



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

*EFFECTIVIDAD DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL DENTRO DEL
DEPARTAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
(EXPERIENCIA EN UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL)*

REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
MARYCARMEN GARCÍA MARTÍNEZ

DIRECTOR DEL REPORTE: LIC. HUMBERTO PATIÑO PEREGRINA



FACULTAD
DE PSICOLOGÍA

México, D. F.

Septiembre 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

***A Dios, porque en su infinita bondad ha enviado ángeles para
que me tomen de la mano y me enseñen a caminar...***

***A mi familia, porque cada etapa vivida me ha convertido en
la mujer que ahora soy...***

***Al Lic. Ignacio A. Gutiérrez Pantoja, por ser mi maestro
y amigo en los momentos cruciales de mi vida...***

***Al Lic. Néstor Rolando Aguilar Domínguez y
Lic. Héctor Gamboa Delgado, porque sin su
apoyo y comprensión no podría haberse
realizado este proyecto...***

ÍNDICE

RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	8
CONTEXTO LABORAL	11
CAPÍTULO 1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	
1.1 <i>El hombre y el trabajo, la pieza clave</i>	15
1.2 <i>Qué es la psicología organizacional</i>	15
1.3 <i>Roles desempeñados por la Psicología Organizacional</i>	16
1.4 <i>Productos y beneficiarios de la Psicología Organizacional</i>	16
1.5 <i>Qué relación hay entre la psicología organizacional y otras ciencias</i>	17
1.6 <i>La psicología organizacional en México</i>	18
1.7 <i>La Psicología Organizacional Sistémica</i>	20
1.7.1 <i>Metodología de resolución de problemas desde la perspectiva de la psicología organizacional sistémica</i>	22
CAPÍTULO 2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
2.1 <i>Carácter múltiple de la Administración de Recursos Humanos</i>	25
2.2 <i>Objetivos de la Administración de Recursos Humanos</i>	26
2.3 <i>Dificultades básicas de la Administración de Recursos Humanos</i>	27

2.4	Reclutamiento y Selección	28
2.4.1	Análisis y descripción de Puestos	28
2.5	Reclutamiento de Personal	29
2.5.1	Fuentes Internas	29
2.5.2	Fuentes Externas	30
2.5.3	Medios de Reclutamiento	30
2.6	Selección de Personal	31
2.6.1	Evaluación Técnica	32
2.6.2	Evaluación Psicológica: Test de Inteligencia, Pruebas de Habilidades, Pruebas de Personalidad y Autobiografía	32
2.6.3	Entrevista en la Selección: Estructura	35
2.7	Integración de Baterías Psicológicas	38
2.8	Reportes Psicológicos en la Selección de Personal.....	40
2.8.1	Conclusión Abierta	40
2.8.2	Conclusión Cerrada	40
2.8.3	Conclusión Condicionada	41
2.8.4	Conclusión Mixta	41

CAPÍTULO 3. EL NUEVO ROL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL COMO LÍDER ESTRATÉGICO

3.1	Psicólogo Organizacional en Latinoamérica	42
3.2	Cuatro dimensiones del nuevo rol del Psicólogo Organizacional (Modelo IAPA)	43

3.2.1	<i>Innovador, Inteligente y Atrevido</i>	43
3.2.2	<i>Agente de Cambio</i>	44
3.2.3	<i>Pensador Estratégico</i>	44
3.2.4	<i>Alineador Cultural-Organizacional</i>	44
3.3	<i>Efectividad Personal y Organizacional</i>	45
3.3.1	<i>Fundamentos de la Efectividad Personal y Organizacional</i>	45
3.3.2	<i>Los Hábitos de la Efectividad Personal y Organizacional</i>	46
3.3.3	<i>Niveles de Efectividad</i>	50
3.3.4	<i>La Sinergia de los Hábitos de la Efectividad Personal y Organizacional</i>	51
3.4	<i>Cambio estratégico: Palabra de éxito</i>	51
3.4.1	<i>El proceso de cambio</i>	52
3.4.2	<i>Tipos de cambio</i>	52
3.5	<i>Roles en la labor profesional del Psicólogo que trabaja en las organizaciones</i>	53

CAPÍTULO 4. PROCEDIMIENTO

4.1	<i>FASE I. Análisis del proceso de selección de personal</i>	55
4.2	<i>FASE II. Elaboración del Plan de Mejora</i>	57
4.3	<i>FASE III. Reingeniería del proceso de selección de personal</i>	60
4.3.1	<i>Unificación de criterios para la aplicación de Baterías Psicométricas</i>	60

4.3.2	<i>Modificación del Procedimiento de Selección de Personal</i>	63
4.3.3	<i>Sistematización de las pruebas psicométricas</i>	64
4.3.4	<i>Modificación del formato de resultados</i>	66
4.4	<i>FASE IV. Revisión del grado de cumplimiento de los aspectos planteados en el plan de mejora</i>	66

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1	<i>Beneficios Obtenidos</i>	68
5.2	<i>Conclusiones</i>	77
5.3	<i>Limitaciones y Sugerencias</i>	79

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

81

ANEXOS

84

<i>Anexo 1. Políticas de Operación para el área Metropolitana</i>	86
---	----

86

<i>Anexo 2. Carpeta Informativa para la aplicación de Baterías Psicométricas</i>	88
--	----

88

<i>Anexo 3. Reporte Psicológico</i>	101
---	-----

101

<i>Anexo 4. Procedimiento de Selección de Personal</i>	103
--	-----

103

<i>Anexo 5. Software de Evaluación Sistematizada</i>	109
--	-----

109

<i>Anexo 6. Boletín de Candidatos</i>	115
---	-----

115

Resumen

A mediados de 2001, la Dirección General de Recursos Humanos de una Institución de Gobierno, se propuso incrementar el nivel de participación en los procesos de selección de personal o en aquellos que por su propio desarrollo incurrieran en la aplicación de pruebas psicométricas, contando así con un reconocimiento oficial como un área de calidad, eficiencia y eficacia; para lograr esto desarrolló un Plan de Mejora que inició en julio de 2001 y terminó en marzo de 2002, constó de cuatro fases: Análisis del proceso de selección de personal, Elaboración del Plan de Mejora, Reingeniería del proceso de selección de personal y Revisión del grado de cumplimiento de los aspectos planteados en dicho proceso.

Como resultado de la mejora del proceso se unificaron los criterios de aplicación, calificación e interpretación de las pruebas psicométricas, incrementándose con ello la demanda en el número de evaluaciones realizadas para integrar la bolsa de trabajo, así como la participación del área de selección de personal en procesos de valoración especial (a petición de diversas áreas administrativas interesadas). También se integró un Boletín que tiene la finalidad de permitir que las diversas áreas tengan contacto con la información generada en el proceso de selección de personal, en cuanto a los candidatos existentes en la Bolsa de Trabajo. Actualmente se participa no sólo en los procesos de evaluación psicométrica, sino también realiza valoración de Clima Organizacional, cuyo objetivo es evaluar al personal interno a fin de identificar las áreas de oportunidad que permitan implementar un programa de mejora, que mediante la capacitación, propicie el crecimiento y desarrollo personal de cada uno de los servidores públicos. Asimismo se reciben solicitudes para llevar a cabo valoraciones Individuales y/o Grupales, cuando el propósito del titular de determinada área es conocer las actitudes, habilidades y aptitudes del servidor público(s) a fin de fortalecer la calidad de su labor. Es este justamente el beneficio mayor de la experiencia que motivó el presente reporte laboral.

Concluyendo, se puede aseverar que la efectividad de un psicólogo organizacional dentro de una empresa o institución (Departamento de Selección de Personal) es fundamental para reestructurar su visión de futuro ante un entorno cada vez más demandante y competitivo, representando con ello la posibilidad de asumir nuevos desafíos en un ambiente de libertad profesional, bajo una responsabilidad social. Esta modificación en la conceptualización del psicólogo, tiene que ver con la conformación de grupos de trabajo en unidades que buscan la transformación y consolidación de la organización a través de objetivos actualizados, visión estratégica y dirección por objetivos, en donde prevalecerán la consecución de los objetivos institucionales comprometidos con cambios sociales y motivaciones de cada uno de los miembros de la organización.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están conformadas por recursos materiales, económicos, tecnológicos y humanos; éstos últimos son indispensables en toda institución y de ellos dependerá en gran medida el grado de cumplimiento de los objetivos planteados que incluso pueden afectar la calidad, eficiencia y productividad¹ de la misma.

La administración de recursos humanos es un área vital en el desarrollo y fortalecimiento de las instituciones públicas, ya que depende e incide en la cultura organizacional que existe en ellas. Así, los recursos humanos son el elemento esencial con los que una organización cuenta para el logro de los objetivos, ya que éstos dan sentido y significado entre otros, a los recursos, las tareas, las metas, etc. (Manríque, 2000).

El objetivo de crear un área de selección de personal es estructurar técnicas, métodos y procedimientos científicos para apoyar y conformar los recursos humanos de una institución. La selección de personal constituye por tanto, una de las herramientas que en términos generales presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones, a fin de identificar aptitudes y habilidades de los candidatos a ocupar un puesto vacante en particular (Sánchez, 1993).

La administración de recursos humanos es un área interdisciplinaria, en la que se integran diferentes profesiones, tales como: administración, relaciones industriales, ingeniería industrial y psicología entre otras; sin embargo, el psicólogo industrial es el especialista en cuestión del manejo de pruebas psicométricas y es a través de su intervención que analiza y selecciona, además observa comportamientos y actividades generalizadas de los miembros de la organización a fin de lograr una meta (Programa de Desarrollo), una vez que están integrados a la misma (Manríque, 2000).

Durante mucho tiempo, el proceso de selección de personal, en diversas instituciones públicas y privadas se ha llevado a cabo mediante una "recomendación", aspecto que en ocasiones ha generado problemas tales como ineficiencia, ausentismo, problemas laborales e incluso la presencia de casos patológicos que afectan directamente el cumplimiento de los objetivos de trabajo, así como de las normas y políticas establecidas (Palomo, 2002).

A mediados de 2001, la Dirección General de Recursos Humanos de una institución gubernamental desarrolla la actividad de la cual se hará mención en el presente reporte, ya que vio la necesidad de reestructurar el proceso de Selección de Personal a fin de incrementar la calidad en su labor, integrando a un psicólogo industrial con el objetivo de darle fondo y forma a dicho proceso. Por lo que, en los meses que siguieron se dió a la tarea de conocer cómo se estaban realizando las actividades, con respecto a Selección de Personal.

¹ Palomo, R. B. (2002) Análisis del Proceso de Selección de Personal a través de una Evaluación Psicológica y la Evaluación del Desempeño, en una Institución Gubernamental. Reporte Laboral Inédito. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Para inicios de 2002, ya se había establecido métodos a seguir para lograr las metas y objetivos en materia de Selección de Personal. Uno de los primeros pasos era contar con apoyo de colaboradores que tuvieron la oportunidad de aplicar nuevos conocimientos llevándolos a la práctica y con ello, buscar que la organización cuente con personal calificado que apoye el desarrollo de las funciones para el logro de objetivos.

Mi labor comienza en 2001, realizando mis prácticas profesionales para adquirir experiencia como psicóloga industrial e incursionar en el mercado laboral. Cabe mencionar que después de cuatro meses, la institución me dió la oportunidad de colaborar como empleada federal en un puesto operativo durante nueve meses, tiempo en el que se desarrollaron las acciones de mejora; posteriormente y en base a resultados, me ascendieron al puesto de Jefe de Departamento de Selección de Personal.

Junto con otros participantes y en coordinación con el responsable del área, comencé a trabajar en pro de la reestructuración del Departamento de Selección de Personal; dichas acciones no sólo incluyen aspectos relacionados con la psicología del trabajo, sino también diversas actividades que son el fin de este reporte laboral, ya que se busca presentar la multifuncionalidad de un psicólogo dentro de un área laboral, cuando en ésta haya una estructura poco definida y el reconocimiento al reporte psicológico sea pobre a pesar de que se pueda contar con información que permita elegir al candidato idóneo, buscando con ello aumentar los índices de productividad y calidad organizacional.

Como resultado de la mejora del proceso se unificaron los criterios de aplicación, calificación e interpretación de las pruebas psicométricas, incrementándose con ello la demanda en el número de evaluaciones realizadas para integrar la bolsa de trabajo, así como la participación del área de selección de personal en procesos de valoración especial (a petición de diversas áreas administrativas interesadas). También se integró un Boletín que tiene la finalidad de permitir que las diversas áreas tengan contacto con la información generada en el proceso de selección de personal, en cuanto a los candidatos existentes en la Bolsa de Trabajo.

De igual manera, se generó el reconocimiento al reporte psicológico, convirtiéndose así en una herramienta integral, ágil y comprensible para las áreas solicitantes.

En el capítulo 1 se mencionan aspectos generales de la psicología organizacional, así como el papel que esta disciplina juega en México.

El área de Recursos Humanos y específicamente, el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, como parte esencial de la integración y coordinación de los recursos organizacionales para el logro de objetivos específicos, se presenta en el capítulo 2.

En el capítulo 3 se plantea el nuevo rol del psicólogo organizacional como líder estratégico en Latinoamérica, describiendo elementos esenciales en la labor del profesional en comento.

A fin de mejorar el proceso de evaluación e incrementar la calidad y efectividad de la valoración psicométrica, se inició un plan de mejora que inició en julio de 2001 y terminó en marzo de 2002, constando de cuatro fases, mismas que se describen en el capítulo 4.

Finalmente, en el capítulo 5 se presenta el análisis de los resultados del trabajo realizado por el psicólogo organizacional, en donde se observa que la efectividad del profesional en mención, representa la posibilidad de asumir nuevos desafíos en el logro de objetivos comunes con las aspiraciones y motivaciones de todos los miembros de la organización.

CONTEXTO LABORAL

El presente reporte se genera en una Institución de Gobierno, órgano creado hace 10 años en apoyo a la función administrativa relacionada con el manejo de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos; con independencia técnica y de gestión, así como para emitir sus propias resoluciones.

Ejerce además sus atribuciones a través de Secretarías y Direcciones Generales, a quienes apoya con la dotación de oficinas, muebles, papelería, así como de personal capacitado para laborar.

La Misión de nuestra institución es, apoyar a través de la administración de recursos, vigilancia y disciplina, la función de las distintas áreas que la integran; verificando y evaluando hechos para garantizar la probidad, eficiencia, eficacia y transparencia en el uso y aprovechamiento de los recursos públicos y en los servicios que se proporcionan a la sociedad.

A continuación se presenta la estructura organizacional:



Figura 1. Organigrama de la Secretaría Administrativa

A fin de dar cumplimiento a los objetivos institucionales, se cuenta con cinco Direcciones Generales: Informática, Inmuebles y Mantenimiento, Planeación, Recursos Humanos y Recursos Materiales, cada una éstas con cinco o seis niveles de control.

En el caso de la Dirección General de Recursos Humanos, ésta cuenta con las siguientes Direcciones de Área: Administración de Personal, Capacitación, Sistemas, Prestaciones y Relaciones Laborales, que en conjunto tienen la Misión de participar en la administración de los recursos humanos de los Órganos Administrativos, mediante el diseño, propuesta e instrumentación de

procesos y sistemas que permitan la correcta aplicación de normas, políticas, procedimientos y disposiciones que en materia de administración de recursos humanos se emitan, a fin de otorgar oportunamente los servicios en cuestión de remuneraciones, prestaciones y derechos, así como de la supervisión del cumplimiento de las obligaciones, que surgen por el vínculo laboral entre los trabajadores y la Institución.

En este sentido, nuestra visión es constituir una Dirección General de excelencia en todos sus servicios y trámites que realiza, mediante el diseño e instrumentación del Sistema de Gestión de Calidad y Proceso de Recursos Humanos, a fin de cumplir con los requerimientos, además de apoyar la aplicación efectiva de planes, programas y proyectos que mejoren cotidianamente la confianza e imagen institucional ante la sociedad.

Es importante señalar que mi participación como Psicóloga Organizacional se da en una de las jefatura de la Subdirección de Admisión de Personal, área que se encarga de evaluar psicométricamente a un promedio de 1620 personas al año, esto a nivel nacional. Asimismo se atiende a un aproximado de 22 áreas internas que solicitan personal de nuevo ingreso, así como evaluación de candidatos que participen en procesos especiales.

Ahora bien, la Jefatura del Departamento de Selección de Personal cuenta con las siguientes funciones:

- Efectuar reclutamiento y selección de personal, conforme a los lineamientos, políticas y procedimientos establecidos.
- Realizar reportes de evaluación de exámenes aplicados.
- Asesorar a los servidores públicos foráneos en relación con la aplicación de las diferentes pruebas psicométricas de acuerdo al puesto.
- Difundir el Boletín de Candidatos en Bolsa de Trabajo en el Distrito Federal y área metropolitana (vía correo electrónico).
- Integrar y actualizar la bolsa de trabajo, con aquellos candidatos que cubran el perfil del puesto y que obtuvieron resultados satisfactorios.
- Apoyar los procesos de evaluación psicométrica que soliciten las diferentes áreas, a fin de proponer un Programa de Mejora que propicie un incremento en su calidad laboral y su desarrollo personal.
- Realizar informes o reportes, en el caso de peticiones especiales en apoyo a una función administrativa.
- Presentar informes de actividades con la periodicidad que le sean requeridos.

- Las que encomiende el Director de Área, Director General y en su caso, las instancias superiores.

A fin de representar jerárquicamente la posición del profesionalista en comento, se presenta a continuación la estructura de la Dirección General de Recursos Humanos:

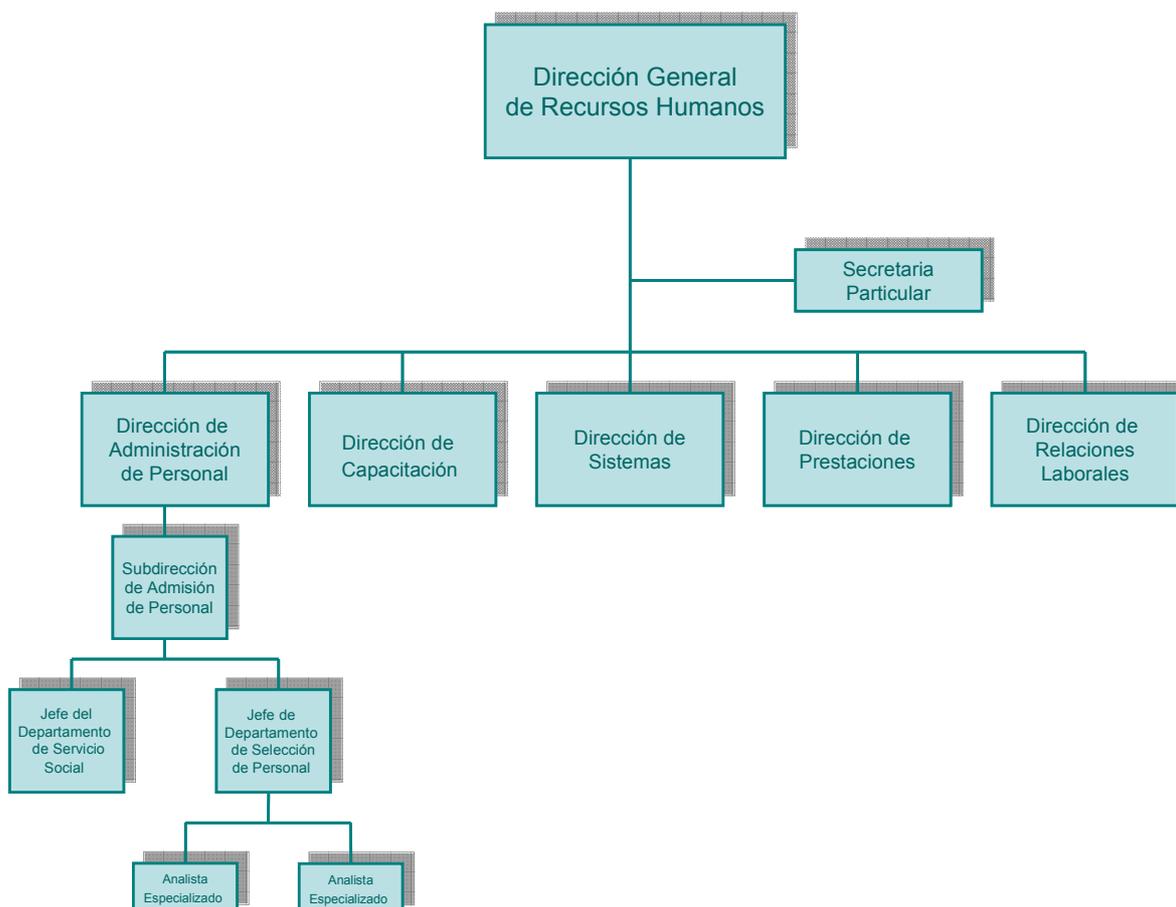


Figura 2. Organigrama de la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría Administrativa

Cabe destacar que el organigrama presentado fue reestructurado a mediados de 2001, ya que la Dirección General de Recursos Humanos detectó la necesidad de modificar el proceso de Selección de Personal, esto en consecuencia de que contaba con una estructura poco definida, además de que el reconocimiento del reporte psicológico era mínimo, buscando con ello aumentar los índices de productividad y calidad organizacional.

Ante la creación de nuevas áreas en la estructura orgánica de la institución, el Departamento de Selección de Personal mantendría su dinámica, ya que esto no afectaría ni en forma ni fondo, la manera de realizar las tareas

encomendadas; sin embargo, aún cuando no se ha dado, existe la posibilidad a futuro de que al cambiar de titular, también se cambie el cómo se trabaja, aspecto que impactaría en los resultados del Departamento en cuestión.

CAPÍTULO 1

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

1.1 El hombre y el trabajo, la pieza clave

El propósito de todo estudio de psicología es la persona. Ésta es el centro y el punto de partida y de llegada de cualquier sistema creado por ella misma. Así, la psicología organizacional tiene a la persona como el vértice de su investigación y de su acción.

El trabajo es uno de los ámbitos en que el hombre se recrea a sí mismo al buscar en él la realización que le permita parecerse cada vez más al tipo de persona que desea ser, en armonía con la naturaleza y con lo que él considera la razón de su vida. De esta manera, el hombre intenta crear en el trabajo las condiciones que le permitan obtener de sí las imágenes y los sentimientos ya señalados. El campo laboral es por excelencia un lugar para construir y desarrollar la autoestima (Zepeda, 1999).

Es la persona, o el conjunto de ellas, quien tiene el poder de crear, mantener o destruir la identidad de una organización, o a la institución misma, según crea o sienta que su autoestima y su crecimiento como persona dependen de ello.

1.2 Qué es la psicología organizacional

Entre los psicólogos aún no existe un acuerdo claro sobre cuál es el origen y el campo de estudio de la psicología organizacional. Aún así, en general se percibe como una disciplina que surge de las industrias y se expande hacia otro tipo de instituciones, hasta lograr su consolidación en la década de 1970. Algunos estudiosos la consideran como un sinónimo de la psicología industrial, otros como una parte integrante de ella o, finalmente, como una ampliación y una evolución de la segunda.

A continuación se darán a conocer algunas definiciones revisadas por Fernando Zepeda, en su libro *Psicología Organizacional* (1999):

- D. P. Schultz (1982) la conceptúa como parte de la psicología industrial y describe su ámbito al considerar que "el psicólogo organizacional estudia la repercusión que esos aspectos [los elementos formales e informales de la empresa] tienen en la productividad, la motivación y el espíritu de equipo".
- E. H. Schein (1980) considera al psicólogo industrial como el precursor que estudiaba tradicionalmente, en las décadas de 1920, 1930 o 1940, con un enfoque más limitado, los mismos fenómenos que en la actualidad ocupan la atención del psicólogo organizacional, quien ha podido incorporar una visión sistémica de los mismos.

Para efectos de este reporte laboral consideramos la siguiente definición: rama de la psicología se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos² individuales en el interior de las organizaciones y su impacto en las personas, a fin de contribuir al crecimiento y éxito que mantengan el equilibrio óptimo entre la satisfacción de las necesidades humanas y las del mundo de los negocios (De la Fuente, 2000).

1.3 Roles desempeñados por la Psicología Organizacional

Dentro de la visión sistémica de esta disciplina, conviene revisar los roles que requiere cumplir a fin de lograr su propósito. La psicología de las organizaciones, como cualquier otra rama de la psicología, comparte las características de las ciencias, de modo que básicamente desempeña cuatro papeles fundamentales:

- *De investigación*, a fin de lograr una mayor comprensión de los fenómenos. Mayormente, sus esfuerzos se encaminan a la investigación aplicada, más que a la investigación básica.
- *De orientación* de la declaración de lineamientos, la conducción de proyectos y la dirección de funciones que animan a las organizaciones.
- *Como parámetro* que facilita el diagnóstico, el monitoreo y la evaluación de proyectos, roles y funciones de una organización.
- *Agente* que compendia y describe los conocimientos, las habilidades y herramientas que optimizan la vida organizacional.

1.4 Productos y beneficiarios de la Psicología Organizacional

Al interior de las organizaciones, la psicología organizacional puede proporcionar aportaciones valiosas a todas las áreas que la componen, independientemente de sus objetivos. Entre sus beneficios se encuentran los siguientes:

- Incrementar la motivación y la satisfacción de quienes colaboran con las organizaciones, para contribuir al logro de sus metas y objetivos, ya se trate de empleados, voluntarios, contratistas, directivos, etcétera.
- Mejorar la eficiencia de las personas en las organizaciones, con el propósito de que realmente logren los resultados que se espera de ellas. En este caso, suele considerarse cualquier modificación en beneficio de la productividad.
- Favorecer el crecimiento de las personas, de sus grupos y de la organización misma.
- Fortalecer el liderazgo de quienes tienen la responsabilidad de la conducción de las personas, los procesos y las políticas.

² Entendiendo como fenómenos psicológicos a aquellos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo, pero siempre en el contexto de una organización.

- Promover la formación de verdaderos equipos de trabajo como una mejor alternativa al hecho de contar con personas que trabajan aisladas, aunque comparten un mismo departamento o espacio físico.
- Derribar las barreras psicológicas que impiden el desarrollo de la creatividad.
- Facilitar la comprensión de los factores que inciden en la generación de conflictos al interior de los grupos y proporcionar herramientas que permitan enfrentarlos de manera constructiva.
- Enriquecer la toma de decisiones proporcionando una visión clara de los mecanismos psicológicos que la rigen, además de proponer los que sean más productivos para la participación de los empleados.

1.5 Qué relación hay entre la psicología organizacional y otras ciencias

Entre las relaciones que evidentemente mantiene la psicología organizacional con otras disciplinas, destaca principalmente el contacto con la psicología industrial, la psicología social, la sociología, la antropología, las disciplinas administrativas y el desarrollo organizacional.

Como se explicó en el apartado 1.2, la psicología industrial se considera en estrecha relación con la psicología organizacional, ya sea como antecedente, como continente o como contenido.

En cuanto a sus vínculos con la psicología social, se dice que esta última se orienta a la investigación relacionada con el *“cómo se influye la gente entre sí”* (Deutsch y Krauss, 1990)³, en la medida en que *“los hechos psicológicos están influidos por las actividades psicológicas percibidas o anticipadas de los otros”* (Asch, 1952)⁴; por lo tanto, existen vínculos estrechos con la psicología organizacional, ya que ambas estudian prácticamente los mismos fenómenos, sólo que la primera en un contexto mucho más amplio que la segunda.

