección de los métodos, y por consiguiente de los principios de aprendizaje no es una tarea fácil, depende de los objetivos a los que va encaminado el adiestramiento y las características de la población a la que irá dirigido, con relación a esto Howell (1979) afirma que las técnicas de adiestramiento no son buenas o malas por sí mismas, su efectividad dependerá de los fines para los que se utilicen.

Los métodos de Capacitación se dividen en métodos en el mismo trabajo como son: *Adiestramiento de orientación, internado, rotación de puestos, asesoramiento*, etcétera, estos consisten generalmente en la asistencia que un empleado experimentado presta a un novato en una relación informal (Gilmer, op.cit) su principal ventaja es el bajo costo que implica debido a que el adiestramiento se realiza en el mismo lugar de trabajo, por lo que el empleado sigue produciendo al mismo tiempo que aprende, además de que la transferencia no implica un problema, sin embargo, tienen una gran *desventaja*, la falta de una planeación minuciosa de lo que contendrá el programa y de las metas que persigue.

Dentro de los métodos fuera del trabajo se encuentran la *Conferencia o exposición oral, discusiones o mesas redondas, realización de un proyecto o estudio de caso, enseñanza programada y simulación*.

1.2.1.2.1 Conferencia o exposición oral

Este es el método más conocido debido a que es el que se utiliza con mayor frecuencia en el salón de clases, consiste en la exposición por parte de un instructor (maestro) de diferentes temas de manera selecta y ordenada (Romero, 1981). Para Howell (1979), Dunnette y Kirchner (1976) la principal limitación de este método es la inactividad de los alumnos, ya que la comunicación es en un solo sentido, de instructor hacia alumnos, por lo que no existe una participación activa de estos, además Howell (1979) menciona que este método no tiene ninguna consideración hacia las diferencias individuales (capacidad de aprendizaje, nivel académico, iniciativa, etc.) ya que al seguir un ritmo fijo para exponer los temas aquellas personas que no logran seguirlo se estancan, sin embargo a pesar de éstas críticas el método de exposición oral sigue siendo uno de los más utilizados tal vez por su bajo costo y por que permite exponer temas a grandes grupos de personas, algunos opinan que es bueno únicamente para fines informativos y no para cambiar actitudes, desde mi punto de vista me parece que es un método que puede dar excelentes resultados si se combina con otras técnicas como dinámicas de grupo, discusiones y técnicas audiovisuales que motiven a los alumnos a participar activamente.

1.2.1.2.2 Discusiones o mesas redondas

Este método consiste en la discusión activa de un grupo sobre temas preestablecidos por el instructor, quien participa como mediador y dirige la discusión para evitar que ésta se desvíe hacia temas alejados del objetivo del adiestramiento, la principal ventaja de este método es que induce la participación activa de todos los asistentes, por lo que la comunicación es bidireccional y no sólo de instructor a alumno, además de que permite generar ideas, establecer conclusiones y soluciones a un problema (Romero op.cit, Dunette y cols, op.cit y Howell, op.cit).

A simple vista este método parecería el mejor debido a que propicia la participación y motiva la expresión de ideas e inquietudes, no obstante Dunette y Kirchner (1976) muestran las desventajas de este método, una de ellas es el peligro constante de que la discusión se dirija hacia temas no relacionados con los especificados al inicio y otra es que el instructor caiga en el error de no poder controlar el reforzamiento, ya que si únicamente refuerza la participación provocará recelo entre los que no se expresan tan fácilmente y si sólo refuerza las opiniones útiles o correctas puede provocar antagonismo entre los participantes menos efectivos y hacer que estos caigan en un estado de indiferencia lo que afectaría el proceso de aprendizaje.

1.2.1.2.3 Realización de un proyecto o estudio de caso

Romero (1981) afirma que este método consiste en plantearle un problema a los participantes sobre el cual tienen que desarrollar un proyecto para solucionarlo bajo la supervisión constante de un instructor.

1.2.1.2.4 Enseñanza Programada

Programa de tipo lineal. Consiste en programar el contenido del adiestramiento en etapas ascendentes, ya que cada una exige una respuesta activa del alumno, con la cual recibirá el conocimiento inmediato de los resultados y el *reforzamiento*. El ordenamiento del material se llama *programación* y las diferentes etapas que componen el programa se llaman *unidades*.

Método de ramificación de elección múltiple. El alumno elige una respuesta entre varias opciones al finalizar cada unidad, si su respuesta es la correcta pasará a un nuevo material, pero si es incorrecta será regresado a una unidad donde se le explique el por qué de su error, ambos programas fueron desarrollados por *Skinner*. (Dunnette y cols, op.cit).

1.2.1.2.5 Simulación

Este tipo de método está basado en lo que se conoce como *modelamiento*, al presentarle al alumno los modelos de situaciones de la vida real con fines de instrucción, teniendo la *ventaja* de que no se obstaculiza el trabajo ni se distrae al personal que se encuentra laborando, además de evitar algún accidente o error.

Es innegable la necesidad de que exista el adiestramiento dentro de las organizaciones, ya que son innumerables los beneficios que trae para la empresa y para los empleados, y no sólo en aspectos técnicos del puesto y desarrollo laboral, sino también en cuestiones humanas, siempre y cuando los programas que se apliquen hayan contado con una planeación rigurosa, en la que se tome en cuenta las necesidades de los trabajadores.

1.2.2 Seguridad e higiene industrial

Para toda organización es vital que sus empleados tengan un rendimiento óptimo, sin embargo éste puede ser afectado por distintos factores, tanto físicos como psicológicos, por lo que las empresas han tenido que poner en práctica algunas medidas para que las capacidades de sus trabajadores se mantengan y no sean deterioradas por el propio desempeño del trabajo.

El deterioro de la fuerza de trabajo trae consigo grandes pérdidas para la empresa, estas son principalmente económicas al reducirse su producción, así como también, el tener que cubrir gastos médicos de los empleados afectados y para el trabajador, al reducirse sus capacidades para trabajar, su ingreso económico disminuye, lo cual puede crear situaciones tensas dentro de su familia, en el aspecto social y de relaciones humanas (Rodríguez, 1993). La *Seguridad e Higiene Industrial*, se encarga de que los empleados mantengan un buen estado de salud que les permita cumplir con su trabajo.

1.2.2.1 Higiene industrial

La *Higiene Industrial* es definida por Arias (1994) como: “El conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar, aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud” p.366. Chiavenato (1979) la define como: “Un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas, está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo” p.423.

El principal objetivo de la Higiene Industrial es lograr que el ambiente laboral sea lo más seguro posible para el trabajador, con el fin de evitar daños a su salud, manteniendo un control sobre todas las *Condiciones de trabajo*, las cuales son:

a) *Condiciones físicas*. Entre estas condiciones se encuentran: iluminación, ruido y condiciones atmosféricas (radioactividad, ventilación, temperatura, humedad, composición del aire, etcétera), las anomalías en estas traen consigo diversos daños para la salud como: alteraciones del sistema termorregulador del cuerpo, disminución de agudeza visual, ceguera, trauma acústico, sordera, vasodilatación o vasoconstricción (Chiavenato, op.cit).

b) *Diseño del equipo y tecnología*. Es imprescindible que los equipos cuenten con dispositivos de seguridad e interruptores de la energía incorporados, además de que los trabajadores deben de llevar ropa especial que no interfiera con su trabajo y al mismo tiempo los proteja (goggles, cascos, cubrebocas, guantes, etc.), en especial cuando la operación demanda la exposición continua del empleado a partes móviles, piezas cortantes y partículas que saltan (Siegel y Lane, 1982). En el riesgo de accidentes a causa del equipo la tecnología ocupa un papel muy importante debido a que en la industria cada día se emplean más equipos de alta velocidad, rayos láser, sustancias radioactivas, etc.

c) *De fuerza de Trabajo*. Se refieren al tipo de equipo o maquinaria utilizada por el trabajador durante su jornada laboral, el cual puede exigir ciertos movimientos de partes del cuerpo que pueden provocar lesiones, aquí también se puede incluir el diseño de las herramientas de trabajo, las cuales deben estar hechas anatómicamente para evitar daños.

d) *Psicológicas*. Es indispensable que el individuo logre adaptarse a todos los elementos que componen su trabajo diario, y así evitar que se sienta sometido a una constante tensión que pueda deteriorar su salud (Arias, 1994).

1.2.2.2 Seguridad industrial

Por otro lado, la *Seguridad Industrial* es definida por Arias (op.cit) como el conjunto de *medidas técnicas* y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, por medio de sus causas, por su parte Chiavenato (1979) menciona que además de medidas técnicas, también se incluyen *medidas educacionales, médicas y psicológicas*, debido a que también se busca convencer a los trabajadores de la importancia de la prevención.

Al igual que las *enfermedades profesionales*, los *accidentes laborales* son un grave problema para las empresas. Es común que los accidentes sean considerados como hechos totalmente inevitables, sin embargo, existen medidas que pueden prevenir que estos sucedan con frecuencia. El accidente laboral es definido por Chiavenato (op.cit) como una consecuencia del trabajo que causa al empleado lesión corporal, perturbación funcional, o enfermedad, mismos que pueden desembocar en la pérdida permanente o temporal de la capacidad de trabajo e incluso la muerte, por lo que se clasifican según el grado de incapacidad que provocan.

Dentro de las *causas* de los accidentes se encuentran las condiciones de trabajo, pero también influyen en la ocurrencia de estos las *características personales del empleado*, Siegel y Lane (1982) las clasifica de la siguiente manera

a) *La salud*. Si un empleado está enfermo no podrá dedicarle a su trabajo la atención necesaria, sin embargo, para que su incapacidad pueda provocar un accidente, es necesario que esta influya directamente en la ejecución satisfactoria del trabajo.

b) *La edad y la experiencia*. Ambos factores pueden contribuir de manera distinta en la propensión de los accidentes, dependiendo del tipo de trabajo, por ejemplo, si el trabajo implica gran fuerza física un empleado joven tendrá menor propensión a tener un accidente que una persona de edad avanzada, sin embargo esto no es determinante.

c) *Fatiga*. Esta ocurre generalmente a causa de largas jornadas de trabajo (más de 8 hrs), lo que reduce la capacidad del trabajador.

d) *Alcohol y drogas*. La adicción a sustancias puede provocar accidentes, al disminuir directamente el desempeño, y tener efectos secundarios como depresión, angustia, paranoia, reacciones violentas, etcétera. Arias (1994) también hace una lista de los *factores o características personales* que se relacionan con los accidentes:

- Inteligencia y habilidad del accidentado
- Condiciones ambientales que pudieran influir sobre su personalidad
- Experiencia en el trabajo
- Inhabilidad para efectuar su trabajo
- Reacciones psicológicas al ambiente.

1.2.2.3 Programas de seguridad

Para combatir los riesgos del trabajo que pueden desembocar en accidentes, se han creado *programas de seguridad*, los cuales según Siegel y Lane (1982) deben incluir los siguientes elementos para ser eficaces:

1.2.2.3.1 Detección y eliminación de las prácticas y condiciones ambientales inseguras

Una vez que han sido identificadas aquellas condiciones y prácticas inseguras, lo siguiente es crear condiciones y conductas que las contrarresten, por ejemplo, la ubicación de extintores, así como el establecimiento de inspecciones constantes encargadas de identificar cualquier factor ambiental que pueda ser fuente potencial de accidentes, y enseguida establecer medidas para controlarlo, estas inspecciones están a cargo de las llamadas comisiones mixtas de seguridad e higiene, integradas por representantes de los trabajadores y de la empresa. En cuanto a las prácticas inseguras es esencial la participación de los empleados en su eliminación, ya que, mientras la empresa se encarga de proveer un buen ambiente físico y equipo seguro, los empleados deben aceptar la responsabilidad de su seguridad, reportando cualquier anomalía e incluso motivando entre ellos un interés por mantener un ambiente seguro.

Pero no sólo crear un clima físico seguro es importante para evitar accidentes, también un clima psicológico favorable puede contribuir en la prevención de estos, el lograr que los empleados se sientan satisfechos con su trabajo, los motivará a cooperar con la seguridad. En relación con esto Arias (1994) menciona algunas *técnicas* que pueden ayudar a fomentar la seguridad entre los trabajadores.

- Concursos, basados en el espíritu de competencia, relativos a alguna actividad determinada, como por ejemplo, menor número de horas-hombre perdidas por accidentes en un cierto periodo.
- Distinciones por haber cursado satisfactoriamente alguna materia de seguridad
- Metas
- Participación de todas las personas, ya que la responsabilidad corresponde a todos, según el puesto que se desempeñe en una organización
- Las ceremonias y festejos de seguridad tienden a recalcar entre el personal la importancia que se da a los logros de seguridad.

1.2.2.3.2 Medidas para la eliminación de riesgos y accidentes

a) Procedimientos adecuados de Selección de Personal. Las diferencias individuales pueden causar cierta propensión a los accidentes de trabajo, es por eso que autores como Rodríguez (1993) y Siegel y Lane (1982) afirman que es vital realizar un exhaustivo *análisis de empleos*, en el cual se especifiquen las características físicas y personales asociadas a los accidentes, y así contratar a los candidatos que menos se relacionen con ellas.

1.2.2.3.3 Desarrollo de programas de Adiestramiento

El adiestramiento constituye un medio para combatir las actitudes que pueden provocar que el trabajador realice *conductas inseguras*, mediante él se puede motivar a los empleados y supervisores a preocuparse por la seguridad, como lo mencionan Siegel y Lane (1982) el interés por la seguridad no se da sólo con la adquisición de conocimientos teóricos, debido a que en la mayoría de los casos que se desea modificar una conducta, la simple información no es suficiente, por lo tanto, los programas deben estar basados en principios de aprendizaje y ser prácticos, cabe señalar que el adiestramiento en seguridad debe ser continuo, ya que tanto la tecnología como el clima laboral se transforman.

En las actitudes de los trabajadores hacia la seguridad puede influir desde la cultura hasta aspectos de índole personal, por ejemplo, con frecuencia los hombres no quieren usar el equipo de seguridad por no parecer ante sus compañeros como cobardes, Siegel y Lane (1982) mencionan que el protector de ojos más eficiente del mundo resultará inútil si el trabajador se rehúsa a usarlo, por otro lado, el no utilizar el equipo puede estar motivado por aspectos muy personales de los trabajadores como ser un medio de venganza contra el supervisor o contra la propia empresa, estos tipo de problemas al no ser evidentes, como por ejemplo una escalera en mal estado, requieren para ser identificados de investigaciones minuciosas, para las que el psicólogo está preparado.

Dentro de los autores revisados ninguno considera a los *incentivos económicos* como un medio para fomentar las conductas seguras en los trabajadores, ya que únicamente hablan de concursos basados en el espíritu de competencia cuyo premio son placas, objetos, diplomas o incluso días de descanso, sin embargo el utilizar incentivos monetarios puede ser una excelente manera de motivar a los empleados a mantener comportamientos seguros, sobre todo en trabajadores operativos (obreros) debido a que sus necesidades económicas son, por lo regular, mayores que sus necesidades sociales, por lo que el combinar el reconocimiento social con el monetario puede resultar muy efectivo para reducir riesgos e accidentes.

Otra manera que puede resultar muy eficaz para fomentar la seguridad es el proporcionar beneficios a la familia del empleado, debido a que ésta tiene un significado afectivo muy importante para el trabajador, dentro de estos beneficios están las campañas para dotar de pólizas de salud al personal de la compañía incluyendo a los miembros de la familia, o los programas para cubrir gastos de estudio para los hijos (ayuda para útiles escolares), desayunos familiares, eventos deportivos, etc.

