



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

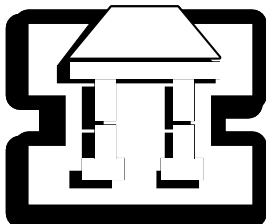
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA

“LA PARTICIPACIÓN DEL PSICÓLOGO EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS”

REPORTE DE ACTIVIDAD PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A :
TADEO GUILLERMO PEREZ VILLAGRAN

ASESORES:

LIC. MILTON CARLOS BAZA RODRÍGUEZ
LIC. JORGE GUERRA GARCIA
MTRO. FRANCISCO ALBERTO PALLARES CAMPOS



LOS REYES IZTACALA, TLALNEPANTLA, EDO. DE MÉXICO

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Gracias a Dios por darme la oportunidad de vivir

*Gracias a mis padres por la espera y confiar siempre en mi,
Gracias a mi esposa Alejandra por estar siempre a mi lado,
Gracias a mis hijos Ernesto y Carlos por ser la fuerza y luz de mi vida,
Gracias a mi hermano Alejandro por estar siempre apoyándome,
Gracias a mis abuelos por ser el pilar y ejemplo de la familia,*

Gracias a mi Familia y Amigos por el apoyo,

Gracias al Lic. Milton por apoyarme para poder finalizar un sueño.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1. DEFINICIÓN Y SURGIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS	11
1.1 Historia	11
1.2 Disciplinas que colaboran con la administración de Recursos Humanos	13
1.3 Concepto de Recursos Humanos	15
1.4 Denominación	16
CAPÍTULO 2. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	17
2.1 Conceptos	17
2.2 La naturaleza y el propósito de la planeación de R.H	18
2.3 Proceso de Planeación de R.H	19
2.4 Importancia	21
2.5 Características	22
2.6 Funciones	23
2.7 Modelos de Planeación de R.H	24
2.8 Objetivos y Políticas de Recursos Humanos	26
2.9 Planeación de la organización y de R.H	27

CAPÍTULO 3. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	29
3.1 Conceptos	29
3.2 Proceso de Reclutamiento	30
3.3 Medios de Reclutamiento de personal calificado	31
3.4 Fuentes de Reclutamiento Interno	31
3.5 Fuentes de Reclutamiento Externo	33
3.6 Fuentes de Reclutamiento Mixto	36
CAPÍTULO 4. SELECCIÓN DE PERSONAL	37
4.1 Conceptos	37
4.2 Principios de la Selección de personal	40
4.3 Elementos de la Selección técnica	42
4.4 Concepto global de Selección de Personal	45
CAPÍTULO 5. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	55
5.1 Conceptos	55
5.2 Importancia de la Capacitación de Recursos Humanos	60
5.3 Pasos del proceso de Capacitación y Desarrollo	64
5.4 Implementar el programa de Capacitación	66
5.5 Evaluación de la Capacitación y Desarrollo	67
5.6 Métodos de Capacitación	69

CAPÍTULO 6. RELACIONES INDUSTRIALES	76
6.1 Concepto	76
6.2 Patrones y Sindicatos	80
6.3 Las asociaciones patronales y la administración	81
6.4 Políticas de Relaciones Industriales	82
CAPÍTULO 7. LA PARTICIPACIÓN DEL PSICÓLOGO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	86
7.1 Planeación de Recursos Humanos	88
7.1.1 Cumplimiento de la Planta Organizacional	89
7.1.2 Reclutamiento y Selección	89
7.1.3 Contratación	102
7.1.4 Vencimientos	103
7.1.5 Uniformes	104
7.1.6 Inducción	105
7.1.7 Capacitación	106
7.1.8 Clima Laboral	108
7.1.9 Seguridad e Higiene	109
7.1.10 Integración	109
7.2 Principales problemas con los que se enfrenta el Psicólogo en su incorporación al departamento de Recursos Humanos	114
CONCLUSIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	130
ANEXOS	

RESUMEN

En el presente Reporte de Actividad Profesional se enfatiza la participación del psicólogo, los problemas a los que se enfrenta y las aportaciones que se han realizado dentro del departamento de Recursos Humanos en las empresas, basado en los 7 años de experiencia en las 3 distintas organizaciones donde he laborado. Concluyendo que es el propio Psicólogo quien crea y abarca nuevos espacios laborales a través de la aplicación de sus conocimientos, actualizándose e innovando día con día.

INTRODUCCION

Las organizaciones actuales están viviendo una época de cambios vertiginosos, requieren mantener una actitud abierta al cambio y al aprendizaje, con el fin de reinventarse y acomodarse a los nuevos escenarios que puedan surgir.

De esta manera, se necesita que los psicólogos medien estos procesos de transformación y potencien a las personas dentro de las organizaciones. Para lo cual se requiere de un profesional abierto a la reflexión y con capacidades y habilidades que le permitan efectuar el objetivo trazado.

Las compañías necesitan asegurar su permanencia y vigencia en el mercado, adecuándose y modernizándose para hacer frente a los cambios acelerados del tiempo actual, debiendo facilitar dentro de sí las condiciones necesarias para que se produzca la continua renovación (Aramburu, 1996).

Este ambiente de cambio continuo y de gran velocidad, demanda a las organizaciones desarrollar una gran capacidad innovadora, donde tendrán éxito aquellas capaces de asumir el reto, haciéndose imprescindible el desarrollo de una capacidad de aprendizaje. El foco de atención actual debe encontrarse en la necesidad de aprender a aprender y a innovar, como una de las cuestiones básicas para la viabilidad de cualquier organización y de cualquier grupo social (Píriz, 2004).

Se hace necesario un nuevo profesional dentro de las empresas, capaz de mediar procesos de construcción e interpretación de la realidad de modo más preciso, penetrante, y por lo tanto, potenciador, que genere aprendizajes continuos que, unido a los demás, se puedan alcanzar los resultados deseados para cada organización.

Para lograr este objetivo, los psicólogos son los profesionales más preparados para mediar y trabajar con las personas en las empresas, ya que trabajan directamente con todos los problemas organizacionales, y éstos implican interacciones y procesos humanos. No importa qué asunto técnico, financiero o de otro tipo pueda estar involucrado, siempre habrá seres humanos implicados en el diseño e implantación de estos otros procesos. Por tanto, la comprensión total de los procesos humanos y la habilidad de mejorarlos es fundamental para cualquier avance y aquí la importancia del psicólogo laboral, puesto que es quien puede facilitar el aprendizaje a nivel de los recursos humanos y de esta manera potenciar el cambio organizacional (Schein, 1990).

Para llegar a ser este profesional, se necesita transitar por un período de formación académica, el cual es facilitado por el estudio Universitario. La educación permite desarrollar las herramientas necesarias para insertarse en el mercado laboral: conocimientos, valores orientados al desarrollo personal y capacidad de adaptación al cambio entre otros.

La formación es entendida como un proceso de largo alcance a través del cual se construyen nuevos conocimientos y comportamientos. Es decir, la formación está presente constantemente en la interacción con las personas, por lo que un profesional continúa formándose mientras trabaja, puesto que va creando nuevos significados durante las interacciones con los colegas y también durante la resolución de los problemas que se van desarrollando en la cotidianidad del trabajo. Esto permite al profesional en formación profundizar los objetos de estudio e intervenir en la realidad con las herramientas de la disciplina. Así, el psicólogo se convierte en un reconstructor de sus propios conocimientos, o en otras palabras, se conduce de manera autónoma en la ejecución de sus tareas y en la solución de los problemas que se presenten en sus labores, lo que implica que la formación es un proyecto que se extiende a lo largo de la vida profesional (Consoli y Nielsen, 2001).

Por otro lado, la concepción actual del Psicólogo en las empresa, es aquel que se inserta laboralmente dentro de las instituciones laborales e interviene en el desarrollo de los recursos humanos. El psicólogo en la organización comprende la naturaleza y el significado del trabajo humano, estudia el comportamiento del ser humano en los contextos de organizaciones laborales. Interviene en la planificación y gestión de los recursos humanos a nivel organizacional. De esta manera, puede actuar en la empresa como un trabajador dependiente o como consultor externo que preste servicios en relación al tema que le compete.

El Psicólogo laboral actúa simultáneamente y coordinadamente en dos fuentes: Psicológico y Organizativo. En el frente psicológico, el profesional se interesa por los problemas de las personas, tanto familiares como laborales, y desempeña el papel de orientador. Esto implica que conoce los aspectos inherentes a la naturaleza y conducta humana, para comprender las motivaciones y reacciones de cada uno de los miembros de la organización. En cambio, en el frente organizativo, colabora con los demás departamentos y áreas para implementar las condiciones y herramientas que permitan a empresarios y trabajadores lograr un máximo de rendimiento en el trabajo y mantener la eficiencia.

Por todo lo antes mencionado, el objetivo del siguiente Reporte de Actividad Profesional es el enfatizar la participación del Psicólogo en las empresas, en específico en el departamento de Recursos Humanos, identificando el valor agregado que puede proporcionar al realizar su trabajo para un beneficio de los trabajadores y la empresa.

Este Reporte se realizara desde la base teórica de cada uno de los conceptos aplicados en el trabajo del psicólogo en el Departamento de Recursos Humanos y plasmar la experiencia con la que cuento a través de 7 años trabajando en dicho departamento.

En la primera parte se definirán las principales actividades que realiza el Psicólogo en la empresa, contemplando las siguientes: Definición y surgimiento de Recursos Humano, Planeación de Recursos Humanos, Reclutamiento de personal, Selección de Personal, Capacitación y adiestramiento de personal, Relaciones Industriales.

En la segunda parte se expondrá en base a mi experiencia, la participación del Psicólogo en el departamento de Recursos Humanos, definiendo el trabajo y las aportaciones que se han realizado en este puesto.

CAPITULO 1: DEFINICIÓN Y SURGIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

HISTORIA

Aun cuando la administración de recursos humanos ha sido reconocida formalmente por cerca de medio siglo, como un campo de práctica y especialización funcional, sus raíces penetran profundamente en el pasado. La administración de recursos humanos ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes. Los individuos responsables de dirigir y manejar las organizaciones, incluso hace cientos de años, por ejemplo, se vieron enfrentados a la necesidad de proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a su personal, aunque solo fuera sobre una base de errar o acertar. Sin embargo, poco a poco se necesitó hacer mejoras en el desempeño de estos procesos. Muchos de estos adelantos surgieron como respuesta a necesidades o presiones específicas que se originaban como resultado de crisis militares, económicas o sociales pero con más frecuencia las mejoras tendían a desarrollarse lentamente, durante largos periodos de tiempo.

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos, si los hay, una institución básicamente nueva, o algún nuevo grupo dirigente, han surgido tan rápido como la administración desde principios del siglo. Pocas veces en la historia de la humanidad una institución se ha manifestado indispensable con tanta rapidez. La administración que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna. Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez.

El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales partiendo en la época prehispánica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades.

Si pudiéramos repasar toda la historia de la humanidad encontraríamos que, los pueblos antiguos trabajaron unidos en organizaciones formales (ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, la compañía de las indias orientales, etc.). También las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficaces y eficientes, mucho antes de que el término "administración" hubiera aparecido y se hubiera definido.

Las sociedades se han ido transformando, ya que durante siglos se caracterizaron por poseer formas predominantes agrarias, donde la familia, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes. Posteriormente, éstas se transformaron en otras de tipo industrial, impulsadas por la Revolución Industrial y caracterizadas por el surgimiento y desarrollo de las grandes organizaciones y centros industriales.

El cuerpo sistemático de conocimientos sobre la administración se inicia en plena Revolución Industrial, en el siglo XIX, cuando surgieron las grandes empresas que requerían de nuevas formas de organización y prácticas administrativas. La empresa industrial a gran escala era algo nuevo.

No se puede hablar en forma separada del origen de la administración de los recursos humanos y la administración científica así como otras disciplinas al parecer es como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales, las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y

elaboración de una serie de principios para la buena practica de los mismos (Chruden, 2004).

DISCIPLINAS QUE COLABORAN CON LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Ingeniería industrial:

Es donde se divide la tarea en elementos básicos y se determina que se lleve a cabo cada una de las siguientes actividades:

- 1.-Estudio de movimientos
- 2.-Sistema de incentivos
- 3.-Valoración de tareas
- 4.-Oficinas de selección
- 5.-Adiestramiento de los trabajadores.

Sociología:

Estudia las relaciones recíprocas de grupos de individuos.

Todo lo que se refiere al estudio de los grupos familiares e informales dentro de la empresa.

Técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo (de acuerdo a la preferencia de los compañeros).

Antropología:

Es el estudio de las costumbres, los ritos, la tecnología etc. Imperantes en diversos grupos sociales.

Economía:

Es la ciencia de la escasez, de como los bienes y servicios son necesarios, se producen y distribuyen aprovechando su desarrollo.

Cibernética:

Es la ciencia o disciplina que nos ayuda a establecer dentro de una empresa los parámetros necesarios para el óptimo recurso de toda aquella manufactura tecnológica que como son: Los sistemas computacionales para llevar un mejor control de la distribución y de la producción.

Matemáticas:

Esta ciencia exacta nos permite crear las estadísticas que muestran los resultados del proceso de control.

Psicología:

Esta nos ayuda para utilizar métodos científicos que puedan comprender mejor las causas del comportamiento humano para medir las habilidades y las aptitudes permitiéndonos encontrar las causas de motivación, conflicto o frustración.

- 1.-Selección de personal
- 2.-Entrenamiento y capacitación
- 3.-Orientación profesional
- 4.-Test psicológico.
- 5.-Conceptos y modelos de actitudes y motivación a reducir los conflictos.
- 6.-Relaciones Laborales

CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS

En la gestión de organizaciones, se llama recursos humanos al conjunto de empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de adquirir, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

Conjunto de políticas, prácticas y técnicas orientadas a obtener el máximo aprovechamiento de las capacidades de las personas que trabajan en una organización con el fin de que alcancen los objetivos.

Concepto utilizado para referirse a los trabajadores, en sus aspectos cuantitativos y cualitativos. Es decir, a la cantidad de personas que conforman la fuerza de trabajo. Como también los niveles de calificación y capacitación de la misma.

Se dice del conjunto de personas que forman el principal activo de la organización empresarial.

Personas que poseen las habilidades, motivación y características personales que encajan funcionalmente en la estructura de la organización (French,1999).

DENOMINACIÓN

Para Rodríguez (1995) la administración de Recursos Humanos presenta diferentes modalidades en cuanto a su denominación, pues no existe unidad de criterio entre los administrativistas al respecto. Esta situación ha producido una variedad de denominaciones que en ocasiones han acarreado confusiones teóricas y prácticas. Las más usuales son las siguientes:

- ✓ Manejo de Personal
- ✓ Relaciones Industriales
- ✓ Relaciones Laborales
- ✓ Relaciones Humanas de trabajo
- ✓ Administración de Personal
- ✓ Administración de Recursos humanos.

Para muchos autores tales denominaciones son sinónimos sin embargo si son analizadas se advertirá que muchas de esas denominaciones difieren entre si no solo en la forma, sino también en el contenido y alcance que denotan.

CAPITULO 2: PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CONCEPTOS

- ✓ La planeación de recursos humanos se describe mejor como un procedimiento sistemático que forma una secuencia planeada de eventos o una serie de pasos cronológicos.

- ✓ La planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazo. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años (Byars y Rue; citado en Rodríguez 1995).

- ✓ La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación de recursos humanos observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente.

- ✓ La planeación de recursos humanos es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados (Heneman; citado en Rodríguez 1995).

- ✓ La planeación de recursos humanos representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación de recursos humanos y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. French (1999) dice: "El no hacerlo bien no es pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es".
- ✓ La planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

LA NATURALEZA Y EL PROPÓSITO DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para Tyson (1997) la planeación de los recursos humanos se ha aplicado en un sentido general desde que la gente empezó a colaborar en grupos de trabajo para realizar diferentes tareas. La idea en si misma, ciertamente no es nueva. Lo que es nuevo es la aparición del termino como parte del vocabulario administrativo, la conciencia siempre presente de su importancia y el desarrollo de un enfoque científico para el uso de los recursos humanos. La disciplina, como se le conoce en la actualidad, se desarrollo a partir de estudios llevados a cabo poco después de la ultima guerra por el Tavistock Institute en áreas relacionadas con el desperdicio industrial y su reciclaje, y por otra organización llamada Investigación Operativa, la cual en principio estuvo relacionada con la aplicación de principios científicos y matemáticos para resolver los problemas operativos de las organizaciones industriales y las militares. Inevitablemente, se descubrió que el componente humano de estos problemas no se podía pasar por alto.

La importancia de planear los recursos materiales de una empresa nunca ha estado en duda y se han dedicado muchos esfuerzos para optimizar los recursos financieros y de capital. En forma paradójica, el recurso humano, que es finalmente el mas importante y el menos valorado, no ha tenido el mismo nivel de atención. A pesar de importantes desarrollos y recientes cambios de actitudes hacia la planeación de recursos humanos, estos siguen produciendo cierto escepticismo, al parecer por que los escépticos consideran que un proceso que debería ser de sentido común se ha complicado de manera innecesaria, o por que los diversos factores variables, en un futuro incierto, transformaran la inversión de esfuerzos en algo de muy dudoso valor.

Dichas apreciaciones sin embargo indican falta de entendimiento sobre la naturaleza y el propósito de la planeación de recursos humanos, la cual se ha convertido ciertamente en un campo especializado en el que los estadísticos, los economistas y otros tienen un interés disciplinario. No obstante también es mucho el interés de cada uno de los administradores en la organización y en especial del staff superior responsable de las políticas y de las comisiones de recursos y de contabilidad.

PROCESO DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Rodríguez (1995) menciona que la planeación estratégica - que requiere la consideración tanto del ambiente externo como del interno- antecede a la planeación de recursos humanos. La planeación estratégica es el proceso por el cual la alta dirección determina los propósitos y objetivos globales y la forma en que deben alcanzarse. Existe una creciente convicción entre los gerentes profesionales respecto a la importancia que tiene incluir la administración de recursos humanos en el proceso de planeación estratégica. En el fondo la planeación de recursos humanos debe estar vinculada con la estrategia organizacional.

La planeación de recursos humanos se puede emprender después de haberse formulado los planes estratégicos de una organización. Los planes estratégicos se reducen a planes de recursos humanos específicos cuantitativos y cualitativos. Por ejemplo, una estrategia de crecimiento interno significa que se contratará empleados adicionales. Las adquisiciones y fusiones, por otro lado, probablemente significan que la organización necesitará planear despidos, ya que las fusiones tienden a crear plazas duplicadas o traslapadas que se pueden manejar más eficientemente con menos empleados.

La planeación de recursos humanos tiene dos componentes: requerimientos y disponibilidad.

La proyección de requerimientos de recursos humanos significa determinar el tipo y número de empleados participantes por nivel de cualidades y de ubicación. Estas proyecciones reflejarán diversos factores, tales como los planes de producción y los cambios en la productividad. Con el fin de hacer las proyecciones de disponibilidad, el gerente de recursos humanos observa tanto las fuentes internas (personas empleadas actualmente) como las fuentes externas (mercado de trabajo). Cuando se han analizado los requerimientos y la disponibilidad de personal, la empresa puede determinar si tendrá un exceso o una escasez de empleados. Deben encontrarse formas de reducir el número de empleados si se proyecta un excedente. Algunos de estos métodos incluyen las restricciones en la contratación, la reducción en la jornada de trabajo, las jubilaciones tempranas y las suspensiones. Si se anticipa una escasez, la empresa debe obtener la cantidad y calidad apropiada de trabajadores afuera de la organización. Se requieren el reclutamiento y la selección externas.

Como las condiciones en los ambientes externo e interno pueden cambiar rápidamente, el proceso de planeación de recursos humanos debe ser continuo.

Las condiciones cambiantes podrían afectar la organización entera, lo que requeriría una modificación extensa de las proyecciones.

La planeación de recursos humanos tiene cuatro aspectos básicos:

1. Planeación para las necesidades futuras a base de decidir cuánta gente y con qué habilidades necesitará la empresa.
2. Planeación para balances futuros a base de comparar el número de empleados necesarios, con el número de empleados contratados de quienes se puede esperar que permanezcan en la organización.
3. Planeación para el reclutamiento o el despido de empleados.
4. Planeación para el desarrollo de los empleados, para asegurarse de que la organización tiene un suministro estable de personal experto y capaz .

IMPORTANCIA

La planeación de recursos humanos es importante por las siguientes razones:

- ✓ Mejora la utilización de los recursos humanos.
- ✓ Permite la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- ✓ Economiza en las contrataciones.
- ✓ Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- ✓ Coadyuva a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.
- ✓ La planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.
- ✓ Permite a la empresa asegurarse de que tiene el número apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un nivel determinado de bienes o de servicios en el futuro.

- ✓ Permite responder a las necesidades futuras de mano de obra (escasez de mano de obra) o tener que recurrir a despidos (en caso de exceso de mano de obra).
- ✓ Proporciona información acerca de cómo se está manejando la mano de obra en la competencia, cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento, etc.
- ✓ Proporciona información sobre legislación laboral, seguros, planes de salud, etc. Lo que le permite a la gerencia determinar qué proyectos podrían imitarse o cuáles no tener en cuenta en la propia empresa.
- ✓ Ayuda a establecer si los empleados pueden cumplir a cabalidad con las tareas que van a ser asignadas.
- ✓ Permite dar a conocer cómo es el clima laboral al interior de la organización para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la compañía.
- ✓ Proporciona información sobre si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados, etc.
- ✓ Debido a que el propósito fundamental de una compañía es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos 100% con una organización, que nunca descuiden al consumidor, hace que la planeación de recursos humanos tenga un papel primordial.