Por lo que respecta a la sociología, ésta busca entender los procesos organizacionales, sin enfatizar los procesos individuales, mientras que la psicología organizacional desea comprender más los segundos que los primeros. A la antropología, por su parte, corresponde el estudio del hombre como tal, sin buscar de manera especializada los procesos psicológicos que surgen en él cuando se ubica dentro del contexto de una organización. La administración, vista como la conducción de las instituciones, se ocupa de todos aquellos aspectos relacionados con sus posibilidades de mejorar su gestión; por lo tanto, aprovecha los descubrimientos de la psicología organizacional, en la medida en que puedan contribuir a esta tarea (Zepeda, 1999).

De manera especial, a partir de la década de 1970, el desarrollo organizacional se posiciona como un campo de conocimiento orientado a crear y liderar los cambios fundamentales en las organizaciones (Beckhard y Pritchard, 1992)⁵; por tal motivo, es conveniente considerar la manera como se comportarán y

³ Citado en Zepeda, H. F. (1999) *Psicología Organizacional*. México: Addison Wesley Logran de México. p. 5.

⁴ Íd. *Ibíd.* p. 13.

⁵ Íd. *Ibíd.*

sentirán los individuos ante tales cambios, de manera que su interacción con la psicología organizacional es muy cercana.

1.6 La psicología organizacional en México.

Los nuevos y emergentes paradigmas prevalecientes en las organizaciones sociales de México y su entrono internacional, se caracterizan por su tendencia hacia el redimensionamiento de enfoques de análisis relacionados con la globalización, el mercado y la economía, que repercute en la formación de recursos humanos con un perfil profesional múltiple (Patiño y Ponce, 2004).

México es un buen mosaico de situaciones distintas en las empresas. Entre ellas destacan algunas (Grupo Industrial Bimbo, Cemex, Televisa, Multivisión, Aeroméxico e Hylsa) cuyo desempeño es sobresaliente debido a su participación de mercado y por realizar cambios significativos en la calidad de sus productos o servicios y, por lo mismo, constituyen un verdadero ejemplo para el resto de sus sectores, aun a nivel mundial.

Muchas de estas empresas se hallan inmersas en verdaderas revoluciones organizacionales. Algunas llevan a cabo cambios profundos que las encaminan, mediante programas de calidad total, a revisar la manera como han estado trabajando a lo largo de los años. Otras se han valido de la reingeniería para transformarse y comenzar a cuestionarse si lo que están realizando es lo que debieran de hacer, enfrentando con valor cualquiera de las respuestas que puedan surgir a esta interrogante.

De acuerdo con el nivel de desarrollo de las empresas, existen posibilidades de acción para el profesional que desea utilizar la psicología organizacional. Ciertamente, en las empresas que son modelo de desarrollo, el campo está más definido y es más amplio; sin embargo, en todas es factible encontrar importantes alternativas de acción y de enriquecimiento del trabajo de las personas (Zepeda, 1999).

Patiño y Ponce (*op. cit.*) realizaron un estudio ocupacional por áreas funcionales actuales y emergentes en las organizaciones, definiendo dos aspectos vinculados con la demanda de los servicios de la psicología en las empresas e instituciones que producen bienes y servicios en el sector económico mexicano, y que contestan dos preguntas clave: ¿cuáles son las áreas o funciones productivas que hoy se demandan? y ¿cuáles son las funciones productivas que en un mañana se demandarán cada vez con mayor intensidad?

Las respuestas a éstas dos interrogantes permitieron identificar “bloques” que agrupan competencias profesionales que posteriormente se derivarían y que permitirían retomar el lugar que le corresponde a la Psicología en el campo local e internacional. Así, quedaron constituidos dos ejes de formación profesional, en virtud de las necesidades de los clientes actuales y potenciales de los servicios psicológicos en los escenario de trabajo: Reclutamiento y Selección, Administración de Personal, Relaciones Laborales, Capacitación y

Ahora bien, se han venido presentando nuevos retos en las organizaciones en el mundo y por ende en México; por lo mismo cinco áreas están emergiendo en las diversas empresas e instituciones del sector público y privado en México, dentro de un ambiente de competencia, exigencias en competitividad y globalización mundial:

- En *Seguridad e Higiene* se incluye no sólo la corrección y prevención de enfermedades laborales, causas de accidentes y una cultura de salud. Incluyen aspectos sobre ecología y protección civil. Su enfoque así, no sólo se circunscribe hacia “dentro de la organización”, sino hacia el entorno de ella.
- El *Impacto Psicosocial de las Organizaciones*, se enfoca al efecto y repercusiones de una compañía en su ambiente integral. Aquí se propone analizar la interacción de factores entre la cultura de la empresa o institución en el entorno social y ambiental en el que se labora. Tal es el caso de corporaciones multinacionales que se han establecido en localidades de la República Mexicana así como de empresas nacionales (firmas automotrices, Pemex, etc.).
- En *Aplicación Psicológica en Calidad, Productividad y Competitividad*, se incluyen los diversos procesos de trabajo derivados de la escuela japonesa, americana, europea en calidad total, en aspectos tales como cambio de cultura y por tanto de conducta laboral, equipos de mejora en calidad (desde sus primeras versiones como los “círculos de calidad”), procesos de mejora continua a través de la solución de problemas con clientes y las áreas de innovación en el trabajo, liderazgo, estudio, documentación y optimización de procesos de trabajo, así como las implicaciones de los enfoques participativos de administración en el trabajo.
- En el caso de *Administración de Competencias Laborales* se contemplan tanto las principales escuelas, europea y norteamericana, como en particular el enfoque mexicano que sigue México, desde 1995 por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, que traen como consecuencia procesos diferentes para la selección de personal, su capacitación y administración de sueldos y salarios, y con ello, versiones diferentes en la administración del trabajo. El énfasis no es en la ciencia administrativa (cuyo campo pertenece a otra disciplina), sino a la conducta laboral bajo estos esquemas.
- El último campo emergente denominado *Psicología Transcultural Organizacional* nace, ante la globalización de la economía y las situaciones que se presentan cuando dos o más culturas entran en contacto, sean de diferentes países o de localidades diversas en México.

Los campos emergentes y actuales, fueron integrados en dos ejes que presentan claras relaciones (figura 3). A manera de ejemplo podemos mencionar que los enfoques de Calidad y Productividad en las organizaciones (campo emergente), implican relaciones directas en la manera en que capacita al personal (campo actual). Estas relaciones entre demandas actuales y emergentes quedan representadas en el siguiente diagrama:



Figura 1. Áreas funcionales en las Organizaciones (Patiño y Ponce, 2004)

Conviene tener presente que las personas creamos empresas, nos incorporamos a trabajar en ellas y utilizamos los productos y servicios de las mismas con el propósito, a veces inconsciente, de ser saludables, productivos y felices. Cuando en una organización no encontramos estas posibilidades, los conocimientos psicológicos sobre las organizaciones nos pueden permitir cambiar esas circunstancias. El cambio es nuestro aliado.

1.7 La Psicología Organizacional Sistémica

En nuestra sociedad, la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones; por tanto, esta moderna sociedad industrializada se caracteriza por estar compuesta de éstas. Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones se pueden considerar como sistemas, ya que es un conjunto de

elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito⁶. Esto quiere decir que las organizaciones se crean con un propósito definido, y que se planean para conseguir algunos objetivos; además, se reconstruyen (se reestructuran y se redefinen), a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo.

En cada organización que definimos como sistema, podemos delimitar sectores que llamamos subsistemas: subsistema humano (quiénes son), subsistema de trabajo (cómo se hace), subsistema de administración (cómo se asignan los recursos), y el subsistema de información (cómo se manejan los datos). Estos subsistemas y sus acciones están vinculados por tramas invisibles de sucesos interrelacionados, que a menudo demoran un tiempo (a veces años) en mostrar sus efectos recíprocos, haciendo difícil identificar cuál aspecto es causa y cuál efecto (Press, 1998).

Chiavenato (2000) manifiesta que un sistema consta de cuatro elementos esenciales:

- a. Entradas o insumos. Todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente circundante. Las entradas (*inputs*) proporciona al sistema los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.
- b. Procesamiento u operación. Es el núcleo del sistema; transforma las entradas en salidas o resultados. Regularmente, lo constituyen subsistemas (u órganos o partes) especializados en procesar cada clase de recurso o insumo recibido (importado) por el sistema.
- c. Salidas o resultados. Son el producto de la operación del sistema. Mediante estas salidas (*outputs*), el sistema envía (exporta) el producto resultante al ambiente externo.
- d. Retroalimentación. Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación (feedback) constituye, por tanto, una acción de retorno. La retroalimentación es positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula y amplía la entrada para incrementar el funcionamiento del sistema; es negativa cuando la salida (por ser menor) restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema. La retroalimentación sirve para lograr que el sistema funcione dentro de determinados parámetros o límites. Cuando el sistema no llega a esos límites, ocurre la retroalimentación positiva; la retroalimentación negativa tiene lugar cuando el sistema sobrepasa tales límites.

Los sistemas se clasifican en cerrados o abiertos, según el modo como interactúan con el ambiente⁷. El sistema cerrado tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, las cuales son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto: a una entrada determinada (causa) sigue

⁶ Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana. p.15.

⁷ Ambiente es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionarle los recursos necesarios para su existencia.

una salida determinada (efecto); por esta razón, el sistema cerrado también se denomina mecánico o determinista. El mejor ejemplo de sistema cerrado lo constituyen los motores, las máquinas y la mayor parte de la tecnología inventada por el hombre.

El sistema abierto posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están muy bien definidas, y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. Por esta razón, el sistema abierto también se denomina orgánico. Son ejemplos de este tipo de sistema las organizaciones en general y las empresas en particular, todos los sistemas vivos, especialmente el hombre.

Si el interés es tener una clara descripción de las relaciones dentro del sistema (organización), los intentos que se llevaron a cabo para resolverlo (intervenciones que, en general, refuerzan la situación problemática), así como los elementos para establecer una estrategia de cambio y su implementación, los psicólogos organizacionales pueden plantearse las siguientes preguntas (Press, 1998):

1. ¿cuál es el problema?
2. ¿qué hicieron hasta ahora para resolverlo?
3. ¿cuál es mi papel, yo protagonista, en el sostenimiento del problema?
4. ¿cómo se vería el problema desde el punto de vista de cada uno de los otros?
5. ¿qué esperan de la intervención de un consultor?
6. ¿qué están dispuestos a hacer para resolver el problema?

1.7.1 Metodología de resolución de problemas desde la perspectiva de la psicología organizacional sistémica

El destino de la organización depende en gran parte de sus recursos humanos, es decir, si sus miembros son capaces para enfrentarse con éxito a la competencia y aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales de que se dispone, es por esto que Press (*op. cit.*) ha propuesto una metodología de resolución de problemas desde la perspectiva de la psicología organizacional sistémica:

- a) La gente consulta molesta por alguna situación. Eso es lo que tomamos, antes de precipitarnos en la búsqueda de raíces más profundas. En general en las empresas e instituciones los problemas son una expresión de insatisfacción o desacuerdo con una interacción, un procedimiento, un producto o un servicio. Alguien no está contento con algún otro.
- b) Consideramos los problemas como situaciones difíciles de llevar entre personas, es decir, un problema relacional.
- c) Tomamos estos problemas como una resultante de las dificultades cotidianas, incluyendo las situaciones de cambio, que no fueron manejadas oportuna y adecuadamente.
- d) Existen cambios naturales evolutivos en la vida de las empresas, crecimientos o reducciones, desplazamientos de personal (ascensos,

despidos, traslados, retiros), asociaciones con otras empresas, fluctuaciones en el volumen de clientes. Muchas empresas se arreglan más o menos bien para manejar este tipo de cambios. Ahora bien, como estas situaciones requieren también cambios en las relaciones interpersonales, pueden fácilmente ser mal manejadas.

- e) Hay dos maneras en que se desarrollan los problemas. La gente trata una dificultad común como "un problema", o la gente trata una dificultad común como si no fuera un problema.
- f) Partimos del supuesto de que una vez que una dificultad está definida como un problema, el sostenimiento del mismo resulta de la creación de un circuito de conductas que tratan de resolver dicha dificultad. Se trata de dar una solución a la dificultad original que sólo la intensifica.
- g) Para que un problema se resuelva es necesaria una modificación en las pautas de conducta que lo sostienen, que si bien están a la mano, la mayoría de las veces no puede hacerse por iniciativa propia.
- h) Promovemos un cambio que dé resultados, aunque al principio nuestra solución resulte algo ilógica.
- i) "Pensar globalmente, actuar localmente" (tocar la pata del elefante, o la oreja, o la cola y pensar en el elefante). Los cambios en pequeños lugares crean cambios en los grandes sistemas, porque conviven en la totalidad. Es legítimo trabajar con el sistema en cualquier lugar donde se manifieste, porque las conexiones no visibles crearán efectos a distancia, en lugares que jamás hemos pensado.
- j) Sostenemos que el cambio se efectúa más fácilmente si el método para llevarlo a cabo es razonablemente más corto y con pautas claramente establecidas. Nuestro concepto es el de "no irnos por las ramas". Cuando se experimenta un cambio, aunque sea pequeño, la experiencia va llevando hacia nuevos cambios.
- k) Nuestra aproximación es pragmática. Nuestras observaciones y señalamientos se basan en la observación y participación directa de *QUÉ* es lo que pasa, *CÓMO* persiste, y *CÓMO* se cambia esa situación.

CAPÍTULO 2

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de alcanzar los objetivos. La administración comprende cuatro elementos básicos (Kast y Rosenzweig, 1790)⁸:

1. Logro de objetivos
2. por medio de personas,
3. utilizando tecnología
4. en una organización.

La tarea de la administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales -unas veces cooperativos, otras veces conflictivos-, tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc., para alcanzar, de la manera más eficaz y eficiente posible, los objetivos determinados.

Ahora bien, la organización es un proyecto social que reúne varios recursos para alcanzar determinados objetivos. Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. Según Chiavenato (2000) los recursos organizacionales pueden clasificarse en cinco grupos:

- a) *Recursos físicos o materiales.* Necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización, ya sea para prestar servicios especializados o para producir bienes o productos. El espacio físico, los terrenos y los edificios, los predios, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo dirigidos a la elaboración de los bienes y los servicios producidos por la organización constituyen los recursos materiales. Gran parte de lo que se refiere a tecnología puede aplicarse también al área de los recursos materiales y físicos de la organización. No obstante, la tecnología no se limita a los recursos físicos o materiales, aunque éstos son su mayor componente.
- b) *Recursos financieros.* Se refieren al dinero, en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), empréstitos, financiación, créditos, etc., que están disponibles de manera inmediata o mediata para enfrentar los compromisos que adquiere la organización. También están incluidos los ingresos producidos por

⁸ Citado en Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill Interamericana. p.126.

las operaciones de la empresa, las inversiones de terceros y toda forma de efectivo que pase por la tesorería o la caja de la organización. Los recursos financieros garantizan los medios para adquirir los demás recursos que la organización necesita.

- c) *Recursos humanos*. Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primera línea). El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además, constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo. Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc.
- d) *Recursos mercadológicos*. Constituyen los medios que las organizaciones emplean para localizar, contactar e influir en los clientes o usuarios. En este sentido, los recursos mercadológicos también incluyen el mercado de consumidores o clientes de los productos o servicios ofrecidos por la organización. Por consiguiente, estos recursos comprenden todas las actividades de investigación y análisis de mercado (de consumidores y de competidores), el sistema de ventas (incluidos la planeación, la ejecución y el control), promoción, publicidad, distribución de los productos a través de los canales adecuados, desarrollo de nuevos productos según las nuevas demandas, fijación de precios, asistencia técnica al consumidor, etc.
- e) *Recursos administrativos*. Constituyen los medios con los cuales se planean, dirigen, controlan y organizan las actividades empresariales. Incluyen los procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria, además de los esquemas de coordinación e integración utilizados por la organización.

2.1 Carácter múltiple de la Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria: incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc. En general, los asuntos estudiados por la Administración de Recursos Humanos abarcan una gran cantidad de campos de conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas⁹, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan

⁹ Aspecto que se abordará con más profundidad en el punto 2.4.

de carrera, diseño de cargos y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoría y un sinnúmero de temas bastante diversificados (Chiavenato, 2000).

2.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Los objetivos sociales: Contribuirle a la sociedad lo que la sociedad le da a ella. La empresa brinda principios éticos y responsables al público, por ejemplo la no discriminación por la raza, sexo, religión, etc., además de cubrir necesidades. Cuando las empresas fallan en su objetivo no sólo le fallan a la sociedad sino también generan en la empresa mismos factores negativos que repercuten en el giro de la empresa.

“Los objetivos de RH se encuentran determinados por los objetivos de la organización como un todo, y esto reflejan cada vez más las responsabilidades sociales de las empresas, que van en aumento y no solo incluyen las responsabilidades tradicionales con los clientes, empleados y accionistas, sino también las responsabilidades ante la comunidad y la sociedad en general. El crear oportunidades de empleo para las personas que se encuentran en desventajas y el proveer de un ambiente favorable de trabajo y una mayor seguridad financiera solo representan unos cuantos aspectos, las organizaciones pueden tener una mayor responsabilidad social”¹⁰

Los objetivos corporativos: Tener siempre acciones que sirvan para llevar a cabo las actividades a las que se dedica la empresa. El administrador debe concentrar su actividad en las metas de la organización, ya que es el medio para que la empresa logre sus objetivos y él no debe buscar un fin o beneficio para sí mismo, ya que al cumplir con las metas de la organización cumple él con sus objetivos individuales, como parte de la organización.

Los objetivos funcionales: Diseñar acciones para que la empresa realice las actividades específicas a las que se dedica que se encuentran escritas en el manual de organización y el manual de procedimiento. Además de tener el objetivo de llevar a cabo esas acciones también debe contribuir en mantener un nivel adecuado de los diferentes recursos que necesite la compañía para que no se presente un exceso e insuficiencias que exija la empresa, es decir, hacer uso eficiente de las necesidades de la empresa.

Los objetivos personales: son las necesidades, aspiraciones, deseos individuales de las personas que llegan a la organización y que esta puede ser el medio para lograrlas. Los objetivos personales permiten a los individuos de la organización crecer como personas, ya que logrando contribuir al logro de los objetivos de la empresa, alcanzan sus propios objetivos individuales.

¹⁰ Sherman, A. W. y Bohlander, G. W. (1998) Administración de los Recursos Humanos. México: Editorial Iberoamericana. p. 23.

Estos objetivos son importantes en la empresa ya que satisfacer las necesidades individuales ayuda a que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar.

2.3 Dificultades básicas de la Administración de Recursos Humanos

Chiavenato (2000) menciona que el ambiente de operaciones de la Administración de Recursos Humanos la distingue de otras áreas de la organización. Administrar recursos humanos es bastante diferente de administrar cualquier otro recurso de la organización, porque implica algunas dificultades:

- ✚ Está relacionada con medios, recursos intermedios, y no con fines; cumple una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- ✚ Maneja recursos vivos, complejos en extremo, diversos y variables: las personas. Estos recursos -que vienen del ambiente hacia el interior de la organización- crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
- ✚ Los recursos humanos no pertenecen sólo al área de la Administración de Recursos Humanos, sino que están distribuidos en las diversas dependencias de la organización, bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. En consecuencia, cada jefe es responsable directo de sus subordinados.
- ✚ Se preocupa fundamentalmente por la eficiencia y la eficacia. Sin embargo, el hecho más concreto es que ella no puede controlar los hechos o las condiciones que los producen. Esto se debe a que los principales hechos o condiciones de sus operaciones son las diversas actividades de las diferentes áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de sus miembros.
- ✚ Opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que tiene poco poder y control. De ahí que, por lo general, esté destinada a acomodarse, adaptarse y transigir.
- ✚ Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados, y varían según el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología aplicada y el tipo de tarea o función. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende al desempeño diario.
- ✚ No trata directamente con fuentes de ingresos. Además, existe el prejuicio según el cual tener personal implica forzosamente realizar gastos.

- La dificultad de saber si la Administración de Recursos Humanos lleva a cabo o no un buen trabajo es uno de sus aspectos más críticos. Es un terreno poco firme, donde la visión es borrosa y pueden cometerse errores crasos, aunque con la certeza de que se actúa de manera correcta.

A continuación profundizaremos en el proceso de reclutamiento y selección, por ser este un aspecto que constituye la mejor forma de lograr los objetivos planteados a lo largo de este capítulo, partiendo del hecho de que son las personas las que aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc.

2.4 Reclutamiento y Selección

Esta función se refiere al conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización, además que permite escoger entre los candidatos los que más se asemejen al modelo que la organización prefiere, es decir la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, haciendo uso de procedimientos y técnicas establecidas para ello, es un sistema de información mediante el cual la organización ofrece las oportunidades de empleo a su mercado de recursos humanos tanto interno como el externo.

Alguno de los objetivos del proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos es planear de forma preventiva la cantidad de personal óptima para el desarrollo de todos los procesos, garantiza la identificación plena del personal que ingresa a la organización con los objetivos de la misma, la adaptación del trabajador al centro, puesto de trabajo y cargo específico; asimismo permite escoger entre un número determinado de candidatos, el o los más idóneos según las características de los cargos vacantes, permite valorar las características psíquicas y habilidades que tienen los candidatos, lo que más tarde puede ser usado en otras funciones como el diseño de puestos, la promoción y otras.

El psicólogo, con los conocimientos que maneja acerca de los individuos y sus formas de relacionarse con otros, y consigo mismos, aporta un matiz valioso en el proceso de reclutamiento y selección. Dado que el mundo organizacional, tanto público como privado se ha dado cuenta de ello, este campo se abre como una alternativa real de desarrollo para estos profesionales. Esta es la principal razón por la cual se ha escogido el tema para su investigación y análisis.

2.4.1 Análisis y descripción de Puestos

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

En resumen, la descripción de puestos está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos. El análisis de puestos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí (Chiavenato, 1988; Sánchez Barriga, 1993)¹¹. Es difícil determinar los elementos que integran un puesto, ya que no sólo está formado por una serie de actividades materiales y tangibles, sino que existe también un conjunto de factores que son más difíciles de determinar, como la habilidad, el esfuerzo y la responsabilidad que requiere el trabajador para realizar adecuadamente su trabajo. Además, la práctica ha demostrado que las personas, con sus muy particulares virtudes, habilidades y experiencias, hacen a los puestos y no son los puestos los que conforman a las personas.

2.5 Reclutamiento de Personal

“Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.”¹²

Grados (2003) indica que los aspectos más importantes en el proceso de la obtención de recursos humanos son los siguientes.

2.5.1 Fuentes Internas

Las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción, como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

¹¹ Citado en Grados, E. J. A. (2003) Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal. (3ª. Ed.). México: El Manual Moderno. p.164.

¹² Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (2003) La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando Profesionales para el Siglo XXI. (2ª. Ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana. p. 86.

Las decisiones de las promociones y transferencias laterales generalmente las toman los gerentes de línea, con escasa participación del departamento de recursos humanos en el proceso.

A continuación se mencionan las fuentes de reclutamiento interno más comunes¹³:

- Programas de promoción de información sobre vacantes.
- Empleados que se retiran.
- Referencias y recomendaciones de los empleados.

2.5.2 Fuentes Externas

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo¹⁴:

- Candidatos espontáneos.
- Referencias de otros empleados.
- Anuncios de periódicos.
- Agencia de empleo.
- Compañías de identificación de personal a nivel ejecutivo.
- Instituciones educativas.
- Asociaciones profesionales.
- Sindicatos.
- Agencias de suministro de personal temporal.
- Personal de medio tiempo.
- Entidades estatales.
- Ferias de trabajo.

2.5.3 Medios de Reclutamiento

Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y, en fin, a distintos estratos sociales y educativos. Los principales medios son¹⁵:

-  Medios impresos
-  Radio y televisión

¹³ Para mayor referencia, el lector puede remitirse a la fuente original: Werther, W. B. (2000) Administración de personal y recursos humanos. (5ª. Ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana.

¹⁴ Id. Ibid.

¹⁵ En caso de requerir mayor información se puede consultar la obra de Grados, E. J. A. (2003) Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal. (3ª. Ed.). México: El Manual Moderno.

- ✚ Grupos de intercambio
- ✚ Reclutamiento On-line (Internet)

2.6 Selección de Personal

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado.

Pero, ¿qué significa adecuado? Para contestar, esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio y asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización (Maggi, 2004).

La importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos

Estos últimos son componentes básicos de la personalidad de un individuo que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y específicamente en su ámbito laboral, por lo que deberán analizarse usando técnicas confiables. Puede decirse, entonces, que la selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante; éstos deberán ser evaluados de modo secuencial: 1. Vacante, 2. Requisición, 3. Proceso de reclutamiento, 4. Presolicitud, 5. Solicitud, 6. Entrevista Inicial, 7. Evaluación Técnica, 8. Evaluación Psicológica, 9. Encuesta socioeconómica, 10. Entrevista en la Selección, 11. Examen Médico, 12. Conclusión y 13. Decisión.

Para una mayor información sobre los aspectos que se enumeraron en el párrafo anterior, se sugiere al lector revisar la fuente original de Grados (2003), no obstante a continuación se profundizará en los tres pasos, que a consideración de la autora, son cruciales en el proceso de selección de personal.

2.6.1 Evaluación Técnica

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado de manera adecuada. A estos conocimientos, adquiridos en algún plantel educativo o institución, se le denomina preparación académica. A los adquiridos en un empleo anterior, se le llama experiencia.

El psicólogo, dentro del proceso de selección, evalúa dichos conocimientos mediante los instrumentos adecuados. El diseño del instrumento de medición y la integración corren por cuenta del psicólogo. La evaluación técnica proporciona datos sobre este importante aspecto del candidato, de manera que sólo los mejor preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección.

En algunas instituciones se desarrollan modelos de estudio de caso, exámenes escritos, debates de grupo con especialistas y demás. Sin embargo, todos están orientados precisamente a reconocer a la persona con mayores capacidades conceptuales y que pueda aportar más al cargo vacante.

Del nivel organizacional en el cual se desempeñará el empleado dependerá la complejidad del examen técnico. No obstante es importante anotar que dichos exámenes, especialmente si son escritos, deben tener un modelo metodológico de fácil calificación y no depender del tiempo del especialista que, en muchas ocasiones por la carga de trabajo, no puede atender rápidamente el requerimiento para calificar y evaluar los resultados de dichos exámenes (Vecino, 2006).

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

2.6.2 Evaluación Psicológica

La etapa más importante de selección es, indiscutiblemente, la evaluación psicológica. En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo. Los tres niveles más importantes en el proceso de reclutamiento y selección son los siguientes:

- ◆ Nivel operativo
- ◆ Nivel medio o mandos intermedios
- ◆ Nivel ejecutivo o gerencial

Una batería de pruebas psicológicas incluye inteligencia, habilidad, personalidad y autobiografía.

Test de inteligencia

Para entender cómo operan las pruebas destinadas a medir la inteligencia, es decir, el rendimiento intelectual, se debe empezar por definir el término *inteligencia*. A continuación se presentan algunas definiciones:

De acuerdo con Muchinsky (2002)¹⁶, la inteligencia se puede definir como *“la capacidad para obtener soluciones factibles y aceptables a problemas complejos que no tienen una respuesta correcta”*.