Finalmente Siegel y Lane (1982) proponen que también se puede utilizar la publicidad para combatir las conductas inseguras como boletines en los cuales se expongan de manera *cruda* las consecuencias de los accidentes, no obstante este tipo de información debe de ir acompañada por talleres vivenciales en los que se le entrene a los empleados en la realización de comportamiento seguros ya que la mayoría de las veces la información no es suficiente.

Por ultimo es necesario mencionar que la Seguridad e Higiene Industrial no es asunto de una persona, esta sólo se logra con la cooperación de todos los miembros de la empresa.

1.2.3 Reclutamiento y selección

Un paso anterior a la Selección, pero no menos importante, es el *Reclutamiento*, y es definido como: “un proceso técnico que tiene por objeto abastecer a la empresa del mayor número de solicitantes para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos” (Sánchez, 1986, Pág.64), es fundamental señalar que incluso antes de reclutar a los aspirantes se debe de consultar el análisis del puesto que se desea cubrir, ya que de este surgirán los primeros requerimientos, que se desea que cubra el candidato, y si queremos que el reclutamiento funcione como un primer *filtro*, estos deben quedar estipulados desde el inicio del proceso de selección con el fin de evitar problemas posteriores.

1.2.3.1 Fuentes de reclutamiento

Existen diferentes *fuentes de reclutamiento*, las cuales se clasifican en internas y externas, las primeras se refieren a las amistades, parientes o familiares del propio personal, teniendo como ventaja principal la integración del personal de nuevo ingreso (Arias 1994), además los candidatos internos podrían estar más comprometidos con las metas y tener menos posibilidades de irse, requieren menos instrucción y capacitación, no obstante, tiene la *desventaja* de provocar fricciones dentro del propio personal, a causa de inconformidades por diversos motivos hacia la promoción del empleado elegido (Dessler, 1991). En cuanto a las externas son todas aquellas instituciones de las que se pueden obtener posibles candidatos como: agencias privadas de empleo, medios publicitarios, universidades, las cuales se describen a continuación.

1.2.3.1.1 *Agencias privadas*. Stanton (1990) y Dessler (1991) consideran que su principal *ventaja* es el ahorro de tiempo, ya que se encargan de eliminar a los solicitantes no aptos para el puesto, canalizando a la empresa únicamente a los más adecuados, no obstante, Sánchez (1986) opina que existen oficinas de colocación que no cumplen con su trabajo, por lo que hay tener cuidado al elegir las, sin embargo, también algunas veces las empresas no proveen a la agencia de la información necesaria sobre los requerimientos del puesto y del candidato, lo que dificulta la tarea.

1.2.3.1.2 *Periódico*. Es uno de los medios de comunicación más utilizados para atraer candidatos, y tal vez se deba a su bajo costo y difusión, siendo una manera efectiva de atraer grandes cantidades de solicitantes, lo cual resulta benéfico si se necesita cubrir un número elevado de vacantes, pero si este no es el caso puede atraer candidatos no calificados para el puesto, y desembocar en pérdidas de tiempo al tener que entrevistar a todos.

1.2.3.1.3 *Escuelas y universidades*. Constituyen otra fuente externa para atraer candidatos, Stanton (1990) y Sánchez (1986) coinciden al afirmar que éstas son una excelente fuente cuando se requieren aspirantes con una preparación académica específica.

1.2.3.1.4 También existen las llamadas juntas de *intercambio de cartera*, en las cuales los reclutadores intercambian los curriculum de candidatos que no cubrieron el perfil específico de los puestos, pero que los consideran buenos candidatos para otros puestos, la gran ventaja que tiene esta fuente es que los candidatos ya han sido evaluados, además de que son recomendados por otros reclutadores lo que los vuelve más confiables.

1.2.3.1.5 *Ferias de empleo*. Son eventos en los cuales diferentes empresas acuden a algún lugar determinado que por lo regular son deportivos, parques (Naucalli) en los que colocan un stand en cual reciben curriculum de todas las personas interesadas, la ventaja de esta fuente es que resulta un excelente medio para hacer reclutamientos masivos por la gran cantidad de personas que acuden, sin embargo la corre el riesgo de recibir curriculum que no tienen nada que ver con el perfil que estás buscando.

1.2.3.1.6 Actualmente la *Internet* se ha convertido en un excelente medio de reclutamiento, rápidamente han surgido páginas WEB que ofrecen su servicio como bolsas de trabajo, en las que los visitantes pueden consultar las ofertas de trabajo e ingresar su currículum el cual puede ser consultado por cientos de reclutadores desde la comodidad de su oficina, sin embargo esta fuente suele ser más efectiva para localizar candidatos a puestos medios o gerenciales, debido a que la gente de menor nivel educativo por lo general no tiene acceso a una computadora.

A simple vista el reclutamiento parecería una tarea fácil, sin embargo, a pesar de que existe una gran variedad de fuentes, la elección dependerá de los requerimientos del puesto; en ocasiones, el atraer candidatos se puede convertir en una *odisea* para el departamento de recursos humanos, debido a que por un lado, a veces las condiciones de trabajo y el sueldo no son atractivos para las personas, y por el otro, algunas veces se requiere gente con tan alto nivel académico, que son pocos los candidatos disponibles en el mercado con esas características. Así, mediante el reclutamiento de personal los candidatos se presentan o son localizados dentro de la empresa, y una vez atraídos, se inicia la Selección.

La Selección de Personal es una de las áreas más conocidas dentro de las empresas (Arias, 1994) al constituir el medio por el que se integrarán nuevos elementos a la empresa, por lo que, puede producir tanto excelentes resultados como desembocar en pérdidas, si ésta no se lleva a cabo de manera seria y profesional. Por lo tanto, un proceso de selección consta de varias fases entre el solicitante y la empresa, las cuales deben ser planeadas cuidadosamente (Shultz, 1991).

Parece que existe cierto consenso en cuanto a los elementos o etapas que componen el proceso de selección, ya que autores como Pigors (1979), Werther (1992), Arias (1994) y Shultz (op.cit), proponen una metodología compuesta por los siguientes pasos: consulta del *Análisis de Puesto* de la vacante, este ha sido definido por Blum (1992) como “un estudio preciso de los diversos componentes de un puesto, mediante el mismo no sólo se examinan los deberes y las condiciones de trabajo, sino también las habilidades individuales que debe tener el trabajador”.

El siguiente paso es recurrir a las fuentes de reclutamiento para encontrar a los posibles candidatos, posteriormente se citan a los solicitantes que, después de revisar sus *cartas de presentación*, se consideraron los más adecuados, intentando reducir al máximo el número de gente contactada (Lovart, 1996), enseguida de ésta preselección Pigors (op.cit) y Shultz (op.cit), consideran que lo siguiente es hacer una *entrevista preliminar*, sin embargo, Arias (op.cit), Romero (1981) y Dessler (1991) proponen que antes de entrevistar al candidato este elabore una *solicitud de empleo* de la empresa, el fin de ésta es obtener información esencial sobre el candidato como: edad, estado civil, dirección, nivel educativo, experiencia laboral.

1.2.3.2 Técnicas de selección

En la selección de los candidatos citados se utilizan diferentes técnicas que sirven de apoyo para tomar la decisión más acertada, dos de las más utilizadas son la *entrevista* y las *pruebas psicológicas*.

La *entrevista* y las *pruebas psicológicas* tienen diferentes usos como: establecer un diagnóstico o clasificar, sin embargo, su objetivo dentro de la *selección* de personal es ayudar a elegir al candidato más adecuado para el puesto, es conveniente mencionar que éstas dos herramientas deben ser consideradas únicamente como indicadores de la conducta de la persona a quien son aplicados, no obstante, un correcto empleo por profesionales preparados, puede aumentar su validez.

1.2.3.2.1 Entrevista

La *entrevista* es definida como una forma de comunicación interpersonal que tiene como finalidad obtener información (Arias, 1994). La *entrevista de selección* tiene como principal objetivo recabar los datos necesarios que permitan decidir qué candidato es el más adecuado para ocupar la vacante, además de presentar el puesto y la empresa al solicitante, y evaluar el potencial futuro de éste.

Grados y Sánchez (1993) opinan que la consulta del *Análisis de Puestos* es fundamental para lograr que la entrevista de selección cumpla su objetivo, al proporcionar toda la información relacionada con el puesto como: nivel de responsabilidad, fines, experiencia laboral, nivel escolar deseado, etcétera, y así saber cuáles serán las áreas indagadas a través de la entrevista y de otros medios como los Test, el estudio socioeconómico y las pruebas ocupacionales, también proponen que siempre que se desee realizar una entrevista se deben de seguir los siguientes pasos:

1. Determinar Objetivos
2. Estructurar la entrevista
3. Revisar la información
4. Fijar una guía
5. Seleccionar el escenario
6. Hacer cita previa
7. Determinar la duración
8. Evitar interrupciones.

Durante la entrevista de selección se exploran diferentes *áreas* como son:

Área General. En esta área se investigan principalmente los datos anotados en la solicitud, teniendo como finalidad confirmar o aclarar aquellos en los que existe contradicción.

Área escolar o educativa. Al explorar esta área se puede detectar el potencial de desarrollo del candidato, se verifica si cuenta con la preparación académica necesaria para el puesto, si corresponde a los requisitos mínimos o rebasa las expectativas del puesto, se detectan los niveles de eficiencia a los que está acostumbrado y el nivel de especialización con el que cuenta (maestría, doctorado, cursos de especialización o actualización, etc.).

Área laboral u ocupacional. Se busca conocer la estabilidad laboral, velocidad de progreso, ingresos, actitud hacia la autoridad, relaciones humanas, en conclusión la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

Historia personal. La información a obtener en esta área implica indicadores del concepto de sí mismo, de los padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general, también se explora en forma verbal el estado de salud del individuo.

Tiempo libre. El uso de su tiempo libre dará información sobre la manera en que el candidato canaliza el estrés y hace uso de su responsabilidad personal.

Metas o proyectos a corto y largo plazo. El indagar en esta área intenta conocer cómo pretende el entrevistado proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse en sus metas (Arias, 1994).

Dentro del proceso de selección, la entrevista se divide en *preliminar* o *inicial* y *profunda*, la primera es definida por Pigors (1979) como “la oportunidad que tiene la gerencia de tomar una decisión preliminar respecto a lo adecuado del solicitante” p.268, con esta, además de eliminar a los solicitantes que no cubren los requisitos esenciales, también se excluyen a aquellos que no están interesados en el puesto por diversos motivos como el horario, el sueldo, las características del empleo, etcétera. Por lo tanto, es recomendable informar las condiciones del puesto al candidato al inicio de la entrevista, con el fin de evitar perder tiempo, esta entrevista se basa principalmente en la información proporcionada por la solicitud, ya que, debido a su brevedad es difícil profundizar en otras áreas como la familiar, además por ser el primer contacto con el candidato no se cuenta con información suficiente.

En cuanto a la *entrevista profunda*, por ser una de las últimas fases en el proceso, sólo es realizada a los candidatos cuyos resultados en las etapas anteriores ameritan un estudio más a fondo. Espinoza, Colom y Quiroga (1996) comentan que en muchos casos la entrevista preliminar y la profunda no están dissociadas, incluso en muchas empresas sólo se lleva a cabo una sola entrevista, sin embargo, es conveniente separarlas para que en la *entrevista profunda* se analice toda la información recabada anteriormente a través de la solicitud, la *entrevista preliminar*, los datos psicotécnicos, etcétera.

La realización de una entrevista, ya sea preliminar o profunda, requiere de las siguientes fases:

Antesala. Blanco(1978) y Espinoza y cols (op.cit) consideran que el lugar donde esperará el candidato debe ser confortable, además de evitarle largas esperas, con el fin de elevar el nivel de confianza en el aspirante.

Inicio de la entrevista (raport). Tiene como objetivo colocar al individuo en una posición cómoda y amable, esto se puede lograr si el entrevistador hace algunos comentarios neutrales como hablar sobre el clima, ya que lo que se busca es “romper el hielo”, y así disminuir la tensión del candidato.

Cima. Se refiere a la realización de la entrevista como tal, en donde se comenzará a explorar las diferentes áreas, así como también profundizar en los datos obtenidos con anterioridad.

Cierre. Una vez que se considera que ya se ha recabado la información necesaria, antes de dar por terminada la entrevista, se debe dar la oportunidad al candidato de que esclarezca sus dudas, así como agradecerle su colaboración (Blanco, 1978 y Espinoza, y cols, op.cit) y, en el caso de que se decida que el solicitante continúa en el proceso, es recomendable informarle sobre el siguiente paso en el proceso selectivo.

Finalmente, al concluir la entrevista se deberá realizar un informe de esta, tratando de no omitir ninguna información (Arias, 1994).

Existen algunos problemas a los que comúnmente se enfrenta el entrevistador en Selección como son: sugerir respuestas o emplear un lenguaje demasiado técnico sin embargo, se podría afirmar que el obstáculo más difícil de combatir es la influencia del entrevistador, ya que es imposible lograr una total *objetividad* de éste con respecto al candidato, debido a la serie de prejuicios y preferencias inconscientes que provocan cierta preferencia o rechazo hacia características del individuo que nada tienen que ver con los requerimientos del puesto (Loran, 2001).

El éxito de la Entrevista en Selección dependerá mucho de cómo sea planeada y de quién la lleve a cabo, por lo tanto es muy importante que quien la realice sea un psicólogo, debido a que este se encuentra preparado no sólo en aspectos teóricos de lo que implica una entrevista, sino también posee habilidades, como el saber escuchar y observar bajo un ojo clínico que le permiten reconocer aspectos psicológicos que se ponen en juego durante la entrevista, debido a que durante esta el psicólogo tiene que estar “revisando y evaluando constantemente lo que dice y hace el candidato, buscando la relación entre sus respuestas, movimientos y gestos, desde el principio hasta el final de la entrevista y elaborar preguntas nuevas en relación con las observaciones hechas” (Lorán, 2001 p. 26), de lo que se trata es de lograr conocer los más profundamente posible al solicitante, no sólo por lo que dice sino por lo que expresa su comportamiento no verbal.

1.2.3.2.2 Pruebas Psicológicas

Otra de las técnicas de Selección utilizada frecuentemente en las organizaciones son las *Pruebas Psicológicas*, las cuales evalúan distintas características humanas. Dentro del proceso de selección las diferencias individuales de los candidatos juegan un papel fundamental, debido a que pueden influir en el desempeño laboral, por lo tanto, es necesario contar con métodos para conocerlas y medirlas, y así, lograr que cada empleado realice el trabajo más acorde a sus características, incrementando la productividad y la satisfacción del individuo.

Los Test han sido definidos de manera general por diferentes autores, entre estos están:

- “Una situación problemática, previamente estudiada y ensayada, a la que el sujeto debe responder siguiendo ciertas instrucciones” (Blanco, 1978).
- Un *Test* es aquel que mide una muestra estándar de la conducta humana (Blum, 1992).
- “Los Test son tareas que exigen un rendimiento susceptible de ser medido” (Rusell, 1976).