CARACTERÍSTICAS

Las características de la planeación de recursos humanos son las siguientes:

- ✓ Todos los componentes y facetas del proceso de planeación de recursos humanos están íntimamente interrelacionados en una forma sistemática, dinámica y progresiva.
- ✓ La planificación de recursos humanos en grandes empresas se realiza a nivel central por personal especialmente formado en recursos humanos.
- ✓ Los programas de planeación de recursos humanos casi siempre deben incluir aspectos de relaciones laborales y contratación colectiva.

- ✓ La planeación de recursos humanos es un procedimiento sistemático que identifica las oportunidades y peligros que surgen en el futuro.
- ✓ Contribuye al logro de los objetivos planteados mediante el apoyo a la organización, para alcanzar un uso eficiente y efectivo de todo el personal de la compañía.
- ✓ La planeación de los recursos humanos se modifica debido a la introducción de nueva tecnología. En algunos casos, puede significar la eliminación de varios puestos, o puede implicar la creación de otros nuevos.
- ✓ Los instrumentos con los que se pretende pronosticar las necesidades futuras de empleados en una organización pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy complejas.
- ✓ A través de un plan estratégico se fijan los objetivos a largo plazo.
- ✓ Los objetivos a largo plazo marcan el número de empleados y las características que deberán tener.
- ✓ La planeación de recursos humanos tiene que ser integrada tanto interna como externamente.

FUNCIONES

Dentro de las funciones que tiene la planeación de recursos humanos se encuentran las siguientes:

- ✓ Diseñar políticas de personal que provengan y sean congruentes con la misión y el plan básico de la compañía.
- ✓ Diseñar políticas de capacitación para que los empleados mejoren su toma de decisiones.
- ✓ Mejorar la delegación de responsabilidades.
- ✓ Crear una política de personal que involucre varias estrategias que finalmente lleguen a la satisfacción del cliente, objetivo máximo de cualquier empresa.
- ✓ Velar porque sus decisiones sean las mejores y sus funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.

- ✓ Planificar el reclutamiento, la selección y la capacitación.
- ✓ Suministrar el personal adecuado en el momento justo.
- ✓ Construir los planes sobre la base de principios, suposiciones básicas sobre el futuro.

MODELOS DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Aunque la planeación de Recursos Humanos no siempre se lleva a cabo por el órgano de recursos humanos, el problema de anticipar su cantidad y calidad necesarias a la organización es extremadamente importante para ese departamento.

Varios autores han presentado modelos de planeación de Recursos humanos que poseen muchas variaciones entre sí.

El modelo presentado por Heneman y Seltzer sostiene que las necesidades de Recursos Humanos son dependientes de la búsqueda estimada del producto. La relación entre el número de personas y el volumen de búsqueda del producto (variables) está influida por variaciones en la productividad, expansión, tecnología y disponibilidades interna y externa de recursos financieros y oferta de recursos humanos de la organización. El aumento de la productividad sobre las necesidades de Recursos humanos dependerá de la magnitud de ese aumento y de la elasticidad del precio del producto en el mercado.

El modelo presentado por Kingstrom está enfocado hacia los aspectos operacionales. Consiste en:

- a. Seleccionar un factor estratégico para cada área funcional de la empresa, o sea, un factor organizacional cuyas variaciones afecten proporcionalmente las necesidades de mano de obra
- b. Determinar los niveles histórico y futuro presentados por el factor estratégico

- c. Determinar los niveles históricos de mano de obra por área funcional
- d. Proyectar los niveles futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles del factor estratégico correspondiente.

Muchos modelos tratan de caracterizar el flujo de las personas: hacia adentro, a través y hacia fuera de la organización (Chiavenato,1990).

El modelo presentado por Haire, está basado en el flujo mencionado. En razón de la experiencia pasada con personas que dejan la organización y que son promovidas, el modelo de Haire permite predecir cuántas personas deberán ser admitidas para mantener la estabilidad del sistema. También puede usarse para predecir las consecuencias de otras contingencias, como la política de promociones o la disminución del reclutamiento. Este modelo es muy útil para el análisis del planeamiento de carreras cuando la organización adopta una política vigorosa en ese sentido.

El modelo presentado por Sikula es más amplio y comprensivo. Debe tener en cuenta cuatro factores: volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y búsqueda y planeamiento de carreras.

Para Sikula, un modelo sistémico y total de planeación de Recursos humanos debe incluir:

1. Objetivos y políticas de Recursos Humanos
2. Planeación de la Organización
3. Auditoria de Recursos Humanos
4. Pronósticos de Recursos Humanos
5. Programas de acción.

OBJETIVOS Y POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos: son el primer paso en el proceso de planeación de recursos humanos. Consiste en establecer los objetivos de trabajo y las actividades del plan de los recursos humanos (Galicia,2001).

Los objetivos generales de los recursos humanos son:

- 1.-Objetivos sociales. Saber mantenerse dentro de la sociedad como un individuo con valores y propósitos dentro de ella.
- 2.-Objetivos organizacionales. Tener un buen control dentro de las funciones directivas y administrativas de una organización.
- 3.-Objetivos funcionales. Están enfocadas en función de las necesidades de la organización.
- 4.-Objetivos individuales. Son los que pretenden seguir y alcanzar los recursos humanos dentro de una organización

Los objetivos específicos que persigue la planeación de recursos humanos son los siguientes:

- ✓ Satisfacer las necesidades individuales y organizacionales.
- ✓ Relacionar los recursos humanos con las necesidades futuras de la empresa, con el fin de recuperar al máximo la inversión en recursos humanos.
- ✓ Acoplar o ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la empresa subrayando el futuro en vez del presente.
- ✓ Prever la demanda de mano de obra, o cuántos trabajadores necesitará la empresa en el futuro.

- ✓ Prever la oferta de mano de obra, o la disponibilidad de trabajadores con las capacidades requeridas para satisfacer la demanda de mano de obra de la empresa.
- ✓ Efectuar una planeación en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario, ya que los cambios en el ambiente de los recursos humanos son continuos.
- ✓ Realizar una planeación de recursos humanos sistemática en el sentido de que sea organizada y conducida con base en una realidad entendida.
- ✓ Identificar las oportunidades y peligros que surjan en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.
- ✓ Diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

PLANEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS

Planeación de organización, al realizar la planeación de recursos humanos hay que tomar en cuenta dos aspectos muy importantes: la planeación de la organización y la auditoria de recursos humanos (Tyson, 1997).

1.- Planeación de la organización

En el proceso de la planeación de recursos humanos se debe fijar las adaptaciones y los cambios futuros que una organización tendrá que hacer a su estructura interna, debido a las modificaciones en su ambiente interno y externo. Se emplea el término planeación de la organización para hacer referencia a este proceso de cambio. "La planeación de la organización es la actividad consciente que la empresa lleva a cabo para efectuar un cambio positivo en su estado y en su capacidad de crecimiento".

La planeación de la organización es un enfoque al cambio organizacional y a la efectividad administrativa. Realiza un cambio y un mejoramiento que incluye a todos los miembros de la organización en la planeación y en el análisis de problemas.

2.- Auditoría y planeación de recursos humanos

Auditoría de los recursos humanos: Un proceso comparativo que reúne, compila y analiza sistemáticamente los datos con respecto al trabajo de la organización.

Una vez realizada la planeación de la organización, el siguiente paso consiste en obtener información sobre el personal actual de la organización. Se requieren de tipos de información: ¿Tienen los miembros de la organización las habilidades necesarias para su trabajo?, ¿Están teniendo un buen desempeño? Las respuestas a las preguntas anteriores permitirán a los planeadores comparar las fortalezas y debilidades del personal con los requerimientos futuros. Deberá darse especial importancia a encontrar las habilidades existentes y posibles dentro de la organización, pues suele ser más económico promover a sus miembros, que reclutar, contratar y capacitar a personas ajenas a ella. "Promover desde adentro también fomenta la lealtad con la empresa y reconoce la posibilidad de crear trayectorias profesionales para el personal".

En la auditoría de recursos humanos, se evalúan las habilidades y el desempeño de cada individuo de la organización. Dentro de cada departamento se clasifica a los individuos de acuerdo con la calidad de su trabajo. La información así obtenida dará a los administradores de nivel superior una idea de la eficacia del personal en cada departamento. En el caso de niveles superiores de la dirección, el siguiente paso en el proceso de auditoría puede ser desarrollar un plan detallado de sucesión o un diagrama de sustitución.

CAPITULO 3: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

CONCEPTOS

- ✓ Según Idalberto Chiavenato (1990) el Reclutamiento de personal consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Otras definiciones son:

- ✓ Conjunto de esfuerzos que hace la organización para atraer, convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración. Éste debe de ser rápido y de manera eficiente.
- ✓ Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.
- ✓ Según Tyson (1997) el reclutamiento es la fase que procede inmediatamente a la selección; su propósito es preparar el camino para los procedimientos de selección al producir, idealmente, el menor número de candidatos que parezcan ser capaces de desempeñar las tareas requeridas por el puesto desde el principio, o de desarrollar las habilidades que les permitan hacerlo dentro de un periodo aceptable para la organización contratante. El menor número de candidatos potencialmente adecuados puede ser, en teoría, por supuesto, cualquier cantidad. Lo principal que se

debe hacer respecto a la tarea de reclutamiento, es que la organización no desperdicie tiempo y dinero al examinar los documentos de personas cuyas habilidades no cumplen los requisitos del puesto.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

Es importante encontrar los medios apropiados para estimular a los candidatos con los atributos necesarios a que soliciten empleo. En la mayor parte de las organizaciones grandes y de tamaño mediano, el departamento de recursos humanos es responsable del proceso de reclutamiento. En los pequeños negocios, es probable que el reclutamiento lo manejen los gerentes personalmente.

La requisición de empleados es un documento que especifica, el departamento, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo, y otros detalles. Con esta información, el gerente de recursos humanos puede referirse a la descripción apropiada del puesto para determinar los atributos que necesita la persona que se va a reclutar. En ocasiones, las empresas continúan reclutando, aunque no tengan vacantes.

El siguiente paso en el proceso de reclutamiento es determinar si hay empleados apropiados que estén disponibles dentro de la empresa (la fuente interna) o se deben reclutar de fuentes externas, tales como colegios, universidades y otras organizaciones.

Las compañías pueden descubrir que algunos métodos y fuentes de reclutamiento son superiores a otras para localizar y atraer a ejecutivos potenciales. De manera que, con el fin de maximizar la efectividad en el reclutamiento, es de vital importancia utilizar fuentes y métodos de reclutamiento diseñados a las necesidades específicas de una organización (Gomez, Balkin y Cardy, 2001)

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL CALIFICADO

Una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente solo si es capaz de contratar para cada una de las varias posiciones al individuo que este mas calificado para ocuparla. Tales individuos pueden estar empleados en otros puestos en la organización o pueden ser reclutados fuera de ella. Así pues, el reclutamiento de personal requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos tanto internas como externas, para el propósito de que los individuos calificados sean tomados en cuenta en la apertura actual o futura de nuevos puestos. Debido a la amplia variedad de calificaciones requeridas y a la disponibilidad de estas personas para desempeñar los distintos puestos en muchas organizaciones, puede ser necesario depender de cierto numero de fuentes de solicitantes. También existe mayor probabilidad de localizar a solicitantes mejor calificados si se usa una variedad de fuentes, en especial si la disponibilidad de solicitantes de cualquier fuente varia de acuerdo con las condiciones del mercado.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO INTERNO

Para Tyson (1997) existen 3 tipos de fuentes de reclutamiento: Interno, Externo y Mixto:

La fuente 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.

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 comunes:

- ✓ Programas de promoción de información sobre vacantes.

Los departamentos de personal participan en procesos de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de las cuales se les informa a los empleados que vacantes existen y cuales son los requisitos para llenarlas.

Esta información se puede colocar en boletines informativos en áreas de continua circulación, como la cafetería o boletines electrónicos, en los casos que las organizaciones tienen acceso a computadoras personales.

- ✓ Empleados que se retiran.

Una fuente de candidatos que a menudo se ignora es la que componen los empleados que se retiran de la empresa por diversas razones. Muchos pueden marcharse porque otras obligaciones no les permiten cumplir una jornada normal de 48 horas semanales. Otros permanecerían en la empresa si pudieran variar sus horarios, o se han visto obligados a retirarse por diversas razones legítimas y pueden volver a integrarse a la compañía.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

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

a. Candidatos espontáneos.

Todo departamento de recursos humanos recibirá en el curso del tiempo solicitudes de personas que deseen emplearse y ciertos individuos sencillamente pueden presentarse a las instalaciones de la compañía con el mismo fin. En ambos casos la práctica mas común es la de pedir a la persona que llene un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.

b. Referencias de otros empleados

Es posible que los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas al departamento de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ventajas, que los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos.

c. Anuncios de periódicos.

Los periódicos, y en algunos de los casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos. Los periódicos o las revistas especializadas son utilizados por muchos reclutadores. Los anuncios describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Esta practica posee varias desventajas. Puede producirse un alud de solicitantes o por el contrario escasa respuesta. Además cuando se identifica la compañía empleadora no es posible buscar un candidato para reemplazar a uno actual. Es importante redactar el

anuncio desde el punto de vista del candidato. El aviso ideal debe incluir estos mínimos elementos:

- ✓ Las responsabilidades del empleo y no un título sin sentido para el lector como auxiliar o consejero.
- ✓ La manera en que el candidato debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que debe presentar.
- ✓ Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

d. Agencias de empleo:

Estas compañías ofrecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante la publicidad u ofertas espontáneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato.

e. Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo:

Es un nivel más especializado que las agencias y contratan recursos humanos específicos. Operan mediante la búsqueda activa entre los empleados de otras organizaciones. Estas practicas operativas se cuestionan a nivel ético y se las acusa de "piratería institucional"

f. Instituciones educativas:

Las universidades, escuelas técnicas y otras instituciones educativas constituyen una fuente de candidatos jóvenes con moderadas peticiones salariales. Comúnmente se colocan carteles en la facultad que interesa o se sostienen conversaciones con profesores, asesores y alumnos.

g. Asociaciones profesionales:

Establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a

mantenerse muy actualizados en su campo, lo que constituye un canal idóneo para identificación de expertos de alto nivel.

h. Sindicatos:

Este canal es muy útil para la identificación de técnicos, obreros especializados, etc.

i. Internet:

Cada vez son mas las organizaciones que usan este método, aquí las empresas ofertan sus vacantes teniendo un amplio mercado ya que la red les permite atraer candidatos de todas partes. Existe toda una serie de sitios Web disponibles para que los solicitantes envíen sus Curriculum y para que los posibles patronos detecten candidatos calificados. Se estima que hay mas de 2 500 sitios web que contienen ofertas de empleo y mas de 1.5 millones de Curriculum están en línea actualmente.

El reclutamiento no se debe de tomar a la ligera ya que es el inicio de la búsqueda de candidatos, así mismo se le debe dar la misma importancia a la elección de la fuente de reclutamiento más adecuada para la empresa (ya se interna o externa) en ambos casos se debe de valorar que es lo que realmente le conviene a la organización, ya que de esto depende el éxito de una buena selección y la contratación del candidato adecuado, es decir que cumpla el perfil deseado.

Para Idalberto Chiavenato existe un tercer medio de reclutamiento que es el reclutamiento mixto.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO MIXTO

En razón de las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas han preferido una solución ecléctica: El reclutamiento mixto, o sea, aquel que abarca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos. El reclutamiento mixto puede ser adoptado en tres alternativas de sistema:

a) inicialmente, utiliza reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en el caso de que aquel no presente resultados deseables. La empresa esta mas interesada en el input de recursos humanos que en su transformación, o sea, la empresa necesita de personal calificado, a corto plazo y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos a la altura, promueve su propio personal, sin considerar, al comienzo, los criterios sobre las calificaciones necesarias.

b) utiliza el reclutamiento externo y el interno, conjuntamente. Es el caso de la empresa mas preocupada por suplir la vacante existente, ya sea a través del input o a través de la transformación de recursos humanos; generalmente, una buena política de personal prefiere los candidatos internos a los externos, en los casos en que halla igualdad de condiciones entre ellos. La mayoría de las empresas americanas hace hincapié en una política de oportunidades iguales para todos. Con esto, la empresa se asegura de no estar descapitalizando sus recursos humanos, a la vez que crea condiciones de sana competencia profesional.

c) utiliza inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrándose candidatos a la altura, apelan al reclutamiento externo.

CAPITULO 4: SELECCIÓN DE PERSONAL

CONCEPTOS

- ✓ La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.
- ✓ Fernando Arias Galicia (2001) define la selección como el proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.
- ✓ Según Idalberto Chiavenato (op-cit) la selección de recursos humanos es sencillamente el elegir al hombre adecuado para el cargo adecuado, o, mas ampliamente, entre aquellos reclutados, aquellos mas adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.
- ✓ El concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Mediante los sistemas de selección internas se pueden equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. Lo empleados con más características compatibles

con el puesto (y por lo tanto, con más alta puntuación) se consideran los candidatos idóneos.

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

Pero, ¿que 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 así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma.

Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la plantación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad .

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se están seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la

dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización.

Independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

- * ¿Aquel nivel se va a seleccionar?(Ejecutivos, empleados, obreros)
- * ¿Que requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- * ¿Que posibilidades de desarrollo y promoción puede ofrecerse a los candidatos?
- * ¿ Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- * ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo? (zona, potencia, ramo industrial similar)
- * ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- * ¿ Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo? , etc.

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual sólo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que aseguren que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización:

Sus Recursos Humanos.

Habiendo aclarado que el sistema técnico de selección de personal va a estar matizado por la situación y características particulares de la organización de

que se trate, así como de los recursos disponibles, se hace una exposición general de los principios y el proceso de selección de personal.

PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales (Chruden, 2004):

Colocación:

Como ya se indicó anteriormente, es muy común tener en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales. Es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

Orientación:

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país.

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de su ocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, o así el

incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, etc. En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que está decidida si pueden ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisara el resultado. La verdad es que se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo.

La razón primordial de esta postura parece ser que sí se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos. Quiera desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizada esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

Ética profesional:

Parece que muchos seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función.

Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar a la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente la organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a

veces definitivamente, la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN TÉCNICA

Para cumplir con esa pesada responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana (Tyson, 1997).

Vacante

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Para efectos de esta investigación, se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitara que se cubra.

Análisis y valuación de puestos

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuanto se pagará.

Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante de una maquina. Si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar

el hueco. El análisis de puestos y su evaluación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

Inventario de recursos humanos

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar los elementos que conocen la organización, y de los cuales se conocen la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios.

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

Solicitud de empleo

Localizar a los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se fomente de la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y la de selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Al localizar el área de selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten en las áreas de trabajo.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcara básicamente datos personales como: nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, registro federal de causantes, etc.; Datos

familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros.

De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que pueden complementarse con un currículum vitae para ejecutivos.

Se determina si el candidato reúne a los requisitos mínimos de escolaridad, edad, etc., en un caso afirmativo se procede a una entrevista.

Entrevista inicial o preliminar

La entrevista pretende detectar en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnan los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que el decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa. Antes de tratarla, vamos a detenernos un poco en lo referente la entrevista.

Definición de entrevista

En sentido estricto se puede decir que entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. En la administración de recursos humanos se encuentran con mayor

frecuencia la de selección, de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, de despido, etc.

Cada entrevista en particular tiene un objeto específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizará y su duración.

Tres elementos esenciales

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión que permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad

CONCEPTO GLOBAL DE SELECCIÓN

Para los especialistas en el tema existen diversos pasos para llevar a cabo el proceso de selección sin embargo todos estos se resumen y llegan a un mismo punto de referencia u objetivo que es el lograr captar a los mejores candidatos y a los mas calificados. Es por eso que se pueden englobar estos puntos de vista y retomar el concepto global de los ocho pasos.

El concepto global de selección consta de ocho pasos. El proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles por la otra (Galicia,2001).

Pasos del proceso de selección.

1. Recepción preliminar de solicitudes
2. Pruebas de idoneidad
3. Entrevista de selección
4. Verificación de datos y referencias
5. Examen médico
6. Entrevista con el supervisor
7. Descripción realista del puesto
8. Decisión de contratar

Existen programas computarizados que determina por puntaje cuáles empleados reúnen las características deseables para determinados puestos. Los empleados con más puntuación se consideran los idóneos. Pero estos sistemas no reflejan el deseo de los empleados por aceptar el puesto.

Al operar un sistema de promoción interna, por lo general, no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Cuando la selección se realiza con candidatos externos suelen aplicarse los siguientes pasos:

1.- Recepción preliminar de solicitudes

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la

petición de una solicitud de empleo. El candidato comienza a formarse una opinión de la empresa a partir de ese momento, muchos candidatos válidos pueden sentirse desalentados si no se los atiende adecuadamente desde el principio.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

2.- Pruebas de idoneidad

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Los puestos de niveles gerenciales son complejos y es difícil medir la idoneidad del candidato. Cuando se emplean exámenes psicológicos el aspirante desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluaciones asigna una puntuación a cada función. El procedimiento es costoso.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques:

1. Demostración práctica: se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.
2. Enfoque racional: se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba.

Por lo general se prefiere el de demostración práctica porque elimina muchos elementos subjetivos. El enfoque racional se emplea cuando el primero no se puede aplicar debido a que la cantidad de sujetos examinados no permite la validación.

Además de ser válidas las pruebas deben ser *confiables*, es decir, que cada vez que se aplique al mismo individuo se obtengan resultados similares.

Pruebas Psicológicas

Existen diversos tipos de pruebas psicológicas, la utilidad de cada una es limitada y no se las puede considerar un instrumento universal. El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba. Ahí mismo se instruye sobre la confiabilidad de la misma y sus resultados de validación obtenidos por el diseñador.