Ahora bien, Grados (2003)¹⁷ menciona la inteligencia se refiere a *“la capacidad para resolver situaciones del entorno a través de los siguientes factores: factor general de inteligencia y factores específicos de inteligencia como son: análisis, síntesis, nivel de pensamiento, etc.”*

Para Llanos (2005)¹⁸ la inteligencia es la *“capacidad para entender y aprender, fundamentada en la óptima asimilación de experiencias y mantenimiento de conceptos. Es la capacidad mental y aptitud para responder con rapidez y precisión a las nuevas situaciones que el entorno presenta al sujeto”*.

Una prueba de inteligencia predice a futuro el desempeño, pero también permite inferir sus capacidades en el presente. Thurstone¹⁹ señala que la estructura mental se compone de varios factores relativamente independientes que responden a una aptitud diferente:

- Comprensión verbal. Llamada también aptitud verbal, comprende relaciones y raciocinios verbales.
- Fluidez verbal. Comprende la ampliación verbal y la habilidad para manejada fluidamente.
- Factor numérico. Exactitud y fluidez para realizar deducciones matemáticas sencillas.
- Raciocinio. Operatividad de la inducción y deducción.
- Memoria asociativa. Comprende la memoria mecánica, memorización y apareamiento.
- Rapidez perceptual. Rapidez para percibir y procesar datos visuales, similitudes, diferencias y detalles.
- Relaciones espaciales. Rapidez para percibir y procesar datos visuales de dos y tres dimensiones.

¹⁶ Muchinsky, P. M. (2002) *Psicología Aplicada al Trabajo*. (6ta. Ed.). México: Thomson Learning. p.105

¹⁷ Grados, E. J. A. (2003) *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal*. (3ª. Ed.). México: El Manual Moderno. p. 230.

¹⁸ Llanos, R. J. (2005) *Cómo Entrevistar en la Selección de Personal*. México: Pax México. p. 33.

¹⁹ *Ibid.*

Pruebas de Habilidades

Las pruebas de habilidades y aptitudes pueden dividirse en tres grupos:

- *Pruebas de creatividad.* Miden aspectos como la fluidez de ideas, fluidez de palabras (verbalización de objetos que pertenecen a una misma clase, de sinónimos o de palabras que contemplan una letra dada como estímulo), fluidez de asociaciones, consecuencias, análisis de antecedentes y consecuentes, entre otros.
- *Pruebas de habilidades musicales y artísticas.* El objetivo de estas pruebas es medir aspectos como la entonación, el ritmo, el timbre, la discriminación del volumen, etcétera.
- *Pruebas de aptitudes vocacionales.* Se encargan de medir habilidades cognoscitivas, motoras y de manipulación, tales como la velocidad, la precisión perceptual y destrezas manuales, en un área de conocimiento. Contemplan la limitante de tiempo.

Pruebas de Personalidad

Llanos (2005) menciona que las pruebas que miden características de personalidad se dividen en:

- Prueba de personalidad (pruebas estructuradas). Estas pruebas son llamadas así por la estructura que presentan: estímulo (es decir el reactivo) y respuesta. Estas pruebas son como entrevistas estandarizadas en las que se presenta al sujeto una lista detallada de situaciones, objetos o eventos para que elija la que más se aplique a su manera de actuar. También se le puede preguntar si una serie de adjetivos o enunciados lo describen o no; así, con respuestas de "falso" o "verdadero", el individuo está proporcionando una descripción de su conducta o manera habitual de reaccionar.
- Pruebas de valores. Parten de la premisa de que las personas conducen su conducta con base en una serie de valores. Por ejemplo: religiosos (búsqueda de cierto sentido de unidad), políticos (aspiraciones al poder), sociales (amor hacia otros seres humanos), estéticos (búsqueda de la forma y la armonía), económicos (insistencia en lo práctico) y teóricos (la búsqueda de la verdad).
- Métodos situacionales (simulaciones). En estas pruebas se somete al individuo a una situación creada de antemano, como si se tratase de un pequeño laboratorio de observación de la conducta. Constituyen uno de los métodos más empleados en la selección industrial para elegir al personal que ocupará jerarquías medias o superiores: los sujetos son sometidos a pruebas bajo condiciones de estrés o situaciones críticas para inferir su capacidad de reacción, toma de decisiones, liderazgo, iniciativa, creatividad, distribución de tareas, extroversión, introversión,

capacidad de respuesta y otros criterios necesarios para el puesto vacante.

- Técnicas proyectivas (pruebas no estructuradas)²⁰. Estas técnicas se originan a partir del concepto dinámico de la personalidad fundamentado en la idea de que la personalidad es el resultado del proceso de organización de experiencias; cuyo principio básico consiste en presentar al sujeto estímulos ambiguos y registrar la forma en que estructura y reacciona ante los mismos. Las características de las pruebas proyectivas son: 1. Permiten obtener información relativa a la estructura de personalidad del examinado. 2. Los estímulos empleados pueden originar una variedad muy amplia de respuestas, dependiendo de la estructura de personalidad del sujeto, a 10 que se llama apercepción distorsionada (interpretación subjetiva que realizan diferentes individuos de un estímulo débilmente estructurado). 3. No se ocupan del funcionamiento cognoscitivo en cuanto a su operatividad, sino que desencadenan una serie de respuestas individuales, a partir de estímulos débilmente estructurados y de carácter general.

Autobiografía

Es la evaluación apreciativa de información, en texto libre, que pudo haber sido pasada por alto por el reclutador en la entrevista inicial (aspectos de la familia, como el lugar que la persona ocupa en el contexto familiar; si es el padre, hijo segundo, etc.; el orden en que menciona a cada uno de ellos indicaría la trascendencia que tienen para la persona, etc.), desarrollo del discurso (ortografía, coherencia en la ilación de las ideas, congruencia con lo expresado en otras etapas de la selección, modo de solucionar problemas, etc.), antecedentes laborales (quizá mencione alguno que no incluyó en su solicitud de empleo) e incluso académicos. También se exploran expectativas en forma de metas (Grados, 2003).

2.6.3 Entrevista en la Selección

Antes de señalar la función de la entrevista dentro del proceso de selección, se considera útil proporcionar una definición de ésta:

“La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistados y entrevistado), debidamente planteada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes”²¹.

²⁰ Para mayor referencia, el lector puede remitirse a la fuente original: Llanos, R. J. (2005) Cómo Entrevistar en la Selección de Personal. México: Pax México. pp. 39-40.

²¹ Grados, E. J. A. (2003) Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal. (3ª. Ed.). México: El Manual Moderno. p. 230.

La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal es valorar los obtenidos en los pasos anteriores; es decir, a través del currículum vitae, la solicitud, exámenes psicológicos, etc. Dicha información debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras. Además, sirve para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión (con base en el análisis de puestos), la cual muchas veces no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada.

Estructura de la Entrevista

En relación con la secuencia de la entrevista, a continuación se mencionan las etapas en las que se encuentra dividida de la siguiente manera (Grados, 2003):

Apertura

Es la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De este primer impacto depende muchas veces el transcurso de la entrevista.

Rapport

Es la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad. Como parte del rapport existen dos aspectos:

- a) Approach. Es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo con el tipo de entrevista y objetivo de la misma. Entre otras maneras de marcar esta distancia se encuentra el "tuteo", o por el contrario, hablar de usted, la posición del escritorio en el lugar donde se realiza la entrevista, etc.
- b) Empatía. Es la capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben; es decir, la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así, entenderla mejor.

Desarrollo

Es la parte central de la entrevista, en la que se obtiene mayor información, sobre todo de tipo cuantitativo; esto es, datos generales y escolaridad, principalmente. El tipo de preguntas utilizadas en esta etapa son directas: "¿Dónde vive usted?".

Cima

En esta parte se obtiene información básicamente cualitativa y, por tanto, es más significativa. En este momento es mayor la intervención del entrevistado

que la del entrevistador. Aquí es conveniente investigar el área del concepto de sí mismo y metas. Las preguntas utilizadas son de tipo abierto: "Platíqueme qué planes tiene para el futuro".

Cierre

Es un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista está a punto de finalizar. Se puede preguntar al candidato si no tiene algo más que agregar, o bien, si no tiene alguna duda que desee aclarar. Se puede decir, por ejemplo: "Ahora que estamos terminando, ¿quisiera agregar alguna información?". Es importante recalcar que en cualquier caso se debe hacer sentir al solicitante que la entrevista valió la pena.

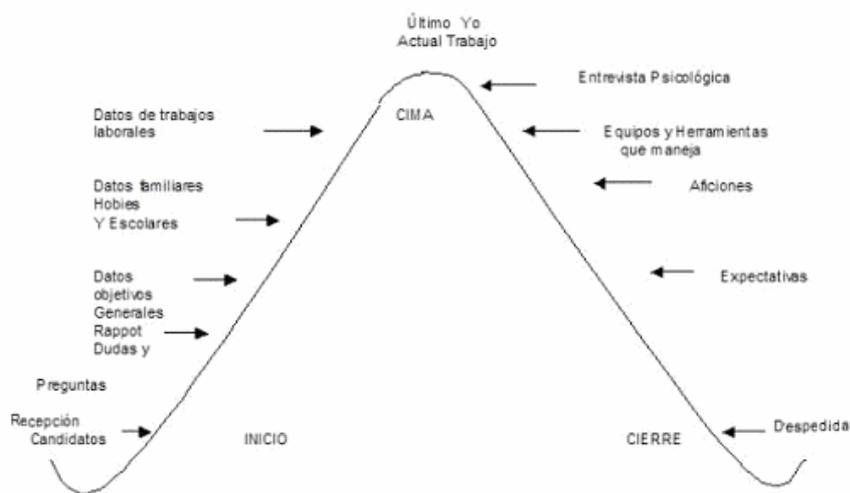


Figura 2. Pasos de la Entrevista (Zaragoza, 2006)

Tomando en cuenta lo anterior, el objetivo que se busca a lo largo de la entrevista en la selección, es obtener datos específicos del comportamiento del individuo, tomando como base las siguientes áreas:

- *Área escolar*
- *Área ocupacional*
- *Autoconcepto*
- *Metas*
- *Área familiar*
- *Pasatiempos*
- *Salud*

2.7 Integración de Baterías Psicológicas

Una batería psicológica es un conjunto de pruebas mediante las que se intenta obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades. Una prueba psicológica constituye una medida "objetiva" y tipificada de una muestra de conducta.

El psicólogo del trabajo tiene que enfrentarse con el problema de seleccionar las pruebas que van a integrar sus baterías. No existe una prueba que por sí sola sea capaz de medir todas las capacidades que se requieren para desempeñar un trabajo, por tanto es imprescindible el empleo de un conjunto de pruebas.

Una batería bien planeada debe estar sistematizada e integrada por varias pruebas que consideren el examen de diversas funciones psicológicas, pues debe suponer una base firme para el diagnóstico diferencial.

Para diseñar una batería, Grados (*op. cit.*) indica que se deben considerar los siguientes factores:

- a) Según el puesto, con base en el análisis de puestos se establece cuáles funciones psicológicas son deseables que mida en un aspirante a determinado puesto.
- b) Según el tiempo, las pruebas deben requerir de poca inversión de tiempo, tanto para su administración como para la calificación e interpretación de los datos.
- c) Según el costo, seleccionar pruebas económicas y que, además, se ajusten a lo requerido.

En general, el diseño de baterías psicológicas comprende los siguientes tipos de pruebas:

- Pruebas de inteligencia.
- Pruebas de personalidad.
- Prueba de intereses o preferencias y valores.
- Prueba de aptitudes o habilidades.

El número de exámenes que contiene cada batería está determinado por el grado de importancia de cada función psicológica, en relación con el puesto.

Grados (*op. cit.*) ejemplifica las pruebas que pueden integrar una batería de los diferentes niveles que pueden existir en una empresa:

✚ **A nivel gerencial o alto, la batería podría quedar conformada de este modo:**

- *Inteligencia:* Raven, Dominós, Meili, Otis forma A, WAIS, NOVIS.
- *Personalidad:* Jackson, Canel, Gordon, Idare, Moss, HTP, FIGS, MMPI, Lüscher, 16 PF.
- *Intereses y valores:* Allport, Geist, Kuder, Hartman.
- *Aptitudes:* Razonamiento abstracto, Razonamiento verbal, Habilidad numérica, Relaciones espaciales, Thurstone.
- *Estilo de trabajo:* Cleaver, Estilos gerenciales de Blanchard, Human Side, C. M. T.

✚ **A nivel medio o mandos intermedios, la batería podría quedar así:**

- *Inteligencia:* Raven, Dominós, Armi Beta, Otis forma sencilla, WAIS, NOVIS.
- *Personalidad:* Jackson, Canel, HTP, Machover, Thurstone, FIGS, MMPI, Lüscher, 16 PF.
- *Intereses y valores:* Hereford, Kuder, Thurstone, Hartman.
- *Aptitudes:* Habilidad numérica, Velocidad y exactitud, Razonamiento mecánico, Exámenes secretariales, Thurstone.
- *Estilo de trabajo:* Cleaver, Human Side, C. M. T.

✚ **A nivel bajo u operativo, la batería podría ser así:**

- *Inteligencia:* Barsit, Armi Beta.
- *Personalidad:* Canel, Thurstone, FIGS, Machover, HTP, Lüscher.
Intereses: Angellini, Thurstone.
- *Aptitudes:* Habilidad numérica, Razonamiento mecánico, Flanagan.
- *Estilo de trabajo:* C. M. T.

Las pruebas psicológicas a elegir dependen del tipo de puesto y organización, así como de las propias necesidades organizacionales: tiempo, costo, etc.

2.8 Reportes Psicológicos en la Selección de Personal

En la psicología organizacional, el problema de la comunicación entre el psicólogo y el no psicólogo tiene proporciones increíbles. El ejecutivo o funcionario se empeña en que el psicólogo se coloque fuera su disciplina y maneje el lenguaje administrativo o le "hable" en términos que le son familiares a su organización, y lo mismo sucede al psicólogo, al que le gustaría que su cliente se expresara y entendiera sin mayor dificultad los tecnicismos psicológicos que él emplea.

Esta situación carecería de importancia si sólo fuera un problema de comunicación entre dos personas; pero cuando el psicólogo desempeña la función de seleccionar personal para una empresa, las personas que se ven afectadas por este problema de comunicación son los candidatos que el psicólogo examina y sobre los cuales rinde un informe o conclusión a la empresa, en el que explica las aptitudes y cualidades que cada candidato tiene para actuar en el puesto que se tiene vacante.

Cuando este informe está lleno de tecnicismos o de juicios poco comprensible puede ocasionar que el cliente no entienda por qué se utilizó la palabra "esquizoide" por ejemplo.

Ante esta situación, el psicólogo ha diseñado diferentes tipos de conclusiones que son accesibles a personas no especializadas y la misma práctica dentro de su empresa le indica cuál de ellas debe utilizar en cada caso.

De acuerdo con Grados (*op. cit.*), las conclusiones psicológicas se pueden dividir, con fines explicativos, en cuatro tipos:

2.8.1 Conclusión Abierta

Es aquella que se construye en forma de oficio y debe contener los siguientes datos: nombre del candidato y puesto para el que es propuesto; resultados obtenidos en las pruebas aplicadas de inteligencia, personalidad, intereses y aptitudes; diagnóstico y pronóstico, además de la firma de quien elaboró el reporte y su respectivo departamento. No debe olvidarse que la presentación, ortografía y redacción (que debe hacerse en un lenguaje conciso, objetivo y cotidiano) dicen mucho de la imagen del psicólogo.

2.8.2 Conclusión Cerrada

En ella, los resultados se expresan de manera gráfica, ya sea a través de rangos numéricos de 0 a 100, en forma porcentual o indicando la puntuación escalar (CI, valores *t*, percentiles, etc.) arrojada por las diferentes pruebas

aplicadas al candidato o, en su defecto, el diseño o calificación hechos en la misma empresa, si así lo establece, al igual que los datos que contiene.

Esta conclusión debe contener los siguientes datos: nombre del candidato, puesto que solicita y una explicación genérica o interpretación de los resultados expresados de acuerdo con las características más sobresalientes.

2.8.3 Conclusión Condicionada

Si los resultados de los exámenes y la entrevista no son satisfactorios al 100%, pero existen circunstancias adyacentes que prometen un desempeño aceptable bajo ciertas condiciones, deben expresarse las mismas y someter al candidato a un proceso de cambio para ser contratado una vez que ha cumplido con los requerimientos que no habían sido cubiertos. Por ejemplo, está condicionado a la aprobación del examen TOEFL (Test of English as a Foreign Language).

2.8.4 Conclusión Mixta

En este modelo se pueden expresar los resultados combinando las dos formas de conclusión anteriores. Debe considerarse que existen aspectos subjetivos que se pueden expresar en la conclusión abierta, pero difícilmente mediante una gráfica en una conclusión cerrada. Es en esta parte donde el psicólogo debe aprovechar sus conocimientos para explicar la gráfica de los resultados, sin que pueda existir alguna duda para ello.

Para disminuir los problemas en la comunicación de las conclusiones, es conveniente que el psicólogo defina y explique cada uno de los aspectos que está midiendo, de manera que los ejecutivos puedan saber qué significado tienen y no interpreten mal los datos que quizá resulten valiosos en alguna decisión.

CAPÍTULO 3

EL NUEVO ROL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL COMO LÍDER ESTRATÉGICO

3.1 Psicólogo Organizacional en Latinoamérica

Robbins²² (1996) mencionó que la psicología organizacional ha venido cambiando en los últimos 20 años, reflejando crecimiento considerable en teoría e investigación de problemas que van desde la motivación, productividad y moral de un empleado hasta aquellos que tienen que ver con cómo organizar una corporación multinacional o cómo manejar conflictos interorganizacionales tales como los que se presentan entre la empresa privada y el gobierno.

La psicología de la organización aumentó a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y a poner a prueba sus ideas con la investigación empírica.

Los psicólogos industriales tuvieron que empezar a trabajar más de cerca con los ingenieros para analizar las características básicas de cada trabajo y poder así asignarle a cada persona el cargo que optimizara sus capacidades físicas y humanas, aumentara la coordinación y el trabajo en equipo, y garantizara eficiencia en todos los aspectos.

El interés por la organización como sistema total se presentó inicialmente, cuando los psicólogos empezaron a darse cuenta que para un miembro cualquiera de la organización, ésta existe como un ente psicológico ante el cual él o ella sencillamente reaccionan. La cantidad y calidad del trabajo que se realiza se relacionan con la imagen que se tiene de la organización como un todo y no con la que uno tiene de sus características inmediatas.

Se reconoció que el individuo no está solo en su relación con la organización, sino que aparece integrado a varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación, competencia o relaciones indiferentes entre uno y otro. Este reconocimiento se convirtió en la gran preocupación por la calidad de la vida laboral, es decir, entre más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en la organización, más pruebas reunían para probar que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual. Fue este el resumen del descubrimiento que le dio a la psicología de la organización como disciplina (Castro, Aguirre y Navarro, 1999).

²² Citado en Castro, J. A., Aguirre, C. J. J. y Navarro, C. M. A. (1999) Tutorial de Psicología Organizacional. Tomado de la página electrónica del Departamento de Sistemas y Computación: <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/psicorg/1uparte6parte1.htm>, consultada el 3 de abril de 2006.

Las principales diferencia entre el psicólogo industrial de las décadas de 1920, 1930 y 1940 y el psicólogo organizacional son:

- 1) Los problemas relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc., los maneja el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo.
- 2) Los psicólogos organizacionales estudian los problemas que tienen más que ver con el comportamiento de grupos, subsistemas, y con el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada individuo.

Cabe mencionar que una de las pautas que permitió el crecimiento de psicólogo fue la propia tecnología, puesto que cambia tan rápidamente, que requiere una gran capacidad de adaptación por parte de la organización, y en sentido el profesional en comento, es una pieza de vital importancia en dicho proceso.

Por otro parte, la Psicología Organizacional busca que la formación del profesional lo lleve a desarrollar una extraordinaria sensibilidad ante las necesidades del capital humano, para generar con ello estrategias de desarrollo que resuelvan los conflictos humanos, de acuerdo con la misión y visión de la propia organización; creando así un líder diferente que pueda laborar tanto en instituciones públicas como privadas; en donde pueda desempeñarse como Especialista, Generalista, Ejecutivo y/o Consultor, en áreas de Captación, Capacitación y Desarrollo del Capital Humano, Desarrollo Organizacional y Compensaciones.

Por lo expuesto anteriormente, se requiere reconceptualizar el rol del Psicólogo Organizacional, y para ello Ponce (2004) plantea las siguientes dimensiones:

3.2 Cuatro dimensiones del nuevo rol del Psicólogo Organizacional (Modelo IAPA)

Las facetas del nuevo rol del psicólogo organizacional, parecieran ir orientadas en 4 dimensiones que son complementarias y desafiantes para cualquier profesional (No sólo los psicólogos).

Estas 4 dimensiones que se proponen en el modelo que ha denominado **IAPA** – por las siglas de las mismas- son las siguientes:

3.2.1 Innovador, Inteligente y Atrevido

La primera, es la dimensión de la Innovación Inteligente y el atrevimiento. No parece que las viejas soluciones hayan servido para resolver los nuevos desafíos que se plantean hoy a las organizaciones.

3.2.2 Agente de Cambio

La segunda, apela al sentido humano del líder en cuánto a su función de agente de cambio. Asombra ver la ligereza, el desdén, o peor aún, la ignorancia, con la que diversos autores parecen tratar el tema del cambio, cuando en el mismo se aborda la parte emotiva del proceso. Esto es, las emociones por las que atraviesan las personas en los procesos de cambio. Me referiré a esto más adelante.

3.2.3 Pensador Estratégico

La tercera dimensión del nuevo rol, se refiere al pensamiento estratégico. El nuevo líder ha de pensar en términos abarcadores pero al mismo tiempo, de manera enfocada. Ha de dar sentido de propósito a los esfuerzos de aquéllos que lo siguen, conocer las diversas áreas de acción de sus unidades de negocio -o comunidades o áreas funcionales- y tener perspectiva de largo plazo.

En Latinoamérica, sin embargo, pareciera que a lo largo y ancho del continente y de las diversas instancias organizacionales, estuviéramos empeñados en querer liderar haciendo precisamente lo opuesto. Es decir, pensando en términos reduccionistas y dispersos. Sin inspirar ni sostener continuidad en la dirección propuesta o asumida.

3.2.4 Alineador Cultural-Organizacional

La cuarta, es la dimensión cultural-organizacional.

Nuestro conjunto de supuestos compartidos, o de "pensamientos automáticos compartidos" – a nivel comunal, organizacional, o de país- valga decir, nuestra cultura, debiera equilibrar de manera razonable, las dimensiones de estabilidad y flexibilidad en su cotidiano accionar sobre los grupos humanos.

Ahora bien, el ejercicio de las cuatro dimensiones del modelo indicado, son un desafío formidable a la "forma de ser" latina, toda vez que no hemos sido tradicionalmente innovadores, no hemos conferido a las emociones relacionadas con el proceso de cambio la importancia que verdaderamente tienen, no hemos pensado estratégicamente y tampoco nos ha interesado mucho la alineación cultural – organizacional, sistemática y sostenida.

Más bien pareciera que, con frecuencia, nos hemos aferrado a sistemas de pensamiento caducos, y hemos asumido que cada uno lidiará con el cambio como mejor pueda.

En general, el pensamiento de corto plazo ha privado sobre el de largo plazo y en nuestras organizaciones difícilmente podemos hablar de una alineación unificada de todas las áreas en una sola dirección.

Asumir el nuevo rol tetradimensional propuesto, plantea sin duda, una tarea monumental. Pero, por otra parte, no es menos cierto el hecho de que es una insensatez, por decir lo menos, el pretender obtener resultados distintos, haciendo más de lo mismo.

3.3 Efectividad personal y organizacional

Con el propósito de profundizar en el concepto de *efectividad personal y organizacional*, se revisará la propuesta de Covey (1997), en la que menciona que éstos son de capital importancia para impulsar el desarrollo de las personas y organizaciones en un escenario mundial de intensos cambios, crecientes desafíos y exigencias de mayor competitividad.

3.3.1 Fundamentos de la efectividad personal y organizacional

Las cinco columnas que sostienen la estructura conceptual del pensamiento de Covey (*op. cit.*), son las siguientes:

1. Paradigmas
2. Principios
3. Proceso de adentro hacia fuera
4. Hábitos de efectividad
5. Niveles de efectividad. Conviene al llegar a este punto explicar someramente cada uno de estos conceptos para entender los hábitos de la efectividad personal y organizacional.

Paradigmas

Los paradigmas son los modos en que las personas ven el mundo, en el sentido de percepción, comprensión o interpretación. Otro modo de entender los paradigmas es la idea de que son teorías, explicaciones, modelos o supuestos que son útiles para explicar la realidad. Los paradigmas no serían sino mapas de nuestras mentes y corazones que dan origen a nuestras actitudes y conductas y, en última instancia, a resultados.

Principios

Son leyes naturales en la dimensión humana que gobiernan la efectividad y que no pueden quebrantarse. Estos principios representan verdades profundas, fundamentales, duraderas, universales y permanentes que han sido reconocidas por todas las civilizaciones importantes a través del tiempo.

Si los paradigmas son el mapa, pues los principios son el territorio. Uno de los principios más importantes es la ley de la cosecha. Bastaría para comprenderlo

preguntarnos lo siguiente: ¿Podemos cosechar aquello que no hemos sembrado con nuestro propio esfuerzo? Algunos otros principios son los siguientes: Calidad, cambio, desarrollo, dignidad humana, educación, integridad, rectitud, servicio, potencial y proceso.

Proceso de adentro hacia fuera

Conforme a Covey (*op. cit.*), el proceso de cambio y desarrollo personal siempre se produce de adentro hacia fuera, y se sustenta en los principios, la persona humana (carácter, paradigmas y motivaciones) y los hábitos de la efectividad. Esto quiere decir que los programas de cambio y desarrollo personal para poder ser realmente efectivos tienen antes que ser asimilados internamente por la persona traspasando las resistencias internas y las barreras externas.

Hábitos de efectividad

Los hábitos de la efectividad personal y organizacional sustentados en siete hábitos reconocidos, que no serían sino la resultante de la intersección de tres elementos: 1. Conocimiento, responde al qué hacer y por qué; 2. Capacidad, responde al cómo hacer; y 3. Deseo, responde al querer hacer o motivación. Estos tres elementos son requeridos para convertir algo en un hábito en nuestras vidas.

3.3.2 Los hábitos de la efectividad personal y organizacional

Los siete hábitos encarnan principios esenciales arraigados en nuestra conciencia moral y en nuestro sentido común:

1. Sea proactivo -hábito de la responsabilidad.

Este hábito de efectividad representa la posibilidad de asumir nuevos desafíos en un ambiente de libertad individual y responsabilidad social de la persona humana. Este es el hábito de la conciencia y conducta de responsabilidad, el que resulta determinante en cada persona para comprender sus realizaciones y frustraciones, sus retos y sus respuestas, sus ambiciones y sus logros.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre lo que constituye el hábito de la responsabilidad:

- ✚ Valore positivamente la proactividad porque su práctica cotidiana le significará también mayor libertad personal.
- ✚ Sienta, piense y actúe reconociendo que su familia es su responsabilidad más importante.
- ✚ Acepte nuevos retos que lo desafíen a cuestionar y romper su precaria seguridad para desarrollarse cada vez más.
- ✚ Supere con decisión y valor las barreras internas y externas que le impiden actuar en forma proactiva.