Existen muchas maneras de clasificar a las pruebas psicológicas, sin embargo, los criterios más comunes considerados por diversos autores como Blum (op.cit), Tiffin (1978), Rivera (1978) y Schultz (1991) se muestran en el siguiente cuadro:

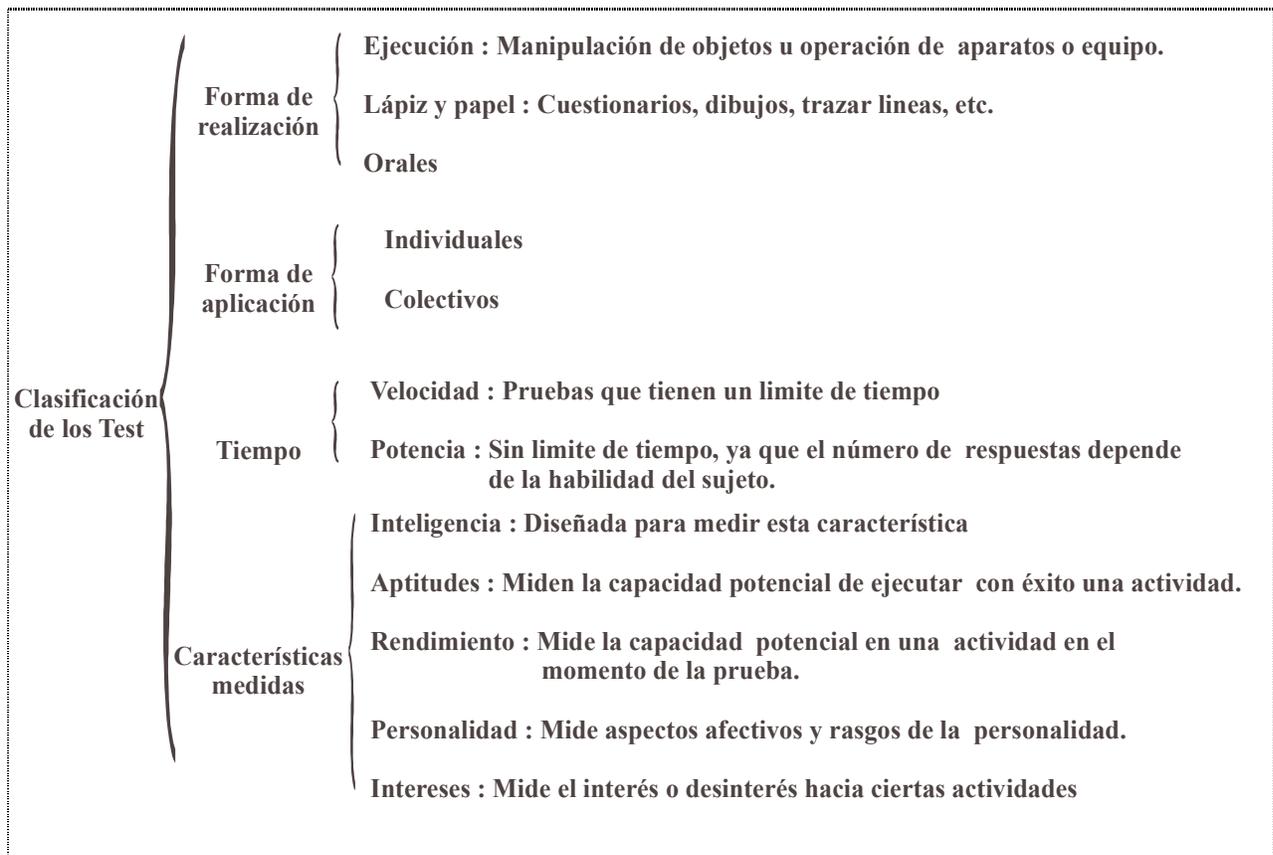


Figura 2. Clasificación de los Test. Fuente : basado en Rivera, 1978.

A continuación se mencionan algunas de las pruebas de Inteligencia y Personalidad más utilizadas actualmente por las empresas para la Selección de personal, así como algunas otras que miden aptitudes, intereses y capacidad sensorial.

1.2.3.2.2.1 Pruebas de inteligencia

Es muy común el uso de estas pruebas, la mayoría de las que se utilizan en la industria con fines de selección son breves e implican un bajo costo, además de que son fáciles de manejar al ser de aplicación colectiva, sin embargo, cuando se desea contratar gente para puestos de alto nivel se utilizan otras pruebas más complicadas en aplicación e interpretación.

Instrumento no verbal de inteligencia de BETA II-R (C.E Kellog y N.W Morton). Esta prueba tiene como objetivo el hacer una medición rápida de la capacidad intelectual, fue diseñada para hacer aplicada de manera fácil a grandes grupos, consta de 6 tareas a las que el sujeto debe de contestar en un tiempo determinado para cada tarea las cuales se muestran a continuación:

- Tarea 1* Laberintos.....1min. 30 seg.
- Tarea 2* Claves..... 2 min.
- Tarea 3* Figuras geométricas..... 4 min.
- Tarea 4* Figuras incompletas..... 2 min. 30 seg.
- Tarea 5* Pares iguales vs desiguales..... 2 min.
- Tarea 6* Objetos equivocados.....3 min.

Medición Rápida de Habilidad Intelectual BARSIT (Francisco del Olmo). Mediante ésta prueba se obtiene rápidamente un índice de la aptitud para aprender, evaluando diferentes factores de la inteligencia verbal y razonamiento numérico, además de elementos cognoscitivos lógico-verbales y de información, es de aplicación individual o colectiva, consta de 4 páginas la primera contiene las instrucciones y 10 ejemplos que deben ser resueltos con la ayuda del examinador, en las páginas siguientes se encuentran 60 ítems, los cuáles miden las siguientes factores: Información o conocimientos generales, comprensión de vocabulario mediante el conocimiento de opuestos, razonamiento verbal, discriminando la palabra que expresa un concepto diferente, razonamiento lógico mediante la asociación a un elemento dado del análogo, de acuerdo con otra asociación conocida y razonamiento numérico mediante series de números que deben completarse, una vez deducida la regla.

A excepción de las series numéricas todas las demás preguntas son de opción múltiple, de las cuales el sujeto debe subrayar la que crea que es la correcta, para realizar la prueba el sujeto sólo tiene 10 minutos.

La escala de Wechsler de Inteligencia de Adultos (WAIS). Esta Prueba solamente es utilizada por las empresas para seleccionar candidatos de alta gerencia, debido a que es un *Test* largo y de aplicación individual, además de que tanto su administración como su interpretación requieren de mucha preparación y experiencia y su objetivo es medir y evaluar la inteligencia. Contiene 11 subpruebas divididas en dos apartados: pruebas verbales y de rendimiento, la primera comprende subpruebas de información, comprensión, aritmética, semejanzas, retención de dígitos y vocabulario. Las de rendimiento están integradas por escalas de símbolos de dígitos, completación de figuras, diseño de bloques, ensamble de objetos y test de agrupamiento de objetos (Schultz, 1991), el tiempo de aplicación de esta prueba es de 1 hora.

1.2.3.2.2 Pruebas de aptitud y habilidades

Estos *Test* se utilizan para evaluar las habilidades que son necesarias para el desempeño del puesto, sobretodo cuando éste requiere de tareas especializadas, algunas habilidades que evalúan son: agudeza visual y auditiva, velocidad, percepción, etcétera.

Test de Encastramiento de Formas de Papel de Minnesota. Es una medida de relaciones espaciales o de visualización, habilidad imprescindible en ocupaciones como el dibujo mecánico. Al candidato se le muestran dibujos de figuras cortadas en dos o más segmentos y debe imaginar el aspecto de la figura total si estuvieran unidas las piezas.

Test de Comprensión Mecánica de Bennett. Incluye figuras con preguntas sobre los principios mecánicos que se aplican en cada caso y proporciona normas para los diversos grados de escolaridad y adiestramiento (Schultz, 1991).

Pruebas de visión. La visión se divide en diferentes categorías como son: visión lejana, visión cercana, percepción profunda y visión de colores.

Una prueba muy común para medir la agudeza visual es la *Gráfica de Snellen*, consta de hileras de letras que disminuyen gradualmente de tamaño desde la parte superior hasta la inferior de la gráfica, el solicitante se coloca a 6 metros de la gráfica y se le pide que lea las líneas sucesivamente, hasta que ya no pueda distinguir las letras, después se calcula una relación que expresa su agudeza visual de la manera siguiente:

$$\text{Agudeza visual} = \frac{\text{distancia a la que la persona puede leer las líneas impresas}}{\text{distancia a la que las personas promedio pueden identificar la misma línea}}$$

En cuanto a las pruebas que miden la percepción de colores está la *Ishihari*, que consiste en una serie de tarjetas que tienen diseños de puntos coloreados, siendo los diseños de un color y los puntos del fondo de otro, una persona con visión normal percibirá la figura correcta, mientras que las personas con algún problema de percepción de colores no verán el dibujo o lo verá de forma incorrecta.

Pruebas de oído. La agudeza auditiva también tiene diferentes dimensiones y la más común es el punto hasta el cual la persona es sensible a los sonidos en diferente tono, para esto se utiliza un audiómetro, que genera diferentes tonos, que varían en intensidad según el examinador, cuando el individuo identifica la nota lo señala y el examinador registra la intensidad, ésta va disminuyendo hasta que el sujeto indica que ya no puede oír. El promedio de una serie de esos intentos es el umbral de esa persona (Blum, 1992).

1.2.3.2.2.4 Intereses y actitudes

Estas pruebas tienen la finalidad de conocer si los intereses del candidato coinciden con el tipo de trabajo, bajo la premisa de que “si alguien tiene éxito en determinada ocupación, lo más seguro es que también encuentre satisfacción en ella”, en relación con lo anterior Schultz (1991) hace una crítica al afirmar que el hecho de que a alguien le interese un trabajo no quiere decir que tenga la capacidad para desempeñarlo.

Inventario de rasgos temperamentales de Thurstone (IRT). Esta prueba tiene como objetivo descubrir los aspectos temperamentales que son relativamente más estables dentro del comportamiento del individuo, con excepción de aquellos que reflejan influencias sociales recientes, nuevas experiencias perturbadoras, las que resultan del dominio de la propaganda. Su aplicación puede ser colectiva o individual y no tiene límite de tiempo, el lapso de respuesta es de 30 minutos aproximadamente.

Las áreas que son exploradas son:

- (A) Activo
- (V) Vigoroso
- (I) Impulsivo
- (D) Dominante
- (E) Estable
- (S) Sociable
- (R) Reflexivo

Estudio de valores de Allport, Vernon y Lindzey. Su objetivo es identificar los valores personales y la capacidad de adaptación de la persona al medio social, la prueba está dividida en 2 partes, la primera contiene reactivos de acuerdo a los criterios de: acuerdo o desacuerdo, y la segunda está formada por reactivos ordenados en tétradas en las cuales la persona tiene que contestar jerarquizando cada opción de mayor a menor. Su aplicación es individual o colectiva, no tiene límite de tiempo y el lapso de respuesta es de aproximadamente 30 minutos.

La *Prueba de frases incompletas FIGS (Grados y Sánchez)*. Es uno de las pruebas que más se utiliza dentro de las organizaciones, su objetivo es evaluar la posibilidad de una integración adecuada del individuo a la organización laboral, consta de 68 frases incompletas, que el sujeto debe completar, las frases se encuentran clasificadas dependiendo del factor que examinan como: Actitud frente a la madre, el padre, grupo familiar, mujeres, relaciones heterosexuales, amigos y conocidos, los superiores, subordinados, colegas en el trabajo, propias capacidades, pasado, futuro, así como también temores, sentimientos de culpa y metas.

La evaluación de ésta prueba es subjetiva, lo cual quiere decir que la interpretación dependerá del juicio clínico de la persona que la realice, por lo que es importante que cuente con la preparación necesaria para su evaluación, la cual será de acuerdo a la siguiente escala, realizando un resumen interpretativo de cada área.

2- Seriamente perturbado. Parece necesitar ayuda terapéutica para manejar sus conflictos emocionales, en ésta área.

1- Levemente perturbado. Tiene conflictos emocionales en ésta área, pero puede manejarlos sin ayuda.

0- Ningún trastorno significativo

X- Se ignora. Pruebas insuficientes.

Escala de preferencias – personal KP (Frederic Kuder). La finalidad de ésta prueba es evaluar las condiciones de desempeño que el sujeto considera deseables. Se compone de 168 reactivos, distribuidos en grupos de tres, y abarca 5 áreas: “A” preferencia por trabajos en grupo, “B” por situaciones estables y familiares, “C” Por trabajos de orden intelectual o teórico, “D” Por situaciones no conflictivas, “E” inclinación para dirigir o dominar a los demás. De éstas triadas el candidato debe elegir el que más le gusta y el que menos le gusta, no se permite dejar reactivos sin contestar o elegir más de una opción como preferida, se concluye aproximadamente en 1 hora.

1.2.3.2.2.5 Personalidad

Este tipo de pruebas son las más criticadas debido a la subjetividad de su interpretación, sin embargo, todavía son utilizados por muchas empresas. Los inventarios de informes introspectivos, le presentan al sujeto una serie de reactivos sobre situaciones, síntomas o sentimientos, de los cuales la persona debe elegir el que más concuerde con él.

Un ejemplo de Inventario de Personalidad es el *Inventario de la Personalidad P-IPG (Leonard. V. Gordon)*, el cual tiene como objetivo medir rasgos estables de personalidad y un factor de autoestima relacionados con la adaptación y la efectividad del individuo en situaciones sociales, educativas y laborales. Proporciona una medida de fácil obtención de 8 aspectos de la personalidad, relevantes en el funcionamiento cotidiano de una persona normal, consta de 20 reactivos organizados en grupos de cuatro frase descriptivas, posee un sistema de elección forzada en el que se tiene que marcar de cada tétrada, la frase que más se asemeje al sujeto (+) y la que se le parezca menos (-), su aplicación puede ser colectiva o individual y el lapso de respuesta es de aproximadamente 30 minutos. Los rasgos de la personalidad que mide son:

- Ascendencia
- (R) Responsabilidad
- (E) Estabilidad emocional
- (S) Sociabilidad
- (C) Cautela
- (O) Originalidad
- (R) Relaciones personales
- (V) Vigor

La prueba de la *Figura Humana de Karen Machover* es quizá la prueba de personalidad más utilizada dentro de las organizaciones con fines de selección de personal, debido a su fácil aplicación y a la gran cantidad de datos que aporta sobre aspectos importantes de la personalidad del individuo, como equilibrio emocional, ansiedad, inseguridad, depresión, adaptación, identificación sexual, accesibilidad, evasión, agresividad, etcétera. La prueba consiste en proporcionarle al examinado una hoja blanca, en la cual se le pide que dibuje una figura humana, la cual debe enumerar con el número 1, y al reverso escribir una historia sobre ésta, posteriormente se le proporciona otra hoja se le dan las mismas instrucciones aclarando que ésta segunda figura debe de ser del sexo opuesto a la dibujada en la primera hoja. Ante cualquier pregunta el examinador debe de contestar “como guste”, “como le parezca mejor”, se puede aplicar de manera colectiva o individual y no existe límite de tiempo.

Dibujo proyectivo HTP de John N. Buck. Con él se pretende evaluar las funciones del ego, conflictos de personalidad, auto imagen, percepción familiar, funcionamiento intelectual y coordinación visomotora, ésta técnica permite obtener abundante información clínica, además de ser de fácil aplicación.

1.3 CONDICIONES PARA LA APLICACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS EN LA SELECCIÓN

Mucho se ha criticado a las *pruebas psicológicas* como instrumento de selección, con relación a que si verdaderamente funcionan, sin embargo, debemos recordar que los *Test* no son herramientas que con su simple utilización mejorarán todo un inadecuado sistema de selección, no hay que olvidar que sólo son indicadores del complejo comportamiento humano, además, una prueba psicológica no es por sí misma buena o mala.

Blanco (1978) sugiere que antes de elegir las pruebas, hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- 1) Que sean discriminativos
- 2) Que estén tipificados o normalizados
- 3) Que sean fiables
- 4) Que sean válidos
- 5) Prácticos
- 6) Económicos
- 7) Actuales

La aplicación de las pruebas requiere de cierta preparación y experiencia, y mucho más su interpretación, es por eso que Fleischman y Bass (1976) opinan que las personas a las que les compete elaborar y elegir las pruebas que serán utilizadas en la selección es a los psicólogos o las personas que se encuentran bajo su supervisión. Por otro lado, a veces las empresas cometen el error de creer que los psicólogos únicamente necesitan saber que deben contratar buenos vendedores y enseguida esperar que de manera inmediata escojan los *Test*, diseñen la entrevista y todo el proceso de selección.