Inventario multifásico de la personalidad	Mide la personalidad (ejecutivos, personal con acceso a información confidencial)
Inventario psicológico	Mide la personalidad (ejecutivos, gerentes y supervisores)
Guía Guillot-Zimmerman del temperamento	Mide la personalidad (personal de ventas)
Evaluación crítica del raciocinio Watson-Glaser	Mide la habilidad lógica y de raciocinio (ejecutivos, gerentes, supervisores)
Prueba Owens de creatividad	Mide la creatividad y la habilidad (ingenieros)

Pruebas De Conocimiento

Las pruebas de conocimiento son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinado. Por ejemplo un abogado que rinde un examen sobre Código Civil.

¿ Cómo supervisar?	Mide el conocimiento de las prácticas de supervisión (gerentes, supervisores)
Cuestionario de opiniones sobre el liderazgo	Mide el conocimiento de técnicas de liderazgo (gerentes y supervisores)
Prueba general de aptitud	Mide la habilidad verbal, espacial y numérica (solicitantes no calificados)

Pruebas De Desempeño

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto; por ejemplo un cocinero puede ser sometido a un examen de habilidad para hornear un platillo.

Prueba Stromberg de destreza	Mide la coordinación física (dependientes de almacenes)
Prueba revisada de expresión documental	Mide la visualización espacial (diseñadores)
Prueba para oficinistas	Mide la habilidad para trabajar con nombres y números (oficinistas)
Prueba de simulación de trabajo	Mide la respuesta a demandas que simulan el ambiente de trabajo (gerentes, profesionales)

Las pruebas de respuesta gráfica miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos. Por ejemplo: el detector de mentiras. Su uso es prácticamente inexistente.

3.- Entrevista de selección

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas se adaptan a empleados no calificados y a empleados calificados, profesionales, gerentes y directivos. Permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Tipos De Entrevistas

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA	TIPO DE PREGUNTA	APLICACIONES
NO ESTRUCTURADA	Número mínimo de preguntas planeadas.	Útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica porque no se lo contratará.
ESTRUCTURADA	Lista predeterminada de preguntas generalmente formulada a todos los solicitantes.	Para obtener resultados con validez especialmente en números grandes de solicitantes.
MIXTA	Combinación de preguntas estructuradas y no	Enfoque realista que proporciona respuestas

	estructuradas.	comparables y datos adicionales.
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La evaluación depende de la solución y el enfoque del solicitante.	Para evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de <u>presión</u> moderada.
PROVOCACIÓN DE TENSIÓN	Serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante.	Útiles para candidatos a puestos con alto nivel de tensión.

Proceso De La Entrevista

- ✓ Preparación Del Entrevistador
- ✓ Creación De Ambiente De Confianza
- ✓ Intercambio De Información
- ✓ Terminación
- ✓ Evaluación

Preparación del entrevistador. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Los entrevistadores deberán explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, salario, prestaciones y otros puntos de interés.

Creación de un ambiente de confianza. El entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes - incluso en los que no sean contratados- una imagen agradable, humana, amistosa. Evitar interrupciones telefónicas, convidar una taza de café, hacer a un lado papeles ajenos a la entrevista es importante para lograr un buen ambiente.

Intercambio de información. Algunos entrevistadores inician este proceso preguntando al candidato si tiene preguntas para hacer. Aquí se establece una comunicación en dos sentidos y permite al entrevistador iniciar la evaluación. Es aconsejable evitar las preguntas vagas o que tienen respuestas obvias.

Terminación. Cuando el entrevistador considere que se está completando su lista de preguntas y el tiempo planeado expira es hora de poner fin a la entrevista. Puede preguntarse al candidato ¿Tiene alguna pregunta final? o hacer algún gesto que indique que esta finalizando la sesión. No es conveniente indicarle al aspirante que perspectivas tiene de obtener el puesto, ya que los siguientes candidatos podrían causar mejor o peor impresión.

Evaluación. Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

4.- Verificación de datos y referencias

Los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias. Muchos de ellos demuestran gran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo general son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende del grado de confiabilidad de los informes que reciba, ya que también suelen no ser muy objetivos los anteriores superiores del candidato, en especial cuando describen aspectos negativos del mismo.

5.- Examen médico

Existen poderosas razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes pasando por el caso de personas que se ausentarían con frecuencia debidos a sus constantes quebrantos de salud.

En general el empleador contrata un servicio especializado en exámenes de salud.

6.- Entrevista con el supervisor

En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor o el gerente del departamento interesado quien tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Es el supervisor, por lo general, la persona más idónea para evaluar las habilidades y conocimiento técnicos del solicitante. El papel del departamento de personal consiste en proporcionar la gente más idónea, eliminando a los que no resulten adecuados y enviando al supervisor dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación. Cuando se decide conseguir empleados no calificados es el departamento de personal quien toma la decisión de contratar.

En los casos de que el supervisor tenga participación en este paso, tendrá la obligación psicológica de ayudar al recién llegado y será, en parte, su responsabilidad si éste no tiene un desempeño satisfactorio.

7.- Descripción realista del puesto

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición el resultado es casi siempre negativo. Para evitar esto, es necesario llevar a cabo una "familiarización" con el equipo y los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el mismo lugar de trabajo.

Está demostrado que la rotación disminuye cuando se advierte a los futuros empleados las realidades menos atractivas de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

8.- Decisión de contratar

Éste es el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

Con el fin de mantener la buena imagen de la organización es importante comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. De ellos puede surgir un candidato para otro puesto, por esto es conveniente conservar los expedientes de los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado, lo que constituirá el legado personal.

El resultado final se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable que el empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

CAPITULO 5: CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL

CONCEPTO

La capacitación es una técnica de formación que se le brinda a una persona o individuo en donde este puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz.

Dessler (2001) nos dicen que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

1. Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
2. Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Según Dessler (up-cit), la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

El adiestramiento para Idalberto Chiavenato (up-cit) es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

El adiestramiento es tan importante como la selección, ambas actividades se complementan entre sí; si no se realiza una, la otra no tendrá éxito, ya que al seleccionar un empleado debe de comprobarse que el individuo contratado tenga la suficiente inteligencia y aptitudes, así como la actitud adecuada para ejercer un cargo, la empresa una vez que contrata una persona tiene la obligación de adiestrarlo en las destrezas y los conocimientos indispensables para que cumpla bien su trabajo.

Unos de los factores que pueden complicar los requisitos de adiestramiento son crear un programa de adiestramiento sin advertir la necesidad de inculcar determinados conocimientos o habilidades que cumpla con las necesidades de la empresa esto generalmente tienen poca probabilidad de éxito. También la falta de comunicación por medio de los altos mandos o la falta de adiestramiento a los mismos ocasionando confusión dentro del ambiente laboral y creando un caos debido a la falta de información.

El adiestramiento representa para la organización una actividad costosa, que solo se puede considerar como inversión cuando se lleva a cabo de forma idónea. De lo contrario, será un engaño y pasará lo que ha ocurrido con muchos esfuerzos en este campo que han comenzado sin ninguna razón, continúan sin ningún propósito y terminan sin ningún resultado efectivo a la empresa.

Para convertir el adiestramiento en una actividad productiva, es necesario que la capacitación resulte de un proceso de investigación y detección de necesidades donde se utilizan métodos e instrumentos que le dan la validez a los datos que se están recolectando para determinar la necesidad de entrenamiento del trabajador.

Cabe destacar que el uso adecuado y oportuno de cada instrumento y método utilizado para detectar necesidades de capacitación, proporcionaran datos auténticos que en su estudio y aplicación pueden dar muy buenos resultados para la organización. Debe formularse programas claros y precisos basándose en las necesidades de la empresa y debe de existir la necesidad clara de adiestramiento.

1. El adiestramiento en el trabajo, en el cual los participantes aprenden mientras realizan su trabajo.
2. El adiestramiento preliminar, el cual el adiestramiento se efectúa en un espacio de trabajo simulado, lejos del lugar de trabajo.

- ✓ La fase de aprendices en el cual asisten a clase y tienen experiencias laborales bajo la guía de un empleo experto.
- ✓ Instrucción programada, en la cual el material se presenta mediante etapas graduales en que deben indicar si dominan los contenidos.
- ✓ Instrucción con ayuda de computadora, en la cual interactúan con una computadora que conserva el contenido del curso.
- ✓ Modificación de la conducta, en la cual se refuerza o premia a los participantes por realizar las conductas deseadas.

Es importante destacar que las metas de los adiestramientos son lograr que las personas que trabajan perfeccionen sus conocimientos y prácticas, así como habilidades que les permitan aplicar los conocimientos en una forma significativa, especialmente en actividades donde desempeñan su labor logrando así preparar una persona que sirva de modelo y de trabajar con los demás en vez de trabajar para los demás.

Las necesidades de adiestramiento del individuo, surgen como consecuencia de haber encontrado deficiencia en el análisis de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, al compararlas con las requeridas por el trabajo. Esta es una labor que el supervisor debe hacer continuamente, el encargado de la actividad de adiestramiento en una empresa debe recoger de los supervisores la información acumulada, y con ella estructurar el programa anual de entrenamiento de personal.

Para obtener esa información, dentro del proceso de detección de capacitación, es necesario que los gerentes, supervisores y/o mandos medios tengan un adiestramiento adecuado ya que en muchas organizaciones surge el problema de que las personas de alto mando tienen tan poco conocimiento o carecen de ello tanto como los empleados a su mando, creando un ambiente de duda y confusión dentro de la organización, por tal razón es de gran importancia el adiestramiento a los mandos superiores.

En la actualidad en nuestro ambiente laboral surge este tipo de problemas debido a la falta de comunicación y al poco desarrollo que se le otorga a los empleados, son muy pocas compañías que cuentan con un programa de capacitación y adiestramiento a su personal.

Esto se demuestra claramente cuando la organización logra un cambio en su ambiente laboral, es muy importante que en cada área de la compañía, exista un equipo para que detecten posibles fallas que puedan estar causando malestar y zozobra dentro o fuera de la organización mejorando la calidad del trabajo y demostrando la efectividad del programa de adiestramiento. También puede verse como los supervisores pueden abrir nuevos canales de comunicación con el supervisado, con el objeto de lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos de la organización.

Resulta importante para una organización un programa de adiestramiento, ya que crea un empleado que esta en capacidad para ejercer un puesto en cualquier organización

En donde se espera enseñar a los empleados lo que más representa valor para una compañía y buscar que esto concuerde con los propósitos de los individuos. Un ejemplo de lo anterior puede ser el trabajo en equipo , la confianza, el respeto por el individuo, la calidad, etc.

Es importante que una compañía determine qué personas serán las encargadas de difundir dichos valores a los empleados y convertir las palabras en acciones para el bienestar global de la empresa. Se podrían dar conferencias o charlas explicativas en donde se muestre qué es lo que busca la organización y cómo se podría llegar a esto. Seguidamente, encontramos la capacitación en la diversidad, en donde se tratan de explicar las características diversas que presenta la fuerza de trabajo en el mercado o en una organización. Por ejemplo,

sensibilizar a los empleados ante situaciones nuevas y cambiantes que estén enfrentando las mujeres o los grupos minoritarios. Todo esto con el fin de crear un mejor ambiente de trabajo y unas relaciones laborales más armoniosas.

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

El estar obsoleto también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

Beneficios de la Capacitación.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización (French, 1999).

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- ✓ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Crea mejor imagen.
- ✓ Mejora la relación jefes-subordinados.

- ✓ Se promueve la comunicación a toda la organización.
- ✓ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- ✓ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal

- ✓ Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- ✓ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ✓ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- ✓ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ✓ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ✓ Permite el logro de metas individuales.
- ✓ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Cómo Establecer Objetivos de la Capacitación.

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

Los objetivos especifican que el empleado sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por tanto ofrecer un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor o así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

Objetivos de la Capacitación:

Los objetivos generales de la capacitación son (Chruden,2004):

Productividad: Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.

Calidad: los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.

Planeación de los Recursos Humanos: la capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.

Prestaciones indirectas: Muchos trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la compañía pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.

Salud y Seguridad: La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

Prevención de lo Obsoleto: Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.

La Obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo.

La Obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades de recursos humanos y la adaptación de los individuos a las oportunidades así como los peligros del cambio tecnológico.

Desarrollo Personal: No todos de los beneficios de capacitación se reflejan en esta misma. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal.

Los Principios de aprendizaje (llamados también principios pedagógicos) constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva (Tyson, 1997).

Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. Estos principios son los de Participación, Repetición, Relevancia, Transferencia, Retroalimentación.

Características de los instructores:

- ✓ Conocimiento del tema
- ✓ Adaptabilidad
- ✓ Sinceridad
- ✓ Sentido del humor
- ✓ Interés
- ✓ Cátedras claras
- ✓ Asistencia individual
- ✓ Entusiasmo

Al diseñar un programa de capacitación, los gerentes deben tomar en cuenta dos condiciones previas para el aprendizaje: disposición y motivación. Además, es preciso considerar los principios de aprendizaje a fin de crear un entorno que conduzca al aprendizaje. Estos principios incluyen el establecimiento de metas, la plenitud del significado, el modelado, las diferencias entre las personas, la práctica activa, el aprendizaje desmenuzado frente al global, el aprendizaje distribuido, la retroalimentación y las recompensas y refuerzos.

Los principales objetivos específicos son:

- ✓ Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- ✓ Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- ✓ Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

PASOS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Para Bohlander, Snell y Sherman (2001) existen 5 pasos en el proceso de capacitación y desarrollo los cuales son:

1.- Análisis de las necesidades. Su propósito es identificar las habilidades específicas que se necesitan para desarrollar el trabajo, analizar las habilidades y las necesidades de los futuros practicantes y desarrollar objetivos específicos y mensurables de los conocimientos y el desempeño.

Cómo Determinar las Necesidades de Capacitación.

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea. El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff: corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le compete todas las decisiones referentes a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

- ✓ **Evaluación del desempeño:** Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- ✓ **Observación:** Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- ✓ **Cuestionarios:** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.
- ✓ **Solicitudes de supervisores y gerentes:** Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- ✓ **Entrevistas con supervisores y gerentes:** Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante

capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.

- ✓ **Reuniones interdepartamentales:** Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- ✓ **Examen de empleados:** Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- ✓ **Modificación del trabajo:** Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- ✓ **Entrevistas de salida:** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

2.- Diseño del programa. En este punto se arma y produce el contenido del programa de capacitación, inclusive cuadernos de trabajo, ejercicios y actividades.

3.- Validación. Es en el cual se eliminan los defectos del programa de capacitación y se presenta a un público representativo reducido.

4.- Aplicación. Es donde se aplica el programa de capacitación, usando técnicas como por ejemplo, capacitación práctica y aprendizaje programado.

IMPLEMENTAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

- ✓ La efectividad respecto al costo.

- ✓ El contenido deseado del programa.
- ✓ La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- ✓ Las preferencias y la capacidad de las personas.
- ✓ Las preferencias y capacidad del capacitador.
- ✓ Los principios de aprendizaje a emplear.

5.- Evaluación. Es aquí donde se determina, por medio del seguimiento y evaluación, el éxito o el fracaso del programa.

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

El proceso de capacitación y desarrollo es un proceso de cambio. Gracias a él, los empleados no tan aptos se transforman en trabajadores capaces, los trabajadores capaces y los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades (Dessler, 2001)

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación deben seguir los pasos que se muestran:

1. Normas de evaluación
2. Examen anterior al curso.
3. Empleados capacitados.
4. Examen posterior al curso.
5. Transferencia al puesto.
6. Seguimiento.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los instructores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

- ✓ Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso en general.

- ✓ Los conocimientos que se hallan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- ✓ Los cambios en el comportamiento que se describen del curso de capacitación.
- ✓ Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismos.

Para Galicia (2001) existen 4 criterios básicos para evaluar el éxito de los programas de capacitación:

1. Reacciones
2. Aprendizaje
3. Comportamiento
4. Resultados

Criterio 1. Reacción:

Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

Criterio 2. Aprendizaje:

Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.

Criterio 3. Comportamiento:

El comportamiento de los participantes no cambian una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

- ✓ Presentar elementos idénticos.
- ✓ Enfocarse en los principios generales .
- ✓ Establecer un clima para la transferencia .

Criterio 4. Resultados:

Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Tal es el caso del modelo Benchmarking, que es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia organización, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras. Dicho proceso propone a los gerentes:

- ✓ Planear
- ✓ Hacer
- ✓ Comprobar
- ✓ Actuar.

MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes: (Chruden,2004)

Capacitación en la Práctica (CEP).

Capacitar a una persona para que aprenda un trabajo mientras lo desempeña. Hay varios tipos de capacitación en la práctica. El más conocido es el método de entrenamiento o estudios básicos, en este caso, un trabajador experto o supervisor de la persona en entrenamiento capacita al empleado.

Las CEP ofrece varias ventajas. Es relativamente barata; los educandos aprenden mientras producen, el método también facilita el aprendizaje, pues los educandos aprenden desempeñando su propio trabajo y reciben enseguida retroalimentación sobre si tuvieron un desempeño correcto o no.

La capacitación de aprendices.

Es un proceso estructurado mediante el cual las personas se convierten en trabajadores capacitados gracias a una combinación de instrucción en el salón de clases y una capacitación en la práctica. Se usa mucho para capacitar a las personas para diversas ocupaciones como por ejemplo electricistas y plomeros.

El aprendizaje informal.

Se puede definir como un proceso de aprendizaje que no esta definido ni diseñado por la organización. Aun cuando el aprendizaje informal no esta definido ni diseñado previamente por la organización, se puede hacer lo necesario para asegurarse de que se esta dando esta capacitación.

Capacitación para enseñar el trabajo (CET).

Lista de las tareas básicas de cada puesto, así como los puntos clave necesarios para ofrecer a los empleados una capacitación que avance paso por paso. Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se debe hacer y por qué.

Las clases.

Son una forma rápida y sencilla para proporcionar conocimientos a grupos grandes de educandos. Si bien éstas se podrían sustituir por material escrito, ello

implicaría un gasto considerable y no permiten el intercambio de preguntas que existen en las clases.

El aprendizaje programado.

Método sistemático para enseñar habilidades laborales, que implica presentar preguntas o hechos, dejar que el educando conteste e informarle, enseguida si sus respuestas han sido correctas o no.

El aprendizaje programado tiene tres funciones:

1. Presentar preguntas, hechos o problemas al educando.
2. Dejar que el aspirante conteste.
3. Informarle si sus respuestas son correctas o no.

La principal ventaja del aprendizaje programado es que disminuye el tiempo que se requiere para la capacitación más o menos en una tercera parte, la enseñanza programada también puede facilitar el aprendizaje, porque permite que los aspirantes aprendan a su propio ritmo, les proporciona información de inmediato y (desde el punto de vista del estudiante) disminuye la posibilidad de error. Por otra parte, los educandos no aprenden mucho más mediante el aprendizaje programado, de lo que se aprendería con un libro de texto tradicional.

Capacitación por computadora (CPC).

En este tipo de capacitación el educando usa un sistema de computadora para aumentar, en forma interactiva, sus conocimientos o habilidades. La capacitación de vestíbulo o simulada no siempre tiene que depender de la computarización.

No obstante, la capacitación por computadora por lo normal implica presentar a los educandos simulaciones computarizadas, así como usar multimedios, inclusive video cintas, para ayudar al aspirante a aprender a

desarrollar su trabajo. Otras ventajas incluyen la consistencia de la enseñanza (las computadoras, a diferencia de los entrenadores humanos, no tienen días buenos o malos), dominio del aprendizaje (si el educando no aprende, por regla general no puede avanzar al siguiente paso de la CPC), mayor retención y mayor motivación del educando (resultado de la retroalimentación sensible del programa de CPC).

La capacitación de CD-ROM e Internet.

La capacitación por Internet ya es una realidad, y muchas empresas las están usando para ofrecer algunos de sus programas de capacitación.

Las personas en entrenamiento pueden recorrer cada una de las lecciones nuevas.; algunas lecciones incluyen asignaciones que envían a los aspirantes a los confines externos de Internet, a practicar lo que han aprendido acerca del uso de Internet y a recabar información pertinente para el curso. En una variante del tema, el creador de otro programa de capacitación por Internet no solo deposita cursos en el correo electrónico de los aprendices receptores, sino también asigna a los estudiantes a grupos de discusión , de modo que los participantes "no solo aprenden algo, sino que probablemente conocerán otras personas".

Capacitación en el puesto.

Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor

mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia.

La rotación de puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:

Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Capacitación por instrucción del puesto (CIP)

Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.

Conferencias

Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos

grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto.

Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.

Técnicas audiovisuales

La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son mas caros que las clases convencionales, pero ofrecen ventajas algunas técnicas audiovisuales son la telecapacitación y el aprendizaje a distancia por medio de videoconferencias.

Capacitación vestibular por simulacros

Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

Como instrumentos se tiene material didáctico:

- Cursos
- Manuales

- Equipo de proyección de acetatos, multimedia, proyectores de audio, video, e imágenes.
- Programas

Después de que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse en forma adecuada. Si la organización desea promover a esos empleados a puestos con mayor responsabilidades en el futuro, las actividades de desarrollo resultan imprescindibles.

La capacitación no debe verse como un gasto más de las empresas, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general.

CAPITULO 6: RELACIONES INDUSTRIALES

CONCEPTO

- ✓ Para Tyson (1997) autor del libro "Administración de Personal" el termino relaciones industriales se usa, en manera general, para describir las relaciones formales entre las empresas y los sindicatos u otras agrupaciones colectivas de empleados junto con los convenios institucionales que surgen a partir de estas relaciones.

Las relaciones laborales son para cualquier país un elemento de importancia esencial. No sólo porque definen la calidad de las interacciones entre empleadores y trabajadores, sino fundamentalmente, porque definen también la calidad de una sociedad.

Llevando el concepto de relaciones laborales a un sentido más técnico y restringido este envuelve, entre muchas otras dimensiones, temas tan fundamentales para el mundo del trabajo como por ejemplo, los salarios, tipos de contratos, las jornadas de trabajo, la previsión, la retribución a la productividad, la calidad del producto y la capacitación de la fuerza de trabajo, el comportamiento de los mercados laborales, los empleos, la disciplina laboral, las condiciones de higiene, salud y medioambiente laboral, las medidas de bienestar, la información y participación, así como también, los comportamientos del actor sindical y empresarial.

Finalmente, pero no menos importante, una dimensión de las relaciones laborales es su cristalización en una normativa laboral, es decir el conjunto de deberes y derechos que están protegidos por una legislación que debe mantener una ecuanimidad y equilibrio entre los actores. Ecuanimidad y equilibrio son dos características básicas, para que una legislación tenga legitimidad social, es decir una adhesión basada en convencimiento y el consentimiento de quienes tienen que ejercerla y no sólo como una imposición externa asegurada con medidas de fuerza o de poder.

Por otra parte, la existencia de un tipo u otro de relaciones laborales no es neutra. En su conformación influyen las concepciones políticas, económicas, sociales y culturales de los actores. Por nombrar sólo algunas características, las relaciones entre empleadores y trabajadores pueden ser en distintos grados, autoritarias o participativas.

Pueden ser modernas, es decir, basadas en una racionalidad instrumental y normativa, o tradicionales, basadas en ideologías o prejuicios. Pueden ser adecuadas al momento de desarrollo de la economía y la sociedad, o presentar una cierta disfunción a ese desarrollo. Pueden mostrar diversos niveles de eficacia en logros económicos y sociales. Pueden también tener diferentes grados de legitimidad de acuerdo a los intereses de los actores; ser consensuales o motivo de controversia.

Cualquiera que sea la caracterización que de ellas se haga, es importante tener en cuenta que las relaciones laborales son antes que todo, un fenómeno social y en cuanto tal, los actores y sus comportamientos son un elemento esencial en su definición. Por ello, sería equivocado conceptualizar, las relaciones laborales como un resultado estructural o económico mecánico, aunque evidentemente, la economía y la dimensión estructural son parte constitutiva de éstas.

Respecto al marco legal que regula las relaciones laborales este es dado por cada país en su legislación laboral y contempla todos los aspectos antes mencionados, los salarios, tipos de contratos, las jornadas de trabajo, la previsión, la retribución a la productividad, la calidad del producto y la capacitación de la fuerza de trabajo, el comportamiento de los mercados laborales.

En la actualidad la Ley Federal del Trabajo protege más al trabajador de la explotación de los patrones. Uno de los principales problemas de las relaciones laborales son las prestaciones ya que el patrón en algunos casos no cumple con lo estipulado en la misma ley por mencionar un ejemplo: las empresas textiles y de maquila.

Lo dicho con anterioridad se refiere a una de las Fracciones del Artículo 450 de la Ley Federal del trabajo pues dentro de este hay otras seis que si el patrón no la lleva acabo será motivo de perder la relación laboral.

Los antecedentes del derecho laboral empiezan desde la prehistoria porque los hombres tenían que luchar contra otros y contra las fuerzas de la naturaleza.

El primer documento importante, es el Código de Hamurabi, Rey de Babilonia, más de 2000 años antes de Cristo, en el que se reglamentaba algunos aspectos del trabajo.

En Grecia se admiró inicialmente la actividad agrícola y mercantil y vemos como Toso y Soleen introdujeron el principio del trabajo en la constitución ateniense.

Roma se presenta como una estructura orgánica extraordinaria y su armazón jurídico influyen poderosamente en todo el mundo.

El pueblo Israelita consagró en la Biblia, en los libros Pentateuco y Deuteronomio, marcan algunas reglas laborales.

En la edad media nacieron los gremios que regulaban el trabajo desde entonces se vislumbraba una relación laboral.

La relación obrera patronal y los problemas que se suscitan tienen que ser resueltos por las leyes, entonces vigentes. Es el derecho del trabajo una de las ultimas ramas del derecho.

Brun y Galland explican que el derecho del trabajo es una defensa de los asalariados por lo consecuente el patrón no tiene ninguna herramienta para defenderse.

Los antecedentes en México se dan desde la época de la colonia con la esclavitud donde esto era la base del trabajo como función económica.

Al redactarse la Constitución de 1857 sus voceros más destacados hacen gala de sus convicciones liberales. En los primeros años de este siglo se registraron algunos movimientos que llamaron la atención, como los de Río Blanco, Nogales, Santa Rosa y Cananea.

En la Revolución de 1910 surgió como un movimiento esencialmente político, se combatió la reelección de Presidente Profirio Díaz, junto con sus seguidores que habían formado una oligarquía, pero ni Madero, ni Villa, ni Zapata propugnaron por los derechos de los trabajadores.

En la asamblea constituyente donde nace un artículo de verdadera importancia como lo fue el Artículo 123 de la Constitución Mexicana.

Observando en nuestra patria, plasma en la carta magna preceptos que en su origen tuvieron como objetivo la protección de los trabajadores. La Constitución protegió al trabajador prohibiendo abusos que le agotaran físicamente o que se impidiera una remuneración justa por su labor.

Después de la Constitución surgió la Ley Federal de Trabajo, se mencionaban los derechos y obligaciones de los patrones y trabajadores y marcaba el funcionamiento correcto de las relaciones laborales.

Por medio de esto se logró el equilibrio de intereses y desarrollando principalmente la lucha obrero patronal, dentro del campo del derecho, todavía se necesita que los dirigentes sindicales y algunos patrones entiendan el papel que deben desempeñar en un México progresista, para permitir una verdadera justicia.

En noviembre de 1978 se reforma el Artículo 123 Constitucional para incluir la siguiente declaración: " Toda persona útil; al efecto promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo conforme a la ley ".

A partir del análisis sobre la historia de las relaciones industriales se ha visto que existe gran número de instituciones nacionales que "chocan" con las

relaciones y, por ello, las acciones y las reacciones a nivel local toman dimensiones industriales y nacionales. Las posiciones de poder relativo de los participantes son determinantes cruciales de los resultados en la negociación colectiva (Dessler,2001)

PATRONES Y SINDICATOS

Pertenencia Sindical

Con base en el estudio de la historia de los sindicatos, se puede decir que los miembros de estos poseen diferentes características de acuerdo con si son o no calificados, miembros de sindicatos de empleados de oficina; además existen variaciones regionales, ocupacionales e industriales. Por tanto, es posible anticipar distintas clases de conducta a partir de estas diferentes agrupaciones .

En pocas palabras los miembros sindicalizados que pertenecen a las secciones de calificados tienden a ser mas conservadores que los no calificados. Con frecuencia los empleados calificados están mas implicados en las organizaciones donde trabajan y tal vez tengan trayectorias laborales mas estables. Los trabajadores no calificados tienen mayores probabilidades de ser despedidos o de convertirse en redundantes.

El Grupo De Trabajo

Si se comprende a las instituciones y a los procedimientos implicados en la negociación colectiva, no se deben olvidar las influencias de los grupos de trabajo sobre los procesos de la acción colectiva. Los estudios hechos por Roy , Lupton y otros, demostraron que los grupos de trabajo son grupos de interés, los cuales buscan promover y mantener sus intereses a través de la manipulación de esquemas de incentivos y del control de las reglas de trabajo. Las relaciones cara a cara entre los miembros del grupo son consideradas mas importantes por los trabajadores que las relaciones que tengan con la gerencia.

La lealtad de los grupos puede llevar a los trabajadores a conflictos tanto con los representantes u oficiales sindicales como con la gerencia.

Sayles destaca la importancia de la tecnología cuando sugiere que es posible distinguir cuatro tipos de grupo de trabajo de acuerdo con su nivel de especialización y la cantidad de interacción entre los miembros del grupo. Por esto donde existe un alto grado de interacción entre los miembros de un grupo no calificado, el grupo será “errático” y donde exista menos interacción, el grupo será apático. Por otro lado los trabajadores calificados con alta interacción formaran los grupos “estratégicos” si los trabajadores calificados normalmente no interactúan mucho en el trabajo formaran los grupos “conservadores”.

LAS ASOCIACIONES PATRONALES Y LA ADMINISTRACIÓN

Las asociaciones patronales.

Estas se constituyen por organizaciones grandes o pequeñas que van desde miembros autoempleados, maestros artesanos y similares hasta compañías públicas y conglomerados enormes, los cuales pueden ser miembros de diversas asociaciones que cubren diferentes industrias. Este tipo de asociaciones buscan promover los intereses de un grupo de patronos dentro de una industria o sección de la economía.

La estructura de las organizaciones patronales es extremadamente variable. Las federaciones nacionales están integradas por gran numero de asociaciones locales, quienes eligen un comité o un consejo.

Las funciones principales de las asociaciones patronales cambiaron en su importancia a partir de algunos días antes de la Segunda Guerra Mundial. En la actualidad dichas funciones están menos relacionadas con el control de las actividades de los miembros y están mucho mas interesadas en otorgar asesoría y ayuda.

Las funciones actuales de las asociaciones mas grandes son:

- ✓ Actuar como asociaciones comerciales al ofrecer consultaría comercial a sus miembros.
- ✓ Actuar como grupos de presión sobre el gobierno, las autoridades publicas, etc.
- ✓ Otorgar uniformidad de acción colectiva con los sindicatos
- ✓ Aplicar un procedimiento de disputas con los sindicatos
- ✓ Diseminar información y consejo respecto a las relaciones industriales a sus miembros.

Las Relaciones Industriales Dentro De La Administración

Las relaciones industriales son una parte integral de la administración de cualquier negocio. Cada vez más, las compañías grandes nombran directores de relaciones industriales o de personal para los consejos de las organizaciones; y el crecimiento de la legislación laboral, así como de las dificultades que han surgido a través de la inflación y las políticas de ingresos en los últimos años, han dado gran ímpetu a este movimiento.

Por tanto el papel de la administración en las relaciones industriales comienza con el reconocimiento de las implicaciones en las relaciones de las decisiones que se toman.

La tendencia hacia la administración "profesional" de personal ha dado un contrapeso a los negociantes sindicales profesionales. Así, parece que muchas cosas dependen de la personalidad y las habilidades de negociación que no es posible generalizar respecto a quien debe llevar el liderazgo de las negociaciones .

Si la política sobre relaciones industriales se ha pensado cuidadosamente con anticipación, la instrumentación es menos difícil. En donde las compañías proponen el muy difícil paso de determinar sus estrategia de relaciones

industriales en las mismas negociaciones, es claro que mientras mas alto nivel tenga el negociante será mejor, pues tendrá que vender no solo los términos del trato al consejo sino también la dirección que esté tome dentro de la compañía (Bohlader, Snell y Sherman ,2001).

POLÍTICA DE RELACIONES INDUSTRIALES

La política de relaciones industriales de la administración será un producto de los acuerdos nacionales, cuando estos existan, pero inevitablemente se adoptarán para ajustarse a las circunstancias locales. La mayoría de los acuerdos a nivel industrial, a parte de los que se realizan en las industrias nacionalizadas y en los servicios públicos, se usan ampliamente como guía, con importancia especial en los asuntos diarios a nivel interno; por lo tanto, una política de relaciones industriales es esencial (Galicia,2001).

Desde la perspectiva de la compañía, existe gran número de áreas de mayor preocupación cuando se estructura una política de relaciones industriales.

- a) la preservación de la armonía en las relaciones o la creación de ella donde no existe. Esto no implica que la administración deba evitar los conflictos de la empresa a toda costa, significa que un objetivo primordial de una política de relaciones industriales, será mantener a los respectivos grupos de trabajadores contribuyendo al éxito de la organización.

- b) Introducción ordenada al cambio. Ninguna industria puede evitar el cambio tecnológico y existen implicaciones para las costumbres y prácticas que han crecido durante décadas con el consentimiento tácito de la administración. Para obtener ventaja de los mejoramientos en la productividad, los cambios se necesitan introducir de una manera que sea aceptada por la fuerza laboral

- c) Los costos de empleo se deben controlar y tienen que ser compatibles con la política de precios de la compañía. Esta política se tendrá que fijar al considerar el mercado. Los costos de la mano de obra son un elemento importante en los costos totales, así que cualquier cambio en la proporción de los costos atribuible a la mano de obra derivada en una reducción en los márgenes de utilidades de la compañía y, por tanto, existen implicaciones para el plan corporativo.

- d) La política pública (políticas de ingresos, de empleo, etc) se tiene que tomar en consideración. En el caso de las industrias nacionalizadas existe la obligación de consultar y negociar con los sindicatos de la industria; en el pasado se utilizaron los contratos públicos para asegurar el cumplimiento de las políticas de ingresos. Otras fuentes de influencia estatal incluyen subsidios al empleo en áreas de alto desempleo y otras concesiones similares.

La compañía debe expresar por escrito su política de relaciones industriales, la cual se puede entonces comunicar a todos los niveles del staff y a los sindicatos. Idealmente, los oficiales sindicales deben estar implicados en la consulta antes de que finalice la política.

El planteamiento debe cubrir lo siguiente:

- a) la actitud y el criterio de la compañía hacia los sindicatos.
- b) el procedimiento de negociación y la gente con la que las negociaciones se llevarán a cabo.
- c) El alcance de los cuerpos de negociación y el número y las posiciones de los miembros
- d) El equipo y la información que se darán a los representantes sindicales

e) La relación entre cualquier acuerdo de una planta o compañía y el de la industria se debe establecer.

Debido a que un objetivo principal de cualquier política sobre relaciones industriales es obtener la armonía, la administración no debe buscar enfrentar a un sindicato contra otro. Un método mejor es trabajar con los sindicatos interesados en llevar un orden dentro de los acuerdos de negociación. En el sector público, por ejemplo, el sistema Whitley ha permitido a la mayoría de los sindicatos presentar un caso conjunto a la gerencia para que una estructura de salarios y beneficios se pueda mantener en todos los grados representados por diferentes sindicatos. Sin embargo, cualquier método que cuenta con consejos mixtos o cuerpos similares se encuentra bajo tensión, con los objetos amenazantes de la inflación y la profunda recesión que fuerza a los sindicatos hacia una posición más auto interesada.

Podemos considerar que un buen manejo de las relaciones industriales nos permite mantener un clima laboral adecuado, una tasa de rotación mínima, un programa de desarrollo organizacional y un convincente apego a la empresa.

CAPITULO 7: LA PARTICIPACIÓN DEL PSICOLOGO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La tarea del psicólogo en el Área Laboral está definida por un conjunto de conocimientos, competencia y aptitudes necesarias para el ejercicio profesional en el campo empresarial que integra el trabajo y la productividad.

Los conocimientos necesarios son el reconocimiento de las relaciones humanas en el ámbito laboral; comprensión de las actitudes, procesos motivacionales, procesos creativos y procesos de grupo en las organizaciones de trabajo; conocimiento del proceso administrativo en una organización laboral; naturaleza psico-sociocultural de los grupos de trabajo; comprender la cultura organizacional; procesos de reclutamiento y selección de personal laboral; investigación del comportamiento laboral; sistemas de capacitación; desarrollo organizacional; calidad total; sistemas hombre-máquina.

Las competencias profesionales que se necesitan son: detección, diagnóstico, intervención, evaluación, prevención e investigación de los problemas psicolaborales en las diferentes organizaciones de trabajo productivas que integran el campo laboral; colocación de empleados en puestos de trabajo para un rendimiento eficaz en la organización; planear y organizar programas de capacitación y desarrollo del personal; manejo de grupos y técnicas didácticas; evaluación del desempeño laboral; realizar el análisis de puestos; proponer alternativas de solución en los problemas del comportamiento organizacional, mejorar el clima laboral; promover el desarrollo organizacional; lograr un proceso de mejoramiento continuo de la efectividad organizacional, así como el beneficio humano; conocer y aplicar técnicas utilizadas en la práctica laboral; conocer, aplicar y evaluar las diferentes estructuras de la organización así como la dimensión técnica y psicológica de los puestos; aplicación práctica de la entrevista en los distintos tipos de situación de la organización, administrar, evaluar e interpretar pruebas psicológicas que soporten los diferentes procesos de

diagnóstico de la organización; conocer los diferentes tipos de consultoría organizacional y las habilidades necesarias para intervenir **como agente de cambio en el campo laboral**.

Las aptitudes que debe tener un psicólogo en el ámbito laboral son: respeto hacia el ser humano, compromiso de cambio y servicio hacia la comunidad laboral; sensibilidad y flexibilidad hacia los cambios que afectan a las personas y organizaciones; cultura de calidad; honestidad y veracidad profesional; y coadyuvar al desarrollo de un nivel de vida óptima y los cambios culturales que apoyen al desarrollo de los seres humanos y la organización laboral.

Por lo que Recursos Humanos con la intervención de un psicólogo que tenga la visión de ser un agente de cambio, tiene como objetivo el conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados a la Planeación, Reclutamiento, Selección de personal, Capacitación y Desarrollo y a la estabilidad laboral.

Basándonos en la información bibliográfica de cada uno de estas actividades y la experiencia práctica dentro del departamento de Recursos Humanos, la finalidad de este Reporte laboral es el identificar y definir como se está trabajando en el Departamento de Recursos Humanos del Grupo Dicas y las aportaciones que se han realizado a partir de una formación en la carrera de psicología y capacitaciones diversas que se han tenido.

El Reporte Laboral se presentará con base en el proceso de Planeación de Recursos Humanos del grupo Dicas para el 2006:

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Esta conformado por un programa anual que abarca las siguientes áreas: (ver anexo 1)

- ❖ Cumplimiento De P.O.
- ❖ Reclutamiento Y Selección
- ❖ Contratación
- ❖ Vencimientos

- ❖ Uniformes

- ❖ Inducción
- ❖ Capacitación

- ❖ Clima Laboral

- ❖ Seguridad E Higiene

- ❖ Integración

1.- CUMPLIMIENTO DE LA PLANTA ORGANIZACIONAL

El grupo Dicas división automotriz está conformado por las siguientes agencias en:

- Cancún
- ✓ Chevrolet del Caribe
- ✓ Cancún Motors
- ✓ Meridien del Caribe
- ✓ Premier Motors

Playa del Carmen

✓ Mayacar

Chetumal

✓ Caribe Motors

Merida

✓ Meridien

✓ Premier Motors

El compromiso que tiene Recursos Humanos es el tener cubierta el 90% de la Planta Organizacional.

2.- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Se estableció un procedimiento donde se describe de manera narrativa y descriptiva los pasos a seguir en proceso de Reclutamiento y Selección:



Procedimiento Reclutamiento y Selección

NARRATIVO				DESCRIPTIVO
No.	Actividad	Documentos	Responsable	
1	Elaboración de la Requisición de personal, definiendo las características complementarias del perfil de puestos.	Requisición de personal	Jefe Directo	
2	Se autorizan los puestos por cada Gerente General.		Jefe Directo	
3	Se envía la requisición de personal a Recursos Humanos para que inicie el proceso de Reclutamiento y Selección		Jefe Directo	
4	RH recibe la Requisición de personal y establece con el solicitante la fecha compromiso para su contratación	Niveles de Servicio		
5	RH busca si alguno de sus trabajadores puede cubrir el perfil de la vacante, busca dentro de su inventario Interno o a través de Fuentes de Reclutamiento candidatos para la vacante solicitada.		Recursos Humanos	
6	RH realiza entrevista a los candidatos, revisando que cuenten con el perfil que se requiere para el puesto.		Recursos Humanos	
7	En base al puesto, se le aplican a los candidatos la batería de pruebas psicométrica, psicológicas y proyectivas.	Control de batería de pruebas por puesto.	Recursos Humanos	
8	Se realiza el reporte de entrevista de los candidatos que más se apeguen al perfil del puesto requerido, donde se indica un resumen y comentarios de la entrevista y pruebas aplicadas.	Reporte de Entrevista de Recursos Humanos.	Recursos Humanos	
9	Se envía el reporte de entrevista al jefe solicitante, junto con las graficas de los resultados de las pruebas y se anexa el formato de la Evaluación de la entrevista del Jefe solicitante.	Evaluación de la Entrevista del Jefe Solicitante	Recursos Humanos	
10	El jefe solicitante realiza la entrevista a los candidatos para el puesto requerido e indica sus comentarios en la Evaluación de la Entrevista del Jefe solicitante.		Jefe Directo	
11	Se envía el resultado al Departamento de RH, con la decisión de Contratar al candidato (aprovechable), la opción de ver otros candidatos (aprovechable bajo reservas) o que no cumple con el perfil		Jefe Directo.	
12	Recursos Humanos recibe los resultados de la entrevista del Jefe directo y si el resultado es aprovechable bajo reservas o no aprovechable se Reinicia el proceso de Reclutamiento con un nuevo candidato.		Recursos Humanos	
13	Si el resultado es Aprovechable se inicia con el proceso Contratación del candidato.		Recursos Humanos	

ELABORÓ Lic. Guillermo Pérez Villagran Nombre y Firma	AUTORIZO C.P. Ricarco Martínez Cano Nombre y Firma
--	---

La participación del psicólogo en este proceso, podrá dar un valor agregado al conocer y aplicar su experiencia en el manejo de la psicometría para poder seleccionar al mejor candidato para el puesto que se está requiriendo.

La Psicometría es la ciencia cuyo objeto es medir los aspectos psicológicos de una persona, como son: el conocimiento, las habilidades, las capacidades, las actitudes o la personalidad. Las primeras pruebas psicométrías fueron construidas para medir la inteligencia. Las bases teóricas de la psicometría parten de la teoría de los tests y los métodos de elaboración de escalas.

El horizonte de capacidades propias de los seres humanos hasta hoy no tiene límites, por lo tanto no hay diferencias entre el valor intrínseco que poseen unos y otros, la diferencia radica en el modo de pensar, sentir y actuar. Uno de los puntos de partida que fueron la pauta para adentrarse en el mundo de las diferencias individuales fue la clasificar de la gente por tipos. En Grecia, Galeno propuso cuatro tipos, partiendo del predominio de los diferentes humores o fluidos bioquímicos del cuerpo. Otra vía de acceso a las diferencias individuales fue el estudio de los rasgos, que pretendía describir a muchos individuos con los mismos rasgos con el objeto de cuantificar las diferencias, aspecto que Allport no compartía partiendo de la base de la unicidad de las personas (Tyler, 1978).

Psicometría y Psicología: Las pruebas psicométricas fueron un apoyo importante para la psicología experimental. La segunda guerra mundial trajo consigo al campo de la psicología un gran interés por el estudio de las diferencias individuales. Fechner, Wundt y Ebbinghaus demostraron, que fenómenos psicológicos eran susceptibles de medirse cuantitativamente (Airen, 1996).

La importancia de la medición psicológica radica en su afán por establecer científicamente la diferencia entre los rasgos y estados psicológicos entre individuos para ello se utilizan diferentes escalas que apoyan la medición objetiva de los atributos conductuales.

Una prueba psicológica es una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta. “Una prueba psicológica sirve de estímulo para extraer un segmento de la conducta. Es rigurosamente estandarizada, o sea se construye, se administra y se califica según reglas preestablecidas. Permite comparar estadísticamente la conducta de un sujeto con un grupo de sujetos de una población definida y clasificarla cuantitativamente, cualitativamente y/o tipológicamente” (Costa, 1996)

Las pruebas o tests se usan con motivo de evaluar aspectos educativos, clasificación por ejemplo la inteligencia, en el área del trabajo, para la selección de personal, las pruebas también son utilizadas para diagnosticar la existencia o ausencia de problemas en el comportamiento, son un recurso importante para comprobar hipótesis de investigación, en la clínica es un método para diagnosticar comportamiento normal o patológico.

Proceso de elaboración de una prueba o test:

Son 5 las etapas que tendrán que cubrirse en la elaboración de una prueba:

- conceptualización de la prueba
- construcción de la prueba
- ensayo de la prueba
- análisis de reactivos
 - revisión de la prueba
 -

“Bacher (1981) advierte sobre los errores sistemáticos que ocurren en la construcción de reactivos y hace varias sugerencias, entre ellas:

- 1.- El vocabulario debe ser simple, accesible a todos.
- 2.- Se deben evitar los términos técnicos y palabras cuyo sentido varíe según la región o el grupo social.

3.- Se deben evitar formulaciones muy abstractas, pueden ser mal comprendidas...”

Cuando se elabora una prueba es fundamental el establecimiento de normas que permitan interpretar las puntuaciones resultantes de la prueba.

Una prueba se considera buena cuando posee **Confiabilidad**, la confiabilidad se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas cuando se les aplica de nuevo la misma prueba o su equivalente. Una prueba carece de confiabilidad cuando en aplicaciones diferidas hechas al mismo sujeto se obtienen medidas con una variación significativa.

Métodos para poder obtener la confiabilidad: el coeficiente de confiabilidad se deberá establecer para cada prueba y para cada situación por lo tanto no es absoluto. Si las circunstancias y la población, cambian habrá que encontrar otro coeficiente de confiabilidad (Cohen, 2001).

a) Procedimiento test – retest: este consiste en aplicar un test al menos en 2 situaciones diferentes, estas aplicaciones pueden hacerse simultáneamente o sea sin intervalo o hacer la próxima medición con un largo periodo de por medio, o sea con intervalo. Con base en esto y en función de si las puntuaciones de las personas en aplicaciones diferentes son las mismas determinaremos la consistencia interna de la prueba. Otro aspecto muy importante en este método es controlar la maduración y los cambios de los sujetos (las puntuaciones obtenidas por un sujeto en la primera prueba se correlacionan con sus puntuaciones obtenidas en la otra prueba) en ambas aplicaciones y correlacionar las medidas arrojadas por la prueba.

b) Formas paralelas: en este método también se usan dos tests, aplicados en dos momentos, obteniendo dos medidas de cada individuo, solo que en este caso, en la primera aplicación usamos una prueba y en la segunda otra prueba, que

será equivalente a la primera, puede hacerse con intervalo o sin el, no perder de vista que los dos habrán de medir las mismas características, pero partiendo de un modelo teórico diferente. Otro punto a considerar es que los dos test entre si deberán poseer medias y varianzas iguales.

c) Dos mitades: este es un método útil y económico ya que se ahorra tiempo y dinero. Se aplica una sola vez y se corrige. El instrumento se divide en mitades, es importante que la división por mitades se haga de forma equivalente, una forma sería dividir en reactivos pares e impares, otra manera sería dividirlo al azar.

Factores que afectan la confiabilidad:

-La longitud de la Prueba: Cuando al número de reactivos que contiene una prueba le agregamos otro más, muy probablemente la confiabilidad del instrumento aumente. Sin embargo si la prueba es muy extensa en el número de reactivos puede bajar su confiabilidad.

-Otros factores que alteran la confiabilidad de un test son la variabilidad de la muestra a quién se aplica la prueba o test y el nivel de las puntuaciones del test.

Concepto de **Validez**: En primer lugar tiene que tenerse claro que se quiere medir, ya que la validez de una prueba se refiere al grado en lo que se pretende medir. La validez de una prueba no es estable por lo que se tendrá que revisar con cierta periodicidad.

Estrategias de validación:

- De contenido: Esta estrategia sirve para verificar el grado en que los reactivos de la prueba constituye una muestra representativa de los elementos del factor que pretende evaluar.

- Criterio: Expresa relaciones de un factor con otros factores, objetivamente. Se puede decir, que un factor es una norma que sirve de punto referente contra el cual se medirá una prueba o una puntuación de prueba en un momento futuro.

- De constructo: Nos refiere a la consistencia interna de la prueba, es útil para conocer el grado en que ésta mide un constructo o rasgo psicológico particular.

Factores que afectan el coeficiente de validez:

- La longitud del test
- La variabilidad de la muestra

Relación entre confiabilidad y validez: Es importante hacer notar que si un instrumento de medición llega a ser confiable, entonces, en un momento dado esto determinará la validez. Tanto la confiabilidad como la validez se obtienen a través de un procedimiento matemático.

Al tener presente la forma en como se realiza una prueba, también es importante el identificar que las pruebas pueden clasificarse por su objetivo (potencia, ejecución máxima, ejecución de rasgos). Por la forma de administración (aplicación individual o colectiva). Por la forma de dar las instrucciones. Por la forma o tipo de respuesta que exigen (pruebas Psicométricas, pruebas Psicológicas o Proyectivas)(Morales, 2002).

Basándonos en la clasificación de las pruebas que plantea Morales (2002), en el Grupo Dicas contemplamos las pruebas en base a la forma o tipo de respuesta que estas puedan proporcionar, tomando como referencia la escolaridad de los candidatos. Se realizó una Batería de pruebas, que consiste en elegir las pruebas que permitan obtener la información necesaria para ver si el candidato cuenta con el perfil idóneo para el puesto.

PUESTOS	PRUEBAS
OPERATIVOS (PRIMARIA- SECUNDARIA)	BARSIT, COLORES
ADMINISTRATIVOS (BACHILLERATO)	BETA, , COLORES, TGESEL
VENTAS (BACHILLERATO)	BETA, COLORES, TGESEL, 12CVS
GERENCIALES	TERMAN, COLORES, TGESEL,12CVS, MACKOVER,

Se eligieron en base a las 3 categorías contempladas:

1.- Pruebas Psicométricas (objetivas), estas son las pruebas donde hay respuestas buenas y malas, sirven para conocer si el candidato sabe o no sabe, se puede obtener su Coeficiente y compararlo con el que se establezca para el puesto.

2.- Pruebas Psicológicas (subjetiva), son las pruebas donde no hay respuestas buenas o malas, solo nos generan un perfil. Primero se tiene que definir en la prueba el perfil del puesto que se quiere contratar, en base a las funciones y descripción del puesto. Posteriormente se aplica la prueba al candidato y se comparan sus resultados con lo esperado, normalmente esto se muestra a través de una grafica, como se observa en los siguientes ejemplos:

TEGESEL

Registro: 0573

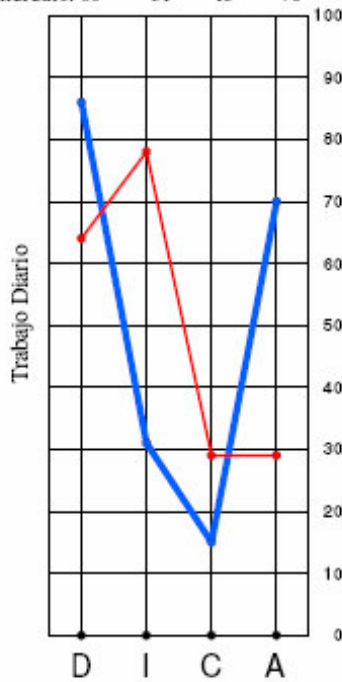
Nombre: MAURIN CASTILLO JUDITH

Puesto: ASESOR DE VENTAS

	D	I	C	A
M	10	3	3	7
P	1	5	10	7
TD	9	-2	-7	0

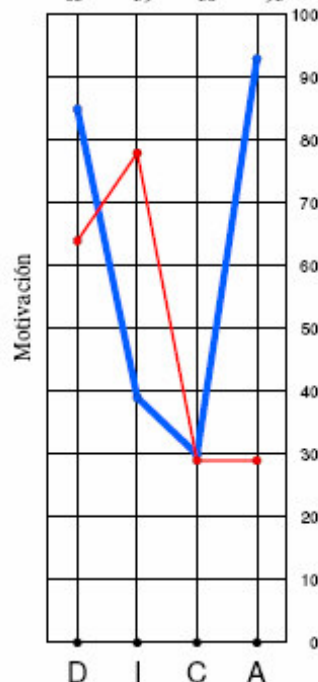
V = 0

Puesto: 64 78 29 29
Candidato: 86 31 15 70



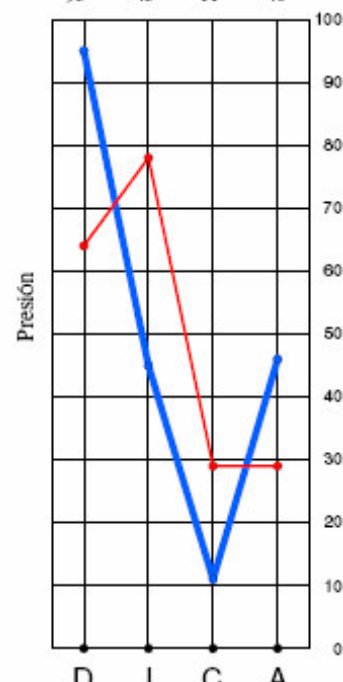
Empuje

Puesto: 64 78 29 29
Candidato: 85 39 30 93



Sensibilidad

Puesto: 64 78 29 29
Candidato: 95 45 11 46



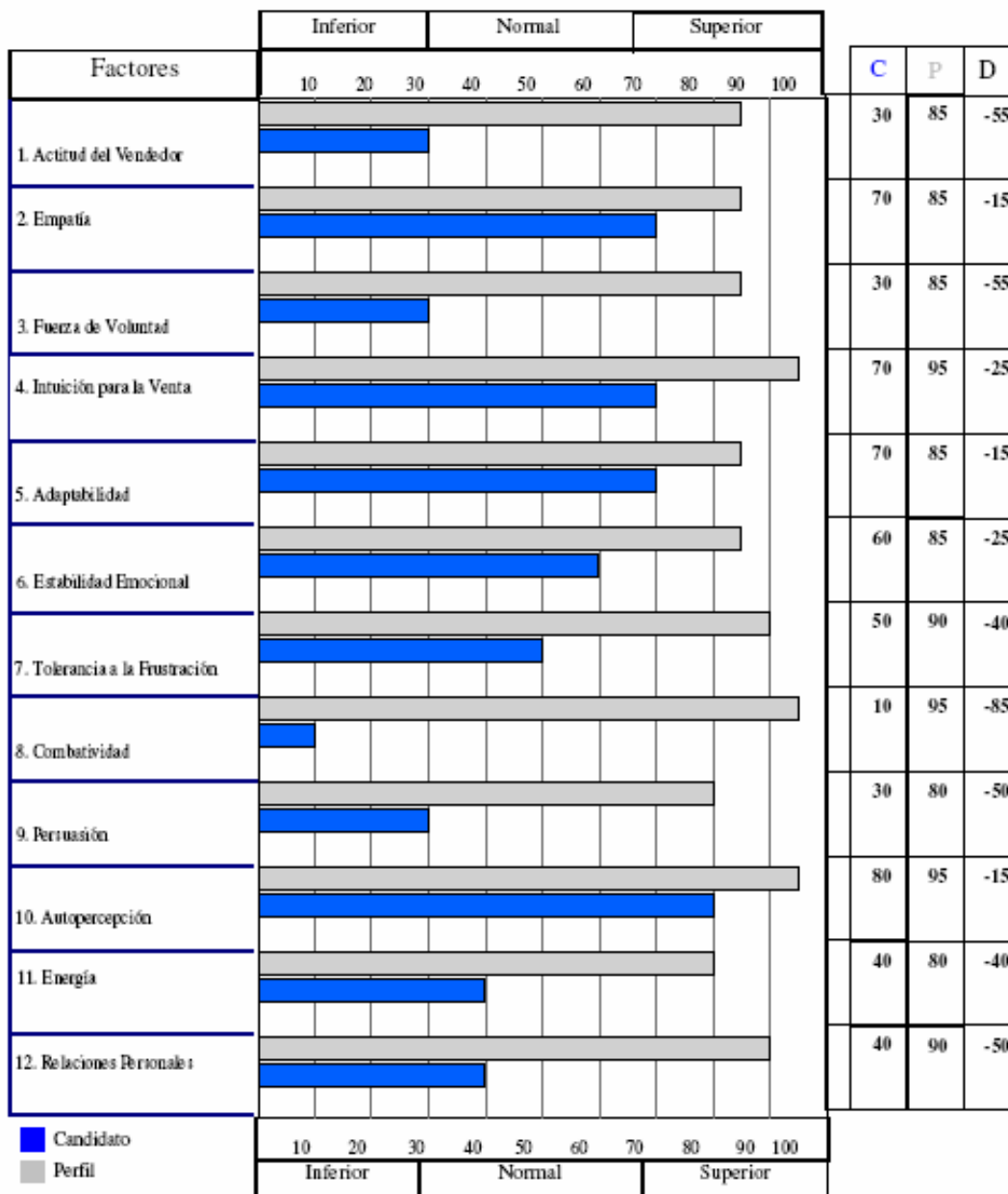
Empuje

■ Candidato ■ Perfil

12 CVS

NOMBRE: LOPEZ RAMOS FERNANDO
 PUESTO: ASESOR DE VENTAS

REGISTRO: 0749
 FECHA: Junio 05, 2006



COLORESL

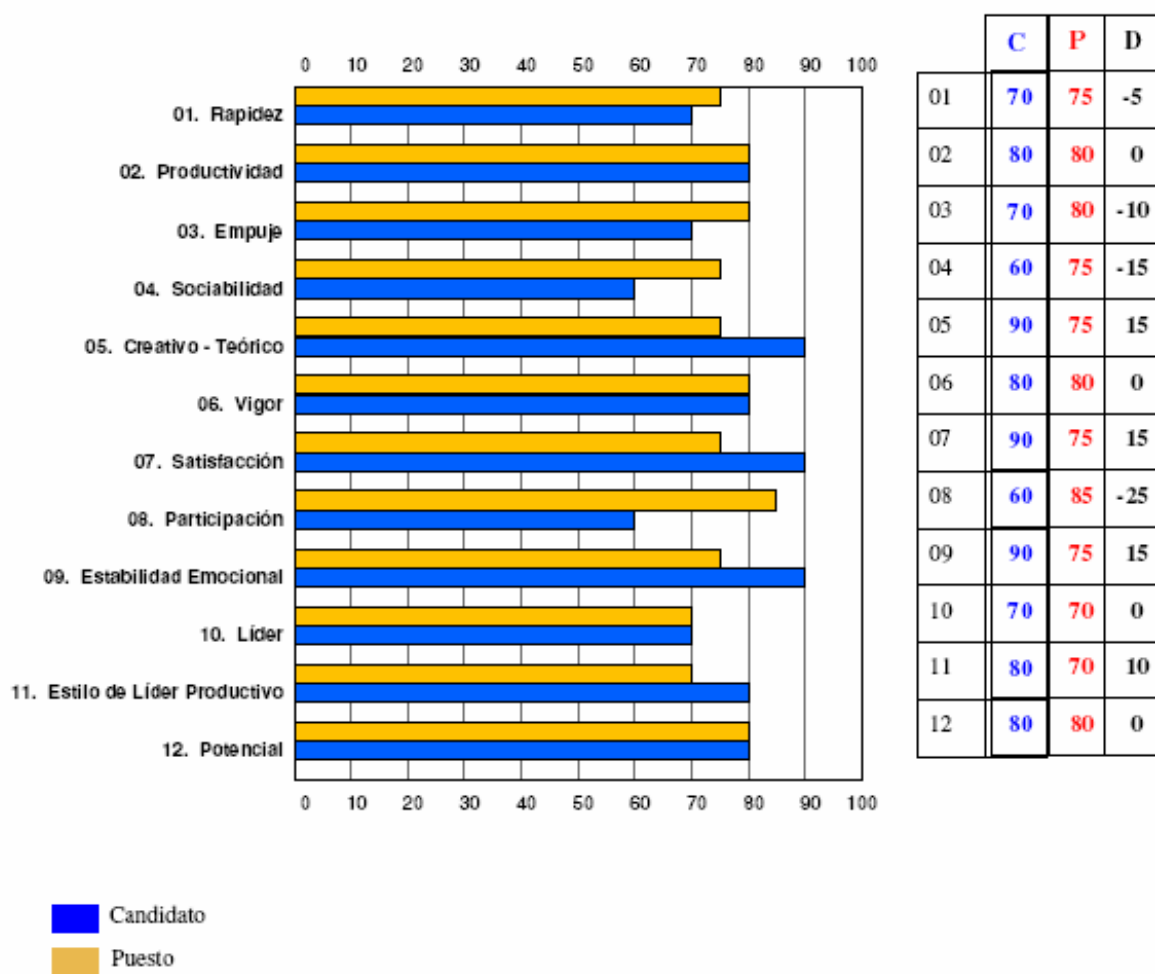
NOMBRE: GONZALEZ ESTRELLA GABRIEL ANTONIO

REGISTRO: 0602

PUESTO: AUXILIAR DE ALMACEN

FECHA: 10/04/2006

GRAFICA DE PONDERACION DE COLORES

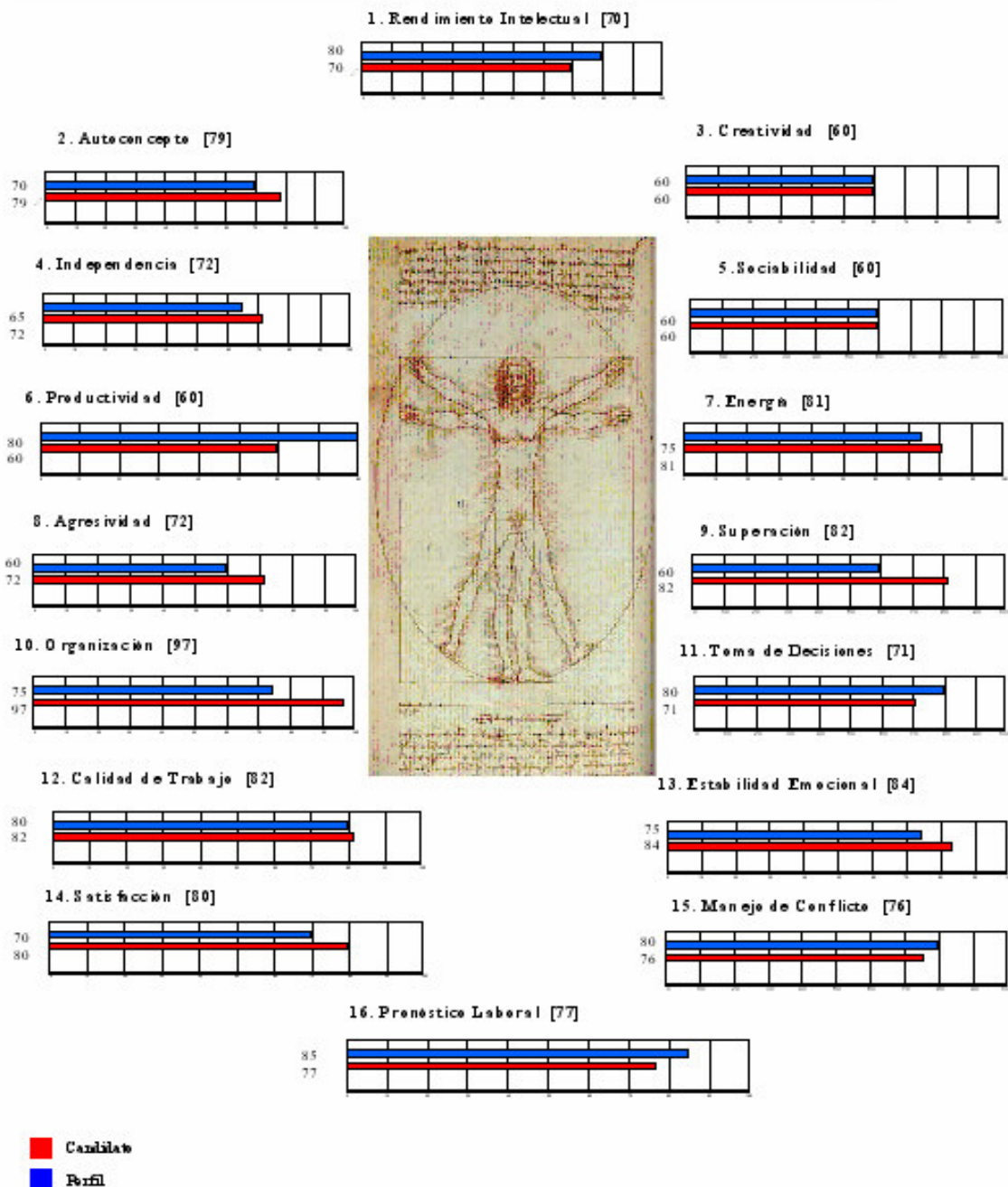


3.- Pruebas Proyectivas: Estas son las pruebas que tratan de identificar los procesos psicológicos más complejos que pueden afectar en la conducta y respuesta que puede tener el candidato, como son características particulares como el manejo de estrés, la depresión, auto concepto, Creatividad, manejo de conflicto, entre otras que podemos ver en la siguiente grafica.

FIGURA HUMANA

Nombre: DUGAY PIERACCINI RICARDO LUIS
 Puesto: GERENTE DE SERVICIO

Registro: 0338
 Fecha: 10/12/2005



Así, el utilizar las Pruebas como un instrumento para poder tener una selección de personal efectiva, en esta, la intervención del Psicólogo permitirá tener un panorama general de los candidatos que apliquen para alguna vacante. Cualquier persona puede aplicar y evaluar cada uno de este tipo de pruebas, sin embargo la diferencia radica en la Interpretación que se puede generar a partir de la información que se obtienen en las pruebas y la utilidad que se le da para poder definir si la persona es idónea para el puesto.


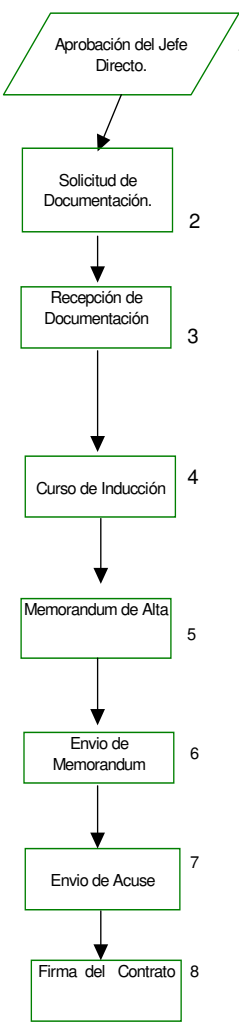
Por ejemplo, si en una prueba psicológica de un candidato sale con bajo porcentaje en liderazgo y el puesto que se requiere es de Jefe de taller, el candidato no cubriría con lo que se requiere; pero si el puesto que se esta cubriendo es el de auxiliar administrativo, el mismo candidato si aplicaría, obviamente corroborado en la información proporcionada en la entrevista que se tuvo con él, identificando su experiencia y expectativas que tenga del puesto.

La decisión que se pueda tener al conjuntar todos los resultados y definiendo el perfil del candidato, no será tan fácil identificar para alguien que no cuenta con un conocimiento y dominio del comportamiento humano. Porque si solo nos quedamos con el resultado de las pruebas, no se podrá canalizar a los candidatos en los puestos donde podrían tener mejores resultados y desarrollo.

Por lo que el Psicólogo capacitado en la creación, aplicación, evaluación e interpretación de pruebas en el proceso de Selección de personal, podrá ser un Agente de Cambio en la Organización, al seleccionar a los nuevos trabajadores y a los que estén en la empresa el poder identificar su potencial a través de las distintas pruebas.


3.- PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN.

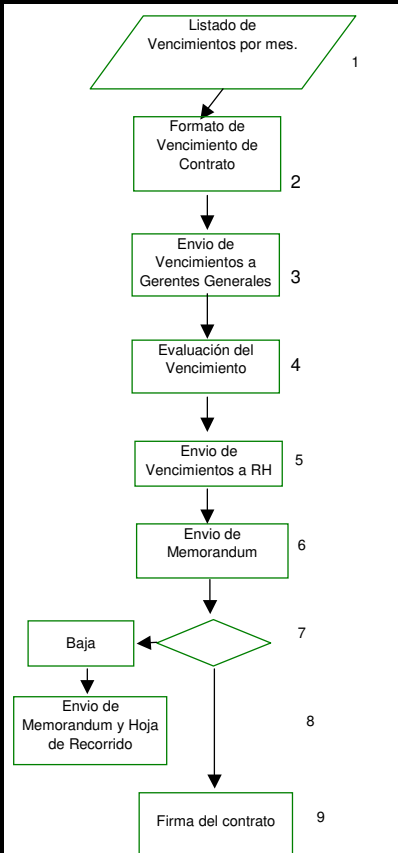
Para poder estandarizar las actividades en el momento en que se le contrata a los nuevos trabajadores, evitando que falte algún documento se realizó un procedimiento el cual consiste en los siguientes pasos:

 GRUPO DICAS Revisión: 1 (6-01-06)		Procedimiento Contratación de Personal.		
NARRATIVO				DESCRIPTIVO
No.	Actividad	Documentos	Responsable	
1	Recursos Humanos recibe los resultados de la entrevista del Jefe directo, si se selecciona como aprovechable el candidato, se inicia el proceso de Contratación	Evaluación de la Entrevista del Jefe Solicitante	Recursos Humanos	
2	Se le solicita al candidato la documentación necesaria para su contratación	Control de documentos	Recursos Humanos	
3	El candidato entrega su documentación completa a RH, firma su Propuesta Económica y Carta de no Infonavit. Se le entrega su gafete y Uniforme.	Propuesta Económica y Carta de no Infonavit	Recursos Humanos	
4	Se le programa una fecha al trabajador para que tome su curso de Inducción, explicándole la historia, objetivos, misión, visión, valores, prestaciones, forma de pago, controles de entrada y salida, entre otras cosas .		Recursos Humanos	
5	RH elabora su expediente y realiza el Memorandum de alta del trabajador estipulando el puesto, sueldo y tiempo del contrato.		Recursos Humanos	
6	Se envía el Memorandum junto con la documentación a Servisky o Servimid para que se le de de alta en la Nómina.		Recursos Humanos	
7	Se les envía al Gerente General y al Gerente Administrativo de cada Agencia el Acuse del Memorandum para que lo ingresen a su Nómina.		Recursos Humanos	
8	Posteriormente Servisky o Servimid manda llamar al trabajador para que firme su contrato.		Servisky o Servimid	

ELABORÓ Lic. Guillermo Pérez Villagran Nombre y Firma	AUTORIZO C.P. Ricarco Martinez Cano Nombre y Firma
--	---

4.- PROCEDIMIENTO AL VENCIMIENTO DE CONTRATO

 GRUPO DICAS Revisión: 1 (6-01-06)	Procedimiento Vencimientos de Contrato
--	---

NARRATIVO				DESCRPTIVO
No.	Actividad	Documentos	Responsable	
1	RH obtiene el listado de los vencimientos de Contrato de cada mes.		Recursos Humanos	
	Realiza el Formato de Vencimiento de Contrato por trabajador.	Vencimiento de Contrato	Recursos Humanos	
3	Se envían a más tardar 5 días antes que finalice el mes los Vencimientos de Contrato del mes posterior a cada uno de los Gerentes Generales, para que a su vez los canalicen con cada uno de los Gerentes implicados.		Recursos Humanos	
4	Cada Gerente del área evaluará al trabajador y tendrá que hacerle la retroalimentación de su resultado, estipulando compromisos de mejora y señalando si se le dará planta, baja o renovación por un mes más.		Gerente del Área	
5	El Gerente de área envía el Formato de Vencimiento de Contrato ya firmado a RH a más tardar 2 días antes del vencimiento de contrato		Gerente del Área	
6	En base a la respuesta del vencimiento se envía un Memorandum a Servisky o Servimid para que den de Baja, Planta o renovación por 1 mes al trabajador.		Recursos Humanos	
7	Si es baja, el trabajador deberá pasar a firmar su baja con el Gerente Administrativo de cada Agencia y hacer su hoja de Recorrido.	Hoja de recorrido	Gerencia Administrativa	
8	El Gerente Administrativo enviará a Servisky o Servimid el memorandum solicitando el finiquito del trabajador y enviará la Hoja de recorrido.		Gerencia Administrativa	
9	Si es Planta o Renovación el trabajador deberá pasar a firmar su contrato a Servisky o Servimid		Recursos Humanos y Servisky o Servimid	

ELABORO Lic. Guillermo Pérez Villagran Nombre y Firma	AUTORIZO C.P. Ricarco Martinez Cano Nombre y Firma
--	---

5.- UNIFORMES

Para poder tener un control en la entrega de uniformes se realizó un programa para que 2 veces al año se entreguen a cada trabajador 3 juegos de uniformes de acuerdo a su puesto.

De aquí surgen las Directrices para el procedimiento de Uniformes del Grupo Dicas, División Automotriz:

- I. Recursos Humanos entregará el listado del personal de cada una de las Agencias a los proveedores.
- II. Los Proveedores en coordinación con R.H. tomarán las medidas de todo el personal en las Agencias en Enero y en Julio, en base a calendario establecido.
- III. Los Proveedores levantarán el pedido por Agencia, con esta información se solicitarán los anticipos por el 50%, para iniciar con la elaboración de los uniformes, pagando estos adelantos en los 5 primeros días de Febrero y Agosto.
- IV. Los Proveedores entregarán los uniformes a R.H., los cuales se repartirán a partir del 15 de Marzo y 15 de Septiembre en las instalaciones de Calidad y Desarrollo para las Agencias de Cancún, a las Agencias de Playa, Cozumel, Chetumal y Mérida se les enviarán a los Gerentes Administrativos.
- V. Al momento que los Proveedores entreguen los uniformes, entregarán la factura para que se les pague el 50% restante el 30 de Marzo y 30 de Septiembre.

- VI. Cada factura se enviará a la Agencia llevando como soporte el nombre y firma de cada uno de los trabajadores que reciba su uniforme, para que se le descuenta, vía nómina, el 50% del costo total de sus uniformes en 6 quincenas.
- VII. Para los trabajadores de nuevo ingreso se les entregará al momento de que sean contratados, el nivel de compromiso de los proveedores es entregar uniformes que se requieran en un plazo no mayor de 3 días. En el momento de la entrega de los uniformes los proveedores entregarán la factura la cual tendrá que ser cubierta en un plazo no mayor de 10 días por cada una de las Agencias. Se enviará a cada una de las Agencias las facturas, el nombre y firma del trabajador para que se le descuenta el 50% del costo en 6 quincenas.
- VIII. A los trabajadores que sean dados de baja antes de cubrir la totalidad del costo de sus uniformes se les requerirán dichos uniformes, los cuales deberán ser entregados en cada Gerencia Administrativa y notificar a R.H.

6.- INDUCCIÓN

Se realizó un curso de Inducción para podérselo dar a todos los trabajadores que se integren al grupo Dicas, así como el hacer una Reinducción con todos los trabajadores que están trabajando actualmente en el grupo y que en su momento no tuvieron este curso.

Este curso tiene el objetivo de dar a conocer de manera clara y precisa los siguientes temas: (ver anexo 2)

- a) Organigramas del Grupo Dicas
- b) Visión, misión y Valores del Grupo
- c) Divisiones del Grupo Dicas

- d) Visión, misión y Valores de la División Automotriz
- e) Organigrama de las Agencias Automotrices
- f) Puntos Generales

7.- CAPACITACIÓN

Uno de los principales elementos para el desarrollo de una empresa es el poder capacitar a su gente, dentro del grupo Dicas, no solo se tiene contemplado el que todo el personal tome cursos que le permitan ampliar sus conocimientos y los pueda aplicar en su área de trabajo, también el poder obtener una certificación por medio de los estándares de GM y Peugeot.

Esta capacitación se da en base a competencias, las cuales son modelo de capacitación que ha venido acompañando, desde sus orígenes, a la civilización occidental, tuvo su momento más brillante en los talleres de la Edad Media. En aquella época ya representaba una alternativa de formación para los jóvenes, la mayoría, que no tenían acceso a la universidad surgida en los siglos XII - XIII.

La tarea esencial de un departamento de capacitación es la de crear, transmitir, registrar y compartir el conocimiento, lo que implica tanto propiciar su construcción como su desarrollo dentro de la empresa.

Por ello, en los últimos años, la capacitación basada en competencias (CBET, por sus siglas en inglés) cobraron un auge inusitado en todo el mundo, particularmente en los países que ofrecen a los trabajadores (portadores de futuro) una formación profesional pertinente, eficaz y eficiente, con el fin de responder a los cambios en la organización del trabajo provocados por la internacionalización de la economía (globalization, mondialisation), la formación de bloques económicos y la concertación de acuerdos de del siglo pasado, aunado al desarrollo acelerado de las tecnologías de la información y de las comunicaciones.

Así en el Grupo Dicas, el poder obtener una Certificación de sus trabajadores, forma uno de las principales tareas para Recursos Humanos, tanto GM como Peugeot México, nos marcan cada uno de los cursos que tiene que cumplir el trabajador por el puesto que realiza, como las formas en que se pueden impartir su conocimiento:

GM estipula 4 tipos de Capacitación:

1.- Cursos IDL'S: que son los cursos que se imparten vía satélite, existe una programación por mes de los cursos que se impartirán, así el de capacitación inscribe a los trabajadores y les informa el día y la hora que tomara su curso, la cita es en la sala de capacitación de cada agencia, donde a través de la señal vía satélite se imparte el curso en la televisión y se les entrega su material por escrito para que se fortalezca su conocimiento. Al final de la transmisión se les realiza un examen y si el trabajador obtiene una calificación mayor del 80% se le considera como aprobado y cuanta para su proceso de certificación.

2.- Curso CBT'S: son los cursos que se encuentran grabados en un CD, los cuales se pueden tomar en cualquier equipo de computo, también al final de cada curso se aplica un examen y si es aprobado con una calificación mayor de 80% se considera para su certificación.

3.- Cursos IBT'S: son los cursos presénciales, los cuales se programan a los trabajadores en cada una de las cedes que GM tiene identificadas, dándoles a conocer el día, lugar y hora que se tendrá que presentar para su capacitación.

En la formación para certificarse en la línea PEUGEOT, se tienen dos formas de capacitar:

1.- Cursos en Línea: los cuales son impartidos en cualquier equipo de computo que tenga acceso en Internet, en la página <https://plmspeugeot.com>, a

cada trabajador se le da su usuario y password, para que en base a su puesto realice los cursos que le corresponden.

2.- Cursos presenciales: estos cursos se dan en Queretaro y D.F., en las instalaciones de Peugeot en México.

En ambos casos la calificación para poder aprobar cada uno de los cursos es de 100%.

Además de los lineamientos que establecen GM y Peugeot en la capacitación, Recursos Humanos imparte cursos enfocados en aspectos humanísticos, dejando a un lado los cursos técnicos y dando temas que puedan apoyar en el servicio, conducta, comportamiento del trabajador dentro de la Organización.

El estar coordinando que cada uno de los trabajadores se desarrolle a través de la capacitación es uno de los papeles importantes del departamento de Recursos Humanos

8.- CLIMA LABORAL

Como recursos humanos se tiene que tener un panorama general del sentir del personal, esto se puede determinar a través de una Encuesta de Clima Laboral, la cual tiene como objetivo definir el agrado que tiene cada trabajador, al pertenecer a un departamento y a la empresa, en relación con las condiciones laborales, con la interacción con sus jefes directos y con sus compañeros.

Después de tener los resultados e identificar las áreas de mejora, se realiza un programa de seguimiento, donde cada jefe de departamento se compromete en fechas establecidas el modificarlos, bajo la supervisión de recursos humanos.

Otra forma de poder identificar el ambiente laboral es el utilizar una entrevista de salida, donde cada trabajador que opta por salir de la empresa comparta su impresión sobre la empresa, su capacitación, sus compañeros, su jefe directo entre otras. Con esto se nos facilitará de manera inmediata definir algún aspecto que este afectando de forma directa al personal.

Por último, el tener el control del número de demandas laborales que se tengan y los motivos por los cuales se presentaron, permite el corregir y no permitir a través del asesoramiento de recursos humanos a cada uno de los jefes departamentales basada en lo establecido en la ley federal de trabajo, no se presenten nuevamente. Es recomendable el hacer juntas con cada departamento que tuviera alguna demanda para poder tratar del tema y las posibles soluciones.

9.- SEGURIDAD, HIGIENE Y ECOLOGÍA

La participación que se tiene en esta área es el dar seguimiento en la conformación de las brigadas que se pueden tener dentro de las agencias, en el Grupo Dicas se tiene la Brigada contra Huracanes, donde se contempla a trabajadores de distintos departamentos que tendrán tareas muy específicas en el caso que se presente este fenómeno natural.

Recursos humanos tiene que ser un líder para que se realicen cada una de las actividades para poder prevenir una pérdida humana dentro de la empresa en un evento natural.

10.- INTEGRACIÓN

Para poder culminar con todo el programa de recursos humanos del Grupo Dicas, la tarea de integración cumple un papel importante, porque es la que nos permite el dar al trabajador un valor agregado a lo establecido en la ley federal de

trabajo a través de actividades que permitan tener un acercamiento con sus familias.

Recursos Humanos reconoce el agrado que siente el personal con el hecho de saber que no todo es trabajo, que también dentro de la empresa para la que laboran les brindan un ambiente sano y familiar.

Es por esto que resulta sumamente importante lograr que exista una fuerte y estrecha integración entre todo el personal de Grupo Dicas, y es así como se ha planeado que se festejen las fechas más significativas del año como:

- ❖ Día del niño
- ❖ Día de la Madre
- ❖ Día del Padre
- ❖ Día de la Secretaria
- ❖ Posada Navideña.

En lo que va del año se han realizado el Festival del Día del niño y el Día de las Madres.

El festival del Día del niño logró reunir a nuestros colaboradores y sus familias de las agencias de Cancún (Cancún Motors, Chevrolet del Caribe, Meridien del Caribe, Premier Motors) y Playa del Carmen (Mayacar).





El evento fue posible gracias a la colaboración de varios compañeros y del equipo de Recursos Humanos.



El evento se realizó en las afueras de la ciudad de Cancún. El festival contó con animación, comida y juegos para todos los hijos de nuestros colaboradores y por supuesto para sus familias.

El evento animó a chicos y grandes durante de cuatro horas



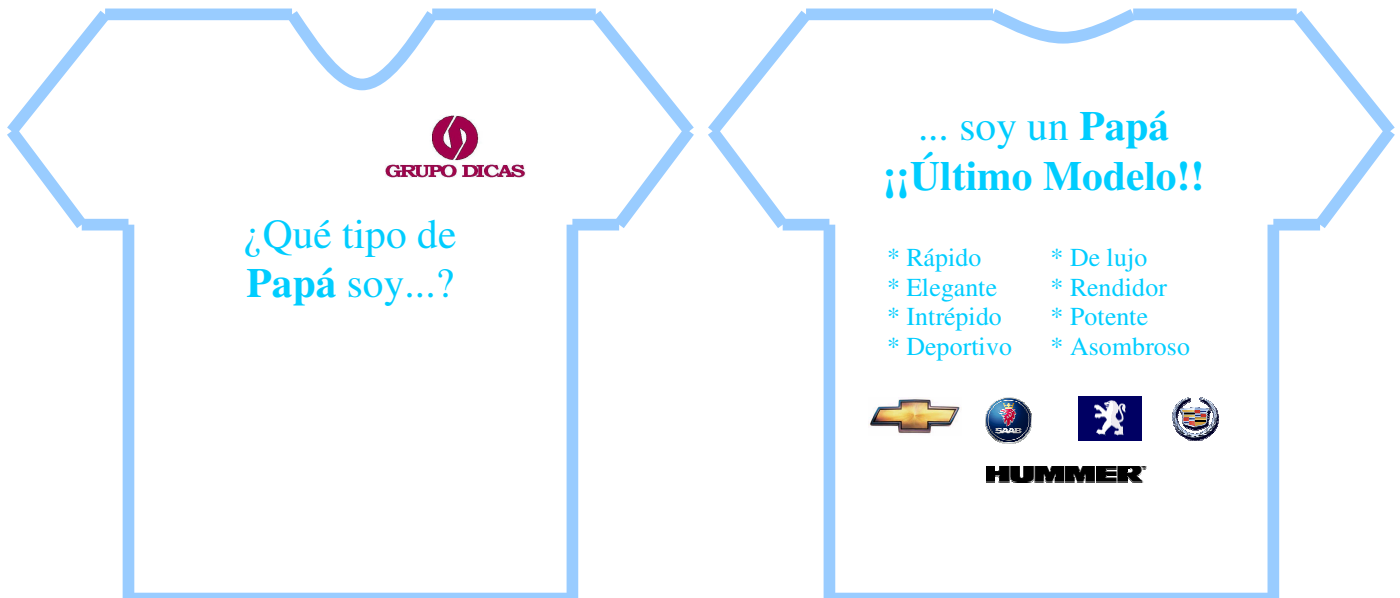


Este festival nos permitió además conocer a las familias de nuestros compañeros de trabajo y crear mejores lazos de comunicación.

Para el Día de las Madres se les hizo llegar a sus lugares de trabajo un detalle; una flor para cada una de las mamás de las Agencias del Grupo Dicas; con el propósito de hacerles sentir que son importantes como colaboradoras y como madres de familia. Así también se les dio la tarde.



El día del padre se les regaló a nuestros colaboradores una playera estampada alusiva a su día.



Para los eventos futuros se tienen planeadas diversas actividades que nos permitan crear un mayor compañerismo e integración en todo el Grupo de División Automotriz.

PRINCIPALES PROBLEMAS CON LOS QUE SE ENFRENTA EL PSICÓLOGO EN SU INCORPORACIÓN AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Cuando nos encontramos estudiando la carrera de Psicología, tenemos las expectativas de poder incorporarnos al ámbito laboral y así poder aplicar cada uno de los conocimientos aprendidos, cada estudiante va definiendo el área dentro de la Psicología que más le interesa y que en algún momento pueda ejercer.

En lo particular, desde que decidí estudiar la carrera de Psicología tenía claro que me inclinaría por el área de la Psicología Laboral u Organizacional, donde me veía trabajando en el departamento de Recursos Humanos de alguna empresa, administrando al personal, realizando el reclutamiento y selección de personal, como todo lo relacionado con el desarrollo laboral de los trabajadores.

Cuando salí de la Universidad y comencé a buscar trabajo en el departamento de Recursos Humanos, me encontré con la problemática de no tener experiencia en el área, ya que mi servicio social lo realicé en una escuela y durante la formación en la carrera, el área de Psicología laboral la abordamos en muy pocas clases, por lo cual no tenía los suficientes conocimientos requeridos.

Las empresas principalmente solicitaban Contadores o Administradores de empresas, también requerían que se tuviera experiencia en aplicación de pruebas psicométricas, manejo de nómina, relaciones laborales entre otras actividades.

Ante esta experiencia que se tenía que cubrir, tuve la necesidad de buscar una capacitación y especializarme en aquellas herramientas con las cuales no contaba, tome cursos de IMSS, Nómina, Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal y un Diplomado de Psicometría.

Al ya tener la carrera de Psicología y las herramientas necesarias para el área de Recursos Humanos, nuevamente comencé a solicitar dentro de este

departamento, pero en el Distrito Federal me fue imposible encontrar un trabajo que cubriera las expectativas que tenía, porque el perfil que principalmente requerían era de Contador o Administrador de Empresas, por lo cual decidí cambiar de residencia al estado de Quintana Roo.

Encontrándome que en este estado de la República el Psicólogo a diferencia con el Distrito Federal, está contemplado como uno de los profesionistas que puede cubrir las vacantes de Recursos Humanos, ya que su principal fuente laboral son los hoteles, los cuales están preocupados por el sentir y bienestar de sus trabajadores, ya que son ellos los que tienen que estar bien para poder ofrecer un servicio cordial y atento a los huéspedes, por lo que el factor humano juega un papel importante dentro de sus procesos.

El perfil del Psicólogo es el más apropiado, porque actúa simultáneamente y coordinadamente en dos fuentes: Psicológico y Organizativo. En el frente psicológico, como Psicólogo te interesas por los problemas de las personas, tanto familiares como laborales y se desempeña el papel de orientador. Esto implica que conoces los aspectos inherentes a la naturaleza y conducta humana, para comprender las motivaciones y reacciones de cada uno de los miembros de la organización. En el frente organizativo, colaboras con los demás departamentos y áreas para implementar las condiciones y herramientas que permitan a empresarios y trabajadores lograr un máximo de rendimiento en el trabajo y mantener la eficiencia.

Esto se contrapone con la forma de abordar los objetivos de la empresa por los Contadores y Administradores de Empresas, los cuales anteponen la producción o el resultado final a los problemas que se tengan con el personal, su forma de trabajo se basa en lo objetivo y dejan aún lado lo subjetivo que pueden ser el pensamiento o necesidades que pueda tener un trabajador. Al final si él no lo realiza lo realizará otra persona.

Lo que si se tiene que resaltar es en el caso de los Contadores nos llevan ventaja a los psicólogos en el departamento de recursos humanos en el manejo y proceso de nómina, la realización de presupuestos, control de gastos entre otros. Así como los Administradores de Empresas con el conocimiento de procesos de reclutamiento y selección, relaciones laborales y utilización de la Ley federal del Trabajo.

Sin embargo su preparación en mediar y trabajar con las personas en las empresas es generalmente inadecuada, se les dificulta el lidiar con aspectos de naturaleza psicosocial. Para lograr este objetivo, los psicólogos somos los profesionales más preparados para mediar y trabajar con las personas en las empresas, ya que trabajamos directamente con todos los problemas organizacionales, los cuales implican interacciones y procesos humanos. No importa qué asunto técnico, financiero o de otro tipo pueda estar involucrado, siempre habrá seres humanos implicados en el diseño e implantación de estos otros procesos.

La comprensión total de los procesos humanos y la habilidad de mejorarlos es fundamental para cualquier avance y aquí la importancia del psicólogo, puesto que somos quienes podemos facilitar el aprendizaje a nivel de los recursos humanos y de esta manera potenciar el cambio organizacional.

Así, al ya incorporarme a un puesto dentro del departamento de Recursos Humanos como psicólogo, se presentan contratiempos en el desarrollo de las actividades laborales que se tienen que resolver, siempre se afrontan estos problemas con el objetivo de continuar con un equilibrio entre la empresa y el trabajador.

Uno de los principales problemas con los que me enfrente como psicólogo es en el ambiente laboral, donde los despidos injustificados influían de manera significativa en formar inestabilidad laboral, los jefes directos porque algún

trabajador le caía mal, le contestaba o porque se le ocurría correrlo, lo mandaba a Recursos humanos para que nosotros lo diéramos de baja.

El ser Psicólogo te permite tener una herramienta que las otras carreras profesionales no tienen, darle el valor a la persona, a través de escuchar al trabajador, conocer su versión de los hechos, tomarlo en cuenta y darle la confianza para que crea en el departamento de Recursos Humanos, como el que lo puede apoyar. Así, fui cambiando la imagen que se tenía del departamento, los cuales antes eran dirigidos por contadores, el acercamiento con la gente, entendimiento y cuidar de sus derechos como trabajador da otro matiz al psicólogo dentro de la empresa. Un ejemplo, son los resultados del Diagnóstico de calidad de Clima Organizacional realizados al personal de Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma en los años 2002, 2003 y 2004, cuando fungía como Responsable de Recursos Humanos de dicha empresa:

FEMSA CERVEZA
DIAGNOSTICO DE CALIDAD DE CLIMA ORGANIZACIONAL
RESULTADOS POR RACTIVOS EMPRESA

		2002	2003	2004
		DIST. CANCUN	DIST. CANCUN	DIST. CANCUN
RECURSOS HUMANOS				
55	LA ATENCION QUE RECIBO POR PARTE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA RESOLVER MIS ASUNTOS ES:	70.11	70.25	85.15
56	NUESTRO PERSONAL AL INGRESAR A LA EMPRESA SE SELECCIONA:	73.28	76.19	82.30
57	EL APOYO Y/O ASESORIA QUE RECIBO DE RECURSOS HUMANOS CUANDO TENGO UN TRAMITE CON EL I.M.S.S., INFONAVIT, FONACOT, ETC. ES: (SI NO LA HA REQUERIDO EN LOS ULTIMOS 12 MESES, NO CONTESTAR)	70.89	71.25	80.58
58	LAS OPORTUNIDADES QUE TIENE LA EMPRESA, LAS OFRECE AL PERSONAL QUE ESTUDIA Y SE PREPARA:	78.21	79.50	83.11
59	EL PERSONAL QUE TRABAJA EN EQUIPO Y DA RESULTADOS EN SU TRABAJO, ASCIENDE EN MI EMPRESA:	79.58	76.36	80.98
60	EL PAGO POR MIS SERVICIOS SIEMPRE LO RECIBO A TIEMPO Y SIN DIFERENCIAS:	89.25	88.95	89.19
61	LA EMPRESA PROMUEVE EVENTOS QUE FOMENTAN EL DESARROLLO DE VALORES (SOCIALES, CULTURALES, FAMILIARES) ENTRE NOSOTROS Y ME SIENTO:	79.28	80.25	80.91
62	ESTOY SATISF. CON LOS PROG. O EVENTOS QUE PROM. LA EMPRESA PARA EL ESPARCIMIENTO, RECREACION E INTEGRACION DE LOS QUE TRABAJAMOS EN ELLA Y DE NUESTRAS	68.49	69.50	80.00
63	ESTOY SATISFECHO CON LOS EVENTOS DEPORTIVOS QUE PROMUEVE LA EMPRESA:	70.59	72.68	85.38
64	CON REFERENCIA A LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE SE APLICO ANTERIORMENTE, CONSIDERA QUE SE HAN REALIZADO MEJORAS EN SU EMPRESA (SOLO PARA PERS	70.25	72.62	84.11
PROMEDIO TEMA		74.99	75.75	83.17
PROMEDIO EMPRESA		78.57	78.65	82.25

CALIFICACIONES

MAL
REGULAR
BIEN
EXCELENTE

0 a 69.99
70 a 70.99
80 a 89.99
90 a 100

En la información anterior se muestran los resultados de la percepción que tienen los trabajadores del departamento de Recursos Humanos en el Clima Laboral realizado por el grupo FEMSA al cual pertenece Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma. En esta evaluación se contemplaron 138 reactivos de los cuales 10 están destinados al departamento de Recursos Humanos.

Yo ingresé a la empresa en Agosto del 2002 y en los 2 años siguientes es donde pudieron evaluar el trabajo que se había realizado en el departamento, con el perfil encaminado al trato a la persona.

Avanzamos en todas los reactivos a calificar, ya en el 2004, pude obtener junto con mi equipo de trabajo, por primera vez en el sureste, obtener una buena calificación en todos los reactivos y en el promedio del tema, contemplado como de recursos humanos, a lo cual atribuyo al aprendizaje humanístico de la carrera de psicología empleado en el ámbito laboral, buscando un equilibrio entre persona y empresa, para un bien común.

Otro ejemplo del resultado que se obtiene a través de la cercanía con la gente, que tanto los Contadores, como Administradores de empresas no tenían, es en la evaluación que se dio dentro de la Aplicación del Clima laboral en el reporte de Seguidores por persona, donde se les pedía a cada uno de los trabajadores que escribieran el nombre de las dos personas a las cuales le tienen más confianza dentro de la empresa, señalando quien sería el primero y segundo por el grado de acercamiento con la personas mencionadas. Donde los resultados fueron los siguientes:

DISTRIBUIDORA CANCUN

TOTAL DE SEGUIDORES POR PERSONA .

23/10/2004

Empresa: 704 DISTRIBUIDORA CANCUN

Encuesta:

Número	Liderazgo		Nombre(s)	Departamento	Nivel	Directos	Total Lideres		Total de Seguidores
	Ap. Paterno	Ap. Materno					Indirectos		
1	299047	ESCOBAR	TOVAR	ROBERTO PEDRO	VENTAS ORV.	EMPLEADO .	37	100	137
2	299215	PEREZ	VILLAGRAN	TADEO	RECURSOS H.	EMPLEADO .	29	77	106
3	26922	SOTO	GONZALEZ	VIOLETA IRMA	MKT	EMPLEADO .	15	71	86
4	99900	ESCUADERO	BUERBA	ENRIQUE	VENTAS ORV.	GERENTE .	19	61	80
5	299881	RAMIREZ	MORENO	ROBERTO	DISTRIBUCION	EMPLEADO .	28	51	79
6	106405	ROJAS LOPEZ	TORIBIO	FABIAN	DISTRIBUCION	EMPLEADO .	21	56	77
7	106361	GONZALEZ	CASTRO	JAIME ANTONIO	DISTRIBUCION	EMPLEADO .	14	59	73
8	106120	ROBLEDO	CHAVEZ	DANIEL	VENTAS ORV.	EMPLEADO .	29	39	68
9	299837	PRIETO	ROBLES	LUIS HERNAN	VENTAS ORV.	EMPLEADO .	21	42	63
10	143377	VERDE	TREJO	JOSE DE LA ROSA	DISTRIBUCION	EMPLEADO .	21	40	61

Lo que nos indica la tabla es que como responsable de Recursos Humanos la gente me eligió como aquel en quien pueden confiar, siendo la primera vez que alguien de Recursos Humanos está dentro de las 3 primeras personas que eligen. Nuevamente es por buscar las condiciones adecuadas para los trabajadores, la importancia de la persona como la base de las actividades que se realizan dentro de la empresa.

Podemos mencionar otros ejemplos del trabajo que como psicólogos ofrecemos en las empresas, actualmente estoy trabajando como Responsable del departamento de Recursos humanos en el Grupo Dicas, ahí en base a la experiencia laboral obtenida en las dos empresas que laboré y al conocimiento adquirido durante la formación profesional, me permite ya incorporar a los programas generales el perfil dirigido hacia las personas, buscando su desarrollo laboral. En la empresa cuando me incorporé no contaba con una evaluación para obtener el clima laboral, el primer paso fue ingresar al programa de Recursos Humanos la calendarización para la aplicación de esta evaluación, contemplando que será en el mes de Octubre del 2006.

Lo que espero es el poder transmitir la cultura de tener una evaluación, la cual tiene que ser objetiva y proactiva para la empresa como para el trabajador, así como la realización de un programa de trabajo, donde se aborden los temas que salgan con baja calificación, para poder buscar una solución. Con esto, el poder entender la dinámica que se establece en la empresa, recabando la información para tomar decisiones encaminadas a un crecimiento en común, empresa-trabajador,

Así como en el programa de Clima laboral, como psicólogo intervengo en cada uno de los programas establecidos para el departamento y resuelvo los problemas que se presentan, a través de un perfil equilibrado entre el desarrollo personal con el desarrollo organizacional. Las problemáticas que más se presentan en cada una de los programas son los siguientes:

Cumplimiento de la Planta Organizacional: Los gerentes de los departamentos suelen solicitar puestos no presupuestados anualmente, ampliar más su plantilla sin justificación del costo beneficio de cada puesto nuevo. La forma como se ha trabajado es en el apego al 100% de los puestos presupuestados, se habla con el gerente de cada área, se analizan los argumentos por los cuales se está solicitando un nuevo puesto, se rechaza o se autoriza en base a lo presentado y se realiza un acta de hechos donde se definen por escrito los puntos tratados, se firman por ambas partes y se manda una copia a la gerencia General para poderlo contemplar en las variaciones del puesto.

Reclutamiento Y Selección: Los gerentes hacían esperar mucho tiempo a los candidatos que tenían que entrevistar, no importándoles, ya que su argumento era que si realmente les interesaba no importaba el tiempo de espera. A través de una junta departamental, se les dio a conocer el procedimiento del proceso de reclutamiento y selección, así un memorando sobre las actividades a respetar en este proceso, donde se establecía el respeto por los candidatos y el recibirlos a la hora citada por ellos mismos. Poco a poco se fue adoptando esta nueva cultura de trabajo hasta que el día de hoy no tenemos ningún reporte de esta situación.

Contratación: Los gerentes solicitan que se les contrate a los candidatos sin tener toda su documentación en regla o a pesar de que salieran mal en un procedimiento como es el caso del examen médico. Se retomó la política de no poder contratar faltando a uno de los elementos del proceso de contratación y se estableció un formato en donde los gerentes de área tienen que hacer su solicitud de la desviación del procedimiento con puño y letra a través de un correo electrónico, donde recursos humanos hace la contestación de las posibles consecuencias que este requerimiento provocaría y donde al final el gerente de área se comprometía a asumir dichas consecuencias.

Como estos ejemplos, se pueden mencionar infinidad de problemas que día a día se presentan , pero lo más importante es el poderlos abarcar desde la perspectiva que se tiene como psicólogo, ya que el Psicólogo puede ser dentro de las empresas un profesional, capaz de mediar procesos de construcción e interpretación de la realidad de modo más preciso, administrando tanto el recurso humano como laboral, lo cual permitirá alcanzar los resultados deseados para cada empresa.

CONCLUSIONES

El psicólogo en el área laboral, se ha ganado un papel importante dentro de las empresas. La implantación de esta figura en las empresas obedece sobre todo a la importancia que han adquirido el departamento de recursos humanos en los últimos años. Este departamento ha pasado a ser estratégico.

La labor en la empresa de los psicólogos a menudo se desarrolla en la sombra. Su valor añadido reside en que es capaz de determinar las capacidades y las posibilidades de desarrollo de los empleados a la hora de seleccionar y formar, al margen de los factores económicos.

Entre sus funciones destacan la elección de las personas idóneas para puestos determinados, la formación de los empleados para su promoción interna u ocupación de posiciones de liderazgo, así como el diseño de la política de compensación o retribuciones tanto económicas como en especie de algunos empleados.

Pero no todo queda ahí una de las principales metas del psicólogo de empresa es conseguir que el rendimiento de las personas sea el más elevado posible, pero velando para que las condiciones de trabajo sean las más idóneas.

Por lo tanto, tienen que hacer converger los intereses de la empresa y del trabajador. Las condiciones físicas, medioambientales o psico-sociológicas tienen que ser las mejores, en condiciones idóneas el trabajador es más productivo.

Propiciar un buen clima laboral para que los trabajadores se sientan reconocidos. También es función suya, reducir el estrés de los empleados ante la implantación de proyectos de reorganización en la empresa y evitar cambios drásticos en la asimilación de las nuevas tecnologías.

Sin embargo, a pesar de las muchas actividades donde el psicólogo puede insertarse y desarrollar sus prácticas, existen ciertas carencias, ya que hay una falta de preparación específica en el área de recursos humanos. Los profesionales formados no parecen ser capaces de construir psicología, sino solo repetirla. Un estudiante aprende técnicas y busca clientes para aplicarlas. Su actuación está marcada fundamentalmente por técnicas, procedimientos y conocimientos que no satisfacen las necesidades de la organización (Dias, 1999).

El conocimiento en los cursos laborales debe de correr por cuenta de cada uno de los psicólogos interesados en dedicarse a esta área, puesto que un estudiante de psicología no llega a conocer el mundo de las organizaciones y se tiende a ver aspectos segmentados de la realidad. La información transmitida no está relacionada a las posibilidades de aplicación, siendo esencialmente técnica, descontextualizada y desactualizada (Dias, op-cit).

Las distorsiones de la formación dificultan el estudio de las estrategias aplicables al contexto de la producción de servicios y perjudican la imagen del psicólogo en sus actividades organizacionales.

De esta manera, el no estar mejor preparados y actualizados en aspectos laborales para actuar como facilitadores en estos procesos de cambio culturales y reestructuración organizacional, no es raro entonces que el departamento de recursos humanos este ocupado por otros profesionales (ingenieros, economistas o administradores) cuya capacitación técnica es la más apegada a lo que se requiere directamente en las empresas. Sin embargo su preparación en mediar y trabajar con las personas en las empresas es generalmente inadecuada, se les dificulta el lidiar con aspectos de naturaleza psicosocial.

Así en base en mi experiencia, puedo comentar que hoy en día, se ambiciona un psicólogo organizacional actuando en el establecimiento de estrategias y en la consultoría para distintos niveles de la empresa, en busca de

objetivos de corto, medio y largo plazo, identificando y proponiendo soluciones para los problemas que envuelven a los Recursos Humanos.

Las actividades del psicólogo organizacional requieren, cada vez más, de una visión de conjunto de la organización y del ambiente. El trabajo en las organizaciones exige interdisciplinariedad y una visión pluralista, siendo necesario repensar diversas alternativas de abordaje.

La actuación del psicólogo debe buscar un desempeño innovador que conduzca a posiciones de liderazgo, en la coordinación de los recursos humanos, en actividades ligadas a las estrategias de la empresa, teniendo como objetivo el aumento de la participación. El área de recursos humanos se ha vuelto órgano de asesoría directa a la gerencia, con aumento de poder, participando más ampliamente en el planeamiento y en el cambio organizacional, en este escenario, el psicólogo debe asumir el papel de consultor (Dias, op-cit).

Asimismo, se debe tener una visión más amplia que le posibilite sugerir políticas y estrategias de intervención. Tal vez la capacitación y selección sean la puerta de entrada para algunos psicólogos a las empresas, lo que no quiere decir que éste no pueda desenvolver sus potencialidades en otras funciones, ejercitando otras tareas y operaciones, puesto que está preparado para trabajar con lo humano, debiendo ser competente para planear estrategias, resolver conflictos, facilitar negociaciones. Siguiendo esta lógica, el psicólogo debería tener acceso a las decisiones que se gestan y a cualquier trabajo realizado. Sus intervenciones deben traspasar los límites de la superficialidad (Pereira, 2003).

Por lo que toda empresa debe preparar un verdadero equipo y amalgamar los esfuerzos individuales en un esfuerzo común. Cada integrante de la empresa contribuye con algo diferente, pero todos deben contribuir a la misma meta. Los esfuerzos de cada persona deben encajar entre sí en forma de producir un todo continuo, sin fricción, sin duplicidad innecesaria del esfuerzo.

Las actividades orientadas a lograr ese equipo de trabajo, a proveer de Recursos Humanos a la empresa, son fundamentales. Sin las personas adecuadas para la realización de cada función y tarea, difícilmente se logrará el futuro deseado, ni mejorará su competitividad y productividad.

El conocimiento, valoración y manejo adecuado de técnicas de reclutamiento, evaluación de puestos, determinación de incentivos, evaluación del desempeño, aplicación e interpretación de pruebas y selección de personal, contribuye a la integración de una empresa más capaz de cubrir sus contenidos.

Ante las tareas que puede realizar el Psicólogo, en específico en donde puede hacer la diferencia con otras carreras es en el proceso de Reclutamiento y Selección, la aportación del psicólogo a la tarea de Reclutamiento y Selección consiste en ampliar la visión acerca de los recursos que las personas pueden aportar en el desempeño de una función determinada y en un contexto específico.

Puede definir y elegir de mejor forma al personal idóneo para el puesto idóneo, donde las necesidades de las personas que buscan un empleo, como es el trabajar en base a su experiencia laboral, a su experiencia basada en los estudios que tengan así como en sus especialidades, envueltas en el obtener las condiciones de trabajo adecuadas para cubrir su distintas necesidades, las expectativas de desarrollo de la empresa, el clima laboral, donde disfrute su estancia y su jornada de trabajo cada día; tiene que coincidir con la expectativa que tiene la empresa para tener a una persona calificada en el puesto vacante, donde pueda cubrir los 3 aspectos importantes para el desempeño laboral de un trabajador, conocimiento, habilidad y actitud, por lo que el identificar que estos elementos se entrelacen y formen un buen resultado para ambas partes no es sencillo, por lo que el psicólogo debe de utilizar todo su conocimiento para poder hacerlo.

¿Por qué se recomienda que sea un psicólogo el responsable de hacer el proceso de Reclutamiento y Selección?, considero que no es limitativo el que solo el psicólogo pueda realizar esta actividad, ya que hay de distintas carreras como es Administración de Empresas, Relaciones Laborales, Contabilidad, que pueden hacer estas actividades, sin embargo que lo haga un psicólogo le permite obtener mayor información del candidato, desde que este llega por el análisis de su presentación personal, la forma en que saluda, por la interpretación de resultados de las pruebas que se le puedan aplicar, la forma como realizó su curriculum vitae que refleja aspectos de su personalidad lo cual son aspectos que se ven en el proceso de formación académica del psicólogo, así como el poder aprender y dominar el proceso de evaluación de las distintas pruebas y su utilización en este proceso.

Partiendo de lo que dice Idalberto Chiavenato (1990) la selección de recursos humanos es sencillamente el elegir al hombre adecuado para el cargo adecuado, o, mas ampliamente, entre aquellos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. Yo considero que la persona adecuada para que este al frente del proceso de reclutamiento y selección es un psicólogo por contar con mayor herramientas para poder decidir la contratación adecuada para cada puesto.

La tarea de selección de personal implica contar con los conocimientos sobre dos campos: sobre la organización o empresa, y sobre el contexto social del que forma parte, con el fin de satisfacer a la primera de acuerdo a las posibilidades del segundo. A partir de allí el psicólogo realiza una lectura diagnostica de candidatos posibles, considerando sus aspectos actuales y potenciales.

El responsable de selección de personal debe contar con conocimientos y habilidades en dos áreas básicas, contextuales y específicas:

Los conocimientos contextuales tienen que ver con un conocimiento acerca del sistema empresarial (la cultura organizacional) y acerca del sistema social (mercado de trabajo, fuentes de convocatoria). La habilidad contextual está formada por habilidades interaccionales.

Los conocimientos específicos se centran en capacidades y conocimientos para percibir y comprender la conducta humana en sus intereses, capacidades y habilidades.

Todo esto incluye los recursos técnicos para interpretar las necesidades empresariales e identificar las características de la vacante.

En Selección de personal las personas no se fabrican, ya vienen hechas. Nuestra tarea es comprender tanto las necesidades como posibilidades, para orientar al cliente sobre la mejor forma posible de dar solución a su pedido.

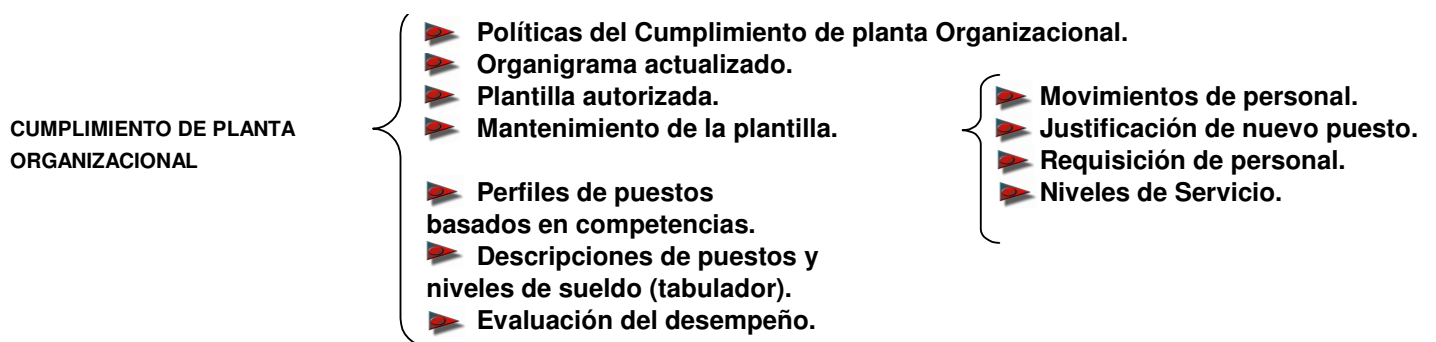
Por lo que podemos concluir que también para el proceso de selección de personal, los psicólogos son los profesionales más preparados para mediar y trabajar con las personas en las empresas, ya que trabajan directamente con todos los problemas organizacionales, y éstos implican interacciones y procesos humanos. No importa qué asunto técnico, financiero o de otro tipo pueda estar involucrado, siempre habrá seres humanos implicados en el diseño e implantación de estos otros procesos. Por tanto, la comprensión total de los procesos humanos y la habilidad de mejorarlos es fundamental para cualquier avance y aquí la importancia del psicólogo laboral, puesto que es quien puede facilitar el aprendizaje a nivel de los recursos humanos y de esta manera potenciar el cambio organizacional (Schein, 1990).

Así, cada una de las actividades que realice el psicólogo dentro del departamento de Recursos Humanos, como es la Planeación de Recursos Humanos, Reclutamiento de personal, Selección de Personal, Capacitación y adiestramiento de personal y Relaciones Industriales, tendrá la ventaja con otras carreras por el ámbito que todos estos procesos se realizan a través de un trato con personas y al tener contempladas sus inquietudes y necesidades que se depositan en la empresa, para lo cual el psicólogo posee una visión multidimensional de la persona, que lo capacita para actuar en cualquier ámbito en el cual participa un ser humano, realizando esta intervención desde una perspectiva integral, pudiendo utilizar un sinnúmero de instrumentos y técnicas que sobre una adecuada base teórica y filosófica que están avaladas científicamente y en la experiencia (Santolaya, 2004).

Tal vez, actualmente los psicólogos organizacionales actualmente no comandan las organizaciones, sin embargo, los líderes de las empresas deberían reconocer las competencias y la importancia de los psicólogos. Pero, es el propio psicólogo quien debe crear y conquistar ese espacio, partiendo por la ampliación de la visión de mundo. Dejando de "pensar pequeño", de manera fragmentaria, sino tratando de ver la globalidad de las situaciones. Debe ejercitar el pensamiento estratégico, complejo y sistémico. De esta forma, repensar las acciones e innovar (Tractenberg, 1999).

ANEXOS

Cumplimiento De P.O.



Fechas compromiso:

- 1a. Etapa: Establecimiento de Directrices (Diciembre)
- 2a. Etapa: Revisión de Organigramas y plantilla, Información (Febrero)
- 3a. Etapa: Concentrar y Estandarizar (Marzo)

Necesidades:





- Autorización del plan de trabajo de P.O.

Responsables:

- Recursos Humanos.
- Dirección Automotriz.
- Gerentes Generales.

Vencimiento

VENCIMIENTOS

-  Procedimiento para regulación de vencimientos de contratos.
-  Control de bajas.
-  Evaluación al vencimiento de contrato.
-  Renovación por 1 mes, planta o baja.

Fechas compromiso:

- 1a. Etapa: Realización del procedimiento (Enero)
- 2a. Etapa: Implementación (Febrero)

Necesidades:

- Autorización del plan de Vencimientos.

Responsables:

- Recursos Humanos.
- Dirección Automotriz.
- Gerentes Generales
- Gerentes Administrativo

Contratación

▶ Procedimiento de *contratación*.

▶ Políticas de contratación.
▶ Definición del proceso.
▶ Actualización de expediente.
▶ Formatos de propuesta de contratación. ok

Fechas compromiso:

1a.-Etapa: Establecimiento de Políticas de Contratación (Enero).

2a.-Etapa: Realizar Manual de procedimiento (Febrero).

Necesidades:

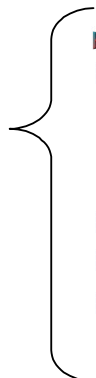








- Autorización del plan de trabajo de Contratación.

Responsables:

- Recursos Humanos.
- Dirección Automotriz.
- Departamento Jurídico.
- Gerentes Generales.
- Gerentes de área.

Inducción

INDUCCIÓN

- 
-  Procedimiento por escrito.
 -  Manual de inducción (misión,visión,valores, políticas,historia,organigrama,proyectos).
 -  Reglamento Interior de trabajo.
 -  Plan de carrera / Inducción al puesto.
 -  Código de Conducta.
 -  Video, material y carpeta.
 -  Seguridad, Higiene y Ecología.
 -  Prestaciones.

Fechas compromiso:

1a. Etapa: Desarrollar propuesta de Inducción (Febrero)

Necesidades:





- Autorización del plan de trabajo de Inducción.
- Presupuesto para realización del video y materiales.
- Proyector.

Responsables:

- Recursos Humanos.
- Dirección Automotriz.
- Depto Jurídico

Uniformes

UNIFORMES

-  Cotizaciones. ok
-  Solicitudes. Ok
-  Entrega 2 veces al año.
-  Personal de nuevo ingreso entregarlo después del curso de Inducción.

Fechas compromiso:

- 1a. Etapa: Cotización y autorización de Proveedores (Diciembre).
- 2a. Etapa: Toma de tallas del personal (Enero y Agosto).
- 3a. Etapa: Entrega de Uniformes (Marzo y Septiembre).

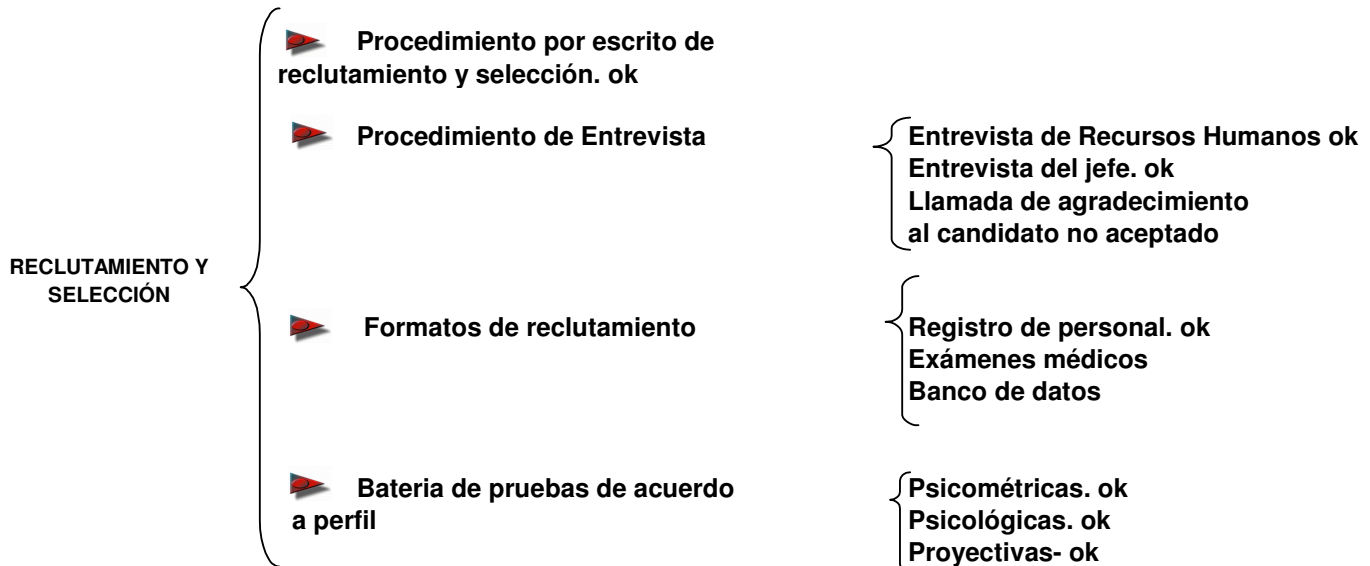
Necesidades:

- Autorización del plan de Entrega de 2 veces al año de Uniformes.
- Presupuesto para realización.

Responsables:

- Recursos Humanos.
- Dirección Automotriz.

Reclutamiento y Selección



Fechas compromiso:

1a. Etapa: Procedimiento por escrito de Reclutamiento y Selección (Enero).

2a. Etapa: Realización del Manual (Febrero)

2a. Etapa: Implementación (Marzo)

- Necesidades:

- Autorización del plan de Reclutamiento y Selección.
- Presupuesto para realización de los Exámenes médicos y
- Estudios Socioeconómicos.

Responsables:

- Recursos Humanos.
- Dirección Automotriz.
- Gerentes Generales
- Gerentes de área.

Anexo1



Clima laboral

CLIMA LABORAL

- ▶ Indicador del número de demandas (seguimiento y ubicar pérdidas de demandas).
- ▶ Encuesta de clima laboral.
- ▶ Programa de seguimiento de puntos de mejora.
- ▶ Encuestas de salida.
- ▶ Reuniones departamentales.

Fechas compromiso:

1a. Etapa: Programa de seguimiento y calendarización de las reuniones departamentales clima laboral (Febrero).

2a. Etapa: Aplicación del Clima Laboral (Octubre).

Necesidades:



- Autorización del plan de Clima Laboral.

Responsables:

- -Recursos Humanos.
- -Dirección Automotriz.
- -Departamento Jurídico.
- -Gerentes Generales.
- -Gerentes de área.

Seguridad, Higiene y Ecología.

SEGURIDAD,
HIGIENE Y ECOLOGIA

-  Conformación de brigadas.
-  Seguimiento de los recorridos de seguridad e higiene.

Necesidades:

- Autorización del plan de Seguridad, Higiene y Ecología.
- Presupuesto Autorizado.

Fechas compromiso:

1a. Etapa: Conformación de brigadas calendario (Febrero)





**2a. Etapa: Realización de Manual de Seguridad e Higiene
(Marzo)**

Responsables:

- Recursos Humanos.
- Dirección Automotriz.
- Responsable de Proyecto.

Integración – comunicación

INTEGRACIÓN-
COMUNICACIÓN

-  Programa de integración.
-  Presupuesto.
-  Publicación de reconocimiento alto desempeño.
-  Eventos familiares.

Fechas compromiso:

- 1a. Etapa: Elaboración del Programa (Febrero)
- 2a. Etapa: Calendarización de eventos (Febrero)
- 3a. Etapa: Autorización del presupuesto por evento (Febrero)

4a.- Realización de los eventos: Cumpleaños, Día del Niño, Día de la Secretaria, Día del Padre, Día de la Madre, eventos deportivos (Enero a Diciembre)

Necesidades:

- Autorización del plan de Integración y comunicación.
- Presupuesto Autorizado.

Responsables:





- Recursos Humanos.
- Dirección Automotriz.
- Responsable de Proyecto.

Anexo1



Capacitación

CAPACITACIÓN

-  Matriz de capacitación Técnica por empleado. ok
-  STPS
-  INEA-Cero Rezago Educativo.
-  Matriz de Inducción por puesto

Fechas compromiso:

- 1.-Identificación y estandarización de la Matriz de capacitación Técnica (Febrero)
- 2.-Implementación de la Matriz de capacitación Técnica y sus directrices (Marzo)

Responsables:

- Recursos Humanos.
- Dirección Automotriz.
- Responsable de proyectos
- Gerentes Generales.
- Gerentes de área.

Necesidades:

- Autorización del plan de trabajo de Capacitación.
- 2 Practicantes de Enero a Junio 2006



GRUPO DICAS

**¡¡ BIENVENIDOS
AL CURSO DE
INDUCCIÓN !!**

INDICE GENERAL:

- Organización de Grupo Dicas.
 - Visión, Misión y Valores de Grupo Dicas.
 - Divisiones de Grupo Dicas.
 - Organización de la División Automotriz
 - Misión y Visión de la División Automotriz.
 - Organización de Agencias Automotrices.
- Puntos Generales

VISION

Integrar a nuestras empresas, ofreciendo Bienes y Servicios de Calidad, para alcanzar el reconocimiento de nuestros Clientes.

MISION

Nos comprometemos a proporcionar Bienes y Servicios de Calidad a nuestros Clientes, aplicando los procesos de mejora continua, innovación y disposición al cambio para alcanzar los objetivos del Grupo.

VALORES

- Nuestra fuerza radica en el **RESPECTO** que se tiene al personal que colabora en el Grupo.
- Somos un Grupo que promueve la auténtica política de **APERTURA Y CAMBIO.**
- La **DISCIPLINA** es fundamental para el logro de nuestras metas y objetivos.
- Creemos firmemente que una **ACTITUD POSITIVA** nos ayuda a evitar o resolver situaciones incómodas con los Clientes y/o compañeros.
- Es una condición indispensable para colaborar en nuestro Grupo interpretar en toda su amplitud el concepto de **HONESTIDAD Y HONRADEZ.**

CAPACITACIÓN

IDL'S (Vía satélite)

CBT'S (En disco)

IBT'S (Presenciales)

Cursos especiales (Cursos Relámpago)

Cursos internos (Que imparte RH)

REGLAMENTO

- Horario de trabajo (chechar tarjeta).
- Uniforme y gafete debidamente portado.
- Asistencias y retardos.
- Horario de comida.
- Obligaciones generales.
- Restricciones

- Medidas de seguridad.
- Ausencias justificadas.
- Medidas disciplinarias (sanciones).
- Reglas generales.
- Protección a trabajadoras embarazadas.

**AHORA ES USTED
PARTE DE LA GRAN
FAMILIA DICAS
DIVISIÓN
AUTOMOTRIZ!!!!!!**

BIBLIOGRAFÍA

ANASTASI, ANNE Y SUSANA URBINA. "Tests Psicológicos". Editorial Prentice Hall, 1998, 7ma. edición, México. 729 págs.

ARAMBURU, N. (1996). Empresas para una nueva realidad: La capacidad de aprender. [En línea] Gestión del Conocimiento. <<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/nekane/artic.PDF>> [Extraído Junio, 2002].

BOHLANDER/ SNELL/ SHERMAN. "Administración de Recursos Humanos". Editorial International Thompson. Mexico 2001.

CHIAVENATO. "Administración De Recursos Humanos" editorial Mc Graw Hill. México 1990.

CHRUDEN/ SHERMAN. "Administración de Personal". Editorial Continental, México 2004.

COHEN, RONALD JAY. "Pruebas y evaluación Psicológica. Introducción a las pruebas y a la medición". Editorial McGraw Hill, 2001, 4ta. edición, México. 807 pags.

CONSOLI, A., NIELSEN, G. (2001). Problemas centrales para la formación académica y el entrenamiento profesional del psicólogo en los Estados Unidos de América. En: Toro, J. P., Villegas, J. (Eds). (2001). Problemas centrales para la formación académica y el entrenamiento profesional del psicólogo en las Américas. Vol. I. (pp. 265 – 339) Buenos Aires: JVE ediciones.

DESSLER, GARY. "Administración de Personal". Editorial Prentice Hall. México 2001

DIAS, R. (1999). Un estudio teórico sobre a formação do psicólogo organizacional no Brasil. En Revista - Psicologia : Teoria e Prática Vol. 1 N° 1 [En línea] <<http://www.mackenzie.com.br/universidade/psico/publicacao/revista1.1/artigo5.PDF>> [Extraído Enero, 2003].

FRENCH. "Administración de Personal" Desarrollo de Recursos Humanos. Editorial Limusa. México 1999.

GOMEZ/ BALKIN/ CARDY. "Dirección y Gestión de Recursos Humanos" Editorial Prentice Hall. España 2001.

GALICIA ARIAS. "Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño". Editorial Trillas. México 2001.

MORALES, MARÍA LUISA. "Psicometría Aplicada". Editorial Trillas, 2002, México. 254 págs.

NUNNALLY, JUM C. "Teoría Psicométrica". Editorial Trillas, 1991, México. 731 pág.

PEREIRA, R. (2003). psicólogo organizacional. [En línea] Universidade Federal de Santa Catarina. <<http://www.cfh.ufsc.br/~sinapsi/artigos/organizacional4.htm>> [Extraído Enero, 2003].

PICHOT, PIERRE. "Los Test Mentales". Editorial Paidós, 1980, Buenos Aires. 194 págs.

PÍRIZ, R. (2004). El futuro de las organizaciones y el factor humano a través de la visión del directivo de Recursos Humanos. [En línea] <<http://www.rrhmagazine.com>> [Extraído Febrero, 2004]

RODRÍGUEZ VALENCIA. "Administración Moderna de Personal". Ediciones Contables y Administrativas. México 1995.

SANTOLAYA, F. (2004). Presentación. [En línea] Perfiles Profesionales del Psicólogo. Colegio Oficial de Psicólogos de España. <<http://www.cop.es/perfiles/contenido/presentacion.htm>> [Extraído Febrero, 2004]

SCHEIN, E. (1990). Consultoría de Procesos. Su papel en el desarrollo organizacional. Vol. I. Wilmington: Adison – Wesley Iberoamericana.

THORNDIKE, ROBERT L. "Medición y evaluación psicológica y educación". Editorial Trillas, 1991 México. 680 págs.

TRACTENBERG, L. (1999). Revista Psicología nº 1, año 19, pp. 14 - 29, Brasília. [En línea] <http://www.pol.org.br/pesquisa/resposta_pesquisa.cfm?id_area=208> [Extraído Enero, 2003].

TYSON/ YORK. "Administración de Personal". Editorial Trillas, México 1997.