- ✚ Anticípese al futuro diseñando con creatividad y oportunidad acciones preventivas.
- ✚ Actúe con suma responsabilidad en su trabajo como un camino inteligente para progresar.
- ✚ Reafirme día a día la responsabilidad que tiene sobre su propia vida.

2. Empiece con un fin en mente -hábito del liderazgo personal.

Este hábito de efectividad refleja el liderazgo personal y satisface plenamente la necesidad de encontrar un sentido a la propia existencia. Este es el hábito de la primera creación o creación mental, el que resulta esencial en cada persona para comprender el cumplimiento de su misión existencial.

Como ejemplos ilustrativos sobre lo que es el hábito del liderazgo personal, tenemos:

- ✚ Decida y actúe iluminándose con su propia visión de futuro.
- ✚ Dirija su vida previendo su derrotero futuro.
- ✚ Contraste sus decisiones y acciones con su misión personal y realice los ajustes que correspondan.
- ✚ Acepte que su vida tiene un sentido. . . pero reconozca también que es usted quien tiene que descubrirlo.
- ✚ Identifique los principios y valores que orientan su propia vida.
- ✚ Determine el sentido de su vida y comprométase con el mismo.
- ✚ Lidere su vida trazando el rumbo que recorrerá hoy y mañana.

3. Establezca primero lo primero -hábito de la administración personal.

Este hábito de efectividad interpreta la idea de la administración personal, y su aplicación inteligente posibilita que las personas puedan encontrar la diferencia entre lo importante y lo urgente para ser más efectivas. Este es el hábito de la segunda creación o creación física, el que resulta básico para comprender la calidad de las decisiones y acciones en el día a día.

Ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la administración personal:

- ✚ Defina en forma prioritaria los objetivos y metas que deberá alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.
- ✚ Decida sobre aquello que no es urgente pero sí importante en su vida, y determine actuar en consecuencia.
- ✚ Precise sus roles y objetivos, esfuércese por cumplirlos, y renuévelos.
- ✚ Establezca un modelo de conducta que le permita ser plenamente interdependiente.
- ✚ Efective sus resultados definiendo previamente la jerarquía de sus obligaciones.
- ✚ Trabaje y comprométase diariamente sobre su victoria privada.
- ✚ Practique a diario el uso de su planificador (agenda) para marcar día a día la diferencia.

4. Piense en ganar / ganar -hábito del beneficio mutuo.

Este hábito ejemplifica el beneficio mutuo y ayuda poderosamente a encontrar el equilibrio en las relaciones humanas con un sentido de bien común y equidad. Este es el hábito que posibilita el logro de satisfacciones compartidas entre todas aquellas personas que participan en un proceso de negociación.

A continuación se dan algunos ejemplos sobre el hábito del beneficio mutuo:

- ✚ Piense que si trata al otro como a usted mismo le gustaría ser tratado, estaría sembrando la semilla del ganar / ganar.
- ✚ Acepte el hecho de que tanto usted como los demás pueden y deben resultar beneficiados en una negociación.
- ✚ Negocie actuando con integridad, madurez y mentalidad de abundancia.
- ✚ Decida aquello que favorezca el bien común y la equidad.
- ✚ Actúe pensando en que todos deben beneficiarse.
- ✚ Cultive una filosofía de vida ganar / ganar en la vida familiar, laboral y social.
- ✚ Estimule la inteligencia del equipo de trabajo aportando una filosofía y conducta sustentada en ganar / ganar.

5. Procure primero comprender y después ser comprendido -hábito de la comunicación efectiva.

Describe la comunicación efectiva y conviene aplicarlo a los efectos de desarrollar los beneficios de la inteligencia emocional y obtener un clima social de respeto y convivencia armoniosa. Este es el hábito que sustenta la necesidad de comprender con empatía al otro para después ser comprendido y poder edificar relaciones interpersonales más constructivas.

Destaca muy especialmente en este hábito la importancia de la escucha empática en el proceso de la comunicación humana. Si bien todos los hábitos de la efectividad se encuentran muy relacionados con la inteligencia emocional, este hábito lo está en un grado mayor por sus propias connotaciones emocionales.

Los siguientes son ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la comunicación empática:

- ✚ Aprenda mentalmente a ponerse en los zapatos del otro para empezar a comprenderlo.
- ✚ Pregúntese si la calidad de su comunicación con las personas aporta el respeto necesario y posibilita una convivencia armoniosa.
- ✚ Reconozca que para comprender al otro deberá aprender a escucharlo, con la mente abierta.

- ✚ Entienda al otro para comunicarse, primero, y encontrar juntos una solución efectiva, después.
- ✚ Compórtese con la necesaria firmeza y seguridad frente a los demás para ser escuchado.
- ✚ Realice depósitos constantes y positivos en la cuenta bancaria emocional de los demás.
- ✚ Aprenda a establecer una comunicación empática escuchando y dejándose escuchar.

6. Sinergice -hábito de la interdependencia.

Este implica la interdependencia y es el producto social de individuos, familias, equipos de trabajo y organizaciones bien integradas, productivas y creativas. Este es el hábito que fundamenta los logros sinérgicos del trabajo en equipo, vale decir de aquellos equipos en los que el resultado del colectivo es mayor que la simple suma de sus integrantes. También podría afirmarse que el cociente intelectual del equipo es mayor que el promedio del cociente intelectual de aquellos que participan en su composición.

La sinergia es un producto resultante de la calidad de las relaciones internas y externas de calidad singular. Así, la sinergia intrapersonal es consecuencia de la práctica de los tres primeros hábitos que propician la victoria privada o maestría personal; en tanto que la sinergia interpersonal es el resultado de la práctica de los tres segundos hábitos que generan la victoria pública o maestría interpersonal. Un ejemplo notable de sinergia son los círculos de calidad comprometidos, productivos y creativos.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la interdependencia, son los siguientes:

- ✚ Sinergice actuando con proactividad, competitividad y creatividad en su equipo de trabajo.
- ✚ Seleccione la tercera idea superior en los grupos humanos en los que participe.
- ✚ Alcance nuevos logros y propicie la innovación en su propia familia.
- ✚ Supérese a sí mismo para desarrollar cada una de las dimensiones de su personalidad y lograr una mayor sinergia interna.
- ✚ Actúe proactivamente para ayudar a la formación de un equipo de trabajo bien integrado y productivo.
- ✚ Acepte la diversidad como una fortaleza del equipo de trabajo que se necesita explotar con inteligencia, creatividad y sensibilidad.
- ✚ Intégrese a un equipo de trabajo sumando y multiplicando esfuerzos para alcanzar los objetivos del grupo en forma sinérgica.

7. Afile la sierra -hábito de la mejora continua.

Este hábito de efectividad interpreta la mejora continua y ofrece un horizonte de superación personal en todas y cada una de las áreas de nuestra

personalidad. Este es el hábito que permite entender el mejoramiento personal en las dimensiones física, mental, socio-emocional y espiritual.

Las personas requerimos renovación en todas y cada una las dimensiones de nuestra personalidad: física, mental, socio-emocional y espiritual. En cualquier caso, la falta de una apropiada renovación en estas dimensiones puede tener un elevado muy costo para las personas.

Como ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la mejora continua, tenemos:

- ✚ Descanse plácidamente las horas que necesita para reponer sus energías físicas y mentales.
- ✚ Lea, estudie y reflexione, todavía sigue siendo una de las maneras más inteligentes de informarse, educarse y cultivarse.
- ✚ Mejore todo lo que realiza, siempre existirá la posibilidad de mejorar.
- ✚ Aliméntese en forma nutritiva y sana para estar siempre en buena forma.
- ✚ Desarrolle su carácter expresando en su conducta principios y valores positivos.
- ✚ Ofrézcase a sí mismo la posibilidad de renovarse en todos las dimensiones de su personalidad.
- ✚ Cultive una vocación de servicio sirviendo a los demás con amor.

3.3.3 Niveles de efectividad

Los niveles de efectividad que propone Covey (*op. cit.*), son los siguientes:

1. Efectividad personal

Basada en el principio de la confiabilidad, constituye la relación conmigo mismo.

2. Efectividad interpersonal

Sustentada en el principio de confianza, son mis relaciones e interacciones con los demás.

3. Efectividad gerencial

Sostenida en el principio del facultamiento, es la responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea con un claro sentido de responsabilidad y compromiso.

4. Efectividad organizacional

La efectividad organizacional, soportada en el principio de alineamiento, es la necesidad de organizar a las personas en armonía con las líneas maestras de la organización.

3.3.4 La sinergia de los hábitos de la efectividad personal y organizacional

Covey (*op. cit.*) establece muy claramente que los hábitos de la efectividad personal y organizacional deben ser aplicados en forma integral, interrelacionada y secuencial, lo anterior para propiciar precisamente su sinergia. Los hábitos también se encuentran entre sí interrelacionados, lo que también favorece su sinergia interna. La secuencia de los hábitos establece, primero, el logro de la victoria privada, básicamente por la práctica de los tres primeros hábitos de la efectividad; y después, la victoria pública, fundamentalmente por la práctica de los tres segundos hábitos. El séptimo hábito debe practicarse en todo momento por cuanto ayuda a mejorar sustantivamente todas las dimensiones de la personalidad: física, mental, socio-emocional y espiritual. La clave de la efectividad de los siete hábitos reside precisamente en su aplicación integrada, interrelacionada y secuencial.

Los siete hábitos de la efectividad constituyen un nuevo paradigma de desarrollo que establece un difícil desafío personal y organizacional. No se trata, pues, de una simple receta sino de incorporar en la propia personalidad nuevos hábitos que propicien el desarrollo en todas y cada una de las dimensiones de la personalidad. Aquí también puede comprenderse el fenómeno de la **resistencia al cambio** por diversas motivaciones y consideraciones. Se trata entonces de vencerse a uno mismo para adquirir nuevos hábitos que reemplacen a aquellos que por ser antiguos, pueden llegar a limitar el desarrollo.

3.4 Cambio estratégico: Palabra de éxito

El cambio es simplemente la alteración del status quo. Desde un punto de vista técnico, el cambio sucede de manera continua, pues no existe ningún momento que sea exactamente igual que el que le antecedió; sin embargo, en una perspectiva práctica, estamos interesados en cambios planificados y significativos del sistema organizativo, cambios en la tecnología y los procesos de transformación, cambios en la estructura del diseño, cambios en los mecanismos de coordinación, cambios en las personas y en los roles en la organización, pero básicamente se requiere cambios en la cultura (Hodge, Anthony y Gales, 1998).

Las organizaciones afrontan un dilema respecto al cambio planificado. Por un lado, las organizaciones desean cambiar para seguir siendo competitivas, para adoptar medios de operaciones más eficaces y eficientes y para continuar en

armonía con sus entornos. Por otro lado, a menudo se resisten al cambio debido a su deseo de una relativa estabilidad y predictabilidad.

Es posible que una organización que mantiene el *status quo* considere que posee mucha estabilidad y familiaridad. , pero también puede encontrar que su *status quo* genera falta de inventiva, aburrimiento y atrofia. El cambio puede aportar retos nuevos, así como mercados y tecnología nueva, pero también puede ser una fuente de inestabilidad, incertidumbre e imprevisibilidad. Uno de los retos críticos que han de asumir los directivos es encontrar el punto adecuado en dicho continuo para equilibrar las consecuencias deseables e indeseables del cambio.

3.4.1 El proceso de cambio

Cambiar una organización puede ser un proceso interminable y complejo que implica a numerosos individuos, gran cantidad de recursos y mucho tiempo. Sin embargo, en cierto modo, el cambio organizativo es semejante a los procesos asociados con cualquier proceso genérico de decisión.

Hodge *et al.* (*op. cit.*) proponen el siguiente proceso de cambio organizativo planificado:

1. Exploración de condiciones internas y del entorno.
2. Reconocimiento de la existencia de un desajuste entre las condiciones actuales y las deseadas.
3. Percepciones y evaluación.
4. Planificación y análisis.
5. Establecimiento de metas de cambio.
6. Establecimiento de tácticas y programa de cambio.
7. Descongelamiento de conductas.
8. Evaluación del plan de cambio.
9. Ajuste o modificación del plan.
10. Implantación del plan.
11. Seguimiento.
12. Reestabilización o recongelamiento de conductas y actitudes.

Si el proceso de cambio se lleva a cabo de manera planificada, éste seguirá una serie de pasos específicos.

3.4.2 Tipos de cambio

Quizás el mayor reto al que deben hacer frente las organizaciones modernas sea la necesidad de identificar qué es lo que han de cambiar y cómo alimentar y mantener dichos cambios a múltiples niveles. Las seis secciones²³ que se presentan a continuación son susceptibles de cambio y aunque los consideramos como componentes compartimentalizados de la organización. Es importare subrayar que el cambio en uno de ellos requiere a menudo cambio en otras áreas (Hodge *et al.*, 1998):

²³ Para mayor referencia, el lector puede remitirse a la fuente original: Hodge B. J., Anthony W. P. y Gales, L. M. (1998) Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico. (5ª. Ed.). Madrid: Prentice Hall Iberia. pp. 343-352.

- Metas y estrategia (modificación de éstas)
- Personas (cambio en el recurso humano de la organización)
- Productos y servicios (desarrollo de nuevos productos y servicios)
- Tecnología (incrementar productividad a través del desarrollo informático y de comunicación avanzada)
- Desarrollo Organizativo (mejora en el funcionamiento social de las organizaciones: comunicación entre los empleados, desarrollo de normas de confianza y aceptación, y el avance hacia la colaboración y el consenso)
- Cambio de estructura y diseño (cambios en la división y coordinación del trabajo, cambios de cultura, etc.)

3.5 Roles en la labor profesional del Psicólogo que trabaja en las organizaciones

Se han venido presentando nuevos retos en las organizaciones en el mundo y por ende en México; por esta razón en 2004, Patiño y Ponce dieron a conocer los resultados de un estudio que, a partir de un diagnóstico integral, permitió estudiar las condiciones actuales bajo las cuales los psicólogos egresados de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de México, han venido trabajando, y con ello iniciar un proceso de cambio en la currícula de formación para dichos profesionales.

Los resultados más destacados de dicho estudio, fueron que *“se identificó que el psicólogo tiene como posibilidades laborales, para contratarse en las compañías, y una modalidad entre éstas es la de desempeñar actividades de docencia. Además, puede optar por realizar su ejercicio profesional de manera independiente o colegiada en despachos y firmas privadas en actividades de capacitación, asesoría y otros servicios especializados. Sin embargo, hoy por hoy, no los dotamos en nuestra facultad de una serie de conocimientos, habilidades y conductas éticas que se requieren para estas modalidades de trabajo, a las que se referirán en este trabajo como “roles”, y que se identificaron cuatro: Profesionalista especializado, responsable de área en tanto administrador de labores psicológicas (Jefe de Selección, Gerente de Capacitación, Director de Recursos Humanos), Docente y como Consultor. Esta fue una cuestión que desde la época del “Ciepi”²⁴, nos ha preocupado mucho a los psicólogos que trabajamos en las organizaciones, y que es aplicable a otras líneas de formación especializada en la Psicología”* (Patiño y Ponce, 2004, p. 9).

Observado lo anterior, se concluye la importancia de que el estudiante de Psicología en su formación, cuente con acciones formativas de naturaleza y características diferentes, ya que se requerirá de actividades de enseñanza – aprendizaje en las propias organizaciones (tal y como se ha venido trabajando en la actualidad). En segundo término, se requerirá de una serie de aprendizajes y conductas precurrentes con las que debe ser dotado el alumno,

²⁴ “Comisión Institucional de Evaluación y Planeación Institucional”

insumo que es crítico en aspectos tales como bases de formación metodológica y de formación complementaria o metacurricular, que permita reforzar el lugar de liderazgo que ha ocupado la Psicología.

CAPÍTULO 4 PROCEDIMIENTO

A solicitud de la Dirección de área, la Subdirección de Admisión de Personal preparó en 2001, un proyecto para modificar el procedimiento de selección de personal, que incrementara la calidad y efectividad de la valoración psicométrica, permitiendo así al Departamento de Selección de Personal, participar de manera indirecta en la eficiencia y eficacia de las diferentes áreas. Cabe mencionar que conforme fue avanzando dicho proyecto se realizaron adaptaciones para así contar con lo que se denomina “un traje a la medida”, ya que al momento de aplicar y experimentar nuevas propuestas en el proceso de valoración, factores de momento hicieron que el planteamiento se fuera reestructurado conforme a necesidades reales.

Objetivo General

Incrementar el nivel de participación en los procesos de selección de personal o en aquellos que por su propio desarrollo incurran en la aplicación de pruebas psicométricas y contar así con un reconocimiento oficial como un área de calidad, eficiencia y eficacia.

Objetivos particulares

- Establecer para cada puesto la batería psicométrica.
- Implementar un sistema informático que permita optimizar tiempos de respuesta, incrementando con ello su grado de confiabilidad y validez.
- Reconocer el contenido en los reportes psicométricos que permita conocer las características psicológicas y técnicas (aspectos positivos y negativos).
- Identificar las características de un reporte a fin de que, a través de éste se pueden llevar a cabo procesos de selección, promoción y/o capacitación.
- Precisar las características particulares de un proceso y coadyuvar en una fácil inducción al personal que, por sus funciones, requiera integrarse al proceso.
- Mantener el control administrativo del Departamento de Selección de Personal.

El plan de mejora inició en julio de 2001 y terminó en marzo de 2002, constando de cuatro fases, mismas que se describen a continuación.

4.1 FASE I. Análisis del proceso de selección de personal (Duración: del 2 al 20 de julio de 2001)

A fin de conocer las áreas de oportunidad, se inició analizando el proceso de selección de personal como se llevaba a cabo tanto en el área metropolitana como en el interior de la república, detectando que, para cada población,

existen políticas de operación que están vigentes desde la creación del Departamento de Selección de Personal, pero que ya en la práctica algunas de ellas no estaban siendo aplicables por diversas razones, en el anexo 1 se presentan dichas políticas, resaltando aquellas que deberían reestructurarse en el plan de mejora a fin de eficientizar el proceso.

Asimismo, en lo referente al proceso de selección de personal que se llevaba a cabo, a continuación se muestra como se realizaba:

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

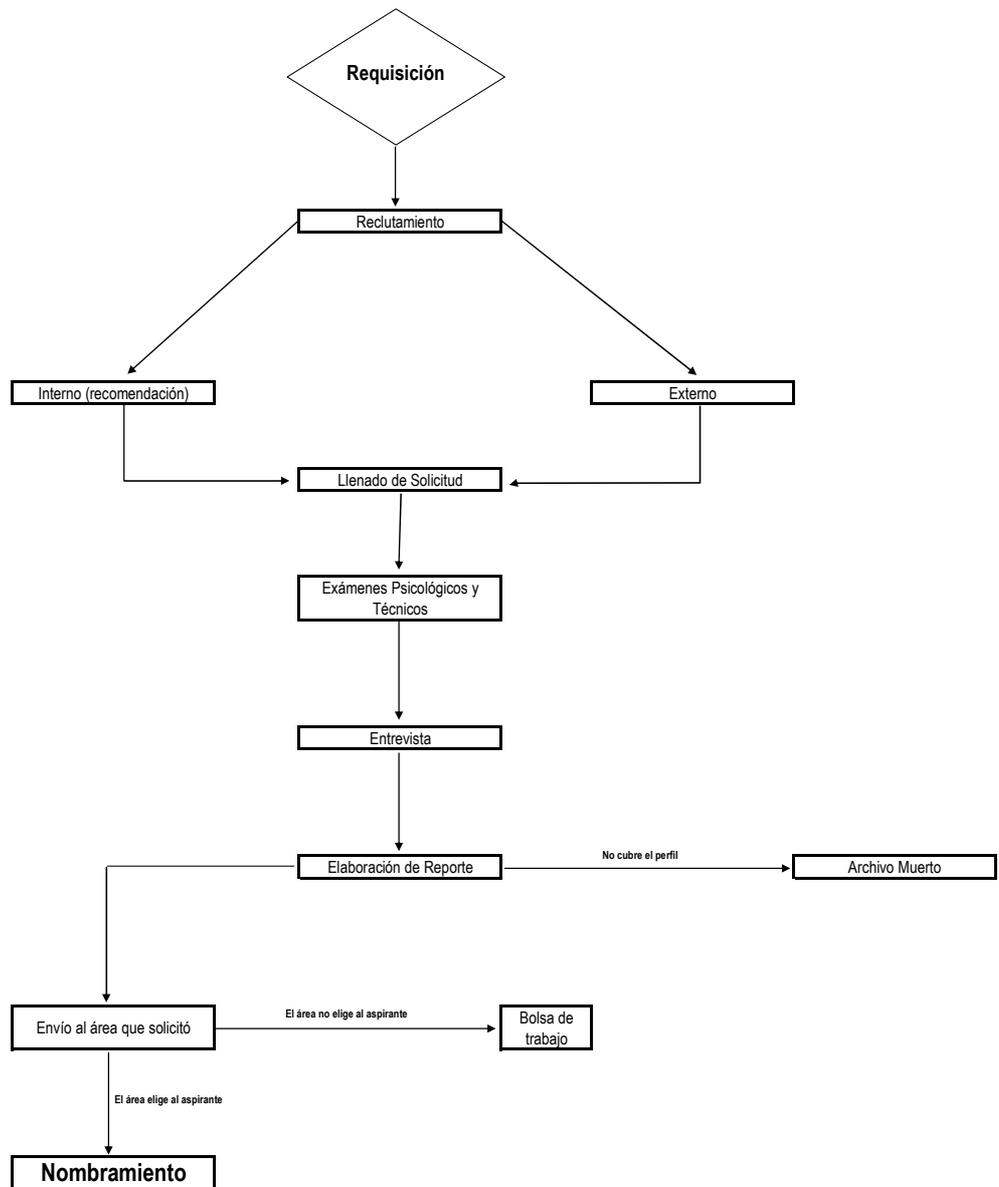


Figura 1. Diagrama del Proceso de Reclutamiento y Selección Utilizado

Adicional a esto, se observó que, el proceso de selección de personal carecía de estructura en sus baterías psicométricas, además de que se invertía tiempo y esfuerzo en evaluar psicométricamente a personas que no cubrían el perfil del puesto vacante.

El no contar con psicólogos organizacionales con experiencia en la aplicación, calificación e interpretación de las mismas, afectaba directamente la realización del reporte psicológico derivado de dicho proceso.

Analizando lo anterior, se concluyó que el resultado de no cumplir con las expectativas, así como carecer de personal calificado que realizara el proceso de selección de personal de acuerdo a los protocolos psicológicos que existen para ello, estaba generando una crisis a nivel administrativo, reflejándose directamente en la calidad del reporte psicológico e incrementando considerablemente el tiempo de respuesta; por lo que, los titulares de las diversas áreas estaban escépticos en cuanto a los beneficios que representaba tener apoyo de psicólogos organizacionales en sus procesos de selección para cubrir alguna vacante y/o evaluar el desempeño de su personal.

En esta fase, las actividades principales fueron revisar una por una, buscando que las políticas se cumplieran en cada solicitud de Selección de Personal que se recibiera en el área, en las cuales la autora del presente reporte laboral colaboró con el Subdirector de Admisión de Personal. Cabe mencionar que en su momento, el apoyo fue otorgado como prestador de Prácticas Profesionales, toda vez que el Departamento en mención contaba únicamente con dos psicólogos nombrados oficialmente para esta área (Subdirector de Área y Jefe de Departamento); posteriormente se dió la oportunidad de incorporarme a trabajar en un puesto operativo, aspecto que motivó mi labor en el Plan de Mejora que se presenta en este Reporte Laboral.

4.2 FASE II. Elaboración del Plan de Mejora. (Duración: del 23 al 27 de julio de 2001)

Cabe mencionar que el siguiente Plan de Mejora se presenta de manera genérica a fin de ubicar al lector con respecto al rol administrativo que asumió el psicólogo organizacional en el proceso de cambio; cabe aclarar que no existió como tal en el momento de comenzar con la reingeniería del proceso de selección de personal, sino que conforme se fueron dando las necesidades se generaba el cambio, mismos que se presentan en el siguiente cuadro.

**SUBDIRECCIÓN DE ADMISIÓN DE PERSONAL
DEPARTAMENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
PLAN DE MEJORA 2001 – 2002**

Problema Detectado	Estrategia	Acciones de Mejora	Encargado	Fecha Compromiso
Las políticas de operación vigentes no se aplican.	Revisar y poner en práctica las Políticas Autorizadas de la Dirección General de Recursos Humanos, para llevar a cabo la Selección de Personal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar las Políticas. 2. Apegarse a éstas en cada solicitud de Selección de Personal. 	Lic. Antonio Gutiérrez Psic. Marycarmen García	2 al 20 de julio de 2001
El Procedimiento de Selección de Personal es poco funcional.	Revisar y Actualizar el Procedimiento de Selección de Personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar el Procedimiento de Selección de Personal. 2. Actualizar dicho Procedimiento, con base en las políticas antes revisadas. 3. Someter a consideración de la Dirección de Administración de Personal, las modificaciones realizadas. 4. Una vez que sean autorizadas, la Dirección de Área será la encargada de someter a Vo. Bo. de la Dirección General, dicha actualización. 5. Ya con el Vo. Bo. de la Dirección General de Recursos Humanos, se procederá a aplicar dicho Procedimiento. 	Lic. Antonio Gutiérrez Psic. Marycarmen García	30 de julio al 31 de agosto de 2001
El proceso de selección de personal carecía de estructura en sus baterías psicométricas	Estructurar, con base en el perfil del puesto, las baterías psicométricas a aplicar.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar del Procedimiento de Selección de Personal. 2. Actualizar dicho Procedimiento, con base en las políticas antes revisadas. 3. Someter a consideración de la Dirección de Administración de Personal, las modificaciones realizadas. 4. Una vez que sean autorizadas, la Dirección de Área será la encargada de someter a Vo. Bo. de la Dirección General, dicha actualización. 5. Ya con el Vo. Bo. de la Dirección General de Recursos Humanos, se procederá a aplicar dicho Procedimiento. 	Lic. Antonio Gutiérrez Psic. Marycarmen García	30 de julio al 31 de agosto de 2001

Problema Detectado	Estrategia	Acciones de Mejora	Encargado	Fecha Compromiso
<p>Debido a la diferencia de los criterios de aplicación de las pruebas psicométricas con base en el perfil del puesto, para el área metropolitana y el interior de la república, se está generando poca confiabilidad en la obtención de resultados.</p>	<p>Unificar los criterios de aplicación de las pruebas psicométricas con base en el perfil del puesto, para el área metropolitana y el interior de la república.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Una vez que se hayan establecido las baterías psicométricas por puesto, conformar una carpeta informativa, detallando la forma de aplicación, así como los formatos a utilizar para cada evaluación. Someter a consideración de la Dirección de Administración de Personal, la carpeta informativa. Una vez que sea autorizada, la Dirección de Área será la encargada de someter a Vo. Bo. de la Dirección General dicha carpeta. Ya con el Vo. Bo. de la Dirección General de Recursos Humanos, se procederá a enviar a cada Unidad Administrativa Foránea, la carpeta informativa a fin de que, de manera inmediata se comience a utilizar en las evaluaciones que cada una de ellas realice. Con lo anterior el Distrito Federal (Departamento de Selección de Personal) y República Mexicana (Unidades Administrativas Foráneas) trabajaran con el mismo procedimiento. 	<p>Lic. Antonio Gutiérrez Psic. Marycarmen García</p>	<p>29 de octubre al 16 de noviembre de 2001</p>
<p>La aplicación de pruebas psicométricas es poco efectiva en relación con el tiempo de respuesta.</p>	<p>Sistematizar los instrumentos psicométricos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Investigar las empresas que actualmente venden el Software para la aplicación y calificación de Pruebas Psicométricas. Llamar y concertar una cita con el proveedor a fin de que exponga su producto y sus beneficios. Con base en las entrevistas anteriores, elegir tres cotizaciones y someterlas a consideración de la Dirección de Administración de Personal. Una vez que sean revisadas, la Dirección de Área será la encargada de someter a Vo. Bo. de la Dirección General, dichas propuestas. Ya con el Vo. Bo. de la Dirección General de Recursos Humanos, se procederá a citar nuevamente a las empresas elegidas para que expongan su producto a consideración de la misma Dirección General y la Dirección General de Informática. Se esperará la decisión por parte de ambas Direcciones Generales, las cuales consideraran el presupuesto y la tecnología de cada producto. 	<p>Psic. Marycarmen García</p> <p>Psic. Marycarmen García</p> <p>Psic. Marycarmen García Lic. Antonio Gutiérrez</p> <p>Psic. Marycarmen García</p> <p>Director General de Recursos Humanos y Director General de Informática</p>	<p>19 de noviembre al 14 de diciembre de 2001</p>

Problema Detectado	Estrategia	Acciones de Mejora	Encargado	Fecha Compromiso
Baja calidad en el reporte psicológico	Modificar el formato del reporte psicológico.	<p>1. Con base al Perfil de cada puesto, así como de las políticas y procedimientos de la Institución, integrar los aspectos más relevantes que requieran conocer las áreas requisitantes para elegir candidatos idóneos para cubrir una vacante.</p> <p>2. Elaborar con lo anterior un formato profesional de Reporte Psicológico.</p> <p>3. La Subdirección de Admisión de Personal pondrá a consideración de la Dirección de Administración de Personal.</p> <p>5. Una vez que el formato sea autorizado, la Dirección de Área será la encargada de someterlo a Vo. Bo. de la Dirección General.</p> <p>6. Ya con el Vo. Bo. de la Dirección General de Recursos Humanos, se procederá a utilizar el nuevo formato.</p>	<p>Psic. Marycarmen García</p> <p>Psic. Marycarmen García</p> <p>Lic. Antonio Gutiérrez</p> <p>Psic. Marycarmen García</p>	2 al 31 de enero de 2002

4.3 FASE III. Reingeniería del proceso de selección de personal. (Duración: del 30 de julio de 2001 al 31 de enero de 2002)

Una vez detectadas las áreas de oportunidad, se procedió a realizar un plan de trabajo cuyo propósito fue el de optimizar tiempos de respuesta e incrementar la calidad de nuestra labor, el cual consistió en:

- Dar cumplimiento a la normatividad vigente mencionada,
- Sistematizar de manera tecnológica los instrumentos psicométricos,
- Modificar el procedimiento de selección de personal,
- Modificar el formato del reporte psicológico y
- Unificar los criterios de aplicación de las pruebas psicométricas con base en el perfil del puesto, para el área metropolitana y el interior de la república.

Cabe mencionar que de las actividades 3.1 a la 3.4 fueron realizadas por la autora del presente trabajo, en coordinación con el Subdirector de Admisión de Personal.

4.3.1 Unificación de criterios para la aplicación de Baterías Psicométricas

El objetivo de esta actividad fue dar a conocer, a través de una carpeta informativa (ver anexo 2), el procedimiento a seguir en la aplicación de pruebas técnicas y psicométricas, esto a fin de estar en la posibilidad de cubrir oportunamente las vacantes que surjan.

A continuación se presentan los puestos y la batería psicométrica para cada uno de ellos:

Tabla 1. Baterías Psicométrica por Puesto.

PUESTO	BATERÍA PSICOMÉTRICA
<p>MANDOS MEDIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Director de Área</i> - <i>Subdirector de Área</i> - <i>Jefe de Departamento</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen de Ortografía I • Examen de Ortografía II • Figura Humana • Pordue (Forma A) • Prueba de Moss • Prueba de Cleaver • Conocimientos Generales • Prueba de Archivo • Prueba de Cattell (Cuestionario 16 PF) • Inventario de Rasgos Temperamentales de Thurstone • Frases Incompletas (FIGS) • Comprensión
<p>ADMINISTRATIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Apoyos Administrativos (nivel Operativo)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen de Ortografía I • Examen de Ortografía II • Figura Humana • Pordue (Forma A) • Conocimientos Generales • Prueba de Archivo • Inventario de Rasgos Temperamentales de Thurstone • Frases Incompletas (FIGS) • Comprensión
<p>TÉCNICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Secretaria Ejecutiva</i> - <i>Docentes</i> - <i>Abogados</i> - <i>Nutriólogos</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen de Ortografía I • Examen de Ortografía II • Figura Humana • Pordue (Forma A) • Conocimientos Generales • Prueba de Archivo • Inventario de Rasgos Temperamentales de Thurstone • Frases Incompletas (FIGS) • Comprensión <p><i>Cabe mencionar que para cada puesto evaluado en esta categoría, se aplica un examen técnico de conocimientos especializados.</i></p>

PUESTO	BATERÍA PSICOMÉTRICA
<p>OTROS PUESTOS OPERATIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Intendencia</i> - <i>Choferes</i> - <i>Mensajeros</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen de Ortografía I • Examen de Ortografía II • Figura Humana • Pordue (Forma A) (Cuando el candidato cuenta con una escolaridad de Bachillerato o superior) o BARSIT (Cuando el candidato cuenta con una escolaridad de Secundaria o inferior) • Conocimientos Generales • Prueba de Archivo • Inventario de Rasgos Temperamentales de Thurstone • Frases Incompletas (FIGS) • Comprensión

Los objetivos específicos de la unificación de criterios fueron:

- Identificar los elementos, formatos, pruebas técnicas y psicométricas que comprende el procedimiento de reclutamiento y selección de personal de nuevo ingreso, para una adecuada valoración.
- Conformar una bolsa de trabajo de los aspirantes que por sus resultados puedan integrarse a ésta, a fin de que sean susceptibles de ser contratados en el caso de existir una vacante.

4.3.2 Modificación del Procedimiento de Selección de Personal.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

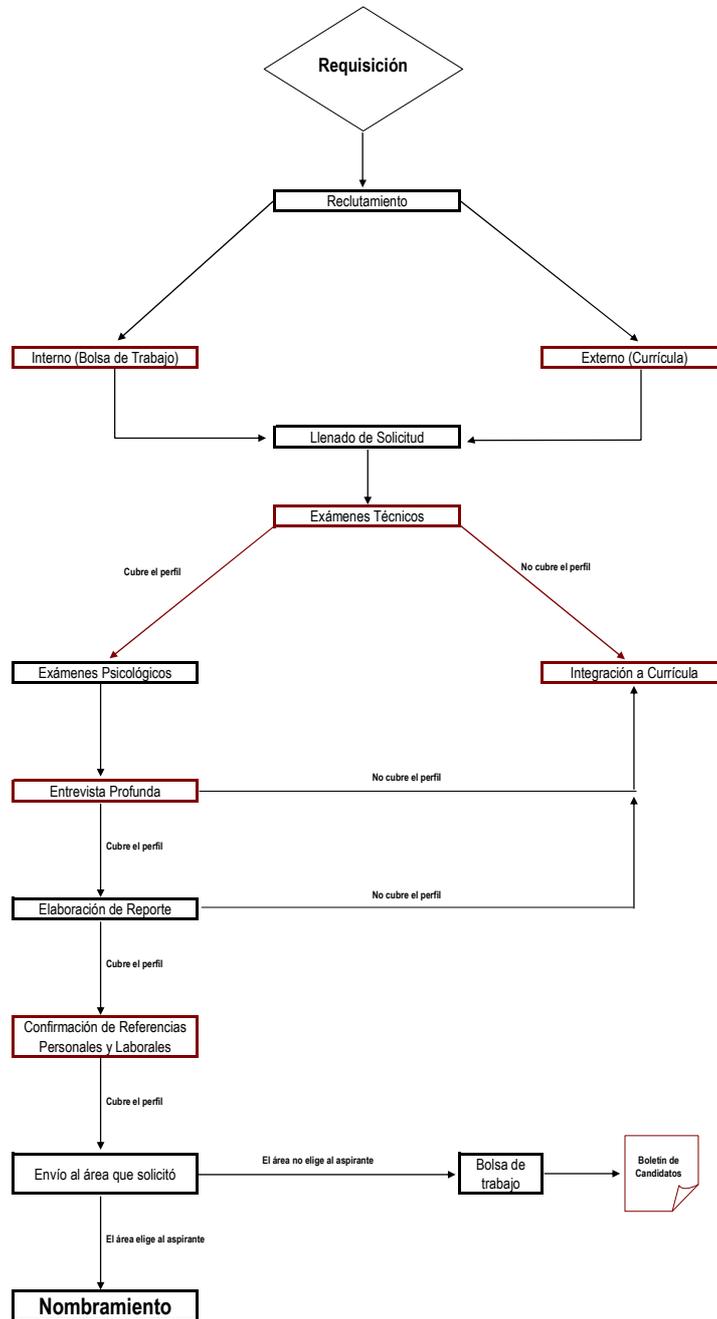


Figura 2. Diagrama del Proceso de Reclutamiento y Selección Modificado.

El proceso de Selección de Personal inicia cuando alguna área administrativa solicita mediante oficio el personal idóneo para cubrir una plaza vacante, especificando las características generales y particulares que debe cumplir. Con las modificaciones realizadas, actualmente el reclutamiento en primer término considerar a las personas que obtuvieron un resultado favorable en su evaluación psicométrica, los cuales ya están en Bolsa de Trabajo, y en caso de que no existan perfiles acordes a las necesidades del área solicitante, se procede a realizar una búsqueda dentro de la currícula que por iniciativa propia, las personas interesadas en incorporarse a la institución han presentado.

Una vez hecho lo anterior y a fin de optimizar tiempos y recursos, se asigna fecha de evaluación sólo a aquellas personas que de primera instancia cumplen en currícula con los requisitos generales para el puesto, además de que por su experiencia puedan desempeñar aquellas funciones específicas referidas en el oficio de solicitud.

El día asignado, se les indica las características generales del puesto, haciendo hincapié a que la evaluación durará aproximadamente 4 horas y que constará de 3 etapas (ver tabla 2), que en cada una de ellas se les preguntarán si continúan en el proceso, o bien, debido a resultados poco favorables, se incorporaran a la cartera para futuras ocasiones.

Tabla 2. Etapas de la Evaluación Psicométrica.

Actividad
1. Llenado de solicitud y aplicación de los exámenes técnicos
2. Aplicación de exámenes psicológicos
3. Entrevista con personal del departamento de selección de personal.

Posteriormente, se califican las pruebas psicométricas y se procede a elaborar el reporte psicométrico (ver formato en anexo 3), a fin de determinar si es un candidato viable para la vacante, sometiéndolo con posterioridad a consideración del área requisitante, aquellos candidatos que cumplieron con los requisitos. Si el área en mención elige a un solicitante, la labor por parte del Departamento de Selección de Personal concluye, en caso contrario se realiza nuevamente el proceso descrito en párrafos anteriores.

En el anexo 4 se detalla el procedimiento antes descrito, a fin de que el lector pueda referirse a éste si así lo desea.

4.3.3 Sistematización de las pruebas psicométricas.

Otro de los grandes problemas que existían, era el tiempo de respuesta para calificar las pruebas psicométricas e integrar los resultados en un reporte psicológico, mismo que se envía al área solicitante, ocasionando la posibilidad de que, por los tiempos de entrega, la vacante se cubriera con personal poco favorable. Dado lo anterior y a fin de fortalecer el proceso de evaluación de personal, se busco sistematizar la mayoría de pruebas psicométricas (aspecto

que se detalla más adelante), ya que se concluyó que el uso de nuevas herramientas tecnológicas, como son los softwares especializados, implicarían un ahorro de tiempo, recursos, mayor eficiencia y estandarización de procesos, brindando beneficios tales como:

- ❖ Evaluaciones automatizadas con perfiles del puesto.
- ❖ Mayor y mejor captación de currículums.
- ❖ Administración de personal más eficiente.
- ❖ Versatilidad y sencillez de uso.
- ❖ Seguridad y Confidencialidad.

Una vez determinado lo anterior, se procedió a investigar las empresas de prestigio que actualmente venden el Software para la aplicación y calificación de Pruebas Psicométricas, con el objetivo de concertar una cita con el proveedor a fin de que expusiera su producto y los beneficios de este.

Con base en las entrevistas realizadas, se eligieron tres cotizaciones que cumplieran con los beneficios mencionados en el párrafo uno de esta página, a fin de someterlas a consideración del Director de Área, quién a su vez las revisaría y solicitaría el Vo. Bo. (visto bueno) de la Dirección General de Recursos Humanos.

Es importante mencionar que cualquier Software que se pretendiera adquirir tenía que ser discutido también con la Dirección General de Informática, toda vez que debía éste ser compatible con los sistemas existentes en la Institución, aspecto por el que el área informática de las empresas elegidas, se puso en contacto con al Dirección antes mencionada, a fin de evitar cualquier problema con la instalación de dicho programa.

Así, desde finales del 2001 el Departamento de Selección de Personal utiliza las siguientes pruebas sistematizadas: 16 PF, TERMAN MERRIL, MOOS, CLEAVER y LÜSCHER.

Para cerciorarnos de que los resultados obtenidos en la aplicación de las pruebas antes mencionadas fueran confiables, tomamos para cada una de éstas, una muestra al azar de 50 pruebas calificadas de manera manual y capturamos las respuestas en el Software correspondiente, obteniendo con ello el mismo resultado del sistema que de los calificados de manera manual.

Con el propósito de que el lector identifique el procedimiento para la utilización del programa antes descrito, en el anexo 5 se presentan las pantallas principales del Software adquirido para evaluar psicométricamente, de acuerdo al perfil del puesto.

4.3.4 Modificación del formato de resultados

Durante la revisión fue necesaria también la reestructuración del formato de reporte psicométrico, para lo cual se contemplaron 4 aspectos que debería contener dicho formato (ver anexo 2):

a) *Datos personales del candidato:* Nombre, Edad, Sexo, Estado Civil, Domicilio, Teléfono (s), Escolaridad, Puesto Solicitado, Fecha de Evaluación, Experiencia Laboral y Fotografía del interesado, ésta última con la intención de que el área requisitante conociera la identidad física de la persona evaluada.

b) *Reporte Psicométrico:* Se consideran aspectos tales como Inteligencia, Sociabilidad, Inteligencia, Objetividad, Responsabilidad, Dinamismo, Trabajo en Equipo, Trabajo Bajo Presión, Comportamiento Diario, Nivel de Motivación, Conflictos Actuales, Apego a Normas y Autoestima.

c) *Evaluación Técnica:* Conocer las calificaciones técnicas obtenidas por el candidato en las pruebas de Ortografía, Cómputo, Archivo y Conocimientos Generales, aspectos relevantes para la Institución antes de contratar a una persona.

d) *Resultado Final:* A fin de dar el resultado se consideran tres posibilidades, **Apto**, cuando el candidato cumple con los requisitos del puesto para el cual fue evaluado, **Apto Condicionado**, cuando cumple con la mayoría de requisitos, sin embargo es necesario fortalecer de manera inmediata áreas en el desarrollo de la labor acorde al puesto valorado y **No Apto**, cuando el perfil de la persona no es acorde a lo requerido en el perfil del puesto evaluado.

4.4 FASE IV. Revisión del grado de cumplimiento de los aspectos planteados en plan de mejora. (Duración: 4 de febrero al 29 de marzo de 2002)

(Actividad realizada por la autora del presente trabajo, en coordinación con el Subdirector de Admisión)

Después de casi siete meses de trabajo, fue necesario realizar una revisión del grado de cumplimiento de los objetivos planteados desde un inicio:

Objetivos Particulares	Se cumplió el objetivo
Establecer para cada puesto la batería psicométrica.	✓
Implementar un sistema informático que permitiera optimizar tiempos de respuesta, incrementando con ello su grado de confiabilidad y validez.	✓

Objetivos Particulares	Se cumplió el objetivo
Delimitar el contenido en los reportes psicométricos que permita conocer las características psicológicas y técnicas (aspectos positivos y negativos).	✓
Identificar las características de un reporte a fin de que, a través de éste se pueden llevar a cabo procesos de selección, promoción y/o capacitación.	✓
Precisar las características particulares de un proceso y coadyuvar en una fácil inducción al personal que por sus funciones requiera integrarse al proceso.	✓
Mantener el Control Administrativo del Proceso de Selección de Personal.	✓

Con lo anterior se pudo saber que los alcances inicialmente planteados, no sólo se habían cumplido, sino que habían sido mayores, es por ello que el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados logrados y el impacto de éstos en las diferentes áreas que integran la institución, se presentan en el apartado de **Análisis de Resultados**.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE RESULTADOS

“Los resultados que se obtuvieron al implementar un plan de mejora en el Departamento de Selección de Personal de una Institución Gubernamental no sólo fueron satisfactorios, sino que rebasaron las expectativas”, esto dijo el Director General de Recursos Humanos, cuando observó que además de incrementar el nivel de participación en los procesos de selección de personal o en aquellos que por su propio desarrollo incurran en la aplicación de pruebas psicométricas, también se logró el reconocimiento favorable que permite al área incrementar su nivel de participación en procesos de selección, promoción y/o capacitación, esto último en coordinación con el área correspondiente.

Los beneficios fueron tanto para las áreas internas como para la gente interesada en ocupar alguna plaza dentro de la Institución, al convertirse en un área importante, responsable de proponer sólo a personas de acuerdo al perfil del puesto y en alineación a las metas organizacionales.

5.1 Beneficios Obtenidos

- **Se estableció para cada puesto la batería psicométrica.**

Con anterioridad, el perfil de puestos ya contaba con una estructura aparentemente definida, en este punto lo importante era reestructurar cómo se evaluaría a los aspirantes, tomando en cuenta que cada candidato debería hacer y tener las aptitudes y habilidades que requiere para desempeñar de manera eficiente el puesto evaluado.

Así pues, el dar a conocer a través de una *carpeta informativa*, el procedimiento a seguir en la aplicación de pruebas técnicas y psicométricas, permitió a los responsables de Recursos Humanos en cada área administrativa foránea, aplicar las pruebas psicométricas adecuadas al perfil del puesto solicitando, promoviendo con esto que los psicólogos encargados de valorar las capacidades del aspirante, con relación al puesto de trabajo y con la cultura de la organización, cuenten con los datos necesarios para que el área requisitante, tome la decisión más conveniente.

Con esta acción, para 2001 ya se había corregido el **59.77%** de los errores cometidos en la valoración psicométrica realizada en el interior de la república; en el 2005, ya era el **82.76%** (ver tabla 3).

Tabla 1. Errores en la aplicación de baterías psicométricas en las Unidades Foráneas.

Año	Núm. Errores	%
2000	87	-
2001	35	59.77%
2002	28	67.82%
2003	22	74.71%
2004	22	74.71%
2005	15	82.76%

El Plan de Mejora inició en julio de 2001 y terminó en marzo de 2002

- **Se modificó el Procedimiento de Selección de Personal**

Recordemos cuáles fueron los cambios dentro del proceso en cuestión (ver Figura 2. Capítulo 4):

1. Fuentes de Reclutamiento
2. Aplicación de Exámenes Técnicos - Toma de Decisión
3. Entrevista Profunda
4. Confirmación de Referencias
5. Integración de un boletín de Candidatos, a partir de la Bolsa de Trabajo

Actualmente el reclutamiento obedece en primer término, a considerar a las personas que obtuvieron un resultado favorable en su evaluación psicométrica (*Bolsa de Trabajo*), y que en caso de que no existan candidatos que se adecuen a las necesidades del área solicitante, se procede a realizar la búsqueda dentro de la *currícula* que por iniciativa propia de las personas interesadas en incorporarse a la institución, se ha conformado en una cartera.

Se optimizaron tiempos y recursos al asignar fecha de evaluación sólo a aquellas personas que de primera instancia cumplían con los requisitos generales para el puesto, además de que por su experiencia pudieran desempeñar aquellas funciones específicas referidas en el oficio de solicitud; aspecto por el que se procedió a aplicar de inicio los exámenes técnicos, y si los resultados eran favorables, continuaba en el proceso, de lo contrario sólo se envía al archivo, a fin de contar con las estadísticas correspondientes.

En la siguiente tabla se puede observar como a raíz de la modificación del procedimiento, la selección de personal es un **138.49%** más efectiva que en el año 2000.

Tabla 2. Personas a las que se les asignó fecha de examen psicométrico, ya que cumplían con los requisitos generales para el puesto, además de que por su experiencia pudieran desempeñar las funciones inherentes al puesto.

Año	Personas Evaluadas	%
2000	252	-
2001	482	91.27%
2002	533	111.51%
2003	544	115.87%
2004	584	131.75%
2005	601	138.49%

El Plan de Mejora inició en julio de 2001 y terminó en marzo de 2002

Asimismo, la reestructuración de la entrevista, permitió confirmar y confrontar aquellos datos que el candidato pudo omitir o cambiar por conveniencia, así como para conocer el desempeño laboral que ha mostrado a lo largo de su trayectoria, lo anterior a través de referencias personales y laborales.

Las personas evaluadas psicométricamente que por alguna razón no eran seleccionadas para ocupar una plaza pero que obtuvieron resultados favorables, se integraron a un Boletín de Candidatos que trimestralmente se envía de manera electrónica a todas las unidades administrativas en el Distrito Federal y área metropolitana, en el anexo 6 se puede observar de manera esquemática el formato que se utiliza para éste, aspecto que permite, por un lado, dar una alternativa a los aspirantes y por el otro, proporcionar a los titulares una herramienta de apoyo y cubrir con oportunidad alguna plaza vacante en su área.

- **Mejoras al implementar un sistema informático que permite optimizar tiempos de respuesta.**

En la actualidad, la organización cuenta con mayores opciones para desarrollar sus procesos de reclutamiento y selección de personal. El uso de nuevas herramientas tecnológicas ha implicado ahorro de tiempo y recursos, llegando así a obtener el reconocimiento por parte de las diferentes áreas internas, expresado en comentarios acerca del incremento en la calidad del servicio ofrecido.

Concretamente, el hecho de minimizar tiempos y costos, ha reflejado un proceso de evaluación más eficiente de los aspirantes a ocupar algún puesto; integrando, promoviendo y detectando los mejores recursos humanos para nuestra organización (ver tabla 5). Con la experiencia en el manejo del Software, actualmente sólo se ocupan 25 minutos para calificar una batería psicométrica, lo que equivale a una optimización del **58.33%** del dato reflejado antes del plan de mejora.

Tabla 3. Optimización del tiempo al usar una herramienta tecnológica.

Año	Minutos utilizados Para calificar una Bateria Psicométrica	%
2000	60	-
2001	40	33.33%
2002	35	41.67%
2003	30	50.00%
2004	30	50.50%
2005	25	58.33%

El Plan de Mejora inició en julio de 2001 y terminó en marzo de 2002

- **Los beneficios de la reestructuración del reporte psicométrico.**

El beneficio de reestructurar los aspectos que integraban el reporte psicométrico, trajo como consecuencia que las áreas administrativas tuvieran mayor efectividad en su toma de decisiones, ya que con éste se pueden identificar áreas de oportunidad y potencialidades del recurso humano a fin de desarrollar la capacidad de cada persona, en relación con las actividades del puesto desempeñado. Así como conocer aptitudes, habilidades y actitudes para que a través de éste se pueden llevar a cabo procesos también de promoción y/o capacitación.

Cada año se han venido sumando titulares de áreas que solicitan el apoyo del Departamento de Selección de Personal (ver tabla 6), para llevar a cabo distintos procesos de valoración psicométrica, aspecto que podría deberse, entre muchos otros factores, a la nueva imagen del reporte psicométrico.

Tabla 4. Áreas interesadas en solicitar candidatos a raíz de ver la confiabilidad al reestructurar los aspectos que integran el reporte psicométrico.

Año	Áreas administrativas interesadas en hacer uso de la Bolsa de Trabajo	%
2000	4	-
2001	7	75%
2002	7	75%
2003	11	175%
2004	15	275%
2005	20	400%

El Plan de Mejora inició en julio de 2001 y terminó en marzo de 2002

- **Mantener el control administrativo del Departamento de Selección de Personal.**

En el Departamento de Selección de Personal han cambiado varias cosas, por ejemplo ya no se tiene bodegas llenas de papeles con los currículos de todas las personas que alguna vez aspiraron a trabajar en la institución, hoy

se trabaja con bases de datos de los perfiles de los posibles aspirantes, lo cual disminuye costos, tiempo y trabajo.

Otra de las cosas que cambió es la búsqueda de candidatos, anteriormente se hablaba sólo de familiares o amigos de los servidores públicos como fuentes de reclutamiento, hoy se habla de una Bolsa de Trabajo de la Dirección General de Recursos Humanos, en la cual se conjugan experiencia laboral, conocimiento y características de personalidad de los candidatos.

Actualmente se conocen datos estadísticos que no se tenían debido a la falta de formatos, agendas, uso de los sistemas informáticos, etc., por ejemplo: ¿Qué puesto(s) se evalúa(n) con más frecuencia en las unidades foráneas?, ¿Qué área(s) administrativa(s) solicita con frecuencia nuestro servicio?, ¿A cuántas personas de las que hemos enviado como posibles candidatos, se le ha otorgado un nombramiento?, etc.

Para lo anterior, durante el desarrollo del plan de mejora se implementaron algunos formatos, y se modificaron aquellos que por el proceso era necesario, como por ejemplo:

Tabla 5. Elaboración y reestructuración de formatos.

Fase del Plan de Mejora	Nombre del Formato	Acción realizada
Fase III. Reingeniería del proceso de selección de personal	Reporte Psicométrico	Reestructuración del Formato
	Solicitud de Empleo	Reestructuración del Formato
	Boletín Trimestral de Candidatos	Elaboración del Formato
	Exámenes Psicométricos Foráneos	Conformar una base de datos que contenga los siguientes datos: Nombre del candidato, Puesto evaluado, Ciudad de referencia, Calificación obtenida y Fecha de evaluación
	Exámenes Psicométricos Distrito Federal	Conformar una base de datos que contenga los siguientes datos: Nombre del candidato, Puesto evaluado, Escolaridad, Experiencia Laboral, Dirección, Teléfono, Calificación obtenida, Referencia Personales y Laborales y Fecha de evaluación

Ahora bien, a fin de permitir que el lector visualice integralmente el beneficio de haber implementado un plan de mejora, es necesario revisar el concepto de productividad, siendo ésta *“una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir con los resultados específicos deseables”* (Bain, 1987, pp. 47-54).

En este sentido la productividad podría entenderse como:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción total}}{\text{Insumo total}} = \frac{\text{Resultados totales logrados}}{\text{Recursos totales consumidos}} = \frac{\text{Efectividad}}{\text{Eficiencia}}$$

La producción, el rendimiento o desempeño, los costos y los resultados son componentes del esfuerzo de productividad, por lo que también el sector educativo, el gobierno o los grupos de servicio y/o profesionales deben interesarse por en este término.

Los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos y a mayores utilidades. De la misma manera contribuye en la competitividad de una empresa u organización dentro del mercado.

Aunque por sí mismos los índices de productividad por lo general no muestran las razones por las que surgen los problemas; cuando se les compila adecuadamente, con la oportunidad y en un formato fácilmente comprensible, sirven a la dirección para descubrir problemas y su magnitud (Bain, 1987).

Para el Departamento de Selección de Personal, el índice de productividad está determinado entre los reportes psicométricos realizados y los psicólogos encargados del área, por lo que en este sentido, el índice de productividad del área se puede obtener de la siguiente manera:

$$P = \frac{\text{Reportes Psicométricos Elaborados}}{\text{Psicólogos encargados del área}}$$

Dicho índice calcula la efectividad del psicólogo en la relación con la cantidad de Reportes Psicométricos realizados. De este modo, el indicador aumenta a medida que incrementa la cantidad de solicitudes de evaluación, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 6. Incremento del Índice de Productividad²⁵.

Año	Reportes Elaborados	Psicólogos Involucrados	Índice de Productividad
2000	900	2	450
2001	1,309	2	654.50
2002	1,443	2	721.50

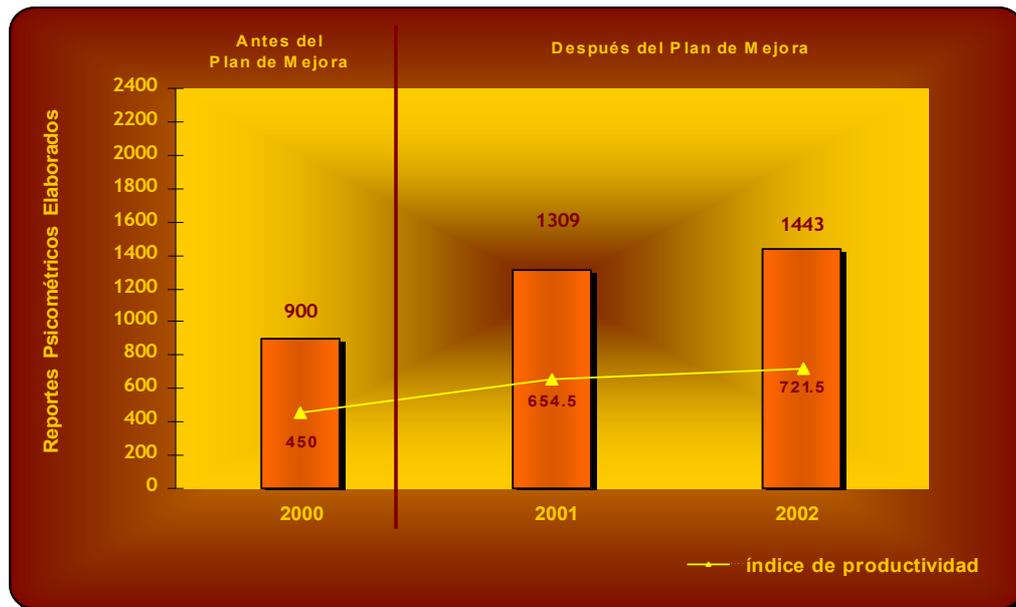


Figura 1. Incremento en el Índice de Productividad 2000 – 2002.

En la figura anterior, puede notarse claramente una tendencia a la alza en la productividad a partir del 2001, fundamentalmente lograda en función del reconocimiento e interés por parte de las áreas administrativas respecto a los beneficios que representa contar con candidatos idóneos que aporten sus habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, en favor del desarrollo organizacional.

Tal como se muestra en la figura 7, con el Plan de Mejora, en el periodo comprendido de julio de 2001 a marzo de 2002, se registró un incremento del **45.44%** en las solicitudes de valoración, por lo que fue necesario contratar inicialmente a un psicólogo más, a fin de dar respuesta en tiempo y forma; sin embargo para 2004 ya era de **130.55%**, aspecto por el cual fue necesario aumentar otra plaza, quedando hasta la fecha de la siguiente manera: un Subdirector de Área, un Jefe de Departamento (puesto que aún desempeño dentro de la Institución) y dos personas en los puestos operativos.

²⁵ El índice de productividad se obtuvo al dividir el número de reportes psicométricos realizados en 2000, 2001 y 2002, entre el número de psicólogos encargados de realizar dicha actividad.

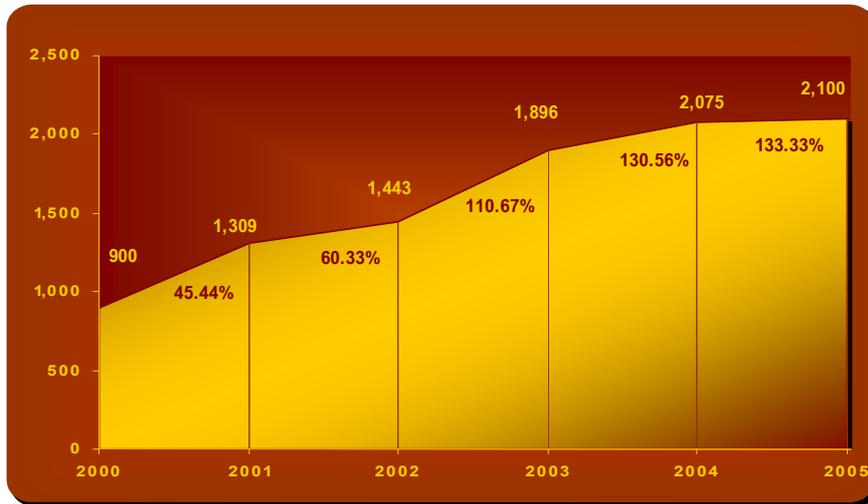


Figura 2. Incremento en las solicitudes de valoración psicométrica (2000 – 2005).

Lo anterior trajo como consecuencia que el índice de productividad disminuyera en 2003; sin embargo, y debido a que a partir del 2004 se estabilizó la plantilla del Departamento de Selección de Personal, el índice de productividad nuevamente va en ascenso, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 7. Índice de Productividad 2000 – 2005²⁶.

Año	Reportes Elaborados	Psicólogos Involucrados	Índice de Productividad
2000	900	2	450
2001	1,309	2	654.50
2002	1,443	2	721.50
2003	1,896	3	632
2004	2,075	4	518.75
2005	2,100	4	525

Gráficamente quedaría:

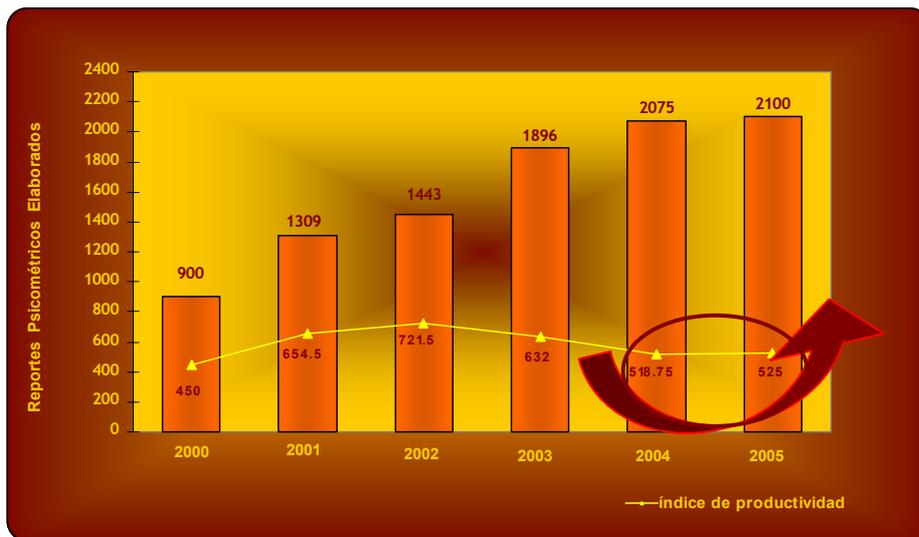


Figura 3. Cambios en el Índice de Productividad producidos por los movimientos en la Plantilla del Departamento de Selección de Personal durante 2000 – 2005.

²⁶ El índice de productividad se obtuvo al dividir el número de reportes psicométricos realizados en 2000, 2001 y 2002, entre el número de psicólogos encargados de realizar dicha actividad.

En este sentido, lo interesante sería ir definiendo el porcentaje de mejora a través del tiempo en la organización, es decir, realizar una comparación entre la producción del presente y la producción de un periodo anterior al que se hace referencia como periodo base, para así saber a través de ésta, de qué magnitud ha sido el cambio producido a raíz del Plan de Mejora. Para el Departamento de Selección de Personal, el periodo base será la cantidad de reportes psicométricos elaborados en el 2000, ya que en ese año aún no se ponía en práctica el plan de mejora, y la producción del periodo actual corresponde a los totales obtenidos en los años 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005 respectivamente.

Por lo anterior, y específicamente para fines de este reporte laboral, la tendencia de la productividad se puede conocer a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje de Mejora} = \frac{\text{Producción del periodo actual}}{\text{Producción del periodo base}} \times 100$$

Tabla 8. Tendencia de la Productividad una vez aplicado el Plan de Mejora.

Año	Reportes Elaborados por año	Periodo Base	Tendencia de de la Productividad %
2000	900	900	100
2001	1,309	900	145.44
2002	1,443	900	160.33
2003	1,896	900	210.66
2004	2,075	900	230.55
2005	2,100	900	233.33

El Plan de Mejora inició en julio de 2001 y terminó en marzo de 2002

Lo que gráficamente quedaría:

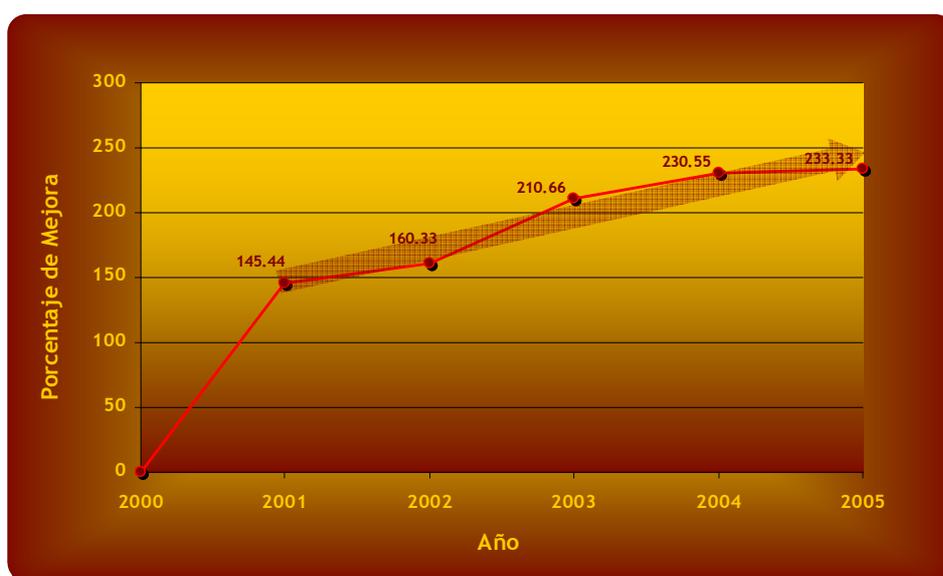


Figura 4. Tendencia de la Productividad una vez aplicado el Plan de Mejora.

En la figura anterior, puede notarse claramente una tendencia a la alza en la productividad a partir del 2001, fundamentalmente lograda en función del reconocimiento e interés por parte de las áreas administrativas respecto a los beneficios que representa contar con candidatos idóneos que aporten sus habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, en favor del desarrollo organizacional.

5.2 Conclusiones

Con base en el trabajo realizado durante nueve meses y en los resultados obtenidos en éste, se puede concluir que la **efectividad²⁷ del psicólogo organizacional dentro del Departamento de Selección de Personal** se incrementó inicialmente una vez que cedieron las resistencias internas del propio egresado, así como los paradigmas adoptados por la Institución.

Posteriormente, todo fue resultado de llevar a la práctica la proactividad, visión a futuro, innovación, constancia, creatividad y compromiso²⁸; realizando los ajustes correspondientes en cada etapa del proceso y definiendo en forma prioritaria los objetivos y metas que se deberían alcanzar en el corto, mediano y largo plazo del *Plan de Mejora*.

El trabajo en equipo fue fundamental, aun cuando sólo dos personas iniciaron dicho Plan, al hacer sinergia el producto resultante fue un incremento en la competitividad, calidad y productividad del área de Selección de Personal.

En la actualidad, esta última continua trabajando para que los logros obtenidos de julio de 2001 a marzo de 2002, se generalicen, creando así la necesidad de consolidar a esta área, ya que por los procesos en los que interviene puede producir cambios positivos en la organización.

Por otra parte, al implementar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una empresa de Servicios, Espinosa (2001) obtuvo como resultado que las diferentes Gerencias y Departamentos, depositaran mayor confianza en dicha área, que los nuevos empleados se sintieran en el lugar adecuado y que tanto la empresa y sus empleados cubrieran sus expectativas. De igual manera, Huerta (2004) encontró que la reestructuración del proceso en mención en un Grupo Financiero del Sureste trajo como uno de los principales beneficios, *“el respeto al área de Recursos Humanos por la calidad de su trabajo, demostrada en la oportuna y eficiente cobertura de vacantes. Además de ajustarse a los lineamientos de trabajo establecidos por el área. Se eliminó la idea del área como un tramitador o simplemente el responsable de contratar a los candidatos propuestos por las áreas internas”*.

Por las experiencias anteriores, y considerando que *“es necesario que el psicólogo demuestre la efectividad de los resultados del proceso de selección*

²⁷ Entendiendo por **EFFECTIVIDAD**, el equilibrio entre la eficacia que es el lograr los resultados y la eficiencia que es el usar los medios de forma inteligente para que no haya desperdicio. Cuando somos eficaces y eficientes y lo hacemos de forma sostenida en el tiempo logramos efectividades (Morell, 2000).

²⁸ Conceptos retomados de Covey (1997) en el punto 3.3 del Capítulo 3. El Nuevo rol del Psicólogo Organizacional como líder estratégico.

en toda la empresa, para que así, se tenga la suficiente confianza para ser aceptado un cien por ciento en todas las empresas” (Espinosa, *op. cit.*), podemos resaltar que debido a la disposición y profesionalismo de los psicólogos adscritos al Departamento de Selección de Personal (lugar donde se desarrolló el Plan de Mejora motivo del presente trabajo), hoy en día el área cuenta con el **reconocimiento** por parte de las diversas áreas con respecto al trabajo desempeñado, mismo que se generó como consecuencia del proceso de cambio que se llevó a la práctica pensado en la cultura organizacional y procedimientos establecidos. Actualmente participamos no sólo en los procesos de evaluación psicométrica, sino también realiza valoración de Clima Organizacional, cuyo objetivo es evaluar al personal interno a fin de identificar las áreas de oportunidad que permitan implementar un programa de mejora, que mediante la capacitación²⁹, propicie el crecimiento y desarrollo personal de cada uno de los servidores públicos. Asimismo se reciben solicitudes para llevar a cabo valoraciones Individuales y/o Grupales, cuando el propósito del titular de determinada área es conocer las actitudes, habilidades y aptitudes del servidor público(s) a fin de fortalecer la calidad de su labor.

En mi rol de administrador, y con base a la experiencia de cuatro años que llevó laborando en la Institución, pienso que el éxito de un área se basa en trabajar por objetivos comunes, prevaleciendo en primer término la competitividad, que aunada al respeto por el desempeño de las personas que te rodean, contribuye con ello al desarrollo de la propia institución. Así pues, he comprobado que la “*receta secreta*” de un psicólogo es ir siempre más allá de los conocimientos que se adquieren en la escuela: investigar, actualizarse, tener iniciativa, apertura al cambio y aún más, mantener la confianza de que somos capaces de obtener resultados sorprendentes al trabajar con el más importante recurso de una organización, como lo es el elemento humano.

Concluyendo:

- Las instituciones deben introducir cambios en sus procesos para mantener la competitividad y subsistir en un medio globalizador.
- Las organizaciones pueden acudir a la reestructuración o reingeniería para producir cambios en todos sus sistemas (entre ellos el informático), a fin de responder a la demandan.
- El área de Recursos Humanos es responsable del desarrollo de las personas que integran a una organización, por lo que, a fin de facilitar el estudio de la relación entre personas y organizaciones, es necesario entender a ambos como sistemas abiertos; es decir, como un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad común para lograr un objetivo o propósito.
- Es la Administración de Recursos Humanos la encargada de la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal que colabora para alcanzar los objetivos preestablecidos.
- Es necesario desarrollar una cultura de servicio/productividad, enfatizando la calidad total en los trabajadores y estimulando su actitud

²⁹ Esto en coordinación con la Dirección de Capacitación adscrita a la Dirección General de Recursos Humanos.

empresarial, de tal forma que repercuta en un beneficio para la organización.

- El psicólogo organizacional es la persona con capacidad para convertir el área de recursos humanos, ya que conoce los conceptos básicos de un especialista en la conducta humana. Asimismo comprende los principios de las distintas manifestaciones conductuales individuales y grupales, manejando los fundamentos de la gestión relativa al aprendizaje de conductas, su reforzamiento, motivación y satisfacción laboral, así como lo referente a la organización, dirección, equipos de trabajo; todo esto con el objetivo de que se aproveche al máximo el potencial de cada persona. Trazando además objetivos claros, a través de una comunicación estructurada, capaz de ser semilla del liderazgo en la organización.
- La misión del psicólogo en una organización debe estar encaminada a ser líder y potencializar el elemento humano, haciendo de la labor organizacional una forma de vida integrando la misión, visión y cultura de la empresa o institución.
- Como psicólogos debemos estar conscientes de que en cada momento se generan cambios a todo nivel, por lo que el ser humano también modifica su capacidad, llevándola a una esfera más elevada o más compleja, derivado de esto nuestra labor es identificar en cada individuo su logro, y apoyarlo para establecer objetivos personales por medio de la estimulación creativa, potencializando sus habilidades.
- Aunque en la actualidad en el área de Recursos Humanos interrelacionan diversos profesionales; por la experiencia en este proyecto puedo asegurar que los psicólogos organizacionales deben realizar un postgrado o maestría en este campo administrativo, de forma que se fortalezcan los conocimientos y esto le dé la oportunidad para ocupar cargos directivos y responsabilidades de línea en las instituciones donde estemos laborando o desarrollando nuestro propio negocio.

5.3 Limitaciones y Sugerencias

Por cuestión de normatividad y confidencialidad de la organización donde se desarrolla el Plan de Mejora motivo de este reporte laboral, no fue posible ser más específico en cuanto al lugar que, como institución pública, ocupa en el sector gobierno.

En relación con los procedimientos de trabajo que se mencionan en el capítulo 4, Fase I, los cuales tuvieron que ser modificados para alcanzar los objetivos planeados, ya que al iniciar la reestructura nos encontramos con la necesidad de sensibilizar a las diferentes áreas administrativas para seguir un procedimiento al que no estaban acostumbrados y en donde además con regularidad no lo respetaban, buscando establecer una negociación con las áreas a fin de que revisaran otras opciones de candidatos y que no sólo se contrataran a los que ellos tenían.

Una más, era que las personas involucradas en el proceso de selección de personal no contaban con conocimientos de computación, específicamente en

la paquetería de word y excel, aspecto que incrementaba sensiblemente el tiempo de respuesta al realizar en papel las actividades encomendadas.

Por costo y tiempo, no fue posible capacitar a todo el personal de las administraciones foráneas, ya que en su mayoría no son psicólogos, en relación a la aplicación de la batería psicométrica por puesto, en vez de ello y con el propósito de aminorar el nivel de errores, se procedió la integración de una carpeta informativa, que conllevaba los pasos a seguir para la aplicación.

Con el objetivo de dar a conocer los servicios que en materia de evaluación psicométrica el área podía ofrecer, el Departamento de Selección de Personal propuso realizar una campaña de difusión, misma que debido a los procedimientos y normatividad institucional, no fue autorizada.

A fin de contar con un proceso de selección sistematizado, completo y eficiente, que garantice los resultados del elemento humano como un ente estable y productivo en el cumplimiento de objetivos de una institución gubernamental se recomienda lo siguiente:

1. Establecer un Plan de Trabajo, en el que de manera formal se establezca una estructura planeada antes de iniciar cualquier cambio.
2. Considerar que en una institución gubernamental, los trámites administrativos pueden limitar las acciones o bien incrementar el tiempo de respuesta.
3. En el caso de implementar baterías psicométricas por puesto, debe capacitarse a las personas involucradas en este proceso.
4. Procurar que el personal involucrado en la aplicación de pruebas psicométricas, sean psicólogos a fin de que conozcan los pormenores de los instrumentos a utilizar.
5. Utilizar adecuadamente los recursos materiales e informáticos para tener un mayor control administrativo.
6. A fin de difundir y promover los servicios que en materia de evaluación psicométrica el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal puede ofrecer a las diferentes áreas de la organización, se sugiere estructurar algunas campañas informativas.
7. En este caso en particular, no se utilizó algún software estadístico para analizar los datos obtenidos en los resultados, ya que no fue el objetivo central del presente trabajo; sin embargo, podría ser útil para futuras investigaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ❖ Afuah, Allan (1999) La dinámica de la innovación Organizacional. (1ª. Ed.). New Cork, U.S.A: Oxford México.
- ❖ Bain, D. (1987) Productividad: la solución a los problemas de la empresa. México: McGraw Hill.
- ❖ Castro, J. A., Aguirre, C. J. J. y Navarro, C. M. A. (1999) Tutorial de Psicología Organizacional. Tomado de la página electrónica del Departamento de Sistemas y Computación: <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/psicorg/1uparte6parte1.htm>, consultada el 3 de abril de 2006.
- ❖ Covey, S. R. (1997) Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva: La Revolución Ética en la Vida Cotidiana y en la Empresa. (1ª. Ed.). México: Paidós Plural.
- ❖ Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- ❖ De la Fuente, A. (2000) Psicología Organizacional y Laboral. Tomado de la página electrónica de la Lic. Alicia de la Fuente (Psicóloga): http://www.aliciadelafuente.net/area_organizacional2.php, consultada el 14 de agosto de 2006.
- ❖ Deutsch, M. y Krauss, R. M. (1990) Teorías en Psicología Social. (4ª. reimp.). México: Paidós.
- ❖ Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (2003) La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando Profesionales para el Siglo XXI. (2ª. Ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- ❖ Espinosa E. Y. (2001) La implantación del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una empresa de servicios. Reporte Laboral Inédito. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- ❖ Grados, E. J. A. (2003) Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal. (3ª. Ed.). México: El Manual Moderno.
- ❖ Hodge B. J., Anthony W. P. y Gales, L. M. (1998) Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico. (5ª. Ed.). Madrid: Prentice Hall Iberia.

- ❖ Huerta, R. M. J. (2004) Reestructuración del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Institución Financiera. Reporte Laboral Inédito. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- ❖ Llanos, R. J. (2005) Cómo Entrevistar en la Selección de Personal. México: Pax México.
- ❖ Maggi, C. J. C. (2004) Administración de Personal: Capacitación y Adiestramiento, Reclutamiento y Selección. Tomado de la página electrónica de Monografías.com: <http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu/adpreclu.shtml>, consultada el 9 de agosto de 2006.
- ❖ Manríque, R. C. (2000) Programa de Servicio Social como fuente de reclutamiento y Selección en el Servicio de Administración Tributaria (SAT). Reporte Laboral Inédito. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- ❖ Morell, T. (2000) ¿Cómo ser efectivos, eficientes y eficaces? Tomado de Páginas Verdes. El medio informativo de la sociedad civil: http://www.euram.com.ni/pverdes/Entrevista/Tomas_Morell_edicion173.htm, consultada el 8 de agosto de 2006.
- ❖ Muchinsky, P. M. (2002) Psicología Aplicada al Trabajo. (6ª. Ed.). México: Thomson Learning.
- ❖ Palomo, R. B. (2002) Análisis del Proceso de Selección de Personal a través de una Evaluación Psicológica y la Evaluación del Desempeño, en una Institución Gubernamental. Reporte Laboral Inédito. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- ❖ Patiño, P. H. S. y Ponce, T. H. (2004) Un Modelo De Cambio Curricular En Psicología de Las Organizaciones: Experiencia UNAM. México: V Congreso Nacional Bienal de Psicólogos. Facultad de Psicología. UNAM
- ❖ Ponce, F. R. (2004) ¿Debe desaparecer el Departamento de Recursos Humanos? El Nuevo Rol del Psicólogo Organizacional como Líder Estratégico en Latinoamérica. El Modelo IAPA: Una Propuesta Divergente. Tomado de la página electrónica de Psicología Científica: <http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/ar-ponce04>, consultada el 13 de marzo de 2006.
- ❖ Press, E. (1998) Qué puede hacer la Psicología Organizacional por su empresa. Tomado de la página electrónica de Temas de Recursos Humanos: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/psicologia.htm>, consultada el 20 de marzo de 2006.

- ❖ Robinson, A. G. y Stern, S. (2000) Creatividad Empresarial: un nuevo concepto de mejoramiento e innovación corporativos. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- ❖ Sánchez, B. (1993) Técnicas de Administración de Recursos Humanos. México: Limusa.
- ❖ Sherman, A. W. y Bohlander, G. W. (1998) Administración de los Recursos Humanos. México: Editorial Iberoamericana.
- ❖ Werther, W. B. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos. (5ª. Ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- ❖ Vecino. J. M. (2006) Importancia de la prueba técnica en Procesos de Selección. Tomado de la página electrónica de Reclutamiento y Selección: <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/la-prueba-tecnica-en-el-proceso-de-seleccion.htm>, consultada el 12 de agosto de 2006.
- ❖ Zaragoza, S. N. C. (2006) Proceso De Contratación De Personal. Tomado de la página de Reclutamiento y Selección: <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/el-proceso-de-contratacion-de-personal.htm>, consultada el 12 de agosto de 2006.
- ❖ Zepeda, H. F. (1999) Psicología Organizacional. México: Addison Wesley Logran de México.

ANEXOS

ÍNDICE

Anexo 1. Políticas de Operación para el área Metropolitana	86
Anexo 2. Carpeta Informativa para la aplicación de Baterías Psicométricas	88
Anexo 3. Reporte Psicológico	101
Anexo 4. Procedimiento de Selección de Personal	103
Anexo 5. Software de Evaluación Sistematizada	109
Anexo 6. Boletín de Candidatos	115

ANEXO 1

POLÍTICAS DE OPERACIÓN PARA EL ÁREA METROPOLITANA

1. **La Dirección de Área dependiente de la Dirección General de Recursos Humanos, será la instancia administrativa única, responsable del Selección, Reclutamiento y Evaluación de Personal para ocupar las vacantes generadas en las diferentes áreas.**
2. Las fases de selección de personal serán determinadas exclusivamente por la Dirección de Área, quien podrá modificarlas en cualquier momento en caso de así convenir a la Institución.
3. **Las áreas interesadas en contar con el apoyo de este procedimiento, deberán enviar un oficio de solicitud, describiendo en el mismo las características del personal requerido, así como horario y puesto.**
4. La Dirección de Área, será la única área responsable de la aplicación, calificación e interpretación de los exámenes psicométricos y técnicos.
5. La Dirección de Área, será la responsable de mantener actualizadas las baterías psicométricas de acuerdo a puesto, por lo que tendrá plena independencia en lo que se refiere a la elaboración, implementación, manejo y aplicación de las mismas.
6. **La Dirección de Área, será la encargada de proporcionar solicitudes de trabajo a los candidatos interesados, así como de determinar el día y hora para realizar la evaluación correspondiente.**
7. **Los candidatos a ocupar una vacante invariablemente deberán cubrir las fases del proceso de selección.**
8. **Los requisitos mínimos que deberán presentar los aspirantes para iniciar el proceso de selección serán:**
 - **Currículum actualizado**
 - **Dos fotografías tamaño infantil (color o blanco y negro).**
9. El candidato que no haya aprobado sus exámenes, podrá realizar una revaloración al término de seis meses.
10. **La validez de los exámenes aplicados y su reporte será de seis meses, y en el caso de que algún candidato sea seleccionado después de este período, deberá presentar una revaloración de los exámenes correspondientes, de acuerdo al puesto.**
11. **Los reportes psicológicos tienen carácter estrictamente confidencial, por lo que ninguna persona ajena a la Dirección de Área, podrá conservar original o copia de los mismos; sólo los titulares de las áreas tendrán acceso a dicha información, bajo la asesoría de personal calificado para ello.**

**POLÍTICAS DE OPERACIÓN PARA EL INTERIOR
DE LA REPÚBLICA MEXICANA**

1. Será responsabilidad de cada unidad foránea, aplicar de acuerdo a puesto, los exámenes que haya determinado la Dirección General de Recursos Humanos para tal efecto.
2. **Cada unidad foránea deberá corroborar que han sido aplicados correctamente los exámenes correspondientes, para que éstos no sean invalidados por falta de elementos o respuestas incorrectas.**
3. La Dirección de las unidades foráneas, será la responsable de recibir y enviar la Dirección General de Recursos Humanos los exámenes correspondientes, de acuerdo al puesto.
4. La Dirección de Área dependiente de la Dirección General de Recursos Humanos, será la instancia administrativa única responsable de calificar los exámenes aplicados a los candidatos para ocupar algún puesto en las distintas unidades foráneas.
5. La Dirección de Área, será la única área responsable de la elaboración del reporte de los exámenes psicométricos y técnicos.
6. **Será responsabilidad de las unidades foráneas, el corroborar los datos laborales y personales de los candidatos.**
7. **La validez de los exámenes aplicados y su reporte será de seis meses. En caso de que algún candidato sea elegido después de este periodo, deberá presentar la revaloración de los exámenes psicométricos.**
8. Los estudios psicológicos tienen carácter estrictamente confidencial, por lo que ninguna persona ajena a la Dirección de Área, podrá conservar ni el original ni la copia de los mismos; sólo los titulares de la áreas tendrán acceso a ellos bajo la asesoría de personal calificado.
9. **Los candidatos a ocupar una vacante operativa, invariablemente deberán haber cubierto satisfactoriamente las fases del proceso de selección.**
10. El candidato que no haya aprobado sus exámenes, tendrá oportunidad de volverlos a presentar para el mismo puesto al término de seis meses.
11. Los resultados se enviarán a través de la Dirección de Área, por medio de oficio a la Dirección de las unidades foráneas, para que ésta a su vez notifique a la unidad foránea correspondiente, el resultado final.

ANEXO 2

CARPETA INFORMATIVA PARA LA APLICACIÓN DE BATERÍAS PSICOMÉTRICAS

Solicitud de Empleo

El procedimiento de evaluación de personal inicia con el llenado de la **Solicitud de Empleo**, (actividad que dura aproximadamente 30 minutos), misma que permitirá conocer datos específicos del aspirante, por lo que se recomienda atender las siguientes consideraciones.

- I. El solicitante deberá de llenar la solicitud con pluma.
 - El evaluador deberá pegar la fotografía (tamaño infantil a color o en blanco y negro) en el espacio correspondiente y anexar su currículum actualizado.
- II. La persona encargada del proceso revisará que el solicitante haya contestado cada uno de los datos, cuidando que no deje espacios en blanco, de acuerdo a las siguientes especificaciones:
- III. En datos personales deberá verificar:
 - Teléfono
 - Domicilio
 - Edad
- IV. En datos familiares
 - Dependientes económicos
 - Ocupación de los familiares
 - Número de personas que integran la familia
- V. Escolaridad
 - Último grado de estudios
 - Si estudia actualmente deberá anotar su horario
 - Conocimientos especiales
 - Computación y paquetes que maneja y en que grado
- VI. Antecedentes laborales
 - Motivos de separación de los empleos
 - Logros en cada uno de ellos
 - Horarios y sueldos
 - Compensaciones extraordinarias

- VII. Datos económicos
- Fuentes de ingreso
 - Las condiciones de la vivienda en cuestión de renta o propiedad
 - Pensiones, deudas, créditos, etc.
- VIII. Información complementaria
- Identificar si existe familiares laborando dentro de la Institución.
 - Quién lo envía, de qué área o adscripción (en caso de estar laborando dentro de la Institución).
- IX. Referencias personales
- Es importante verificar las referencias y que efectivamente no sean familiares directos.
- X. Firma
- La información manifestada en la solicitud, sólo podrá considerarse válida si ésta contiene la firma del interesado.

Una vez que se tenga la información completa de la persona evaluada, el paso a seguir era aplicar la batería psicométrica correspondiente, clasificándola de acuerdo al puesto: Mandos Medios, Administrativos, Técnicos y Operativos.

Baterías Psicométricas

MANDOS MEDIOS

Lea cuidadosamente cada una de las instrucciones de los exámenes que se están aplicando, ya que de no hacerlo así se corre el riesgo de invalidar esta batería y por lo mismo retrasar el proceso de contratación o descalificar al candidato.

Respete siempre los tiempos establecidos en cada prueba (si así lo requiere), ya que esto mide cierto factor de rendimiento, que de no hacerlo se invalidaría la prueba.

Mantenga en constante observación al candidato en el momento de la aplicación y aclare todas las dudas antes de iniciar a aplicar el examen.

Los cuadernillos son de uso exclusivo para el responsable de aplicar esta batería (Administrador Regional o Delegado Administrativo). Se deben recoger al término de cada examen.

Checar que en cada una de las pruebas se anoten correctamente los datos que identifican al candidato (nombre, edad y sexo), en donde lo indique la prueba, en caso de no indicarlo, deberá realizarse en la parte superior derecha de la hoja. **VERIFICAR QUE SE ESTÉ REALIZANDO.**

A continuación se explicará de manera detallada cada una de las partes que integran la batería.

1. Examen de Ortografía I (Corrección de Texto)

Para este examen no se cuenta con límite de tiempo. Los datos de nombre, edad y sexo deberán anotarse en la parte superior de la primera hoja. Se le presenta al candidato un texto para que lo revise, dentro del cual deberá señalar las palabras que tengan faltas de ortografía y deberá escribir en la parte superior de éstas la forma correcta en que se debe escribir (Contiene 2 hojas).

2. Examen de Ortografía II (Dictado)

La prueba no tiene límite de tiempo. Para su aplicación se cuenta con una lista impresa de 50 palabras, que deberán dictarse en orden consecutivo al candidato, las cuales anotará en el orden correspondiente sobre la hoja de respuestas. Es importante señalar que, sin excepción, la hoja de respuestas deberá recogerse inmediatamente haya finalizado el dictado, a fin de evitar que el candidato corrija errores. Cabe mencionar que la prueba podrá aplicarse individualmente o en grupo. Antes de iniciar la aplicación el candidato deberá anotar los datos solicitados en la parte superior de la hoja de respuestas. (Contiene 1 hoja de respuestas y listado impreso de palabras).

3. Figura Humana

No tiene tiempo límite. Las instrucciones para iniciar este examen son: "Escriba en la parte superior de cada hoja los siguientes datos: Nombre y Edad". En la primera hoja, dibuje una figura humana y escriba en la parte superior derecha el número 1. A continuación en la segunda hoja dibuje una figura humana del sexo opuesto a la primera figura que dibujó y marque en la parte superior derecha de la hoja el número 2. Una vez que termine de dibujar las dos figuras, escriba en la parte posterior de cada hoja una historia en relación a cada figura que dibujó.

4. Pordue (Forma A)

Cada reactivo tiene una serie de 5 figuras y el candidato deberá elegir y tachar aquella que considere diferente a las demás. Se deben anotar los datos personales que se requieren en la parte superior de la primera hoja. Es importante que antes de iniciar lea junto con el candidato las instrucciones del examen y haga los ejercicios de prueba. Cuenta con una duración de 20 minutos. Una vez transcurrido este tiempo el candidato por ningún motivo podrá continuar con el examen, aún y cuando no haya sido concluido.

5. Prueba de Moss

Contiene cuadernillo y hoja de respuestas. Este examen no tiene tiempo límite. Cada reactivo tiene una serie de 4 opciones de respuesta de las cuales el candidato deberá elegir sólo una, anotando la letra que le corresponda en cada una de las casillas que aparecen en la hoja de respuestas. El candidato deberá leer cuidadosamente las instrucciones y el ejemplo antes de anotar los datos que se solicitan en la parte superior de la primera hoja y comenzar a responder.

6. Prueba de Cleaver

Contiene un cuadernillo y 1 hoja de respuestas. Este examen no tiene tiempo límite. Comprende 24 series de 4 palabras cada una. El candidato deberá examinar cada palabra y escribir la letra que corresponda a la palabra que mejor lo describa bajo la columna "MÁS" en su hoja de respuesta. Posteriormente elegirá la letra de la palabra que menos lo describa de cada grupo y la escribirá en la casilla de la columna "MENOS". No podrá elegir más de una opción positiva o negativa para cada serie de cuatro. Deberá anotar los datos personales que se le solicitan en la parte superior de la hoja de respuestas. Lea en voz alta las instrucciones de la hoja y cerciórese de que el candidato comprendió las mismas.

7. Conocimientos Generales

Esta prueba no tiene tiempo límite. La prueba consta de 30 reactivos, cada uno de ellos con cuatro opciones de respuesta, de las cuales el candidato deberá seleccionar aquella que considere da respuesta a la pregunta. Recuerde que el candidato deberá anotar su nombre y fecha de aplicación en la parte que corresponde.

8. Prueba de Archivo

Esta prueba no tiene tiempo de realización. En ella aparece una lista de 20 nombres completos, los cuales deberá ordenar alfabéticamente el candidato, del 1 al 20, de acuerdo con sus apellidos, comenzando con la letra "A" y concluyendo con la letra "Z". Al final, deberá revisar que el aspirante haya anotado su nombre y la fecha de aplicación en la parte superior de la hoja.

9. Prueba de Cattell (Cuestionario 16 PF)

Este examen consta de cuestionario y hojas de respuestas. No tiene tiempo límite. La Prueba contiene 187 reactivos, cada uno de ellos con 3 opciones de respuesta, de las cuales el candidato deberá elegir aquella que considere da respuesta al reactivo y anotarla en las columnas que aparecen en las hojas de respuestas. Antes de comenzar a responder deberá anotar los datos personales que se solicitan en la parte superior de la primera hoja y leer cuidadosamente las instrucciones.

10. Inventario de Rasgos Temperamentales de Thurstone

Este examen no cuenta con límite de tiempo. Contiene cuadernillo y hoja de respuestas. El cuestionario comprende una serie de 140 reactivos, cuya intención es explorar los gustos y costumbres del candidato. Cada pregunta cuenta con 3 opciones de respuesta. Si la respuesta es positiva deberá marcarse con una X la casilla de la columna encabezada con la palabra "Si"; si es negativa deberá marcarse la casilla de la columna "No". Si el candidato no puede decidir sobre alguna de las dos opciones anteriores deberá seleccionar la casilla encabezada con un signo de interrogación "?". Todas las preguntas deberán contestarse sin excepción. Antes de comenzar a resolver la prueba el candidato deberá leer con cuidado las instrucciones y anotar los datos solicitados en la parte superior de la hoja de respuestas.

11. Frases Incompletas (FIGS)

La prueba no tiene tiempo límite. En el examen se presentan una serie de frases que al candidato deberá completar con la primera idea que le venga a la mente. Cabe mencionar que la prueba no es un examen reflexivo sino de respuestas *inmediatas*. Verificar que los datos solicitados en la primera hoja estén debidamente escritos, así como que las instrucciones sean leídas cuidadosamente. El examen consta de 68 reactivos.

12. Comprensión

No cuenta con límite de tiempo. Consta de una hoja con 14 reactivos, los cuales tiene que responder de acuerdo a su experiencia. No debe obstruir los cuadros que se encuentran a la derecha de cada pregunta. En caso de necesitar más espacio para la respuesta, podrá hacerlo en la parte posterior de la misma, colocando el número de la pregunta a la cual corresponde.

ADMINISTRATIVOS

Lea cuidadosamente cada una de las instrucciones de los exámenes que se están aplicando, ya que de no hacerlo así se corre el riesgo de invalidar esta batería y por lo mismo retrasar el proceso de contratación o descalificar al candidato.

Respete siempre los tiempos establecidos en cada prueba (si así lo requiere), ya que esto mide cierto factor de rendimiento, que de no hacerlo se invalidaría la prueba.

Mantenga en constante observación al candidato en el momento de la aplicación y aclare todas las dudas antes de iniciar a aplicar el examen.

Los cuadernillos son de uso exclusivo para el responsable de aplicar esta batería (Administrador Regional o Delegado Administrativo). Se deben recoger al término de cada examen.

Checar que en cada una de las pruebas se anoten correctamente los datos que identifican al candidato (nombre, edad y sexo), en donde lo indique la prueba, en caso de no indicarlo, deberá realizarse en la parte superior derecha de la hoja. **VERIFICAR QUE SE ESTÉ REALIZANDO.**

A continuación se explicará de manera detallada cada una de las partes que integran la batería.

1. Examen de Ortografía I (Corrección de Texto)

Para este examen no se cuenta con límite de tiempo. Los datos de nombre, edad y sexo deberán anotarse en la parte superior de la primera hoja. Se le presenta al candidato un texto para que lo revise, dentro del cual deberá señalar las palabras que tengan faltas de ortografía y deberá escribir en la parte superior de éstas la forma correcta en que se debe escribir (Contiene 2 hojas).

2. Examen de Ortografía II (Dictado)

La prueba no tiene límite de tiempo. Para su aplicación se cuenta con una lista impresa de 50 palabras, que deberán dictarse en orden consecutivo al candidato, las cuales anotará en el orden correspondiente sobre la hoja de respuestas. Es importante señalar que, sin excepción, la hoja de respuestas deberá recogerse inmediatamente haya finalizado el dictado, a fin de evitar que el candidato corrija errores. Cabe mencionar que la prueba podrá aplicarse individualmente o en grupo. Antes de iniciar la aplicación el candidato deberá anotar los datos solicitados en la parte superior de la hoja de respuestas. (Contiene 1 hoja de respuestas y listado impreso de palabras).

3. Figura Humana

No tiene tiempo límite. Las instrucciones para iniciar este examen son: "Escriba en la parte superior de cada hoja los siguientes datos: Nombre y Edad". En la primera hoja, dibuje una figura humana y escriba en la parte superior derecha el número 1. A continuación en la segunda hoja dibuje una figura humana del sexo opuesto a la primera figura que dibujó y marque en la parte superior derecha de la hoja el número 2. Una vez que termine de dibujar las dos figuras, escriba en la parte posterior de cada hoja una historia en relación a cada figura que dibujó.

4. Pordue (Forma A)

Cada reactivo tiene una serie de 5 figuras y el candidato deberá elegir y tachar aquella que considere diferente a las demás. Se deben anotar los datos personales que se requieren en la parte superior de la primera hoja. Es importante que antes de iniciar lea junto con el candidato las instrucciones del examen y haga los ejercicios de prueba. Cuenta con una duración de 20 minutos. Una vez transcurrido este tiempo el candidato por ningún motivo podrá continuar con el examen, aún y cuando no haya sido concluido.

5. Conocimientos Generales

Esta prueba no tiene tiempo límite. La prueba consta de 30 reactivos, cada uno de ellos con cuatro opciones de respuesta, de las cuales el candidato deberá seleccionar aquella que considere da respuesta a la pregunta. Recuerde que el candidato deberá anotar su nombre y fecha de aplicación en la parte que corresponde.

6. Prueba de Archivo

Esta prueba no tiene tiempo de realización. En ella aparece una lista de 20 nombres completos, los cuales deberá ordenar alfabéticamente el candidato, del 1 al 20, de acuerdo con sus apellidos, comenzando con la letra "A" y concluyendo con la letra "Z". Al final, deberá revisar que el aspirante haya anotado su nombre y la fecha de aplicación en la parte superior de la hoja.

7. Inventario de Rasgos Temperamentales de Thurstone

Este examen no cuenta con límite de tiempo. Contiene cuadernillo y hoja de respuestas. El cuestionario comprende una serie de 140 reactivos, cuya intención es explorar los gustos y costumbres del candidato. Cada pregunta cuenta con 3 opciones de respuesta. Si la respuesta es positiva deberá marcarse con una X la casilla de la columna encabezada con la palabra "Si"; si es negativa deberá marcarse la casilla de la columna "No". Si el candidato no puede decidir sobre alguna de las dos opciones anteriores deberá seleccionar la casilla encabezada con un signo de interrogación "?". Todas las preguntas deberán contestarse sin excepción. Antes de comenzar a resolver la prueba el candidato deberá leer con cuidado las instrucciones y anotar los datos solicitados en la parte superior de la hoja de respuestas.

8. Frases Incompletas (FIGS)

La prueba no tiene tiempo límite. En el examen se presentan una serie de frases que al candidato deberá completar con la primera idea que le venga a la mente. Cabe mencionar que la prueba no es un examen reflexivo sino de respuestas *inmediatas*. Verificar que los datos solicitados en la primera hoja estén debidamente escritos, así como que las instrucciones sean leídas cuidadosamente. El examen consta de 68 reactivos.

9. Comprensión

No cuenta con límite de tiempo. Consta de una hoja con 14 reactivos, los cuales tiene que responder de acuerdo a su experiencia. No debe obstruir los cuadros que se encuentran a la derecha de cada pregunta. En caso de necesitar más espacio para la respuesta, podrá hacerlo en la parte posterior de la misma, colocando el número de la pregunta a la cual corresponde.

TÉCNICOS

Lea cuidadosamente cada una de las instrucciones de los exámenes que se están aplicando, ya que de no hacerlo así se corre el riesgo de invalidar esta batería y por lo mismo retrasar el proceso de contratación o descalificar al candidato.

Respete siempre los tiempos establecidos en cada prueba (si así lo requiere), ya que esto mide cierto factor de rendimiento, que de no hacerlo se invalidaría la prueba.

Mantenga en constante observación al candidato en el momento de la aplicación y aclare todas las dudas antes de iniciar a aplicar el examen.

Los cuadernillos son de uso exclusivo para el responsable de aplicar esta batería (Administrador Regional o Delegado Administrativo). Se deben recoger al término de cada examen.

Checar que en cada una de las pruebas se anoten correctamente los datos que identifican al candidato (nombre, edad y sexo), en donde lo indique la prueba, en caso de no indicarlo, deberá realizarse en la parte superior derecha de la hoja. **VERIFICAR QUE SE ESTÉ REALIZANDO.**

A continuación se explicará de manera detallada cada una de las partes que integran la batería.

1. Examen de Ortografía I (Corrección de Texto)

Para este examen no se cuenta con límite de tiempo. Los datos de nombre, edad y sexo deberán anotarse en la parte superior de la primera hoja. Se le presenta al candidato un texto para que lo revise, dentro del cual deberá señalar las palabras que tengan faltas de ortografía y deberá escribir en la parte superior de éstas la forma correcta en que se debe escribir (Contiene 2 hojas).

2. Examen de Ortografía II (Dictado)

La prueba no tiene límite de tiempo. Para su aplicación se cuenta con una lista impresa de 50 palabras, que deberán dictarse en orden consecutivo al candidato, las cuales anotará en el orden correspondiente sobre la hoja de respuestas. Es importante señalar que, sin excepción, la hoja de respuestas deberá recogerse inmediatamente haya finalizado el dictado, a fin de evitar que el candidato corrija errores. Cabe mencionar que la prueba podrá aplicarse individualmente o en grupo. Antes de iniciar la aplicación el candidato deberá anotar los datos solicitados en la parte superior de la hoja de respuestas. (Contiene 1 hoja de respuestas y listado impreso de palabras).

3. Figura Humana

No tiene tiempo límite. Las instrucciones para iniciar este examen son: "Escriba en la parte superior de cada hoja los siguientes datos: Nombre

y Edad". En la primera hoja, dibuje una figura humana y escriba en la parte superior derecha el número 1. A continuación en la segunda hoja dibuje una figura humana del sexo opuesto a la primera figura que dibujó y marque en la parte superior derecha de la hoja el número 2. Una vez que termine de dibujar las dos figuras, escriba en la parte posterior de cada hoja una historia en relación a cada figura que dibujó.

4. Pordue (Forma A)

Cada reactivo tiene una serie de 5 figuras y el candidato deberá elegir y tachar aquella que considere diferente a las demás. Se deben anotar los datos personales que se requieren en la parte superior de la primera hoja. Es importante que antes de iniciar lea junto con el candidato las instrucciones del examen y haga los ejercicios de prueba. Cuenta con una duración de 20 minutos. Una vez transcurrido este tiempo el candidato por ningún motivo podrá continuar con el examen, aún y cuando no haya sido concluido.

5. Conocimientos Generales

Esta prueba no tiene tiempo límite. La prueba consta de 30 reactivos, cada uno de ellos con cuatro opciones de respuesta, de las cuales el candidato deberá seleccionar aquella que considere da respuesta a la pregunta. Recuerde que el candidato deberá anotar su nombre y fecha de aplicación en la parte que corresponde.

6. Prueba de Archivo

Esta prueba no tiene tiempo de realización. En ella aparece una lista de 20 nombres completos, los cuales deberá ordenar alfabéticamente el candidato, del 1 al 20, de acuerdo con sus apellidos, comenzando con la letra "A" y concluyendo con la letra "Z". Al final, deberá revisar que el aspirante haya anotado su nombre y la fecha de aplicación en la parte superior de la hoja.

7. Inventario de Rasgos Temperamentales de Thurstone

Este examen no cuenta con límite de tiempo. Contiene cuadernillo y hoja de respuestas. El cuestionario comprende una serie de 140 reactivos, cuya intención es explorar los gustos y costumbres del candidato. Cada pregunta cuenta con 3 opciones de respuesta. Si la respuesta es positiva deberá marcarse con una X la casilla de la columna encabezada con la palabra "Sí"; si es negativa deberá marcarse la casilla de la columna "No". Si el candidato no puede decidir sobre alguna de las dos opciones anteriores deberá seleccionar la casilla encabezada con un signo de interrogación "?". Todas las preguntas deberán contestarse sin excepción. Antes de comenzar a resolver la prueba el candidato deberá leer con cuidado las instrucciones y anotar los datos solicitados en la parte superior de la hoja de respuestas.

8. Frases Incompletas (FIGS)

La prueba no tiene tiempo límite. En el examen se presentan una serie de frases que al candidato deberá completar con la primera idea que le venga a la mente. Cabe mencionar que la prueba no es un examen reflexivo sino de respuestas inmediatas. Verificar que los datos solicitados en la primera hoja estén debidamente escritos, así como que las instrucciones sean leídas cuidadosamente. El examen consta de 68 reactivos.

9. Comprensión

No cuenta con límite de tiempo. Consta de una hoja con 14 reactivos, los cuales tiene que responder de acuerdo a su experiencia. No debe obstruir los cuadros que se encuentran a la derecha de cada pregunta. En caso de necesitar más espacio para la respuesta, podrá hacerlo en la parte posterior de la misma, colocando el número de la pregunta a la cual corresponde.

Cabe mencionar que para cada puesto evaluado en esta categoría, se aplica un examen técnico de conocimientos especializados.

OPERATIVOS

Lea cuidadosamente cada una de las instrucciones de los exámenes que se están aplicando, ya que de no hacerlo así se corre el riesgo de invalidar esta batería y por lo mismo retrasar el proceso de contratación o descalificar al candidato.

Respete siempre los tiempos establecidos en cada prueba (si así lo requiere), ya que esto mide cierto factor de rendimiento, que de no hacerlo se invalidaría la prueba.

Mantenga en constante observación al candidato en el momento de la aplicación y aclare todas las dudas antes de iniciar a aplicar el examen.

Los cuadernillos son de uso exclusivo para el responsable de aplicar esta batería (Administrador Regional o Delegado Administrativo). Se deben recoger al término de cada examen.

Checar que en cada una de las pruebas se anoten correctamente los datos que identifican al candidato (nombre, edad y sexo), en donde lo indique la prueba, en caso de no indicarlo, deberá realizarse en la parte superior derecha de la hoja. **VERIFICAR QUE SE ESTÉ REALIZANDO.**

A continuación se explicará de manera detallada cada una de las partes que integran la batería.

1. Examen de Ortografía I (Corrección de Texto)

Para este examen no se cuenta con límite de tiempo. Los datos de nombre, edad y sexo deberán anotarse en la parte superior de la primera hoja. Se le presenta al candidato un texto para que lo revise, dentro del cual deberá señalar las palabras que tengan faltas de ortografía y deberá escribir en la parte superior de éstas la forma correcta en que se debe escribir (Contiene 2 hojas).

2. Examen de Ortografía II (Dictado)

La prueba no tiene límite de tiempo. Para su aplicación se cuenta con una lista impresa de 50 palabras, que deberán dictarse en orden consecutivo al candidato, las cuales anotará en el orden correspondiente sobre la hoja de respuestas. Es importante señalar que, sin excepción, la hoja de respuestas deberá recogerse inmediatamente haya finalizado el dictado, a fin de evitar que el candidato corrija errores. Cabe mencionar que la prueba podrá aplicarse individualmente o en grupo. Antes de iniciar la aplicación el candidato deberá anotar los datos solicitados en la parte superior de la hoja de respuestas. (Contiene 1 hoja de respuestas y listado impreso de palabras).

3. Figura Humana

No tiene tiempo límite. Las instrucciones para iniciar este examen son: "Escriba en la parte superior de cada hoja los siguientes datos: Nombre y Edad". En la primera hoja, dibuje una figura humana y escriba en la parte superior derecha el número 1. A continuación en la segunda hoja dibuje una figura humana del sexo opuesto a la primera figura que dibujó y marque en la parte superior derecha de la hoja el número 2. Una vez que termine de dibujar las dos figuras, escriba en la parte posterior de cada hoja una historia en relación a cada figura que dibujó.

4. Pordue (Forma A) (Cuando el candidato cuenta con una escolaridad de Bachillerato o superior)

Cada reactivo tiene una serie de 5 figuras y el candidato deberá elegir y tachar aquella que considere diferente a las demás. Se deben anotar los datos personales que se requieren en la parte superior de la primera hoja. Es importante que antes de iniciar lea junto con el candidato las instrucciones del examen y haga los ejercicios de prueba. Cuenta con una duración de 20 minutos. Una vez transcurrido este tiempo el candidato por ningún motivo podrá continuar con el examen, aún y cuando no haya sido concluido.

5. Conocimientos Generales

Esta prueba no tiene tiempo límite. La prueba consta de 30 reactivos, cada uno de ellos con cuatro opciones de respuesta, de las cuales el candidato deberá seleccionar aquella que considere da respuesta a la pregunta. Recuerde que el candidato deberá anotar su nombre y fecha de aplicación en la parte que corresponde.

6. Prueba de Archivo

Esta prueba no tiene tiempo de realización. En ella aparece una lista de 20 nombres completos, los cuales deberá ordenar alfabéticamente el candidato, del 1 al 20, de acuerdo con sus apellidos, comenzando con la letra "A" y concluyendo con la letra "Z". Al final, deberá revisar que el aspirante haya anotado su nombre y la fecha de aplicación en la parte superior de la hoja.

7. Inventario de Rasgos Temperamentales de Thurstone

Este examen no cuenta con límite de tiempo. Contiene cuadernillo y hoja de respuestas. El cuestionario comprende una serie de 140 reactivos, cuya intención es explorar los gustos y costumbres del candidato. Cada pregunta cuenta con 3 opciones de respuesta. Si la respuesta es positiva deberá marcarse con una X la casilla de la columna encabezada con la palabra "Si"; si es negativa deberá marcarse la casilla de la columna "No". Si el candidato no puede decidir sobre alguna de las dos opciones anteriores deberá seleccionar la casilla encabezada con un signo de interrogación "?". Todas las preguntas deberán contestarse sin excepción. Antes de comenzar a resolver la prueba el candidato deberá leer con cuidado las instrucciones y anotar los datos solicitados en la parte superior de la hoja de respuestas.

8. Frases Incompletas (FIGS)

La prueba no tiene tiempo límite. En el examen se presentan una serie de frases que al candidato deberá completar con la primera idea que le venga a la mente. Cabe mencionar que la prueba no es un examen reflexivo sino de respuestas *inmediatas*. Verificar que los datos solicitados en la primera hoja estén debidamente escritos, así como que las instrucciones sean leídas cuidadosamente. El examen consta de 68 reactivos.

9. BARSIT (Cuando el candidato cuenta con una escolaridad de Secundaria o inferior)

Este examen consta de 60 reactivos. Con un tiempo límite de 10 minutos para su realización, al término de los cuales se recogerá el examen aún y cuando no se haya concluido. Es importante que antes de iniciar el conteo de tiempo el candidato realice los 10 ejemplos de la primera hoja. Cada pregunta presenta una serie de 5 opciones de respuesta, de las cuales el candidato deberá seleccionar solamente una de ellas, de elegir más de una opción por pregunta la prueba será invalidada. Los datos personales que se solicitan en la parte superior de la primera hoja deberán ser llenados correctamente, así como leer cuidadosamente las instrucciones.

10. Comprensión

No cuenta con límite de tiempo. Consta de una hoja con 14 reactivos, los cuales tiene que responder de acuerdo a su experiencia. No debe obstruir los cuadros que se encuentran a la derecha de cada pregunta.

En caso de necesitar más espacio para la respuesta, podrá hacerlo en la parte posterior de la misma, colocando el número de la pregunta a la cual corresponde.

EJEMPLO PRÁCTICO

Evaluación Psicométrica - Oficial Administrativo



NOMBRE:	Corona Delgadillo Cecilia	
EDAD: 32 años	SEXO: Femenino	EDO. CIVIL: Soltera
DOMICILIO:	Centro Urbano Libertad, Núm. A-1, Int. 303, Col. Centro	
TELEFONO:	57 72 25 27	
ESCOLARIDAD:	Licenciado en Derecho (pasante)	
PUESTO SOLICITADO:	Oficial Administrativo	

EXPERIENCIA LABORAL: Dentro del Poder Judicial de la Federación, cuenta con 6 años de experiencia, tiempo en el que se desempeñó como Técnico Especializado en la Administración del Edificio Sede y en la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales. Actualmente labora en esta última Dirección General como Técnico Administrativo, con 1 mes de antigüedad.

REPORTE PSICOLÓGICO

ASPECTOS QUE PODRÍAN LIMITAR SU DESEMPEÑO

De acuerdo con los datos obtenidos, será común que cuando considere injusta alguna instrucción, adopte una actitud terca y desafiante que la llevarían a actuar precipitadamente, tomando decisiones con poco sustento.

Tiende a ser una persona insegura, que al no obtener los resultados esperados puede mostrarse evasiva, incluso podría delegar aquellas actividades que impliquen cierto grado de responsabilidad.

Sus relaciones interpersonales se caracterizan por ser poco profundas y limitadas, ya que en situaciones sociales se muestra crítica e intolerante.

Bajo presión es posible que se prefiera que otros resuelvan sus problemas, antes de que ella tome la iniciativa o proponga alguna solución.

EXAMEN TEORICO - PRACTICO

TEORICO: Examen para Oficial Administrativo:	4.4
--	------------

PRACTICO:	
Conocimientos Generales:	8.0
Word y Excel:	4.0
Archivo:	10.0
Ortografía:	7.6
Promedio:	6.8

RESULTADOS

PSICOMETRICO	Recomendable: ()	Recomendable Condicionado: ()	No Recomendable: (X)
TECNICO	Aprobatorio: ()	No Aprobatorio (X)	

Enviado por: Lic. Pedro Pérez Caballero
Evaluación del 16 de enero de 2006

LA INFORMACION CONTENIDA EN ESTE REPORTE ES ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL Y NO DEBE SER CONOCIDA POR EL CANDIDATO, SU USO ESTA RESERVADO PARA EL REPRESENTANTE DEL AREA TECNICA, Y/O ADMINISTRATIVA QUE SOLICITA EL PERSONAL, SU VALIDEZ ES POR SEIS MESES.

HGD/IGP/MGM/DHG



ANEXO 4

SECRETARÍA ADMINISTRATIVA
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

Dirección de Área

Hoja

1 de 6

PROCEDIMIENTO

Selección de Personal

CLAVE:
AUTORIZACIÓN: / /

FECHA DE

SECRETARÍA ADMINISTRATIVA
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

Procedimiento: Selección de Personal.

Área Administrativa: Dirección de Área.

Hoja

2 de 6

OBJETIVO

Apoyar la contratación del personal de nuevo ingreso en unidades administrativas, a través de la selección de candidatos idóneos para cubrir las plazas vacantes, por medio de la aplicación de los exámenes técnicos y psicométricos, cubriendo así con oportunidad dicha demanda.

CLAVE:
AUTORIZACIÓN: / /

FECHA DE

SECRETARÍA ADMINISTRATIVA
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

Procedimiento: Selección de Personal.

Hoja

Área Administrativa: Dirección de Área.

3 de 6

POLÍTICAS DE OPERACIÓN

1. La Dirección de Área dependiente de la Dirección General de Recursos Humanos, será la instancia administrativa única, responsable de Selección, Reclutamiento y Evaluación de Personal para ocupar las vacantes generadas en las diferentes áreas.
2. Las fases de selección de personal serán determinadas exclusivamente por la Dirección de Área, quien podrá modificarlas en cualquier momento en caso de así convenir a la Institución.
3. Las áreas interesadas en contar con el apoyo de este procedimiento, deberán enviar un oficio de solicitud, describiendo en el mismo las características del personal requerido, así como horario y puesto.
4. La Dirección de Área, será la única área responsable de la aplicación, calificación e interpretación de los exámenes psicométricos y técnicos.
5. La Dirección de Área, será la responsable de mantener actualizadas las baterías psicométricas de acuerdo a puesto, por lo que tendrá plena independencia en lo que se refiere a la elaboración, implementación, manejo y aplicación de las mismas.
6. La Dirección de Área, será la encargada de proporcionar solicitudes de trabajo a los candidatos interesados, así como de determinar el día y hora para realizar la evaluación correspondiente.
7. Los candidatos a ocupar una vacante invariablemente deberán cubrir las fases del proceso de selección.
8. Los requisitos mínimos que deberán presentar los aspirantes para iniciar el proceso de selección serán:
 - Currículum actualizado
 - Dos fotografías tamaño infantil (color o blanco y negro).
9. El candidato que no haya aprobado sus exámenes, podrá realizar una revaloración al término de seis meses.
10. La validez de los exámenes aplicados y su reporte será de seis meses, y en el caso de que algún candidato sea seleccionado después de este período, deberá presentar una revaloración de los exámenes correspondientes, de acuerdo al puesto.
11. Los reportes psicológicos tienen carácter estrictamente confidencial, por lo que ninguna persona ajena a la Dirección de Área, podrá conservar original o copia de los mismos; sólo los titulares de las áreas tendrán acceso a dicha información, bajo la asesoría de personal calificado para ello.

CLAVE:
AUTORIZACIÓN: / /

FECHA DE

**SECRETARÍA ADMINISTRATIVA
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS**

Procedimiento: Selección de Personal.

Área Administrativa: Dirección de Área.

Hoja

4 de 6

Responsable de su realización	No. Act.	Descripción
		Inicio de Procedimiento
Unidades Administrativas	1	Solicita a la Dirección de Área los servicios de Selección de Candidatos, así como los trámites correspondientes.
Dirección de Área.	2	Recibe el oficio y lo turna a la Subdirección de Admisión para su seguimiento.
Subdirección de Admisión	3	Recibe el oficio y lo turna al Departamento de Selección de Personal para su seguimiento.
Departamento de Selección de Personal	4	Recibe el oficio y recluta candidatos de acuerdo a la solicitud recibida, con el objetivo de llevar a cabo la evaluación técnica y psicométrica.
	5	Cita al candidato para evaluación psicométrica.
	6	Solicita al candidato curriculum y dos fotografías.
	7	Entrega formato de solicitud de empleo y le proporciona las instrucciones para su llenado.
	8	Recibe solicitud de empleo requisitada, revisa y coteja los datos con el curriculum vitae.
	9	Entrevista al candidato para determinar sus características generales y compararlas con el puesto requerido.
	10	Aplica los Exámenes Técnicos y Psicométricos de acuerdo al puesto.
	11	Evalúa e interpreta los resultados.
	12	Requisita el formato de reporte de evaluación final del candidato conforme a los resultados obtenidos en los exámenes.
	13	Turna a la Subdirección de Admisión el reporte de evaluación final para su revisión.

CLAVE:
AUTORIZACIÓN: / /

FECHA DE

**SECRETARÍA ADMINISTRATIVA
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS**

Procedimiento: Selección de Personal.

Área Administrativa: Dirección de Administración de Personal.

Hoja

5 de 6

Responsable de su realización	No. Act.	Descripción
Subdirección de Admisión	14	Revisa el reporte de evaluación final del candidato
	15	¿El reporte de evaluación es correcto? Si. continúa con la actividad número 18 No. continúa con la actividad número 16
	16	Señala las observaciones al reporte de evaluación final para su corrección.
Departamento de Selección de Personal	17	Realiza correcciones al reporte de evaluación final y lo turna a la Subdirección de Admisión para su rúbrica.
Subdirección de Admisión	18	Rubrica el reporte para trámite y lo turna al Departamento de Selección de Personal.
Departamento de Selección de Personal	19	Integra un expediente con los datos del candidato: reporte, exámenes aplicados, solicitud y curriculum para archivo.
	20	Elabora oficio en original y copia, a fin de remitir a la Unidad u Órgano en cuestión, el reporte de evaluación final del candidato y lo envía a la Dirección General de Recursos Humanos.
Dirección General de Recursos Humanos	21	Firma oficio y lo remite a la Dirección de Área.
Dirección de Área	22	Recibe el oficio firmado y lo turna a las Subdirección de Admisión.
Subdirección de Admisión	22	Recibe el oficio firmado y lo turna al Departamento de Selección de Personal.
Departamento de Selección de Personal	23	Recibe el oficio firmado realiza los trámites correspondientes para el envío del oficio, anexando el reporte correspondiente. Original. (Unidad Administrativa) Copia. (Secretaría Administrativa, Dirección General de Recursos Humanos, Minutario).

CLAVE:
AUTORIZACIÓN: / /

FECHA DE

**SECRETARÍA ADMINISTRATIVA
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS**

Procedimiento: Selección de Personal.

Área Administrativa: Dirección de Área.

Hoja

6 DE 6

Responsable de su realización	No. Act.	Descripción
Unidades Administrativas	24	Recibe el oficio y reporte del candidato, a fin de analizar si se le otorga nombramiento. Sí. (continúa con la actividad número 25) No. (continúa con la actividad número 26)
	25	Hace del conocimiento de la Dirección General de Recursos Humanos que se le otorgará nombramiento.
	26	Indica a la Dirección General de Recursos Humanos, los motivos por los cuales no se le otorga nombramiento al candidato evaluado.
Dirección General de Recursos Humanos	27	Informa a la Dirección de Área, los motivos por los cuales no se le otorga nombramiento al candidato evaluado.
Dirección de Área	28	Informa a la Subdirección de Admisión, los motivos por los cuales no se le otorga nombramiento al candidato evaluado.
Subdirección de Admisión	29	Informa al Departamento de Selección de Personal, los motivos por los cuales no se le otorga nombramiento al candidato evaluado.
Departamento de Selección de Personal	30	Si el candidato obtiene un rango satisfactorio en el proceso de selección y no obtuvo un nombramiento, el expediente se integra a la bolsa de trabajo, para incorporarlo al boletín trimestral que se envía a los distintas unidades administrativas que integran la Institución. Fin del procedimiento.

ELABORACIÓN

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN

ELABORACIÓN Y REVISIÓN

DIRECCIÓN DE ÁREA

VISTO BUENO

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

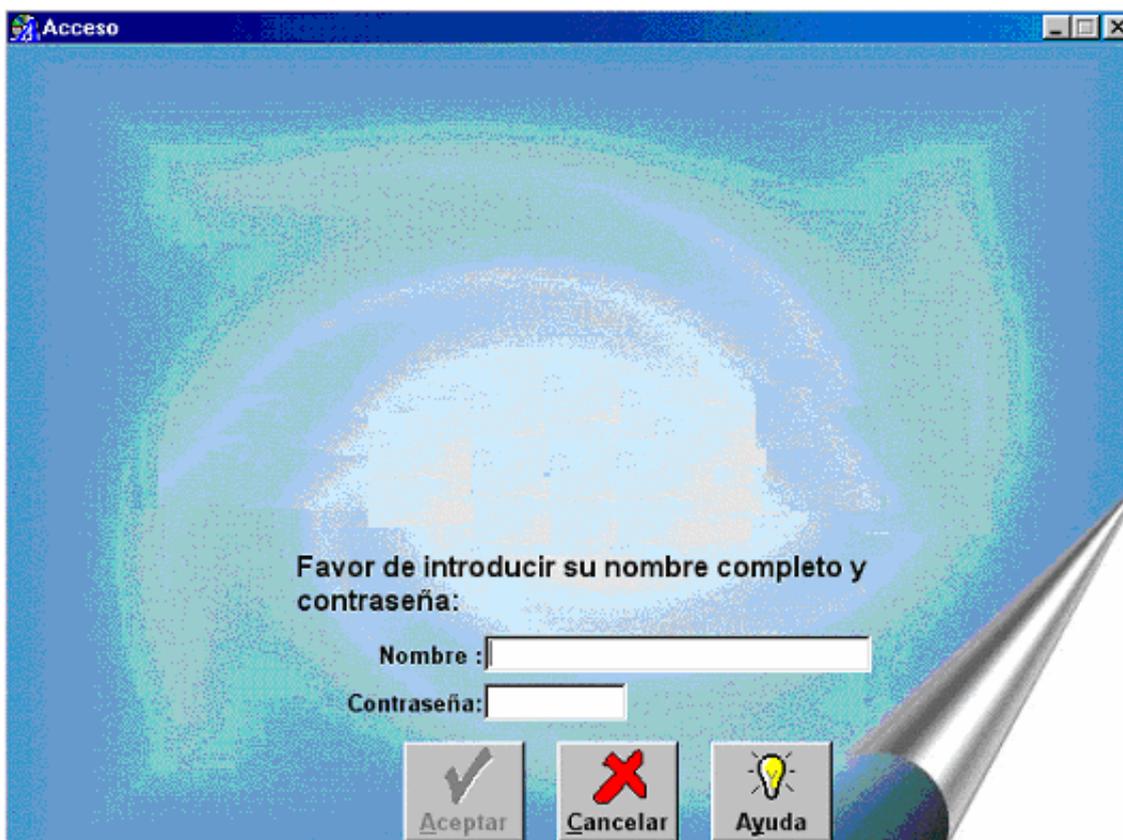
CLAVE:
AUTORIZACIÓN: _ / _ / _

FECHA DE

ANEXO 5

Para acceder al Sistema de Evaluación Sistematizada

Ventana para proporcionar su nombre y su contraseña, con la finalidad de permitir el acceso a los recursos del sistema. La ventana de Acceso es la siguiente:



El sistema está orientado al área de recursos humanos, y fue creado con el objetivo de optimizar los procesos en dicha área. Se provee un conjunto de herramientas, las cuales permiten concentrar y administrar fácilmente una gran cantidad de información, auxiliando de esta manera la toma de decisiones.

Es un sistema que se compone de varios grupos de herramientas, que se encuentran clasificadas de la siguiente forma: Configuración General, Recursos, Bolsa de Trabajo, Evaluaciones, Aplicador de Evaluaciones, Entrevistas, Depuración de Participantes, Propuestas, Contratos, Buzón de Sugerencias, Expedientes y Estadísticas.



Para dar de alta a un candidato

Si se desea agregar una nueva persona a la base de datos, es necesario realizar los siguientes pasos:

1.- Seleccionar la categoría (usuario, prospecto, participante).

2.- Oprimir el botón "Altas".

3.- Introducir datos cuando menos en las siguientes cajas de texto: Nombre, Apellido paterno, Apellido materno, Calle, Colonia, Teléfono, Fecha de nacimiento, Número de hijo que es, Sexo y en caso de que la categoría sea de un "Usuario" seleccione su perfil.

4.- Oprimir el botón "Actualizar".

Si falta alguno de los datos que se indican, no podrá dar de alta a ninguna persona. Los demás datos no son obligatorios, pero sirven para tener mayor referencia de la persona.

Mantenimiento de Recursos Humanos

Categoría: **Usuarios**

Nombre Completo

Primer nombre: Adrian

Segundo nombre:

Apellido paterno: Carreras

Apellido materno: Serrano

Domicilio

Calle y número: Providencia No. 1000

Colonia: Del Valle

Código postal: 03100

Estado: México, D.F.

Correo electrónico:

País: MÉXICO

Ciudad: D.F.

Teléfono: 55232700

Datos Personales

Fecha de nacimiento: 12/Dic/1954

Sexo: MASCULINO

Número de hijo que es: 1

Empresa: Arm Strong Sight

Fecha de alta: 14/Abr/1999

Perfiles

Perfil de usuario: SUPER USUARIO

Registro 1 de 1

Actualizar Altas Bajas Consultas Continuar

Para asignar las evaluaciones psicométricas



1. Presionar el botón "Evaluaciones" ubicado en la pantalla principal, así como el recuadro



2. Seleccionar un participante, ya sea tecleando su nombre o seleccionándolo de la lista emergente.

Evaluación	Tiempo
------------	--------

3. Seleccionar la evaluación o batería deseada de la lista emergente llamada Evaluación/Baterías.

Evaluación	Tiempo
------------	--------

4. Seleccionar una de las siguientes dos acciones:

- * Oprimir el botón "agregar".
- * Hacer doble click sobre la lista de evaluaciones disponibles.

5. Oprimir el botón "Guardar".

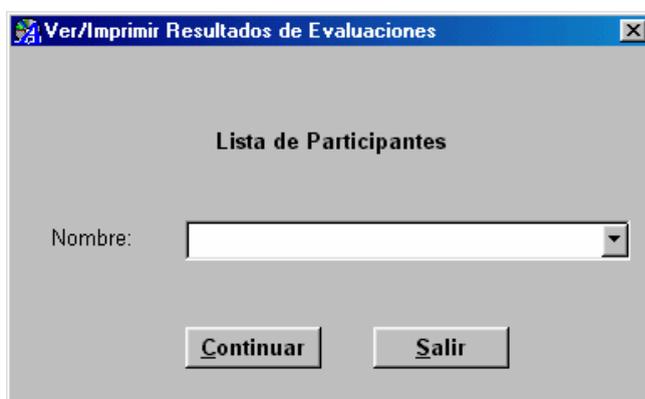
Evaluación	Tiempo
A.E.I. - Terman	45
16PF@	45
Técnica Cleaver	25
E.V. Allport	35

Para imprimir los resultados

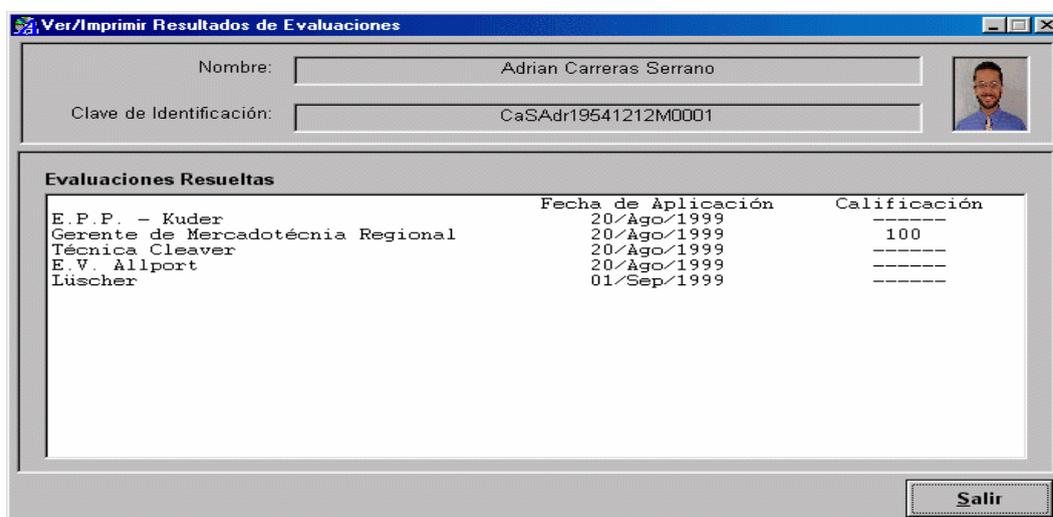
El módulo Ver e Imprimir Resultados, permite al usuario extraer los resultados de todas aquellas personas que contestaron alguna evaluación, y poder imprimir dichos resultados en un reporte claro y completo.

Las evaluaciones que se encuentren disponibles para una persona, aparecerán en una lista de la que podrá seleccionar alguna dando "doble click" sobre el nombre de la evaluación.

Al seleccionar la evaluación se iniciará el proceso de extracción de datos y exposición de resultados. En todas las evaluaciones tendrá la posibilidad de imprimir los resultados, enviarlos por correo electrónico o únicamente visualizarlos.



Una vez encontrado el participante en la lista emergente que se presentará, podrá iniciar las consultas a las evaluaciones oprimiendo el botón "Continuar" ; posteriormente se desplegará la lista de evaluaciones disponibles del participante seleccionado.



Esta ventana contiene las evaluaciones resueltas por el participante, en aquéllos donde aparece una línea punteada en la columna de calificación, denota a las evaluaciones psicométricas.

Para las evaluaciones cognoscitivas, aparecerá la calificación que haya obtenido el participante.

Además se proporciona la fecha de la aplicación de cada evaluación.

Para ver los resultados de alguna de las evaluaciones, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Seleccionar la evaluación que desea evaluar.
2. Hacer "doble click", con el botón izquierdo del "ratón".

Después de realizar los pasos anteriores se iniciará el proceso de obtención de datos y al terminar usted podrá visualizar el resultado con la posibilidad de imprimir.

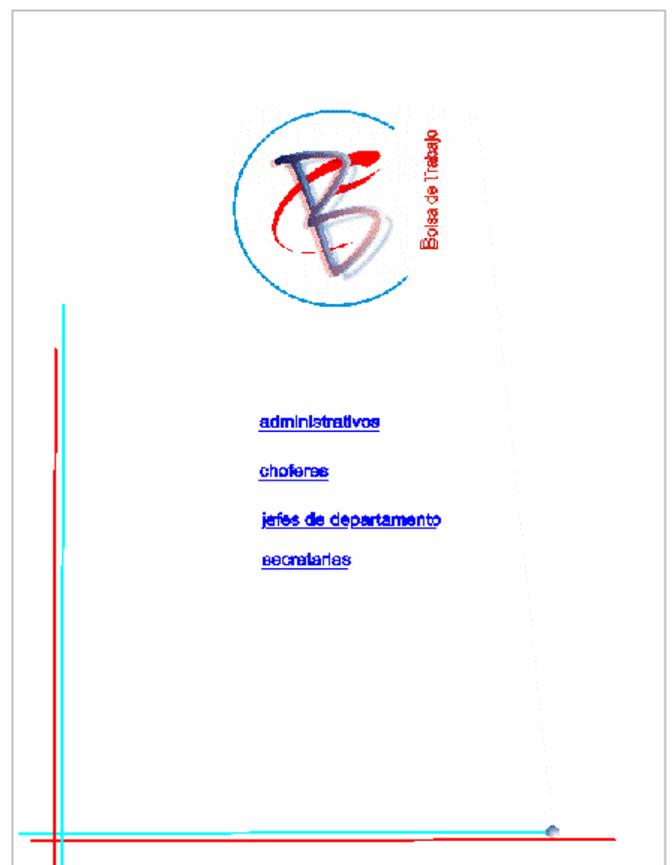
Un botón rectangular con un fondo gris claro y un borde negro. El texto "Imprimir" está centrado en el botón en una fuente sans-serif.

Al presionar el botón "Cerrar", dará por terminado este proceso, con lo que se regresará a la ventana principal para revisar otras evaluaciones.

Un botón rectangular con un fondo gris claro y un borde negro. El texto "Cerrar" está centrado en el botón en una fuente sans-serif.

ANEXO 6

BOLETÍN DE CANDIDATOS



clave	nombre	escolaridad	experiencia
S-1	Dortalez Carmona Ana María 32 años	Ingeniero en Computación	8 años como líder de proyectos y 2 años como analista.
A-2	Wanda Ortiz Sandra 31 años	Título Costado Administrativo	7.4 años como secretaria.
S-3	Vega de Viquez Verónica 31 años	1° Semestre de Arquitectura	2 años como secretaria y dibujante, 2 años como secretaria y asistente administrativo y 3 meses como inspectora.
O-4	Florez Mercedes Miguel Ángel 37 años	Ingeniero en Transportes	9 meses como programador computado y 4 meses como supervisor de operarios.
A-5	Guzmán Mejía Arge Luis 22 años	Ingeniero en Sistemas Computacionales	1.2 años como aprendiz.
A-6	Mejor Acevedo Jaime Rodrigo 27 años	Licenciado en Relaciones Interpersonales	4 años como analista y 2 años en relaciones públicas.
O-7	Mejía Medina Gerardo Raymond 32 años	Posgrado de la Licenciatura en Metodología	6 años como gerente de recursos humanos, 1 año como asistente de recursos humanos y 1 año en el área de capacitación.
A-8	Ferrer Quiroga Sofía Margarita 33 años	Licenciada en Administración de Empresas	14 años como ejecutiva de ventas y compras, 6 meses como secretaria y 6 meses como asistente a una oficina.

Bolsa de Trabajo

Evaluación psicométrica a candidatos

Mayores Informes
Subdirección de Admisión

Tels: 5762-7472 Ext. 3847