Así como todo instrumento de selección, las *pruebas psicológicas* no son totalmente exactas ni infalibles, por lo que su uso implica tanto ventajas como desventajas. Schultz (1991) menciona que sus principales *limitaciones* son: el rechazo injusto de los candidatos, el falseamiento de las respuestas y, no obstante considera como su principal ventaja el que mejoran el proceso de selección al disminuir el costo que resultaría el contratar y adiestrar personas inexpertas, sin embargo, para Blum (1992) la principal ventaja de estos es que son una muestra objetiva y estándar de conducta, que conduce a una evaluación estadística además del bajo costo, en comparación con otras técnicas sobretodo si son de lápiz y papel, y la gran cantidad de información sobre una persona en un periodo relativamente corto. Al igual que también son útiles para seleccionar a personas con capacidades de ascenso, descubrir razones de fracasos en los empleos, y para detectar la susceptibilidad a los accidentes.

Con todo lo dicho hasta ahora sobre las pruebas psicológicas, se concluirá este apartado con un comentario de Schultz (1991): “igual que otros métodos de selección, la utilidad de un programa de Test en una organización depende del tiempo y dinero que la gerencia esté dispuesta a dedicar a la investigación que se necesita” p.137.

Es indiscutible la estrecha relación que existe entre las tres áreas de la Psicología Industrial antes descritas, ya que, cuando se cumplen satisfactoriamente los objetivos en una las otras dos se benefician, al igual que si existen problemas en una de ellas las demás se ven afectadas. Finalmente, me gustaría mencionar que a pesar de que el Reclutamiento y la Selección es el área donde la consulta del *Análisis de Puestos* es crucial, dentro de la bibliografía revisada se le da más importancia a este en el área de Seguridad e Higiene, con relación a la especificación minuciosa de las características personales con las que debe contar el empleado, lo cual puede deberse a que es en ésta área donde se ven reflejadas las consecuencias de una inadecuada selección de personal.

Análisis de Puestos

El conocer de manera precisa los requerimientos de un puesto, facilitará enormemente la tarea de encontrar al hombre adecuado para desempeñarlo exitosamente.
Molina, 2003.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y evolución, primordialmente del elemento con que cuenta.
Arias, 1994.

2. ANÁLISIS DE PUESTOS

2.1 CONTEXTO

Los orígenes de la definición de los puestos se puede encontrar en la teoría conocida como *tiempos y movimientos*, propuesta por Frederick Taylor a principios del siglo XX, la cual consistía en establecer procesos estandarizados para realizar las actividades laborales, con el fin de eliminar movimientos inútiles, y así, realizar la tarea en el menor tiempo posible, lo que ocasionaría un incremento de la producción. El hacer este tipo de análisis de trabajo, le permitió a Taylor reconocer varios aspectos trascendentales como: la necesidad de establecer un método que permitiera saber qué hombre estaría más capacitado para realizar el trabajo en relación con su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje, una constante supervisión del empleado y sus condiciones de trabajo, además de aumentar la motivación por medio de incentivos monetarios para elevar la producción (Werther y Davis2000).

La teoría de Taylor fue muy criticada por mostrar una concepción mecanicista del trabajador, tratándolo como una máquina más, sin creatividad u otro tipo de necesidades más allá del dinero, por lo que en oposición comenzaron a aparecer otras teorías encaminadas al estudio de factores psicológicos del trabajador, específicamente la motivación.

Dentro de las teorías motivacionales que surgieron están la de Maslow y la de Herzberg:

a) *Teoría Piramidal de Necesidades Humanas de Maslow*: Propone que los seres humanos tenemos una estructura de necesidades entre las cuales están: las fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, etc.), las de seguridad (protección al peligro o a la privación), las sociales (amistad, pertenencia, etcétera), las de estima (reconocimiento, auto respeto, amor) y las de autorrealización.

b) Teoría Dual de Herzberg: Distingue dos tipos de factores que afectan la motivación, los *factores estimulantes o satisfactorios* como: reconocimiento, realización, amor, etcétera, y los *factores higiénicos o insatisfactorios* como: las condiciones físicas de trabajo, el salario, prestaciones, políticas de la empresa, etcétera. Según ésta teoría los factores higiénicos no logran en las personas un entusiasmo permanente, si no están presentes o son deficientes pueden generar insatisfacción y conductas encaminadas a obtenerlos inmediatamente, pero éstas desaparecen una vez alcanzados, por otro lado, los factores estimulantes sí alientan a los trabajadores a continuar y mantener las conductas que los conducen a su obtención, debido a que logran que el empleado se sienta constantemente motivado por su trabajo, el cual le proporciona constantemente satisfacciones personales.

En 1956 nace la *Teoría de la Organización Formal* de Tannebaum, que afirma que toda empresa debe tener una estructura organizativa bien definida, además de contar con una diferenciación entre empleado y puesto. En 1964 aparece la *Teoría de la Rejilla Gerencial* de Blak y Mounon, la cual remarca la importancia de que las funciones delegadas a cada empleado correspondan a los objetivos del puesto (Ávila, op.cit).

Así, gracias al interés de los creadores de todas estas teorías en el factor psicológico del empleado lo que hoy se conoce como Análisis de Puestos comenzó a evolucionar, dejando de ser una simple descripción de las tareas en forma metódica, en el que sólo eran considerados aspectos técnicos, comenzando a tomar en cuenta elementos psicosociales del puesto (*Perfil*) que pueden influir en el trabajador, sin embargo, a pesar de las innumerables críticas hechas a la Teoría de Taylor, no podemos negar que ésta constituyó una punta de lanza para comenzar a analizar el trabajo, y por consiguiente, los puestos.

2.2 RELEVANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

En un principio para las empresas, el dividir el trabajo en unidades especializadas les permitió obtener una mayor producción en un mínimo de tiempo, sin embargo, el considerar únicamente los aspectos técnicos del trabajo dejando de lado el aspecto humano dio como resultado problemas como rotación y un progresivo descenso o estancamiento de la producción.

Si tomamos en cuenta que las personas pasan gran parte de su vida en un trabajo, es importante que este sea una actividad gratificante más allá del incentivo económico, por lo que, el trabajo debe de estar relacionado con las características físicas y psicológicas del empleado, lo que aumentará las posibilidades de tener un mejor desempeño en él. Desafortunadamente a veces las empresas olvidan que su recurso más valioso es el recurso humano, y que muy posiblemente si este se siente compenetrado con su trabajo la empresa obtendrá resultados satisfactorios, es por eso que uno de los objetivos del Análisis de Puestos es ayudar a seleccionar al candidato más adecuado para desempeñar el cargo.

El análisis de puesto constituye un elemento imprescindible en todo proceso de Selección debido a que agiliza el proceso de encontrar al candidato adecuado al determinar de forma clara y precisa las características que requiere que este cubra para desempeñar óptimamente el cargo, por lo que evita perder tiempo y esfuerzo en entrevistar y evaluar a miles de solicitantes, además de que reduce la probabilidad de contratar a la persona incorrecta lo que traería pérdidas no sólo para la empresa como: gastar en un nuevo proceso de selección y liquidar a la persona, también para el empleado ya que este se sentirá frustrado al no sentirse *capaz* para desarrollar las actividades que le exige el puesto, lo que provocará un deterioro en su salud, por otro lado el Análisis de Puestos también ayuda a establecer los instrumentos con que serán evaluados los candidatos, por ejemplo qué tipo de entrevista se utilizará, cuáles pruebas psicológicas, si es necesario utilizar alguna dinámica (asesment center - juego de roles), etc, además de que también le evita a la empresa el invertir demasiado en cursos de capacitación extras, debido a el seleccionador no tomo en cuenta todas los requerimientos del puesto antes de seleccionar al aspirante.

Continuando con la relevancia del Análisis de Puestos, Reyes (1998) hace un recuento de los beneficios que proporciona.

a) Para la empresa

- Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones
- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo
- Es una base para un sistema técnico de ascensos
- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores
- Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes
- Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

b) Para los supervisores

- Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor su trabajo
- Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla
- Pueden exigir mejor a cada trabajador lo que se debe hacer y cómo se debe hacer el trabajo
- Les permiten buscar el trabajador más apto para alguna labor accidental, y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etcétera.

c) Para el trabajador

- Le hace conocer con precisión lo que debe hacer
- Le señala con claridad sus responsabilidades
- Le ayuda a conocer si está laborando bien
- Impide que en sus funciones invada el campo de otro
- Le señala sus fallas y aciertos y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

d) Para el departamento de personal

- Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar
- Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar personal
- Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme con sus aptitudes
- Ayuda a determinar con precisión la materia del adiestramiento y la manera de ser impartida.
- Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos
- Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores
- Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios incentivos
- Facilita la conducción de entrevistas, y el establecimiento de los sistemas de quejas.

El que se lleve a cabo el **Análisis de Puestos** dentro de las empresas tiene una gran relevancia, ya que, como lo menciona Arias (1994)

“Pensemos que todo elemento integrado a una organización requirió de ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función de su puesto. Siendo este la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos, dado que las tareas o el trabajo a efectuar en una organización se realizarán por medio de las divisiones, departamentos o secciones que exista en la misma, pero éstas siempre concretarán dichas labores a nivel de cada puesto. Dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variarán en cada caso, por lo que, es importante examinar las características de cada puesto con el fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito” (p.174).

2.2.1 Usos del Análisis de Puestos en la industria

Pero el Análisis de Puestos no sólo se utiliza para la Selección de Personal, existen muchos otros fines para los que sirve la información recabada por él, Chruden (1983) menciona algunas de las aplicaciones más comunes del **Análisis de Puestos**:

- a) Establecer o reorganizar los sistemas de sueldos y salarios
- b) Desarrollo de sistemas administrativos (reorganización del trabajo)
- c) Fijación de programas de capacitación o adiestramiento
- d) Establecer programas de calificación de méritos
- e) Establecimiento o mejoramiento de programas de higiene y seguridad.

2.3 METODOLOGIAS PARA ELABORAR UN ANÁLISIS DE PUESTOS

Para elaborar un Análisis de Puestos se requiere de todo un proceso, dentro de la teoría existen diversos autores que proponen diferentes metodologías para la realización de éste, a continuación se presentan seis de ellas, en la figura 3 con excepción de la propuesta hecha por Werther y Davis (2000), se encuentran resumidos los pasos de cada uno de los métodos en forma esquemática, con lo que se pretende facilitar al lector la comparación del contenido de las diferentes propuestas.

Arias (1994) propone como primer paso para elaborar un Análisis de Puestos la *fijación de objetivos*, a partir de estos se diseñará todo el análisis y en general toda la acción, posteriormente, es necesario establecer un *programa de acción* que incluya el *presupuesto*, el cual determinará el tipo de método que se utilizará para la recopilación de la información, la preparación de los analistas, estos pueden ser internos (empleados de la organización) o externos, ambos representan ventajas y desventajas. Los internos tienen la ventaja de estar más familiarizados con la empresa, en cuanto a sus problemas y elementos, por lo que no requerirán de un periodo de adaptación, sin embargo, su desventaja es que sus decisiones pueden ser influenciadas por simpatías o antipatías por los compañeros, situación que es más difícil que suceda con analistas externos, aunque los honorarios de estos serán más altos.

La *motivación* de los participantes del estudio, es para Arias (1994) de vital importancia, debido a que si la actitud de los trabajadores que colaborarán en la elaboración del Análisis es positiva hacia éste, la recopilación de los datos será más rápida y precisa, una manera de lograr esto es informándole al personal el por qué del estudio, así como los beneficios que traerá, de lo contrario los empleados pueden entorpecer el análisis o incluso tratar de boicotear la investigación.

Después de realizar todo lo anterior, se comenzará a recopilar la información a través de las técnicas o métodos elegidos, para posteriormente analizar y evaluar la información reunida, esto es llevado a cabo por los jefes inmediatos del puesto analizado, debido a que cuentan con la experiencia y los conocimientos acerca del puesto, de manera que podrán hacer tanto aportaciones como modificaciones al análisis. Finalmente se hará la presentación del Análisis de Puestos terminado acompañado de recomendaciones convenientes para mejorar la organización. Es esencial que periódicamente se actualice este documento, Arias (op.cit) no menciona un tiempo determinado para realizar la actualización, sin embargo, se recomienda que se haga cada vez que existan cambios dentro de la organización que afecten la estructura de los puestos como por ejemplo, el avance tecnológico, el desarrollo de un nuevo producto, etcétera, ya que sería una lástima dejar al olvido un estudio que ha costado mucho tiempo y esfuerzo.

La segunda metodología para realizar un Análisis de Puestos la propone Dessler (1991) y consiste en los siguientes pasos:

Paso 1. Determinar el uso que se le dará a la información resultante del Análisis de Puestos. Esto determinará el tipo de datos que se reúnan y los métodos para hacerlo.

Paso 2. Reunir información sobre los antecedentes. Para esto se pueden consultar los organigramas, los cuales son muy útiles para identificar el título del cargo y su lugar dentro de la empresa, así como la manera en que se relaciona con los demás puestos, los diagramas de proceso también pueden resultar de gran ayuda al proporcionar una comprensión más detallada del flujo de trabajo.

Paso 3. Seleccionar las posiciones representativas para analizarlas. Esto se hace en el caso de que existan dentro de la empresa varios puestos similares por examinar, con el fin de ahorrar tiempo se elige uno que sea representativo de todos.

Paso 4. Reunir información del Análisis de Puestos. Aquí se ponen en práctica los métodos elegidos para la obtención de la información, obteniendo datos sobre las actividades del puesto, las conductas requeridas, condiciones de trabajo y requerimientos humanos (características y capacidades necesarias para el desempeño del trabajo).

Paso 5. Revisar la información con los participantes. Lo que se busca es que toda la información recabada sea revisada por el trabajador que desempeña el puesto y su jefe inmediato, lo que ayudará a corregirla o complementarla.

Paso 6. Desarrollar una descripción y especificación, otro nombre con el que se le conoce a la especificación es Perfil, denotación que es más utilizada por el departamento de Recursos Humanos por lo que en adelante se utilizará únicamente este concepto.

El siguiente método corresponde a Siegel (1972) y es el más corto en comparación con los demás. Lo primero que recomienda para elaborar un Análisis de Puestos es consultar las *fuentes de información* que nos proporcionen una base para realizarlo, éstas pueden ser análisis anteriores o descripciones de cargos preparados sobre una base nacional, como el Diccionario de Títulos y Ocupaciones. Una vez familiarizado el analizador con la función, lo siguiente es recopilar los datos a través de diferentes técnicas como: observación directa, cuestionarios, entrevistas, etcétera.

Finalmente, se resume toda la información en un borrador o programa de Análisis de Puestos que contendrá toda la información clasificada, así como la descripción y especificación del puesto.

Por su parte Chruden (1983), basa totalmente su propuesta en el método científico de investigación.

- I. Planteamiento del problema, Hipótesis de solución, Investigación y Objetivo (Previsión). Antes de tomar la decisión de realizar un Análisis de Puestos, es esencial asegurarse de que éste es necesario, con el fin de evitar hacer gastos inútiles en tiempo y dinero, por lo que se debe de *plantear adecuadamente el problema*, teniendo cuidado de no confundir las causas del problema con los síntomas, de lo contrario todos los siguientes pasos del estudio serán infructuosos. La *Hipótesis* es una posible solución al problema, por lo tanto, es un objetivo provisional. es vital asegurarse de que éste es necesario.

- II. Estrategia a seguir (Planeamiento y organización). En ésta fase se define el plan de acción a seguir, los puntos básicos son
 - Instrumentos. Son los medios a través de los cuales será recopilada la información, algunos son cuestionario, entrevista, observación, etcétera.

 - Recursos Humanos. Para Chruden (op.cit) la realización de un Análisis de Puestos requiere de mucho tiempo y de personal capacitado, que además cuente con la disponibilidad necesaria para el estudio, por lo tanto, para seleccionar al personal encargado del proyecto, es necesario conocer el método que se utilizará y la cantidad de puestos que serán examinados. Los analistas podrán ser reclutados de la misma empresa o externamente, los primeros ofrecen la ventaja de conocer a la organización y la desventaja de la posibilidad de generar conflictos en cuanto a relaciones personales, no obstante el contratar profesionales externos tiene la desventaja de generar mayores honorarios.

- Motivación. El realizar un Análisis de Puestos dentro de la organización puede inquietar al personal, debido a la gran cantidad de tiempo y recursos que requiere, por lo tanto, es recomendable informarle a éste los motivos del estudio, impidiendo que el Análisis se convierta en una investigación amenazante generadora de conflictos, para evitar estas consecuencias negativas, es necesario planear actividades que motiven a todo el personal involucrado: *Personal directivo*, es vital contar con su apoyo, para lo cual es primordial presentarles un buen planteamiento del problema, de la hipótesis de solución y del costo total, también a los *gerentes* se les tiene que informar sobre la implementación del estudio, su objetivo y su método a seguir, por otro lado, el *personal operativo* debe de ser sensibilizado acerca del por qué de la investigación y su importancia, tratando siempre de no ofrecer beneficios ilusorios.

 - Presupuesto. Es necesario estimar los costos del estudio para ser presentados a la dirección, y en caso de existir una negativa para cubrir gastos de aspectos vitales de la investigación, es preferible posponer el estudio.

 - Programa. Es necesario antes de comenzar a recopilar la información, elaborar un programa escrito que indique cada uno de los pasos a seguir, también es conveniente estimar tanto el tiempo de preparación como el de ejecución, análisis, interpretación, conclusión y presentación, además se pueden diseñar elementos de control como informes o gráficas que muestren la evolución del estudio y comparen lo programado con lo ejecutado.
- III. Recolección de datos (ejecución). Constituye la fase de ejecución del plan, y es aquí donde se necesita establecer una excelente comunicación con el personal, así como, motivarlo constantemente.

- IV Análisis e interpretación. El análisis y la interpretación se realizan individualmente, es decir, por cada puesto y en interacción con la organización, en el primero, a partir de los datos obtenidos el analista podrá hacer una descripción del puesto, en la cual se encuentran los deberes y responsabilidades, ésta se deberá presentar en primer lugar a los jefes del puesto para que complementen o corrijan la información, cuando esté lista se presentará para su aprobación final a un comité que puede estar integrado por otros analistas, el gerente del área o departamento y representantes de la dirección. En relación con la interpretación y el análisis en interacción con la organización, se hará con un informe que sugiera los cambios en cuanto a personal, tareas, cargas de trabajo, etcétera, que se consideren pertinentes y se presentará a la dirección.
- V Informe, conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones. La investigación no termina hasta que el encargado de ésta presenta el informe y sus conclusiones, las cuales deben de dar pie a nuevas investigaciones.
- VI Mantenimiento de las descripciones. Las empresas, debido a su constante desarrollo, continuamente modifican su estructura, por lo que, es necesario que las descripciones de los puestos sean actualizadas periódicamente, y así evitar que todo el trabajo hecho resulte inútil, por lo cual es recomendable establecer algún sistema de control.

La siguiente metodología la propone Reyes (1998), considerando primeramente que antes de iniciar a elaborar un Análisis de Puestos se requiere llevar a cabo algunas *actividades previas*, las cuales son:

Aprobación de la gerencia. Esta es crucial para poder realizar el análisis, por lo que es necesario presentar el estudio como una inversión, realizando un cálculo sobre costo y beneficio.

Determinación de sus objetivos. Si no se encuentran bien estipulados los fines de la investigación, la efectividad de esta puede verse afectada, debido a que de estos dependerán los factores que se indaguen, la extensión o minuciosidad de los datos, la manera de organizarlos, etcétera.

Información a los trabajadores. La cooperación de los empleados es vital para que el estudio cumpla sus metas, por lo tanto es esencial informar a todos los trabajadores la finalidad y utilidad del mismo, tratando siempre de que estos se sientan elementos importantes del análisis, a los supervisores se les deberá proporcionar una preparación detallada sobre el estudio, ya que estos serán auxiliares de los analistas.

Preparación de los analistas. Estos, además de conocer ampliamente la técnica del Análisis de Puestos, deben de contar con una idea general de los sistemas de producción, para lo cual se recomienda que se les de un recorrido previo por la empresa.

Después de las actividades anteriores lo que sigue es *recopilar los datos* sobre el puesto(s) mediante el uso de diversos *métodos* (observación, cuestionarios, entrevista, informes del trabajador, etcétera). Una vez recabada la información, se clasifica y organiza en las dos partes fundamentales del Análisis de Puestos (descripción y Perfil), para ser presentadas, las cuales según Reyes (op.cit) deberán cubrir los siguientes requisitos de estilo: claridad, sencillez, concisión, precisión y viveza.

Por último, es conveniente establecer un control que permita la *conservación y la revisión* del análisis, con el fin de supervisar el manejo y la modificación que se le haga a este, también se debe de contar con un archivo en el cual se encuentren organizados los análisis de los diferentes puestos, y así, facilitar su localización.

Arias (1994)	Dessler (1991)	Chruden (1983)	Siegel (1972)	Reyes (1998)
1) Fijación de objetivos (Amplitud, enfoque, cobertura, etcétera).	1) Determinar el uso que se dará a la información (planteamiento de objetivos)	1) Planteamiento de: objetivo problema hipótesis.	1) Consulta de Análisis previos similares	1) Actividades previas: - Aprobación de la gerencia
2) Establecimiento de un programa de acción:	2) Reunir información sobre los antecedentes	2) Estrategia a seguir: - Instrumentos o métodos	2) Elección de métodos para reunir información	- Determinación de objetivos
3) Fijación de métodos y presupuesto.	por medio de:	- Recursos Humanos	3) Presentación (formato)	- Informar a empleados sobre el estudio
4) Entrenamiento de los analistas.	- Organigramas	- Motivación	- Descripción y Perfil.	- Preparación de los analistas
5) Motivación de los participantes (directores, empleados, obreros y sindicato)	- Diagramas de proceso	- Presupuesto		2) Recopilación de datos
6) Recopilación de información	- Descripciones de puesto anteriores	- Programa		3) Ordenación de los datos (descripción y Perfil)
7) Análisis y evaluación de la información	3) Selección de puestos representativos para su análisis	3) Recolección de datos		4) Presentación por escrito (clara y sistemática)
8) Presentación	4) Reunir información	4) Análisis e interpretación de información		5) Conservación y revisión (actualización)
9) Actualización.	5) Verificar información	5) Informe, conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones.		
	6) Descripción y Perfil.	6) Mantenimiento de las descripciones (Actualización).		

Figura 3. Muestra los pasos de metodologías propuestas para realizar un Análisis de Puestos. Molina- Márquez- 2003

Finalmente, la última propuesta es la de Werther y Davis (2000), cabe mencionar, que estos autores no hablan directamente de una metodología para elaborar un análisis de puestos, sino de las *fases de la información sobre el análisis de puestos*, sin embargo, las fases que proponen coinciden en mucho con la metodología común que hasta ahora se ha visto para elaborar un Análisis de Puestos, las cuales se describen en la figura 4.

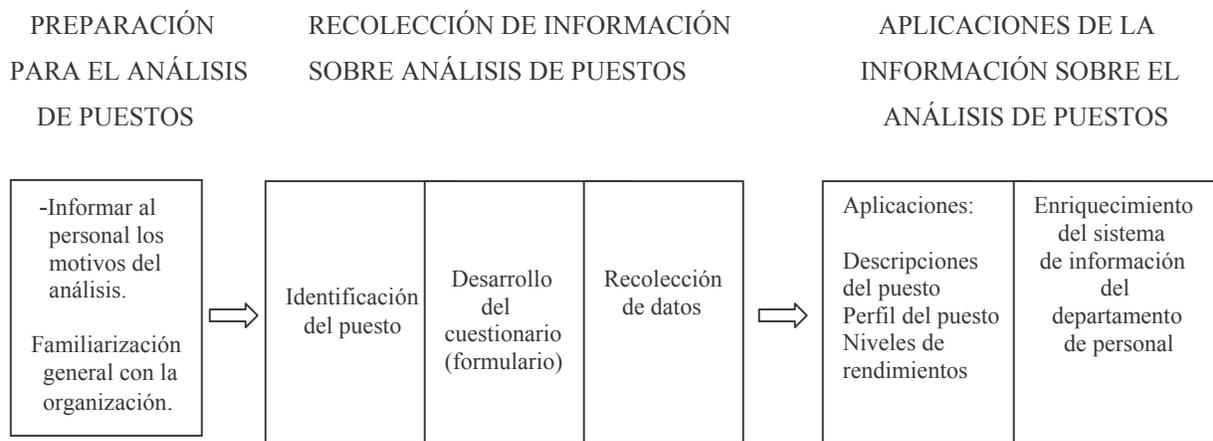


Figura 4. Muestra las tres fases de la información sobre Análisis de Puestos. Fuente: Werther y Davis, 2000.

Recomiendan que antes de comenzar a recopilar la información sobre los puestos se deben de llevar a cabo algunos pasos preliminares, los cuales corresponden a la fase de *preparación del análisis*, el primero se refiere a la necesidad de informar a los trabajadores los motivos por lo que se realizará el análisis, además de informarles que los resultados de este serán presentados a todo el personal de la empresa, todo esto con el fin de evitar desconciertos y rumores entre los empleados, y así, contar con su colaboración.

El segundo paso preliminar indica que las personas encargadas del análisis (analistas), deberán de contar con un conocimiento profundo de la organización, familiarizándose con su propósito, su estrategia, estructura, insumos (personal, materia prima y procedimientos) y productos (objetos y servicios). Una vez que el analista conoce todo el contexto de la empresa y los trabajadores conocen el objetivo del análisis, el analista se enfoca en lo siguiente:

- Identificar los puestos mediante registro de nómina, organigramas, discusiones con los empleados y análisis anteriores.
- Elaborar un cuestionario para el Análisis de Puestos (formulario en el cual será clasificada la información) y contiene: Nivel e identificación (nombre, departamento, división), deberes y responsabilidades (objetivo del puesto, obligaciones y condiciones en que se realizan las responsabilidades), características individuales y condiciones de trabajo.
- Niveles de desempeño.

Para llenar el *formulario* elaborado se necesita *obtener datos* sobre el puesto, mediante diversos métodos, los cuales se eligen al examinar sus ventajas y desventajas, así como, su grado de precisión. Lo siguiente es la clasificación y organización de los datos en: descripción, especificación y niveles de desempeño.

Después de revisar cada una de las metodologías anteriores para elaborar un Análisis de Puestos, se puede observar que existen entre ellos similitudes y diferencias, sin embargo, se puede afirmar que los puntos principales que comparten todos los modelos son los siguientes: Determinación de objetivos, recopilación de información (uso de métodos), análisis, evaluación y organización de la información y presentación del estudio.

Dentro de las diferencias entre los distintos modelos, la disparidad más notable es que algunos tienen más pasos o fases que otros, no obstante existen otras que merecen mayor atención, como la importancia del presupuesto, ya que sin su aprobación el análisis no se puede llevar a cabo, sin embargo, la relevancia de determinarlo adecuadamente y con cuidado, sólo es tomada en cuenta por Chruden (1983) y Reyes (1998), este último, recomienda hacer un cálculo sobre costo-beneficio para ser presentado a la gerencia, mediante el cual se le informaría las ventajas del estudio, lo que la motivaría a aprobarlo.

Los modelos de Arias (1994) y de Chruden (op.cit) son muy parecidos, a diferencia de Dessler (1991) y Siegel (1972) resaltan el valor del recurso humano para alcanzar el éxito del análisis, al tomar en cuenta la preparación de las personas encargadas del estudio y la motivación de todos los empleados que participarán en la investigación, la cual es esencial, debido a que son estos los que proporcionarán la información, sin la cual no se podría hacer nada, es común que cuando se producen cambios en la organizaciones los trabajadores se inquieten, es por eso que es primordial antes de comenzar el estudio informar al personal sobre el porqué de este y los beneficios que traerá para la empresa y para el personal, rompiendo así, con la apatía y la oposición, al lograr que el empleado se sienta que es tomado en cuenta, que su opinión y participación importa, lo que lo hará sentirse más compenetrado con su trabajo, opinión que Reyes (op.cit) y Werther y Davis (2000) comparten.

El hacer un Análisis de Puestos no es asunto sencillo, por lo tanto, requiere de personas capacitadas, ya que en este estudio se ponen en juego dos recursos vitales para todas las empresas: tiempo y dinero, es por eso que éstas deben de preparar a las personas elegidas para llevar a cabo la investigación y en caso de no contar con personal interno contratar expertos externos, con respecto a esto, Chruden (1983) señala que la mayoría de las organizaciones no cuentan con personal que pueda dedicarse de tiempo completo al estudio, y el contratar personal externo les provoca gastos que a veces la empresa no puede o no quiere cubrir, dejando en manos inexpertas el trabajo, o simplemente no haciéndolo, pensando sólo en el gasto inmediato y no en los beneficios que este puede traer a mediano plazo.

Con respecto a lo anterior, Werther y Davis (2000) y Reyes (op.cit) coinciden en que las personas encargadas de realizar el Análisis de Puestos deben de contar con un conocimiento amplio de la organización (estrategia, estructura, insumos y productos).

Otra diferencia que merece atención se refiere a la actualización constante del Análisis de Puestos, ya que únicamente Chruden (1983), Arias (1994t) y Reyes (1998) la mencionan como paso final del estudio; es muy importante que los análisis sean constantemente revisados y modificados debido a que todas las organizaciones sufren cambios a causa de diferentes factores como la tecnología, la competencia e incluso la época, transformaciones que al mismo tiempo modifican los puestos, por lo tanto, si los Análisis de Puestos no son actualizados se convierten en documentos obsoletos y todo el trabajo resulta inútil, así, una metodología para elaborar un Análisis de Puestos que ignora la actualización puede considerarse incompleta. En el anexo 1 se muestra un formato propuesto por Reyes (op.cit) para el control de las revisiones y actualizaciones que se le hagan al Análisis de Puestos, así como, también para el control del manejo de este documento, ya que, la información que contiene es confidencial.

2.3.1 Métodos para la recopilación de datos para el análisis

Con respecto a la obtención de información es importante puntualizar que es importante recaudarla de todo el personal que tiene contacto directo con el puesto a estudiar, debido a que así se pueden obtener diferentes perspectivas que permiten lograr un estudio más completo.

Todas las metodologías antes revisadas, mencionan la utilización de instrumentos para recabar la información sobre el puesto, y coinciden al igual que Blum (1992), Schultz (1991) y Dessler (1991) en que los más comunes son:

2.3.1.1 Entrevista. Es una técnica que sirve para muchos fines, en el capítulo anterior vimos que uno de ellos es ayudar a la selección del candidato, ahora veremos su utilidad para realizar un Análisis de Puestos. La entrevista debe ser llevada a cabo por una persona capacitada ya que, como afirma Chruden (op.cit), para que una entrevista tenga éxito el entrevistador deberá estar preparado para crear los ambientes propicios bajo los cuales se obtenga la información sin crear problemas.

Dessler (op.cit) menciona que el utilizar la entrevista como instrumento para elaborar un Análisis de Puestos tiene la ventaja de permitir detectar actividades y comportamientos que de otra manera no podrían ser descubiertos, además de ofrecer la oportunidad de explicar los objetivos y resultados del análisis. Por su parte, Chruden (op.cit) opina que la entrevista brinda la oportunidad de repetir las preguntas para cerciorarse de que han sido comprendidas, además de que el entrevistador puede conocer la consistencia de las respuestas del entrevistado formulando preguntas contradictorias, o en su caso indagar más.

Pero la entrevista, al igual que otros métodos, también tiene limitaciones y la primera es que requiere mucho tiempo, además de que la información obtenida puede ser distorsionada debido a una falsificación directa o a malos entendidos, sin embargo, como afirma Siegel (1972) el grado de perfección de la información de la entrevista dependerá en gran parte del cuidado que tenga el analizador al expresar las preguntas y de la comprensión que se de entre interrogador e interrogado, por lo anterior, propone algunas reglas para la realización de la entrevista con fines de Análisis de Puestos.

1. Asegúrese de que el interrogado sabe a quién representa usted, cómo se llama, y cuál es el objeto de su presencia, de modo que pueda tener una idea general de lo que se espera de él
2. Hágale entender que su cooperación ayudará a entender y descubrir hechos
3. Las preguntas deben ser claras y bien expresadas
4. Es importante demostrar interés por las respuestas del entrevistado
5. Se debe procurar conseguir que la información sea específica y completa
6. Respete la opinión del interrogado (él es el experto)
7. Procure terminar rápidamente la entrevista
8. Exprese su agradecimiento al entrevistado por su cooperación.

Según Dessler (1991) existen tres tipos de entrevista utilizados en la obtención de la información para el Análisis de Puestos y son: *Entrevista individual*, *entrevista colectiva*, ésta se utiliza cuando hay muchas personas con el mismo puesto o similar, y *entrevista con los supervisores*, los cuales pueden aportar valiosos datos. Asimismo, las entrevistas pueden ser *libres*, en las cuales no existe un orden en las preguntas que se plantean, *dirigidas* en las que son elegidos los temas sobre los cuales se investigará, y *estandarizadas* las cuales siguen el orden de una serie de preguntas establecidas con anterioridad (Arias, 1994).

2.3.1.2 *Cuestionario*. La principal ventaja de este instrumento es el mínimo de tiempo que requiere para ser aplicado, ya que únicamente se le proporciona al empleado y este lo contesta sin necesidad de que esté presente el analizador. El cuestionario consiste en una serie de preguntas impresas a las que el trabajador tiene que responder, éstas pueden ser abiertas, en las cuales la persona contesta libremente bajo su propio criterio y cerradas en las que se le ofrece al empleado varias opciones como respuesta, cuando se utilizan solamente preguntas abiertas al cuestionario se le conoce como no estructurado o libre, y cuando se utilizan preguntas cerradas estructurado, sin embargo también existen cuestionarios en los que ambos tipos de preguntas son incluidas, y en ese caso se le conoce al cuestionario como semiestructurado.

Según Arias (op.cit) los cuestionarios no estructurados son más recomendables para el personal que cuente con cierta facilidad de expresión, ya que sería difícil de aplicar a personas con escasos estudios formales. Por otro lado, el utilizar cuestionarios estructurados ofrece la ventaja de ser más fácil de evaluar que uno libre al contar con criterios de calificación definidos, sin embargo, el cuestionario libre aporta información más completa.

Así, el cuestionario tiene varias ventajas sobre la entrevista, principalmente en lo que se refiere a costo y tiempo, no obstante hay que tomar en cuenta que el desarrollo y prueba de este puede resultar un proceso costoso y laborioso, por lo que los gastos deben de ser comparados con el tiempo y dinero que se invertiría en entrevistar a muchos empleados (Dessler, 1991).

2.3.1.3 *La Observación directa*. Es otro de los métodos que se utilizan en el Análisis de Puestos, y consiste en observar al empleado en el momento en que se encuentra realizando su trabajo. Para Chruden (1983) este método tiene la ventaja de tener una independencia entre la voluntad de dar información del empleado y el poder obtenerla, ya que en ocasiones el personal no tiene la disposición de cooperar con el estudio, pero también cuenta con una desventaja, además de su alto costo, con la que coincide Schultz (1991) y es el hecho de que las personas, al sentirse observadas, pueden actuar de diferente manera a como lo hacen cotidianamente, por lo cual, se recomienda que el observador trate de pasar lo más desapercibido posible.

Por otro lado, Siegel (op.cit) y Schultz (op.cit) afirman que es necesario seleccionar una muestra representativa de los empleados que serán observados, además de que las observaciones deben de hacerse en diferentes momentos de la jornada laboral, con el fin de detectar cambios causados por factores como la fatiga, así como evitar que los prejuicios o preferencias del observador influyan en sus registros.

Según Chruden (1983) existen tres maneras de llevar a cabo la observación directa: *observación activa*, realizando el trabajo junto al empleado, *observación con registro de la información sin intervenir*, o *filmando la realización del trabajo*.

2.3.1.4 *Diario del participante*, consiste en que el trabajador lleve una especie de bitácora en la que anotará cada actividad que realice, este método puede ofrecer datos muy completos, sin embargo, al ser el trabajador el que está a cargo, puede exagerar algunas actividades o minimizar otras a su conveniencia.

Todos los métodos anteriores cuentan con ventajas y desventajas, por lo que con frecuencia los analistas utilizan varios al mismo tiempo para recabar la información (Werther y Davis, 2000 y Reyes, 1998).

2.4 Estructura del Análisis de Puestos

En cuanto a cuáles son los elementos que componen el Análisis de Puestos, existen ciertas discrepancias, Rivera (1978) considera que las dos partes fundamentales del Análisis de Puestos son: la *descripción* y la *especificación*, opinión que comparten Siegel, (1972) y Chruden (1980), sin embargo, ellos también opinan que la descripción y la especificación son conceptos que sirven para ordenar y clasificar la información obtenida, para poder presentarla de manera accesible y clara. Por su parte Arias (1994), considera a lo que los autores anteriores llaman *especificación* como *perfil*, además de que no conceptúa a este como un apartado diferente a la descripción sino como un elemento que se desprende de ésta, al igual que Schultz (op.cit) y Orozco (1980). Es importante recalcar que dentro de las empresas es más utilizado el término perfil que especificación, por lo que en lo sucesivo se utilizará este por considerarlo más conocido y actual que el de especificación.

2.4.1 Descripción

La *descripción* se refiere a los deberes y responsabilidades del puesto (Siegel, op.cit y Chruden, op.cit) y también a las condiciones en las que se realiza el trabajo y los principales puntos que contiene esta son: *Identificación del puesto, descripción genérica y descripción específica*. Por su parte Dessler opina que también debe de contener: *Autoridad*, la cual define los límites en la toma de decisiones, subordinados a cargo, límites en presupuesto, etcétera, *Estándares de desempeño*, indican cuál es el desempeño óptimo que se requiere del empleado, una manera de hacerlo es estableciendo estándares con la afirmación: “me sentiré satisfecho cuando...”.

Según Rivera (1978) la *identificación del puesto* contiene los siguientes datos

- Nombre del puesto, de diccionario, de catálogo y clasificadores, otros nombres que suelen dársele
- Clave de identificación
- Ubicación: Empresa, sucursal, departamento, oficina, nave, taller, sección, servicio, grupo y mesa.
- Puesto bajo su mando
- Jefe inmediato
- Puesto a los que se le reporta
- Contactos permanentes (internos y externos)
- Número de empleados que laboran en el puesto
- Puestos:
 - -Similares
 - -inmediatos
 - -afines
 - -de dónde es posible lograr candidatos
- Jornada de trabajo
- Retribuciones: sueldo, compensación, cuota por hora normal y extra, viáticos, gastos de representación, etc.
- Analista
- Revisión de Análisis
- Fecha de análisis.

La *descripción genérica* también es llamada por otros autores como Dessler (1991) y Chruden (1980) como *Resumen del puesto*, en ésta se trata de dar una descripción breve de las funciones del puesto, con el fin de proporcionar una idea general, clara y concreta de lo que se hace en el puesto (Rivera, 1978, y Orozco, 1980). Al contrario de la descripción genérica en la *descripción específica* se busca dar una explicación detallada de las tareas del puesto y se recomienda que se haga en forma cronológica, es decir, ordenar las actividades según su importancia (Rivera, op.cit y Orozco, op.cit).

Me gustaría hacer un paréntesis para comentar acerca de una oposición entre dos autores Rivera (op.cit) y Dessler (op.cit) con relación a lo conveniente de incluir en las descripciones la siguiente cláusula abierta: *otras obligaciones y responsabilidades*, ya que mientras Dessler (op.cit) opina que nunca deben incluirse ese tipo de cláusulas, debido a que dejan abierta la naturaleza del puesto y las personas que se necesitan para cubrirlo, en opinión de Rivera (op.cit) el incluir este tipo de cláusulas no debe faltar en una descripción, ya que ahí entrarán todas aquellas actividades que no fueron consideradas al momento de realizar el análisis o que convenga adicionar después de haber hecho este.

Con respecto a lo anterior yo comparto la opinión de Dessler (op.cit), ya que me parece que este tipo de cláusulas puede ocasionar diversos problemas como los que menciona Arias (1994) al hablar de lo relevante que es el que todas las organizaciones realicen el Análisis de Puestos, como son: fricciones entre los empleados por no saber a quién le corresponde cierta tarea, o también, por la falta de límites de autoridad, y también puede propiciar abusos de autoridad de los jefes hacia sus subordinados, ya que finalmente lo esencial de una descripción es que sea lo más específica posible, a fin de ayudar a identificar el tipo de personas adecuadas para ocupar el puesto, los requerimientos de capacitación del mismo y la forma de evaluación del trabajador.

2.4.2 Perfil

El Perfil del puesto es la parte del análisis que se encarga de indicar los requisitos que deberá cubrir el candidato para el buen desempeño del puesto (Orozco, 1980, Rivera, 1978 y Dessler, 1991), según Chruden (1980) ésta debe de contener los siguientes aspectos:

- Requerimientos de habilidades: Habilidades mentales y manuales, cualidades y características personales
- Requerimientos educacionales: Educación formal, cursos, entrenamiento, técnico.
- Experiencia: Mínima cantidad de tiempo y tipo requerida
- Requerimientos de conocimientos específicos: conocimientos sobre materiales, equipo, sistemas, productos, etc.
- Requerimientos de personalidad: Cualidades y habilidades, esta información puede ser la más difícil de describir debido a su naturaleza subjetiva, sin embargo este tipo de requerimientos puede influir más en el éxito del trabajo que las habilidades técnicas de un individuo, esta información cubre factores como: cualidades sociales, criterio, iniciativa, cooperación y habilidad creativa.
- Responsabilidad: Incluye responsabilidad por el trabajo de otros, por el equipo, por procesos de producción, por fondos, calidad, seguridad, etc.
- Requerimientos de habilidad manual: Habilidades para trabajo de oficina y de taller.
- Requerimientos físicos: Esfuerzo físico (caminar, mantenerse de pie, manejar, cargar o hablar), condiciones de trabajo y riesgos, estas especificaciones son más importantes en el caso de trabajos de taller que en trabajos de oficina.
- Consideraciones que afectan a las especificaciones del puesto: Al establecer las especificaciones del puesto es vital que sean reales y no basadas en tradiciones.
- Evitar la discriminación: Por raza, color, religión, nacionalidad, etc.

Siguiendo con el *Perfil del puesto* solamente Rivera (op.cit) habla acerca de la influencia de los elementos de ésta parte del Análisis de Puestos en la estructuración de los exámenes de admisión, por lo cual, presenta una clasificación muy general de cada una de las áreas de las que se desprenderán las pruebas correspondientes a los requisitos del puesto, las cuales son:

a) Escolaridad y conocimientos

Con estos se pretende valorar la educación de los candidatos de acuerdo a las necesidades de la empresa, para lo cual son utilizadas pruebas de conocimientos

b) Experiencia

Se busca conocer si el candidato cuenta con la experiencia necesaria para desempeñar adecuadamente el puesto. En ésta área las pruebas serán sobre conocimientos o aptitudes, personalidad, o la combinación de ambos.

c) Responsabilidad

Esta es un área muy complicada de evaluar debido a que entran en juego muchos elementos como: cultura, educación, hábitos, aficiones, etcétera, por lo que, Rivera recomienda utilizar pruebas proyectivas, y al mismo tiempo complementarlas con análisis psicológicos, verificación de recomendaciones e investigaciones dependiendo de la importancia del puesto.

d) Condiciones de trabajo

Aquí las pruebas aplicadas deberán estar encaminadas a conocer las aptitudes, habilidades, capacidades de esfuerzo, de adaptación, así como, la propensión al fracaso, al riesgo y a las enfermedades profesionales, todo esto por supuesto complementado con el examen médico.

Finalmente, para concluir este capítulo quisiera puntualizar el hecho de que de todos los autores revisados únicamente, Chruden (1980), habla de las limitaciones del Análisis de Puestos, algo que me parece lamentable, ya que, si no son tomadas en cuenta cómo podremos contrarrestarlas, éstas se abordarán en el siguiente capítulo, y se relacionan directamente con el recurso humano y específicamente con los requisitos psicológicos que requiere quien vaya a desempeñar el puesto.

C conclusiones

y

P ropuesta

Los puestos no sólo se componen de responsabilidades
y deberes, también exigen características psicológicas
de quien lo desempeña.

Molina, 2003.

3. CONCLUSIONES Y PROPUESTA

3.1 CONCLUSIONES GENERALES

En el primer capítulo fueron descritas tres de las áreas que componen la Psicología Industrial: Capacitación y Adiestramiento, Seguridad e Higiene y Reclutamiento y Selección, llegando a la conclusión de que las tres tienen como eje central de su trabajo al factor humano, lo que las hace compartir el mismo objetivo: lograr la mejor adecuación del empleado con su trabajo, buscando siempre que este desempeñe sus funciones lo mejor posible.

Así, tanto la función individual de cada una de éstas áreas es primordial para que la empresa de buenos resultados y se mantenga competente, como el trabajo conjunto de las tres, ya que, los objetivos de cada una, funcionan como *piezas de un rompecabezas*, por lo que, es esencial que dentro de las organizaciones éstas mantengan una constante comunicación debido a que, como ya se ha mencionado, los resultados de una afectan o benefician a las demás.

Mientras el Reclutamiento y la Selección cumplen con la función de dotar a la organización de los recursos necesarios y sobretodo más adecuados, la Capacitación y el Adiestramiento se encarga de preparar programas para que esos nuevos elementos y los que ya se encuentran laborando dentro de la empresa, además de desarrollar conocimientos y habilidades, modifiquen su conducta para un mejor desempeño de su trabajo (Romero 1981, Howell 1979 y Dunnette y Kirchner, 1976), esta última no es una tarea nada sencilla debido a que las costumbres y hábitos de las personas son conductas que se han ido formando y arraigando durante toda su vida, por lo que cambiarlas requiere de todo un proceso en que participan tanto empleado como empresa, proceso en el que ambas partes deben de cooperar en un dar y recibir continuo, a qué me refiero con esto a que la empresa debe de lograr que sus trabajadores se sientan realmente parte de la misma y que cada vez que se lance un nuevo proyecto ellos realmente se sientan beneficiados por este, en mi desarrollo profesional un aspecto del que se quejan mucho los trabajadores es que los contenidos de la capacitación no están relacionados con las verdaderas funciones del puesto, por lo que el asistir a estos a los cursos no les ayuda en nada o casi nada a ser más eficientes, por otro lado las organizaciones también cometen el error de descuidar la parte *humana* del trabajador y olvidan que este no sólo debe de aprender a manejar un nuevo sistema o producto sino también tiene que aprender a manejar su estrés, ser más asertivo, etc conductas que pueden ayudar en mucho a que el empleado realice sus funciones de manera más eficiente.

En cuanto a la Seguridad e Higiene tiene la responsabilidad de mantener en óptimas condiciones el rendimiento tanto físico como psicológico de esos trabajadores, para lo cual, indiscutiblemente, necesita de la colaboración de una adecuada Selección y del apoyo constante del adiestramiento para los trabajadores, que incluya tanto información sobre seguridad como programas que modifiquen las conductas inseguras de los empleados.

Es evidente la interrelación de éstas tres áreas, sin embargo, el Reclutamiento y la Selección cuando cumple con sus objetivos seleccionando lo mejor posible a los candidatos, facilita enormemente las funciones de la Capacitación, el Adiestramiento y la Seguridad e Higiene, es como si la Selección funcionara como el primer *eslabón* dentro de una *cadena*.

El Reclutamiento y la Selección es el área en la cual se encuentra inmerso el objetivo del presente trabajo, ya que al proponer al Análisis de Puestos como una herramienta mediante la cual se pueden obtener datos que permitan hacer una elección adecuada de las pruebas psicológicas que se utilizarán para la evaluación de los candidatos, lo que se pretende es ayudar a hacer más eficaz la Selección. Las pruebas psicológicas son una de las técnicas de selección más comunes dentro de las organizaciones, teniendo como propósito valorar si el candidato cuenta con las características y habilidades necesarias para un óptimo desempeño del puesto, sin embargo, para que este fin se logre es indispensable que éstas sean elegidas en relación con los requisitos del puesto, ya que de lo contrario, su aplicación resultará de muy poca utilidad, debido a que las características evaluadas no serán las necesarias para que el puesto sea desempeñado satisfactoriamente.

Pero, ¿cómo saber cuáles son las características que se necesitan para desempeñar satisfactoriamente un puesto, y así poder elegir las pruebas psicológicas más adecuadas?, la respuesta está en el Análisis de Puestos, el cual se debe consultar antes de iniciar cualquier proceso de selección de personal (Pigors, 1979, Werther, 1992, Arias, 1994 y Shultz, 1991).

El Análisis de Puestos es una técnica conocida en las organizaciones, dentro de la teoría se pudo constatar que existen diferentes metodologías propuestas por diversos autores sobre la manera de realizar este tipo de análisis, seis de ellas fueron descritas en el capítulo anterior, y después de ser revidadas y comparadas, se llegó a la conclusión de que los pasos que se deben de seguir al elaborarlo son los siguientes:

- 1 *Delimitación del problema, hipótesis y objetivo(s)*, este primer paso fue propuesto por Chruden, 1983 el cual tiene una gran importancia debido a que el Análisis de Puestos no es un procedimiento sencillo, además de que demanda la inversión de dos recursos invaluable para las empresas, dinero y tiempo, por lo que el recomendar con ligereza que se lleve a cabo este, puede desembocar en pérdidas, por lo tanto es necesario que antes de comenzar con este estudio, se este completamente seguro que el problema planteado se resolverá con el análisis.
- 2 *Consulta de Análisis de Puestos anteriores*, si existe un análisis anterior del puesto que se desea analizar, el consultarlo resultará de gran utilidad, siempre y cuando este haya sido actualizado constantemente, ya que, la mayoría de la información esencial sobre el puesto se encontrará ahí, por lo que sólo se necesitará hacerle algunos ajustes de acuerdo a las nuevas demandas del puesto y de la empresa.
- 3 *Establecimiento de un programa o estrategia a seguir*, el éxito de todo proyecto depende en gran medida de su planeación, por lo que, es necesario programar cada una de las fases que incluirá el proceso para elaborar el análisis, las cuales son:
 - a) *Delimitación del presupuesto*, desgraciadamente si no se cuenta con el presupuesto necesario no se puede llevar a cabo el análisis, por lo que, a veces el dinero es el mayor obstáculo con el que se enfrenta el profesional que desea realizar este estudio; es por eso que, para obtener el presupuesto que se necesita es indispensable presentar a la dirección un buen proyecto que estime los costos y los beneficios, así como el planteamiento del problema, la hipótesis y los objetivos.
 - b) *Elección de métodos para recabar la información*, ésta elección dependerá de los objetivos que persiga el estudio.

- c) *Entrenamiento de los analistas*, es importante que antes de iniciar con el estudio se les proporcione capacitación a las personas encargadas de este, en la cual se les informe el objetivo del estudio y justificación del estudio, el plan de acción, los métodos que se utilizarán, los tiempos en los que se realizará el estudio, etc, y en caso de que se haya contratado personal externo es vital que ésta capacitación también incluya información relacionada con la empresa como: misión, valores, estructura organizacional, recursos, así como un recorrido por ésta, con el fin de que estos se familiaricen con la organización y se agilice la investigación.
- 4 *Motivación del personal que participará en el estudio*, para que los empleados deseen cooperar con el estudio es necesario que antes de que este inicie se les informe mediante juntas, conferencias y comunicados el objetivo y los beneficios que este aportará a la empresa y a los trabajadores.
- 5 *Ejecución del programa*, en ésta fase se pondrán en práctica los métodos elegidos para la recopilación de la información.
- 6 *Análisis y verificación de datos*, ésta la realizan las personas que soliciten al candidato, las cuales suelen ser los supervisores o jefes inmediatos del puesto, por lo que pueden aportar valiosos datos sobre el cargo o corregir información errónea.
- 7 *Presentación de la Descripción y el Perfil del puesto*, consiste en acomodar toda la información recabada del puesto en el formato correspondiente (ver anexo 2).
- 8 *Aprobación y autorización de los directivos*, consiste en recabar las firmas correspondientes que indican que el documento es oficial.
- 9 *Actualización del Análisis*, es importante que se realice cada vez que la empresa sufra modificaciones dentro de su estructura que ameriten un cambio en las funciones de los puestos.

3.2 CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Olvidémonos ya de cómo se realiza un Análisis de Puestos y vayamos a una cuestión que se relaciona directamente con el objetivo del presente trabajo, la cual se refiere a los elementos que debe contener un Análisis de Puestos, en el capítulo anterior se mencionó que para que toda la información recabada sea accesible y clara al lector, ésta se clasifica en dos secciones principales, la *descripción* y el *perfil* del puesto, la primera se centra en los aspectos técnicos (deberes y responsabilidades), y la segunda en las características con las que deberá contar el candidato para ejecutar el trabajo satisfactoriamente.

Así, por ser el *perfil* la sección en la que se describen las características psicológicas que debe poseer el individuo que realizará la labor (Werther y Davis, 2000), se convierte en el punto central del presente trabajo, ya que de aquí es de donde surgirán los criterios en los que se basará la elección de las pruebas psicológicas, sin embargo casi ningún autor, con excepción de Rivera (1978) y Blum (1992) hablan, aunque de manera muy breve, acerca de la influencia de las características estipuladas en el perfil sobre la elección de las *pruebas psicológicas*.

Ya se ha mencionado que las pruebas psicológicas tienen como fin dentro de la Selección, ayudar a que la elección del candidato para ocupar el puesto sea la más acertada, prediciendo el éxito o fracaso futuro de éste, éxito que dependerá de la realización adecuada de las funciones que implica el puesto, mismas que para ser realizadas satisfactoriamente necesitan que la persona que las lleve a cabo cuente con las habilidades y características necesarias, por ejemplo, en el caso de un instalador de alfombras, la *descripción* de su labor esencial abarcaría aspectos como: la manera de retirar la alfombra, la preparación de la superficie donde será colocada la nueva pieza, el corte y la instalación de la misma, mientras que el *perfil* que requiere el puesto puede incluir: habilidades para hacer cálculos geométricos y aritméticos, condición física para trabajar en posiciones incómodas por largos periodos de tiempo y la coordinación visomotriz para hacer actividades como el corte de la alfombra (Werther y Davis, 2000), por lo que será necesario que las pruebas elegidas para la selección se enfoquen a medir esos requerimientos.

Sin embargo, no sólo es importante que el individuo cuente con las habilidades requeridas para el puesto, también hay que tomar en cuenta que, aspectos como las condiciones de trabajo y hasta las propias funciones del puesto, pueden influir sobre el trabajador. En relación con esto Siegel (1982) al hablar de cómo el medio ambiente de trabajo puede afectar el desempeño de los empleados, menciona al aburrimiento como una consecuencia de la propia naturaleza del trabajo, no obstante, el que se de éste, dependerá directamente de cómo perciba el empleado a su trabajo, teniendo que ver con aspectos psicológicos y no con el trabajo como tal.

Dentro las características psicológicas que Siegel (op.cit) asocia con el aburrimiento se encuentran:

- a) *Inteligencia del empleado*, a aquellos trabajadores que posean una mayor capacidad intelectual de la que requiere su trabajo, les será más difícil mantenerse interesados en él, debido a que este no les provee satisfacción y realización, por el contrario, a los empleados colocados en trabajos que requieran una mayor capacidad intelectual de la que poseen, es probable que se sientan frustrados ante un constante fracaso, y por lo tanto, pierdan progresivamente el interés en su trabajo.
- b) *Intereses de los empleados*, es evidente que no todas las personas tienen los mismos intereses, los cuales pueden influir sobre el tipo de actividades industriales que prefieren, al igual que las que rechazan.
- c) *Personalidad*, las investigaciones realizadas para establecer un patrón de personalidad que diferencie a las personas que se aburren con mayor facilidad, de las que soportan el aburrimiento, no han tenido un éxito significativo, sin embargo, uno de los resultados de esas investigaciones concluye que las personas extrovertidas tienen una mayor tendencia al aburrimiento que las introvertidas debido, quizá, a que las personas introvertidas dependen menos del estímulo social para sentirse satisfechas y realizadas. Por otro lado, también se ha descubierto que las personas de mayor edad y los que prefieren constancia dentro de sus actividades diarias, son menos propensas a aburrirse en trabajos repetitivos (Smith, 1955).

Continuando con la influencia que puede llegar a tener la naturaleza del puesto sobre el empleado, también existen ciertos aspectos de los puestos que pueden provocar reacciones sobre algunos sujetos, con respecto a esto Arias (1994), al hablar sobre los factores que pueden propiciar accidentes menciona que no sólo las condiciones físicas pueden ser causa de éstos, sino también pueden ser propiciados por *características personales* de los individuos, ya que ciertas condiciones ambientales pueden provocar reacciones psicológicas en algunas personas que cuenten con ciertos rasgos de personalidad, por ejemplo, en un individuo que presente un alto grado de ansiedad al encontrarse en espacios cerrados y pequeños, su desempeño laboral se verá afectado si el trabajo requiere que pase una jornada de ocho horas, por ejemplo en una caseta de cobro en un estacionamiento.

Por su parte Chruden (1980) aborda brevemente un aspecto crucial en cuanto a la información que debe contener el Análisis de Puestos, la influencia de la personalidad del individuo sobre el desempeño del puesto, al mencionar la importancia de la habilidad de éste para congeniar con los demás empleados, *requisitos de compatibilidad* que según Chruden la mayoría de las veces no son considerados dentro de los Análisis, por lo que constituyen una limitación de los mismos que es necesario comenzar a hacer algo para contrarrestar ya que, por ejemplo, si un puesto requiere que un individuo trabaje para un jefe exigente, con poco tacto en su relación con sus subordinados, la persona que sea colocada en ese puesto debe tener bastante tolerancia a la frustración y destreza diplomática para poder aceptar la conducta del jefe”.

El anterior es sólo un ejemplo que presenta Chruden (1980, p. 57), sin embargo, en mi experiencia profesional he podido constatar que la *compatibilidad* entre subordinados y jefes es indispensable para lograr mejores resultados, y que efectivamente esa *compatibilidad* es la causa en muchas ocasiones de la rotación, durante el tiempo que laboré para una empresa de Telecomunicaciones en el área de Recursos Humanos (6 meses) vi “desfilar” a tres subgerentes de R.H, y las tres personas decidieron renunciar no por cuestiones de ineptitud hacia las funciones del puesto si no a causa de la personalidad del gerente el cual posee las siguientes características: autoritaria, obsesiva con el trabajo, impaciente por lo que se la pasa llamando al subgerente cada 5 minutos para preguntarle si ya terminó, totalmente intolerante y carece de la capacidad para reconocer el trabajo de los demás así como sus propios errores, todas estas características ocasionaron estragos no sólo en el desarrollo laboral de las personas si no también en su salud, y prueba de esto es que las tres subgerentes sufrieron los mismos síntomas tanto psicológicos como físicos, entre ellos paranoia, un alto grado de ansiedad, falta de concentración, pensamientos derrotistas (se culpaban de que las cosas no salieran bien) así como trastornos digestivos, insomnio, pesadillas, presión alta y tics nerviosos en el área facial.

Todas éstas características psicológicas que se han mencionado y que pueden afectar el desempeño del puesto, y por supuesto la salud del empleado, la mayoría de las veces, son olvidadas al realizar un Análisis de Puestos, al respecto Chruden (1980) opina que por lo regular el perfil comúnmente descuida los requisitos con respecto a la conducta, y más aún a la personalidad, ésta ultima, claro está, que no es fácil de medir y especificar, opinión que comparten la mayoría de los autores que hablan sobre el Análisis de Puestos, sin embargo, no porque sea complicada su “medición”, simplemente se va a ignorar su influencia sobre el desempeño laboral, y es aquí donde el psicólogo puede aportar mucho apoyándose por supuesto de pruebas Psicológicas, pero también de observaciones al puesto y a quien lo desempeña, entrevistas no sólo al ocupante sino también a los que rodean el cargo, entrevistas profundas de salida a las personas que renuncian, etc.

Ya se ha mencionado que la mayoría de los autores revisados que hablan sobre el Análisis de Puestos no toman en cuenta la relación de la información contenida en el Perfil, con la elección de las pruebas psicológicas, por lo que, la *Propuesta* (Anexo 2) del presente trabajo formula que dentro de la metodología para realizar el Análisis, una vez que ya se haya clasificado toda la información en la descripción y el Perfil, dentro de este último se anexe un apartado en el que se especifiquen las pruebas psicológicas adecuadas para la evaluación del candidato especificando la característica que miden, el nivel que se necesita ésta para el desempeño del puesto, el cual también indicará a que característica se le requiere poner más atención en el momento de evaluar a los candidatos, así como los resultados que se obtiene con esa prueba relacionado con lo que requiere el puesto, con el fin de que el psicólogo pueda acudir directamente a este documento y encontrar las opciones más acertadas para armar la batería y el por qué se eligió cada una.

Así, el aplicar las pruebas psicológicas adecuadas, ayudará a que la selección cumpla con su objetivo, debido a que éstas realmente estarán aportando datos relacionados con los requerimientos del puesto, los cuales, en combinación con los recabados a través de otros métodos como la entrevista, consigan que la elección del candidato(s) sea lo más acertada posible, por lo que es esencial que la evaluación psicológica no se base únicamente en una sola prueba, ya que no se podrán abarcar todos los aspectos que se necesitan evaluar, además de que el contar con varias pruebas permite corroborar y comparar resultados y así hacerlos más validos, pero también no hay que olvidar que las pruebas psicológicas únicamente son indicadores del comportamiento humano, por lo que la decisión de contratar a un candidato no sólo debe de estar basada en los resultados de éstas sino también debe de estar apoyada en otras técnicas como la entrevista la cual es una magnífica herramienta que sabe utilizar el psicólogo, más adelante se hablará sobre la relación de ésta con las pruebas.

3.3 EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA EVALUACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Es primordial que antes de que se proponga una prueba psicológica para la selección se tome en cuenta su costo y viabilidad para ser aplicada, ya que, aunque algunas parezcan muy convenientes, su adquisición o características la hacen estar fuera del alcance, al considerar que el gasto no justifica la inversión. Desafortunadamente, a veces dentro de las organizaciones se utilizan ciertas pruebas solamente porque son las únicas que se encuentran disponibles, y la costumbre hace que nadie se pregunte si esas pruebas realmente están funcionando a pesar de que los resultados de la selección indiquen que algo anda mal, convirtiéndose la etapa de evaluación psicológica en un *trámite burocrático*; por lo tanto, el que exista un documento en el que se encuentren especificadas las pruebas más adecuadas para la evaluación de los candidatos a ese puesto, permitirá que a toda persona a la que le sea encomendada esa labor pueda acudir a este documento y así saber cuáles son las mejores opciones.

En relación con lo anterior, Fleishman y Bas (1976) y Schultz (1991) afirman que es a los psicólogos a los que les compete elegir las pruebas que se utilizarán en la selección, opinión que comparto, ya que, después de todo, los psicólogos son los que se encargan del estudio de las habilidades y características que evalúan las pruebas, sin embargo los psicólogos no sólo se deben de encargar de elegir las pruebas sino también de evaluarlas y emitir un reporte, únicamente el psicólogo tiene la visión de notar más allá de lo que indica el manual de una prueba, conoce el comportamiento humano, y está preparado para predecir el éxito o fracaso de una persona para desempeñar el puesto a través de la interpretación de los datos arrojados por los test, teniendo *ojo clínico* para detectar cuando los resultados de estas han sido manipulados, ya que no congenian con lo percibido durante la entrevista la cual constituye el contacto más importante que el psicólogo puede tener con el candidato, es por eso que desde mi punto de vista los resultados de pruebas y la información obtenida durante la entrevista no pueden estar disociadas ya que ambas se complementan, por lo que es muy importante que durante el proceso de Selección se le realice al candidato tanto la entrevista inicial como la entrevista profunda, debido a que en ésta última el psicólogo podrá hacer preguntas para indagar en aspectos importante reflejados en los resultados de las pruebas, así como observar el comportamiento no verbal del aspirante.

Una recomendación para el momento de efectuar la entrevista profunda es que durante la realización de esta se encuentren dos psicólogos, uno dedicado a entrevistar al aspirante y otro únicamente observando las respuestas y reacciones de este, con el objetivo de que al final ambos puedan discutir y emitir su opinión, así como corroborar aspectos detectados, lo que enriquecería mucho el reporte.

Una vez que las pruebas psicológicas sean elegidas cuidadosamente y se encuentren especificadas en el Perfil y sea integrada la batería, el que éstas logren aportar datos que ayuden a predecir si ese candidato tendrá éxito al desempeñar el cargo, quedará en manos del profesionalismo, preparación y la ética de quien se encargue de su aplicación y evaluación,

3.4 PROBLEMAS A LOS QUE ACTUALMENTE SE ENFRENTA EL PSICÓLOGO EN EL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Actualmente el primer problema con el que se enfrenta el Psicólogo en Selección es el poder insertarse en el área, debido a la gran competencia laboral a causa del gran desempleo que existe actualmente en nuestro país, ya que el psicólogo ya no sólo tiene que competir con sus colegas como en todas las demás profesiones, si no también con Administradores, Relaciones industriales, Contadores y hasta recepcionistas, con esto no quiero decir que todas éstas profesiones no tengan nada que hacer en Recursos Humanos, (con excepción de las recepcionistas) sin embargo específicamente dentro de las funciones que implica el reclutar y seleccionar a un candidato el psicólogo es el más indicado y preparado para realizar ésta labor, simplemente por que la Selección está apoyada en desde el inicio en la observación y en técnicas como las pruebas **psicológicas**, la entrevista, juegos de roles, etc. con las que el psicólogo tuvo contacto y desarrollo las habilidades para aplicarlas durante su formación profesional, es cierto que en otras carreras les enseñan a calificar pruebas, sin embargo no es lo mismo calificar una prueba que interpretarla y eso es precisamente lo que un psicólogo hace, es por eso que desde mi punto de vista un psicólogo tiene que tener la formación clínica para poderse dedicar a cualquier otra área de ésta disciplina y eso a veces no es valorado por las empresas.

Otro problema con el que se enfrenta el psicólogo dentro de Selección y me atrevería decir que el principal es el cubrir las vacantes en el tiempo requerido, que la mayoría de las veces es muy breve, lo anterior sucede sobre todo en empresas que necesitan principalmente personal operativo, por lo que necesitan realizar constantemente reclutamientos masivos, debido a que las condiciones de trabajo que ofrecen no son muy atractivas para los candidatos, por lo que sufren constantemente de rotación, este es el principal problema al que se enfrenta el psicólogo y por la que muchos dejan a un lado la ética profesional a causa de la necesidad de conservar su empleo y sólo se dedican a cubrir los puestos aunque sea con candidatos inadecuados, con el fin de cumplir con las exigencias de la empresa, esto me recuerda a un caso que conocí mientras hacía mis prácticas profesionales en una tienda de autoservicio, en la que la psicóloga encargada de la selección de personal con tal de cubrir las vacantes les ayudaba en las pruebas a los candidatos para que alcanzaran el puntaje.

Pero no sólo es difícil cubrir las vacantes cuando las condiciones que se ofrecen no son muy atractivas, y es aquí en donde entra la influencia de los requisitos de compatibilidad de los que hablaba Chruden (1980), que pueden hacer que una vacante se vuelva imposible no de cubrir si no de mantener al candidato en el puesto, por lo que algunos reclutadores prefieren mentirles a los aspirantes sobre las características personales de su próximo jefe, como en el caso que se planteo al hablar de las características psicológicas.

Finalmente otro de los problemas a lo que se enfrenta el psicólogo es la falta de desarrollo que les ofrecen la mayoría de las empresas en ésta área, incluso e escuchado decir a varios colegas que se sienten desperdiciados por que únicamente los tienen aplicando y “calificando” pruebas y haciendo entrevistas rutinarias y miles de actividades administrativas, las cuales absorben la mayor parte su jornada laboral.

Así, antes de concluir quisiera hacer una reflexión acerca de la inmersión del psicólogo dentro de las empresas, la cual debería tener como fin el aplicar los conocimientos y métodos de la Psicología y desarrollar técnicas nuevas para enfrentar los problemas de las organizaciones, desde mi punto de vista el psicólogo industrial debe de estar siempre a la búsqueda constante de nuevas maneras de administrar mejor el Recurso más valioso que tienen las organizaciones que es el humano. Sin embargo, lamentablemente parece que a veces a los psicólogos se les olvida cuál es su labor y terminan convirtiéndose en una extensión de los administradores o contadores, por lo que, invito a todo aquel futuro egresado que en algún momento tenga la oportunidad de consultar este trabajo a que no se olviden de cuál es su labor y para lo que estudiaron esta carrera al ejercer no sólo en ésta área de la Psicología sino en cualquiera en la que decidan desarrollarse profesionalmente.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, G. F. (1994). *Administración de Recursos Humanos en México*. México: Trillas.

Blanco, C. (1978). *Cómo seleccionar nuestro personal*. México: Limusa.

Blum, L. M. (1992). *Psicología Industrial. Sus Fundamentos Teóricos y Sociales*. México: Trillas.

Chiavenato, I. (1979). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Administración de Personal. Selección de Personal*. México: Mc Graw Hill.

Chruden, H. J. (1980). *Administración de Personal*. México: Comisión Editorial Continental.

Chruden, H. J. (1983). *Administración de Personal*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Dessler, G. (1991). *Administración de Personal*. México: Prentice Hall.

Dunnette, M. D. y Kirchner, W. K. (1976). *Psicología Industrial*. México: Trillas.

Editorial el Manual Moderno. (1999). *Catálogo pruebas psicológicas*. México, D.F.: Autor

Espinoza, M, Colum, B. y Quiroga, M. A. (1996). *La práctica de la Psicología Diferencial en la Industria y Organizaciones. Diferencias individuales en Selección de Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.

Fleishman, A. E. Y Bass, R. A. (1976). *Estudios de Psicología Industrial y del Personal*. México: Trillas.

Gilmer, H. (1976). *Tratado DE Psicología Empresarial*. España: Ediciones Martínez Roca.

Grados, E. y Sánchez, F. E. (1993). *La Entrevista en las Organizaciones*. México: El Manual Moderno.

Howell, C. W. (1979). *Psicología Industrial y Organizacional. Sus elementos esenciales*. México: Manual Moderno.

Lorán, C. J. (2001). *Métodos y Técnicas utilizadas en Selección de Personal. Un análisis Crítico*. Tesina: UNAM Facultad de Estudios Superiores Iztacala.

Orozco, J. E. (1980). *Proceso práctico de Reclutamiento y Selección de Personal*. México: Coparmex.

Pigors, P. (1979). *Administración de Personal*. México: Compañía Editorial Continental.

Reyes, P. A. (1998). *El Análisis de Puestos*. México: Limusa.

Rivera, S. R. (1978). *Estructuración y elaboración de pruebas para Selección de Personal*. México: Limusa.

Rodríguez, V. J. (1993). *Administración Moderna de Personal*. México: E.C.A.S.A.

Romero, B. S. (1981). *La Administración de Personal y su Aplicación Práctica en la Empresa Moderna*. México: Compañía Editorial Continental.

Rüssell, A. (1976). *Psicología del Trabajo*. España: Morata.

Sánchez, B. F. (1986). *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*. México: Dirección de Bibliotecas y Publicaciones del IPN.

Shultz, P. D (1991). *Psicología Industrial*. México: Mc Graw Hill.

Siegel, L. (1972). *Psicología Industrial*. España: Continental.

Siegel, P. L. y Lane, M. L. (1982). *Psicología de las Organizaciones Industriales*. México: C.E.C.S.A.

Siliceo, A. (1991)1986. *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Limusa.

Smith, C. H., Wakdey, H. J. (1977). *Psicología de la Conducta Industrial*. México: Mc Graw Hill.

Stanton, S. E. (1990). *Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal*. México: Limusa.

Tiffin, J. (1978). *Sicología Industrial*. México: Diana.

Werther, B. W (1992). *Administración de Recursos Humanos. Selección de Personal*. México: Mc Graw Hill.

Werther, B. W. y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Zepeda, H. F (1999). *Psicología Organizacional*. México: Addison Wesley Longman de México.

ANEXO 1

FORMATO PARA CONTROLAR EL MANEJO Y MODIFICACIONES DE UN ANÁLISIS DE PUESTOS

REVISION Y CAMBIOS			
	FECHA	ORDINARIA O ESPECIAL	CAMBIOS BASICOS HECHOS
1ª Revisión			
2ª Revisión			
3ª Revisión			
4ª Revisión			
El puesto se fundió en: _____			
El puesto se dividió en : _____			
El puesto se suprimió: Causas _____			

CONTROL DE COPIAS			
DESCRIPCION:			
PRESTADA A:	FECHA DE ENTREGA:	FECHA DE DEVOUCION:	
PERFIL:			
PRESTADA A:	FECHA DE ENTREGA:	FECHA DE DEVOLUCION:	

ANEXO 2. FORMATO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Nombre del puesto	Gerente de Recursos Humanos
Área	Gerencia de Recursos Humanos
Puesto Jefe Inmediato	Director de Atención a Clientes
Quiénes Dependen del Puesto	Coordinador de Capacitación Coordinador de Desarrollo Coordinador de Procesos Generales de R.H

DESCRIPCIÓN

Objetivo General del Puesto

Desarrollar las estrategias operativas en las áreas de servicio a clientes, buscando el mejor aprovechamiento de los recursos, con el fin de ofrecer al cliente la mejor calidad en el servicio.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA (FUNCIONES)

Función	Objetivo
Recaudar los datos que muestren los estándares de calidad en el servicio.	Generación de reportes para los directivos
Desarrollar nuevos proyectos	Garantizar calidad en el servicio al cliente, renovando los procesos, para su mejora continua
Análisis y síntesis de la información emitida por las áreas de servicio a clientes	Notificar a las áreas directivas sobre los estándares de servicio para apoyar a una mejor toma de decisiones
Crear nuevos procesos administrativos que permitan agilizar el manejo de la información	Lograr una mejor distribución de las funciones de los puestos
Generar hipótesis	Alcanzar mejores índices en la calidad del servicio y mantenerla constantemente por arriba de lo establecido

CONTACTOS

Area	Objetivo del contacto	Frecuencia
Todas las áreas de servicio a clientes	Cumplir con los objetivos de la empresa determinados por la dirección general y que son responsabilidad de atención a clientes	S
Dirección servicio a clientes	Entregar reportes comparativos semanales, mensuales, trimestrales y anuales de las áreas de atención a clientes	S
Operaciones de la Red	Monitorear el equipo de comunicación	S
Gerencia de finanzas	Para la elaboración y envío de reportes financieros	S
Gerencia de desarrollo de sistemas y aplicaciones	Maximizar los procesos que se llevan a cabo en la dirección de atención a clientes	S
Sistemas	Solicitud y desarrollo de nuevos proyectos con el fin de optimizar los procesos de área de atención a clientes	S

Frecuencia:

S. Siempre, contacto diario

CS. Casi siempre, contacto en el lapso entre dos días y una semana

EO. En ocasiones, contacto mensual

PERFIL

Requisitos Generales	
Sexo:	Indistinto
Estado Civil:	Indistinto
Edad:	De 28 a 37 años
Idioma:	Inglés 90%
Escolaridad:	Lic. en Psicología industrial, administración o afín / Titulado
Experiencia:	5 años en: Desarrollo e implementación de Proyectos Planeación, diseño, desarrollo e impartición de cursos de capacitación y manejo de personal Procesos y métodos.
Observaciones y comentarios:	Total disponibilidad de tiempo
Habilidades Técnicas Generales	
Manejo de PC (windows-office), Excel 100% (manejo de fórmulas).	
Elaboración de Base de datos	
Elaboración de hojas de cálculo	
2) Habilidades Técnicas Específicas	
Conocimientos de ACD-PBX, Sistemas de monitoreo, IVR.	

CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS			
Característica	Nivel requerido	Prueba recomendada para su evaluación	Aspectos evaluados con la Prueba
Capacidad de análisis y síntesis / Concentración y Planeación	3	WAIS- Figuras incompletas, diseño con cubos y composición de objetos	C.I general, escala verbal, ejecución, memoria, asociación, síntesis, planeación, concentración.
Tolerancia a la frustración	4	Prueba de frases incompletas FIGS	Actitud ante logros y frustraciones.
Tolerancia al estrés, incertidumbre y frustración.	4	Escala de preferencias personal- de Kuder	KUDER: Preferencias por situaciones no conflictivas.
Manejo de ansiedad	4	Cuestionario de 16FP de Catell	Agresividad y ansiedad
Asertividad / Habilidad para negociar	4	Cuestionario de 16FP de Catell	Nivel de asertividad
Trabajo en equipo, así como capacidad de delegación e integración con sus subordinados	4	FIGS y KUDER	FIGS: Actitud con la autoridad, subordinados y colegas. KUDER: Preferencia por trabajos en grupo.
Orientado a resultados	3	WAIS	C.I general, escala verbal, ejecución, memoria, asociación, síntesis, planeación, concentración.
Empatía con las necesidades de sus subordinados vs requerimientos de la empresa	4	FIGS	Actitud con la autoridad, subordinados y colegas.

1- Básico 2-General 3-Avanzado 4-Experto

Molina, 2003

Elaborado por:

Nombre: _____ Puesto: _____ Firma: _____

Autorizado por:

Nombre: _____ Puesto: _____ Firma: _____

Vo Bo Recursos Humanos:
