



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

**“RECURSOS HUMANOS: UNA REALIDAD
CONTEMPORÁNEA”**

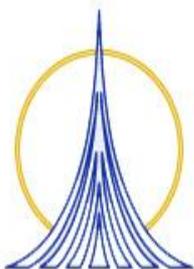
**INFORME FINAL DE TRABAJO PROFESIONAL
PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA: SALVADOR DE ANTUÑANO ROMÁN

JURADO:

**TUTORA. MTRA. MIRNA GARCÍA MÉNDEZ
LIC. ARMANDO RIVERA MARTÍNEZ
LIC. SARA GUADALUPE UNDA ROJAS
MTRA. ALBA ESPERANZA GARCÍA LÓPEZ
MTRO. FRANCISCO JAVIER ENRÍQUEZ JIMÉNEZ**



OCTUBRE - 2007



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.

*Dormí y soñé que la vida era alegría,
desperté y ví que la vida era servicio,
serví y descubrí que en el servicio
se encuentra la alegría.*

Rabrinanath Tagore

AGRADECIMIENTOS

A mi mamá, por ser la mujer que me trajo al mundo, enseñarme a ser un hombre de éxito gracias a los principios que me inculcó y por demostrarme que en ésta vida todo se puede lograr con dedicación y empeño.

A mi papá, por alentarme en todo momento y exhortarme a ser mejor cada día.

A mi hermano, por ser mi confidente, amigo, compañero de risas y peleas, y por darme el honor de ser su ejemplo a seguir.

A mis abuelos, por ser la base de la familia que tengo y por estar conmigo en los momentos más difíciles de mi vida.

A mis tías y tíos, Karla, Mónica, Esther, Angel y Gerardo por el apoyo incondicional con el que siempre he contado y por el cariño que me brindan.

A mi familia, por catalogarme como un hombre sin barreras.

A mis amigos de toda la vida, Hamurabi, Sulina, Samantha, Blanca, Mirna, Mary, Esteban, Yeridia y Jair, por estar conmigo en los momentos más felices y difíciles, por ser parte fundamental de mi ser y compartir nuestras vidas hasta el final.

A mis amigos de la universidad, Paulina, Silvia B., Aline, Areli, Meliza, Jorge, Silvia S., Laura, Miriam Brenda y Ricardo, por haber gozado con ellos esta etapa inigualable de mi vida, la cual, me dejó infinidad de satisfacciones.

A mis compañeros y amigos del trabajo, Martín (q.e.p.d.), Nelly, Luis, Patricia, Julián, Víctor y Maribel por permitirme ser parte de su vida laboral, por el esfuerzo, aprendizaje y confianza que me han otorgado desde el primer día que pisé Adecco.

A la empresa que me ha visto crecer como profesional (Adecco), por darme las herramientas necesarias para llevar a cabo mi trabajo y por la confianza brindada.

A la maestra Mirna, por aceptar y contribuir a que mi sueño se haya hecho realidad y por motivarme para hacer un informe enriquecedor que sea útil para futuras generaciones.

A mis maestros Armando, Alba, Sara y Francisco por ser partícipes primordiales de este proyecto y por el aprendizaje que obtuve a través de la cátedra.

A mi vida entera, por enseñarme y estampar en mí la esencia del amor y por ser el complemento más importante de mí existir.

INDICE

Resumen.....	1
Introducción.....	1
I. Psicología Industrial y Organizacional.....	3
Definición y método de la Psicología Industrial.....	3
Historia de la Psicología Industrial-Organizacional.....	4
¿Cómo contribuye la Psicología Industrial-Organizacional con la sociedad?	9
Psicología de Personal.....	10
Psicología Organizacional.....	10
Ingeniería Humana.....	11
Conducta Humana en todas las Direcciones.....	11
II. Outsourcing.....	13
¿Qué significa la palabra Outsourcing?.....	13
¿Cuáles con los servicios de Outsourcing más comunes?.....	16
III. Administración de Recursos Humanos y Personal.....	19
Actividades de los Recursos Humanos/Personal.....	19
IV. Reclutamiento y Selección de Personal.....	24
Reclutamiento.....	24
Selección.....	30
La entrevista.....	31
Verificación de datos y referencias.....	37
Examen médico.....	38
El informe.....	40
Head hunting.....	40
Competencias laborales.....	41
Definición de la competencia.....	44
Las competencias según el enfoque norteamericano.....	45
¿Cómo se desarrolla un modelo de competencias?.....	47
Pruebas psicométricas.....	47
Historia de los tests psicológicos.....	48
Tipos de tests.....	49
Tipos de pruebas psicológicas en la Industria.....	51
Integración de baterías psicométricas.....	55
El valor de los tests.....	56
V. Inducción de Personal.....	57
Beneficios.....	58
Contenido del programa de inducción.....	59

VI. Relaciones Laborales.....	63
VII. Reorganización.....	67
Reestructuración Downsizing.....	67
¿Qué es Outplacement?.....	70
Proceso de Outplacement.....	73
VIII. Satisfacción, Clima y Calidad de Vida Laboral.....	76
Naturaleza y significado de la satisfacción laboral.....	77
Desarrollo histórico.....	79
Consecuencias de la satisfacción laboral.....	81
Líneas de intervención: los programas de calidad de vida laboral.....	86
Programa de reconocimiento Adecco.....	88
Descripción de actividades.....	93
Conclusiones.....	106
Bibliografía.....	110
Anexos.....	112

RESUMEN

En la actualidad es común que las medianas y grandes empresas empleen los servicios de consultoría en recursos humanos que ofrecen agrupaciones externas a ellas. Una de estas agrupaciones es Adecco, empresa en la que laboro como psicólogo. Con el propósito de titularme a través de mi práctica profesional, el presente trabajo describe de manera amplia lo concerniente a recursos humanos, área en la que me desempeño realizando actividades de administración de personal, reclutamiento y selección de personal, inducción de personal, relaciones laborales, reorganización y desarrollo organizacional. Con la finalidad de contextualizar las competencias profesionales realizadas en Adecco, durante un periodo de seis meses: noviembre de 2006 a mayo de 2007. Previo al informe de actividades, se exponen los fundamentos teóricos de los temas relacionados con las actividades desempeñadas y se finaliza el trabajo con las conclusiones en términos de mi experiencia laboral y su relación con la formación que obtuve en la Carrera de Psicología de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza.

INTRODUCCION

En la actualidad, las consultorías en recursos humanos son una parte fundamental para aquellas empresas que buscan asesoría eficiente por expertos del área. Es el caso de Ecco Servicios de Personal o mejor conocida como *Adecco*, empresa Franco-Suiza que llegó a nuestro país hace quince años, con el fin de tener en su cartera de clientes a las empresas con mayor solidez en México, ofreciéndoles diversos servicios, entre los que se encuentran la administración de personal, maquila de nómina, estudios socioeconómicos, reclutamiento y selección de personal, head hunting, coaching y outplacement.

A nivel internacional, Adecco cuenta con 49 años de experiencia y es la primera compañía de recursos humanos en los principales mercados del mundo, genera 700,000 empleos y cuenta con 150,000 clientes. Su presencia en más de 70 países de todos los continentes, la respalda y hace que sea la mejor opción para las empresas que buscan especialistas en recursos humanos.

En cuanto a prestigio, Adecco es el número dos en México y ocupa el tercer lugar a nivel mundial de las empresas especialistas en recursos humanos. Cuenta con quince años de sólida experiencia en este país y con más de 60 sucursales en más de 30 ciudades. Hoy día, emplea a más de 25,000 personas en toda la república para dar el servicio de administración de personal a más de 1,500 empresas.

Uno de los clientes más antiguos de Adecco en México es un laboratorio farmacéutico líder en el mundo, los laboratorios Schering-Plough sus inicios en 1880 en Berlín Alemania. Uno de sus principales pioneros fue el Dr. Ernest Schering. Para 1928 debido a su buena comercialización en Europa, nace la empresa Schering-Corporation en la ciudad de Nueva York y a principios de la década de los 50s, la empresa se convierte en Schering Corporation USA de capital exclusivamente norteamericano.

En 1951 Schering-Plough inicia operaciones en México con tan solo diez empleados bajo el nombre de Scheramex, dedicándose solamente al envasado de producto importado. En la década de los 70s se inaugura la planta de Xochimilco consolidándose así el crecimiento y desarrollo de Scheramex en el mercado nacional y la industria farmacéutica mexicana en general. También en estos años se establece en nuestro país el "Laboratorio de desarrollo farmacéutico" y el "Centro de investigación clínica para México y Latinoamérica".

Adecco ha sido proveedor de Schering-Plough durante los últimos diez años, con los siguientes servicios: administración de personal y reclutamiento y selección de personal. Mi principal función como Gerente de Cuenta de la empresa, es cumplir y supervisar que todo el proceso de reclutamiento y selección de personal eventual que el cliente solicite se lleve a cabo en tiempo y forma. Para ello tengo tres personas a mi cargo con los siguientes nombramientos: Reclutador Sr., Reclutador Jr, Auxiliar de Reclutamiento, cuya función es apoyarme en toda la parte administrativa, operativa y analítica del área. Asimismo, es importante mencionar que mi área tiene relación muy cercana con administración de personal. Ambas interactuamos en procesos como la contratación de personal y nómina, entre otras.

CAPITULO I

PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL

La psicología industrial es una disciplina que influye sobre la calidad de la vida moderna. En nuestro estilo de vida se advierten sus repercusiones, sin importar el lugar donde se viva, el lugar de trabajo, o la posición social que ocupemos.

Debido a ese innegable influjo de la psicología industrial y a su carácter general, posiblemente sea una de las asignaturas más decisivas en la formación universitaria del estudiante, sus principios y prácticas moldean en forma directa e indirecta sus conductas y actitudes.

Los profesionales en la psicología industrial prestan servicios muy importantes al empleador y al personal, en todos los niveles de la vida moderna de las empresas, de tal manera que la psicología aplicada al mundo del trabajo se vincula con dos usuarios: al individuo y a la compañía.

Definición y método de investigación de la psicología industrial

Schultz (1985) nos dice que la psicología industrial consiste en la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la ciencia de la conducta humana a las personas en el trabajo.

Blum (1990) afirma que la psicología industrial es la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria. Esta especialidad se basa en los datos, las generalizaciones y los principios de la psicología. Utiliza los métodos prescritos en la disciplina madre. Puesto que aplica las técnicas de la psicología al campo industrial y los problemas propios de ella, la psicología industrial formula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones en las empresas, más que en el laboratorio

Para Landy y Comte (2005) la definición más simple de la psicología industrial y organizacional es la aplicación de los principios psicológicos, de la teoría de la investigación en el escenario laboral. La psicología industrial como una ciencia nos da a conocer mucho su forma de operar. Toda ciencia se ocupa exclusivamente de lo observable, es decir de aquello que podemos ver, oír, tocar, medir y registrar. De ahí su carácter empírico, o sea que se base en la observación y en la experiencia, no en opiniones, intuiciones, nociones infundadas ni prejuicios privados. Ello significa que sus procedimientos y resultados son objetivos. Se requiere que los hechos observados sean públicos, esto es, visibles y confirmables por otros científicos que trabajen independientemente.

Por otro lado, según Zepeda (2003) una de las propiedades fundamentales y rasgos distintivos de la investigación científica en cualquier disciplina es la observación objetiva. Los investigadores fundamentan sus conclusiones en los

datos objetivos a su alcance y los examinan sin ideas preconcebidas o prejuicios. Todo psicólogo sabe perfectamente que la percepción del mundo circundante es subjetiva: es decir, lo que vemos depende de nuestros temores, valores, actitudes o prejuicios. De ahí que la observación no esté moldeada por lo que vemos sino más bien por el momento psíquico y emocional del momento. Pero esto no se aplica a los científicos, pues ellos ven los datos con una actitud abierta y sin prejuicios. Es la realidad de la situación la que debe hablar directamente y llevar a la conclusión. La elección de un test, un método de adiestramiento o una situación de ambiente de trabajo no debe basarse nunca en corazonadas, ni en sugerencia de autoridades en la materia, ni siquiera en investigaciones anteriores. Por el contrario, la decisión ha de tomarse a partir de una nueva evaluación objetiva de los hechos que se conocen en el momento.

Un segundo requisito de la investigación psicológica consiste en que la observación ha de ser bien controlada y sistemática. Las condiciones en que se realizan las observaciones objetivas se establecen de antemano, con el propósito de que el investigador conozca todos los factores capaces de influir en la respuesta de los sujetos. Por ejemplo, si se estudia el efecto que la música tiene en la eficiencia mecanográfica de las secretarías, la situación se estructura de manera que el único factor que influye en esa variable sea la música (Zepeda, 2003).

El control sistemático de la observación objetiva permite cumplir con el tercer requisito: la duplicación y comprobabilidad (verificabilidad) de la investigación. Con el riguroso control de las condiciones, un científico que trabaje en otro sitio y tiempo podrá reproducir las condiciones en las cuales de llevó a cabo el experimento precedente. Tendremos más confianza en los resultados si otro investigador los verifica; esta comprobación no sería posible sin condiciones experimentales bien controladas. De lo anterior se deduce que, en cualquier situación, la investigación psicológica exige una planeación sistemática y un riguroso control de la situación experimental a fin de reproducir los resultados y verificarlos; se requiere además una situación objetiva de los datos (Zepeda, 2003).

Breve historia de la psicología industrial-organizacional

1876-1930

El surgimiento de la psicología I-O es muy cercano al inicio de la psicología como ciencia. Wilhem Wundt fundó uno de los primeros laboratorios de psicología en Leipzig, Alemania, en 1876. En 10 años ya había establecido un próspero programa de entrenamiento y de investigación para graduados. Esperaba poner la psicología científica al nivel de las ciencias exactas, como la química, la biología y la física. A mediados de 1880 entrenó a dos psicólogos que tendrían gran influencia en la naciente psicología I-O: Hugo Munsterberg y James McKeen Cattell. Munsterberg dejó Alemania y llegó a Estados Unidos en 1892 y se convirtió

en director de los laboratorios de psicología de la Universidad de Harvard (Landy y Comte 2005).

Munsterberg fue uno de los primeros en medir las capacidades de los trabajadores y vincularlas con el desempeño, algo que nos parecería obvio, pero que fue novedoso en su tiempo. Además en su práctica diaria, aplicó estadística rudimentaria para "analizar" los resultados de sus estudios. El primer texto de psicología I-O, escrito en 1912 y traducido del alemán al inglés en 1913, fue otra de las memorables contribuciones de Munsterberg a esta disciplina. Al momento de su muerte en 1916, estaba en el pináculo de su carrera en Harvard. En conjunto con su investigación sobre la eficiencia de la industria, destinó esfuerzos para persuadir a los líderes del gobierno y a la industria de Estados Unidos de que la psicología I-O realmente sólo era psicología "industrial" y su meta era incrementar la productividad. Algunos la conocían como psicología "económica" (Landy y Comte 2005).

Catell fue contemporáneo de Munsterberg y es reconocido por ser uno de los primeros que resaltaron la importancia de las diferencias entre los individuos como forma de predecir su conducta. Wundt, bajo dirección estudiaron, estaba más interesado en las leyes generales de la conducta que en las diferencias entre los sujetos al responder a sus estímulos experimentales. Él y otros psicólogos experimentales de su tiempo consideraban tales diferencias como un "error" que servía para complicar los resultados. En cambio, Catell observó que éstas diferencias eran propiedades confiables de los sujetos y podían utilizarse para entender la conducta de forma más completa. Después de una breve estancia en Inglaterra., Catell se unió a la Pennsylvania University en 1888 y luego a la Columbia University en 1893. Donde permaneció hasta que se retiró en 1917 (Landy y Comte 2005).

Otros dos líderes de la psicología I-O, contemporáneos de Munsterberg y Catell, fueron Walter Dill Scott y Walter Van Dyke Bingham, que trabajaron en el Carnegie Institute, desarrollando métodos para seleccionar y capacitar personal de ventas. Cuando Estados Unidos entró a la primera guerra mundial en 1917, Scott y Bingham de forma voluntaria ayudaron a probar y a ubicar a más de un millón de reclutas. Junto con otros prominentes psicólogos, adoptaron una conocida prueba de inteligencia (el test de Stanford-Binet, diseñado para evaluación individual) que adaptaron para su aplicación masiva. Esta nueva forma de prueba fue llamada Army Alpha. Cuando la guerra terminó, su uso se estableció en la industria privada para emular la exitosa forma de probar al personal del ejército y así la evaluación de las capacidades mentales ocupó un lugar en el escenario laboral (Landy y Comte 2005).

Antes de 1917 no se había otorgado un grado en psicología industrial. Lillian Gilbreth recibió el primer doctorado en psicología industrial en la Brown University, por su investigación aplicando los principios de la administración científica de Frederick W. Taylor en instituciones educativas. La Administración Científica se basó en los principios de los estudios de tiempos y movimientos. Ella y su esposo

Frank Gilbreth se convirtieron en famosos consultores practicantes de la ingeniería humana. Hasta entonces, la ingeniería humana no era mucho más que los estudios de tiempos y movimientos. Los especialistas en tiempos y movimientos dividieron cada acción en sus partes, tomaron el tiempo de cada movimiento y desarrollaron nuevos movimientos más eficientes que pudieron reducir la fatiga e incrementar la productividad (Landy y Comte, 2005).

1930-1964

Hasta 1930 la psicología industrial se enfocó al uso de pruebas de capacidad mental para seleccionar a los mejores trabajadores. Elton Mayo, un psicólogo australiano, llegó a Estados Unidos en 1924 y de inmediato empezó a estudiar no la eficiencia sino sus emociones. Estaba muy interesado en la posibilidad de que el trabajo "causara" que los trabajadores actuaran de forma patológica. Propuso la existencia de un estado mental conocido como obsesión fantasiosa, resultado de un adormecimiento mental y del trabajo difícil y repetitivo que caracterizaba a las fábricas de esos días. Mayo argumentó que a los trabajadores no se les requería usar el intelecto, sino solo el esfuerzo físico, sus mentes inevitablemente vagarían y surgirían entonces pensamientos paranoides. Como resultado, serían infelices, propensos a resistirse a los intentos de la administración para incrementar la productividad y a unirse a los sindicatos (Landy y Comte 2005).

Cuando Mayo tuvo la oportunidad de entrar a Harvard en 1926, ya se había comenzado a investigar en Illinois, en una planta de la Western Electric Corporation. Estos estudios fueron clásicos y se conocen como estudios Hawthorne. La investigación se inició como un simple intento para incrementar la productividad mediante la manipulación de la iluminación, los períodos de descanso y los horarios laborales. Sin embargo los resultados de estos experimentos eran engañosos. En ocasiones, cuando las condiciones eran peores (por ejemplo, con poca iluminación), mejoraba la producción y cuando las condiciones eran mejores (p.e. mejorando la iluminación), la producción disminuía. Mayo sugirió entrevistar a los trabajadores para ver que estaba sucediendo. Esto lo llevó al dramático descubrimiento (para ese momento) de que las actitudes de los trabajadores jugaban un papel en la productividad (Landy y Comte 2005).

En el contexto de los experimentos Hawthorne, el hecho de prestar atención a los trabajadores pareció afectar su comportamiento. Esto se conoce como el "efecto Hawthorne", el cambio conductual resultante de la atención de los investigadores a los trabajadores. Hasta ese momento, había sido aceptado que el único motivador significativo del esfuerzo era el dinero y que el entorno, más que la persona, era de primer importancia. Los resultados de los estudios Hawthorne anunciaron un movimiento radical conocido como el "movimiento de las relaciones humanas". Los investigadores de este movimiento estaban interesados en teorías de la motivación más complicadas, así como un nuevo mundo emocional del trabajador. Los estudios sobre satisfacción laboral fueron más frecuentes (Landy y Comte, 2005).

La segunda guerra mundial trajo algunos problemas nuevos, particularmente en la fuerza aérea. La flota aérea utilizada en la primera guerra era primitiva y difería ligeramente de un modelo a otro, eran biplanos estructuras de dos alas, una sobre otra) con controles simples para el motor, los alerones y el timón. Algunos tenían montadas ametralladoras. Las bombas debían tirarse por un lado con las manos. Pero durante las dos décadas entre las guerras, se dieron enormes avances tanto en las aeronaves como en las armas de combate. Había diversos tipos de aviones: caza, bombarderos y de transporte, entre otros. Incluso dentro de un tipo de avión, los controles (alerones, tren de aterrizaje, acelerador) y tableros (manómetros e indicadores de velocidad del aire o altitud) estaban localizados en diferentes lugares. Esto significaba que los pilotos que cambiaban de un avión a otro podían encontrarse configuraciones de cabina totalmente diferentes, lo que ocasionó un gran número de accidentes, algunos de ellos fatales, ya que los pilotos activaban equivocadamente el tren de aterrizaje en lugar de los alerones o los alerones en lugar del acelerador (Landy y Comte 2005).

Los psicólogos sugirieron la estandarización de las cabinas respecto a la ubicación de los tableros y que los controles tuvieran una sola forma, de tal manera que el piloto supiera con sólo tocar el control que era el correcto. El control del tren de aterrizaje debía tener una forma de circunferencia y que el control del alerón se sintiera con la forma del alerón, etc. Cuando estas innovaciones se implantaron, de inmediato se redujeron los accidentes, lo que dio un lugar a la ingeniería humana como subárea de la psicología industrial (Landy y Comte 2005).

En las áreas más tradicionales de la psicología I-O la guerra renovó el interés en la evaluación de capacidades (para ubicar correctamente a los reclutas en puestos militares tecnológicamente más avanzados) y se introdujeron los centros de evaluación. La oficina de servicios estratégicos (OSS) era el departamento gubernamental encargado de recopilar y analizar la inteligencia militar. Parte de ésta responsabilidad era tender una red de espionaje para anticipar la estrategia enemiga.

Los candidatos a los puestos de espía eran enviados a una granja apartada cerca de Washington, D.C. de aquí el término "centro" de evaluación para llevar a cabo evaluaciones más detalladas, lo que regularmente tenía una duración de por lo menos una semana. Las evaluaciones consistían no sólo en entrevistas y pruebas de lápiz y papel, sino también en "ejercicios" que pretendían determinar si soportaban el estrés y el rigor (físico) del trabajo detrás de las líneas enemigas. Como se ha descrito anteriormente, "en este punto, fueron enviados a carreras de obstáculos, entrevistas estresantes y observados cuando falsamente se les anunció que habían fracasado, pues la semana estaba calculada para sacar todas las fortalezas y debilidades que pudieran tener" Un reconocido teórico de la personalidad, Henry Murray, estaba a cargo del centro de evaluación de OSS, por lo que no es sorprendente que los atributos de la personalidad fueran centrales en la evaluación (Landy y Comte 2005).

Tanto en Estados Unidos como en los países aliados (p.e. Inglaterra), la moral de los trabajadores de la industria de guerra era un elemento importante, así como los efectos de la fatiga sobre el desempeño. En Inglaterra los psicólogos estaban muy interesados en los trabajadores de armamento y realizaron varios estudios para reducir la fatiga y mejorar la moral.

En contraste con la depresión de principios de 1930, cuando los empleadores despedían trabajadores en vez de contratarlos y por tanto tenían menos interés en las pruebas de selección, en los años de posguerra hubo un auge para la industria con muchos puestos vacantes y candidatos para someter a pruebas. Sin embargo, cuando la guerra terminó y los soldados volvieron a sus empleos, se incrementó la tendencia al trabajo insatisfactorio. El incremento en el número de paros autorizados y no autorizados (algunas veces, llamadas huelgas ilegales) fue planeado por los sindicatos y los trabajadores, mientras en la administración había gran preocupación por el efecto de tales huelgas sobre la producción. Fue un período de interés sin precedente en las encuestas de actitud de los trabajadores. Los resultados de dichas encuestas se publicaban en revistas de negocios. No existe una razón clara para el incremento de la insatisfacción laboral. Podría especularse que el haber encarado a la muerte en los campos de batalla de Alemania, Francia, Italia y las Islas del Pacífico, los trabajadores mostrarían menos pasividad para aceptar las decisiones de las organizaciones o de sus líderes (Landy y Comte 2005).

Hacia 1950, conforme los empleadores se percataban de que los intereses, actitudes y la personalidad podrían contribuir con los resultados esperados, como la productividad y la estabilidad de la fuerza laboral, una gran cantidad de pruebas habían entrado al mercado. La influencia de las nuevas pruebas en la selección continuó imbatible hasta la promulgación del Acta de los derechos civiles de 1964. Esta ley se escribió en secciones llamadas "títulos", refiriéndose a cada uno a un área específica de posible discriminación como por ejemplo el voto, la educación o la vivienda. La sección que tenía que ver con la discriminación en el empleo era el título VII y estipulaba que los empleadores justificaran el uso de pruebas de selección. Si la prueba no demostraba la relación con el desempeño laboral, y si un grupo protegido (grupos demográficos específicamente identificados en la legislación, p.e., afroamericanos, hispanos o mujeres) tendía a calificar más bajo en esa prueba, en promedio, que el grupo no protegido, resultando en menor oferta de trabajo, la prueba podría considerarse ilegal. Esta legislación revolucionó las pruebas de selección y llevó al desarrollo de una base de conocimiento técnico sobre las características de las pruebas en el empleo (Landy y Comte, 2005).

Definir un período "histórico" es, en cierto grado, difícil y arbitrario. No obstante, la mitad de los años sesenta parecieron marcar una línea entre el pensamiento "clásico" y el "moderno".

Algunas generalizaciones que pueden tomarse de la historia reciente de la psicología I-O y que resaltan temas importantes son:

1. Las pruebas de capacidad mental siempre han jugado un papel importante en la práctica de la psicología industrial.
2. La mayoría de los psicólogos industriales se enfocó a mejorar la productividad y a reducir la conducta contraproducente como el ausentismo o la rotación.
3. Existía la tendencia a ver tres ramas diferentes de la psicología I-O como no relacionadas, y posiblemente en competencia, para explicar la conducta industrial.
4. Se daba por hecho que la unidad de análisis era el individuo en vez del grupo de trabajo, la organización o incluso la cultura.

Se establecen estas generalizaciones para resaltar la diferencia entre la psicología I-O de 1964 y la de hoy en día. Considere la forma en que tales generalizaciones pudieran cambiar para aplicarse actualmente.

- a) La capacidad mental es uno de los atributos importantes que juega un papel en la psicología I-O.
- b) Mientras muchos psicólogos I-O continúan estudiando aspectos de productividad y eficiencia, otros exploran la salud del trabajador, el equilibrio familia-trabajo y la experiencia de los trabajadores en el empleo.
- c) Los psicólogos I-O ven las tres grandes ramas de la disciplina como complementarias más que como independientes o antagónicas. Los psicólogos I-O toman un punto de vista sistémico de la conducta laboral y reconocen que existen variables individuales, sociales, del medio laboral y de la organización que interactúan para producir la conducta en el escenario laboral.
- d) El trabajador es un nivel de análisis, pero el grupo de trabajo, la organización e incluso la cultura representan valiosos niveles de análisis adicionales (Landy y Comte, 2005).

Cómo contribuye la psicología Industrial-Organizacional (I-O) con la sociedad?

El dominio de la psicología I-O va más allá de los límites físicos del lugar de trabajo, ya que muchos de los factores que influyen en la conducta laboral no siempre se encuentran en dicho escenario. Estos factores incluyen cosas como las responsabilidades familiares, las influencias culturales, los aspectos legales relacionados con el empleo y otros eventos no relacionados. Aún más significativa es la influencia de la personalidad en la conducta laboral. Así la personalidad de un individuo puede influir en su conducta laboral y verse influida a la vez por efecto de las conductas de trabajo y de no trabajo. La psicología I-O se concentra en el

impacto recíproco de trabajo en la vida y de la vida en el trabajo (Landy y Comte, 2005).

Estos mismos autores mencionan que los psicólogos industriales-organizacionales (llamados I-O) reconocen la interdependencia de individuos, organizaciones y sociedad, así como el impacto de factores tales como las influencias gubernamentales, la conciencia de los consumidores, la escasez de habilidades y la naturaleza cambiante de la fuerza laboral. Los psicólogos I-O facilitan las respuestas a aspectos y problemas que tienen que ver con las personas en el trabajo, sirviendo como consultores y catalizadores en las organizaciones de negocios, industriales, sociales, públicas, académicas, comunitarias y de salud, razón por la que se puede decir que son:

Científicos que derivan principios de la conducta individual, grupal y organizacional mediante la investigación;

Consultores y psicólogos de personal que desarrollan conocimiento científico y lo aplican en la solución de problemas en el trabajo; y

Profesores que entrenan en la investigación y aplicación de la psicología.

Además de estas competencias desarrolladas por los I-O, tradicionalmente la psicología industrial-organizacional ha sido dividida en tres partes principales:

1. Psicología de personal
2. Psicología organizacional
3. Ingeniería humana.

Psicología de personal

Con frecuencia es vista como parte de recursos humanos, y se refiere a aspectos tales como, reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, promoción transferencia y terminación de la relación laboral. La aproximación supone que las personas son consistentemente diferentes en sus atributos y comportamientos laborales; y que la información acerca de estas diferencias puede ser usada para predecir, mantener y mejorar el desempeño y la satisfacción laborales (Landy y Comte, 2005).

Psicología organizacional

Combina la investigación y las ideas de la psicología social con la conducta organizacional. Se dirigen al lado emocional y motivacional del trabajo, comprende tópicos tales como actitudes, equidad, motivación, estrés, liderazgo, equipos y aspectos más amplios del diseño del trabajo y de la organización. En cierto sentido, la psicología organizacional se concentra en las reacciones de las personas hacia el trabajo y los planes de acción que se desarrollan como

resultado de tales reacciones. Tanto el trabajo como las personas son las variables de interés y lo importante es conocer el grado en el que las características de las personas encajan con las características o demandas del trabajo. Por supuesto, la psicología organizacional tiene implicaciones en el desempeño, pero no son tan directas como en el caso de la psicología de personal (Landy y Comte, 2005).

Ingeniería humana

También llamada psicología de los factores humanos, se define como el estudio de las capacidades y limitaciones de los seres humanos respecto a un ambiente particular. La aproximación de la ingeniería humana es casi lo opuesto a la de personal, en la primera, su tarea es desarrollar un ambiente que sea compatible con las características del trabajador. Los aspectos "ambientales" que se pueden incluir son diversos; entre éstos se encuentran las herramientas, los espacios de trabajo, los dispositivos de información, los turnos, el ritmo, los controles mecánicos e incluso el grado en que la seguridad se valora en la organización o en el grupo de trabajo (Landy y Comte, 2005).

La conducta humana en todas direcciones

Para Dunnette y Kirchner (1976) la industria como lugar para estudiar la conducta es atractiva, debido a que ésta tiene gran relación con el bienestar de nuestra sociedad. Un psicólogo que se ocupa en la conducta industrial está muy interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria. Está interesado en los problemas enormemente complejos de la productividad humana y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano y de la adquisición de destrezas, de la motivación humana y de los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, de la seguridad física y de la salud mental, y de la interacción entre las necesidades y objetivos de la industria y las necesidades de los empleados respecto al desarrollo completo y actualización de sus personalidades.

Los psicólogos estudian la conducta en todas sus formas: desde la más sencilla hasta la más compleja, desde el parpadeo involuntario hasta la intrincada configuración de acciones y reacciones que puede presentar un equipo de astronautas que controlan y dirigen una nave lunar. La gama de conductas humanas estudiadas por los psicólogos en la industria es tan amplia como la estudiada por otros psicólogos.

Los problemas humanos de la industria exigen psicólogos que estén adiestrados extensamente y que posean una perspectiva amplia. Deben estar equipados metodológicamente para manejar cualquiera de las áreas de

problemas importantes bosquejados. Es verdad que los primeros psicólogos industriales gastaron la mayoría de sus esfuerzos en la medición de las diferencias individuales, y posteriormente, muchos psicólogos fueron atraídos por los factores sociales en la industria e hicieron tal hincapié en ello, que casi excluyeron las diferencias individuales. El provincialismo de esta clase tuvo como resultado un tipo de psicología industrial de técnica limitada caracterizada por un criterio estrecho de muchas de las áreas de problemas mencionados. Sin embargo, actualmente, la psicología industrial, al adoptar un punto de vista más amplio y menos estrecho, está realizando un trabajo mejor al aplicar todo el conocimiento y los métodos de la psicología en la solución de problemas de conducta humana dentro de la industria (Dunnette y Kirchner, 1976).

CAPITULO II

"OUTSOURCING": ASESORIA Y SERVICIOS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS A LA ORGANIZACIÓN

Los servicios de "outsourcing" en México tienen su origen en los años sesenta del siglo pasado, cuando una parte del sector empresarial visualizó la necesidad y conveniencia de recurrir a servicios externos y especializados para ahorrar tiempo y dinero. Actualmente las disposiciones legales fiscales relacionadas con los sueldos representan una carga financiera importante y un estudio exhaustivo para poder cumplir adecuadamente con las diferentes dependencias en material Fiscal, razón por la que el outsourcing se ha expandido (Torres 2004).

¿Qué significa la palabra outsourcing?

Existen varios conceptos, uno de ellos, de acuerdo a como lo define Torres (2004) es considerar al outsourcing como la acción de una empresa de delegar y transferir una actividad a una entidad externa e independiente que pueda manejar, con autoridad, la administración total o parcial de una organización o ente económico.

Asimismo, para Werther y Davis (2000) la traducción de la palabra outsourcing no transmite exactamente lo que se quiere proyectar, porque **out** quiere decir fuera y **source** significa origen, entonces "origen de afuera", no nos transmite una idea concreta de algo especial, sin embargo, en la lengua inglesa, y sobre todo en el argot de la administración empresarial, es un valor entendido y aceptado como: "los servicios externos" que una empresa requiere, para completar las funciones administrativas, o de determinadas tareas técnicas que ésta ya no puede realizar de manera interna por múltiples razones, y la mayoría de las veces, son de carácter económico.

Mientras que un empleado temporal puede ser contratado para un trabajo determinado, en otros casos la empresa prefiere inclinarse por la contratación de servicios externos, ampliando así el conjunto de servicios recibidos por una empresa llamada outsourcing. Esto en general se debe a que las empresas externas están especializadas en el servicio que ofrecen, además de que cuentan con la experiencia de haber asesorado a numerosas organizaciones, lo que les da un estatus de expertos, que les confiere un alto nivel de confiabilidad por parte de las empresas que los contratan (Werther y Davis 2000).

Las actuales organizaciones han estado en la búsqueda constante de modelos y prácticas administrativas que propicien y favorezcan el mejoramiento continuo para alcanzar estándares de calidad que les permitan ser competitivas en los mercados actuales.

Dicho movimiento de búsqueda de la mejora continua y el desarrollo constante de la organización dio origen a diversas teorías y tecnologías que hicieron surgir diferentes modelos de consultoría tanto interna como externa, entre las que se encuentran los siguientes ejemplos:

- Ψ Administración por objetivos
- Ψ Excelencia organizativa
- Ψ Desarrollo organización
- Ψ Administración por proyectos
- Ψ Círculos de calidad
- Ψ Rediseño estructural
- Ψ Reingeniería de procesos
- Ψ Downsizing y Resizing
- Ψ Planeación estratégica

Todas y cada una de estas propuestas tienen como objetivo asesorar, capacitar y ayudar a que la empresa sea más eficiente, y se puede decir que en diferentes empresas ha impactado alguno o algunos de estos modelos tanto en procesos humanos como en la estructura y en la tecnología organizacional.

Rifkin (en Werther y Davis, 2000) asegura que estando en la era de los "re" pues se aplica a: rediseño, a la reingeniería, al resizing, a la reestructura, rearquitectura, etc. Esto ha venido ha cambiar la organización de tal manera que, en Estados unidos la productividad global se incrementó en un 2.8% en 1992, el mayor, aumento registrado de las últimas décadas, entre otras razones ha sido la incorporación de la re-estructuración de los procesos empresariales.

En México, por ejemplo, en las empresas bancarias, entre 1992 y 1994 se realizó un fuerte recorte de personal tanto en las sucursales de atención al público, como en las oficinas administrativas, lo que significó un adelgazamiento aproximado de un 30% del personal (Werther y Davis, 2000).

En empresas paraestatales y oficinas públicas también se realizó un movimiento importante de recortes y liquidaciones de personal, debido a que algunas empresas desaparecieron, otras pasaron a ser privadas y por lo tanto necesitaban sustituir al total de empleados y directivos, alguna otra institución como PEMEX, disminuyó su fuerza de trabajo en un 40% aproximadamente (Werther y Davis 2000).

Las intenciones originales de las nuevas alternativas de mejoramiento organizacional, expresaban valores humanos y preocupación por rescatar la dignidad de los individuos como personas, y no como prolongaciones de la maquinaria y la tecnología moderna. Tanto que sus propuestas para lograr lo dicho eran del tipo de:

- Ψ Disminuir tramos de control
- Ψ "Achatar" los organigramas
- Ψ Acercar los puestos de decisión a las fuentes de información
- Ψ Eliminar puestos staff
- Ψ Simplificar los procesos
- Ψ Optimizar el funcionamiento de la cadena de valor
- Ψ Sistematizar al máximo la información
- Ψ Automatizar los procesos

En su mayoría estas metas se han logrado, sobre todo en empresas grandes, transnacionales, o con un enfoque desarrollista. Estas y algunas otras acciones han beneficiado bastante a las organizaciones en el sentido de que ahora hay más efectividad, productividad y calidad en general, pero ha sido a costa del sacrificio de la gente.

Como dice Rifki (en Werther y Davis, 2000) al inicio de la era empresarial, cuando apenas se estaba desarrollando la fase industrial de nuestra sociedad, los patrones invitaban a la gente a que se incorporara a las filas de los obreros y trabajos de las factorías incipientes, en cambio con todo este movimiento, ahora los empresarios están excluyendo a grandes grupos de personas de su calidad de personas proteccionistas y paternalistas de un patrón que propiciaba la pasividad y exceso de confianza de los trabajadores.

Al adelgazar las organizaciones y eliminar varios tipos de puestos, sobre todo los de tipo staff, las empresas han tenido que acudir a solicitar servicios de outsourcing, que son aquellos servicios que se contratan para que otras empresas especializadas realicen las actividades que en otro tiempo, llevaban a cabo uno o varios empleados internos. La razón es económica, puesto que los empleados internos significan altos costos de salarios, prestaciones y compromisos para el retiro; en cambio con la empresa de outsourcing, solo se contrata el servicio y por el tiempo definido que se requiere, y esto redundará en un buen ahorro para la organización (Werther y Davis 2000).

Hace 10 años aproximadamente, las empresas mexicanas empezaron por eliminar de sus nóminas a personal de seguridad y vigilancia, creándose para ello una institución especializada en reclutar, capacitar y asignar personal a las empresas que requieren este tipo de servicio, siendo esta institución la encargada de la contratación del personal. Luego se procedió a realizar el mismo proceso con los servicios de limpieza (Werther y Davis, 2000).

Ahora es más común que las empresas empiecen a solicitar servicios y asesoría externa en otro tipo de funciones como son:

- Ψ Servicios de reclutamiento y selección de personal
- Ψ Programas de capacitación y entrenamiento de personal
- Ψ Estudios de análisis y valuación de puestos

- Ψ Asesoría en sueldos y salarios
- Ψ Auditoría administrativa de recursos humanos

¿Cuáles son los servicios de outsourcing más comunes en nuestro medio? y ¿cómo funciona?

Reclutamiento de personal

Tal vez el reclutamiento de personal sea la más antigua en nuestro medio, porque despachos de reclutamiento de personal en México, existen por lo menos desde hace 50 años, siendo de los más representativos, Aarón Shore y asociados, Dando S.A., Seyr de México, American Chamber, entre otras. Estos servicios consisten en conectar un candidato con un puesto vacante y una vez que se contrata a la persona presentada por el outsourcing, la empresa realiza un pago a cambio de dicho servicio, el cual varía según el tipo de puesto y la empresa que lo contrata (Werther y Davis 2000).

Selección de personal

Del mismo modo que el reclutamiento, la selección de personal ya tiene tiempo de ofrecerse a las empresas, solo que en un principio era más elitista, y los puestos que se evaluaban eran básicamente de ejecutivos. El servicio consiste en que la empresa de outsourcing y la variedad de tarifas de honorarios depende también del nivel jerárquico de las personas evaluadas.

Estudios de análisis y valuación de puestos

Este tipo de outsourcing debe tener aproximadamente 25 años en México y sus servicios inicialmente se orientaron a los estudios de análisis y valuación de puestos. Uno de los consultores más representativos de este renglón es el grupo Hay y Asociados.

Asesoría en sueldos y salarios

Estas firmas a lo que se dedican es a realizar encuestas de salarios para tener una idea más o menos uniforme y clara de qué es lo que recibe de sueldo cada puesto "tipo" en las organizaciones de trabajo.

Estudios de clima laboral

Lo ideal es que este tipo de estudios sea realizado por una empresa externa para que la gente sienta más confianza hacia los investigadores y respondan en forma sincera y espontánea las encuestas que se aplican para evaluar el ambiente psicosocial de la organización.
El outsourcing en el mejoramiento de la efectividad de la administración de los recursos humanos en la organización

La reestructuración de las funciones internas de los recursos humanos y el rediseño de procesos representan orientaciones teóricas internas para mejorar la efectividad de las funciones de recursos humanos. Sin embargo, la efectividad de los sistemas, procesos y servicios, se obtiene liberando éstas funciones a través de outsourcing, sustantivas en la forma más eficiente posible, siempre y cuando sean las empresas que prestan servicios externos las encargadas de realizar las labores de staff (Werther y Davis, 2000).

Outsourcing, implica la contratación con vendedores o proveedores externos, de un producto o servicio para la firma, o bien produciendo o utilizando un producto para los empleados de la firma; es decir, que los servicios externos favorecen no sólo las actividades administrativas sino también las de producción o de servicios, en lo que se refiere a la calidad de éstos.

Barón (en Werther y Davis, 2000) afirma que las cuestiones de outsourcing están enfocadas a la administración de recursos humanos, porque existe fundamentalmente en la relación (económica, social, psicológica y legal) entre empleadores y empleados, así como entre dos empleados mismos. En una forma comparativa (por ejemplo, la comparación entre la relación de empleo y otro tipo de acuerdos con las labores de servicio).

La cuestión de la contratación de los servicios a través de empresas de outsourcing, ha surgido como una necesidad de las empresas de nuestros tiempos, debido a la situación económica y las dificultades que traen consigo las relaciones laborales, que conforme pasa el tiempo son más complicadas.

Las tendencias hacia el downsizing y el outsourcing, reflejan de alguna manera la fuerte inercia de las empresas hacia resultados, utilidades y efectividad, a través de cambios democráticos que han influido en forma dramática en el ambiente de los negocios. Una cosa ha llevado a la otra, pues las empresas al adelgazar su estructura requieren prescindir de un buen número de empleados, pero de todas formas requiere el servicio que proporcionaban éstos, como en el caso de los servicios de vigilancia y de limpieza, lo cual en forma importante ha beneficiado al equilibrio financiero de las organizaciones (Werther y Davis 2000).

Barón (en Werther y Davis, 2000) afirma que es un hecho que las compañías como Kodak, IBM y Levy Straus que han sido pioneras, con alto compromiso en el desarrollo de la administración de los recursos humanos, están entre las organizaciones que han anunciado despidos en gran escala, esto podría reflejar algo de inflexibilidad y rigidez asociado con labores internas de mercado, seguridad en el empleo y alto compromiso con el sistema de trabajo.

En otras áreas de staff de la organización, como la jurídica, marketing, servicios de instalación y mantenimiento de sistemas, también está apareciendo esta tendencia, y lo que es la empresa en sí, sólo administrará las áreas sustantivas de los productos o servicios que la caracterizan. En adelante la formación de especialistas en funciones y actividades de recursos humanos será orientada a

que la labor de los profesionistas se realice a través de outsourcing, más que ubicarse en algún puesto de manera interna por la empresa (Werther y Davis, 2000).

Principales ventajas del outsourcing

- Ψ Rápida respuesta de las necesidades del cliente.
- Ψ Confidencialidad en los procesos.
- Ψ Manejo eficiente y control de calidad de la actividad.
- Ψ El cliente no incurre en gastos de personal ni se dedica a administrar sueldos y prestaciones.
- Ψ No asume obligaciones legales y fiscales directamente.

Al respecto, especialistas del manejo de recursos humanos reconocen que cada vez más, corporaciones acuden a soluciones externas que sean expertas en cálculo de nóminas, IMSS, SAR, INFONAVIT, impuestos locales, etc., para optimizar costos y mejorar procesos. Torres (2004) asegura que en los últimos años, el 70% de las principales empresas de los E.U.A. han utilizado el outsourcing estratégico adaptándolo a sus necesidades y, debido a la globalización económica, se espera que en México en la presente década, cuando menos el 60% de los negocios importantes ocupen este tipo de servicios.

Para lograr buenos resultados en el outsourcing estratégico, es necesario establecer una relación de sociedad común en donde el cliente y el proveedor persigan un mismo proyecto de negocios. Por esta razón, es necesario utilizar los servicios de una empresa que tenga amplia y probada experiencia en este medio, ya que esto proporcionará una enorme ventaja en cuanto a competitividad y productividad (Torres, 2004).

El proceso de outsourcing se está dando en compañías manufactureras, en los servicios y en el gobierno, además está extendiéndose al sector financiero. De hecho, la mayoría de las grandes corporaciones multinacionales están ocupando algún tipo de outsourcing.

CAPITULO III

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS / PERSONAL

La definición de la administración recursos humanos/personal, según Ettinger (1974) es un conjunto de funciones de amplitud organizacional o de actividades diseñadas para influir en la efectividad de los empleados de la organización. Estas actividades incluyen conceptos tales como: reclutamiento, dotación de personal, entrenamiento y desarrollo y la remuneración. La mayoría de los gerentes se dedican todos los días a estas actividades con los empleados en prospecto y con sus propios subordinados. La mayor parte de las organizaciones más grandes cuentan también con un departamento de personal por separado que los ayuda a separar estas actividades como sistemas o programas que abarcan a toda la organización.

Uno de los principales factores que contribuyen a la necesidad de un departamento de personal es, en primer lugar, la complejidad y refinamiento de la generalidad de las actividades concernientes a los recursos humanos / personal. A su vez, esto crea la necesidad de que la gente en el departamento de personal, sea lo bastante experta para administrar estas actividades. En consecuencia, las organizaciones requieren cada vez más de individuos especialmente entrenados que consideren la administración de los recursos humanos / personal como una carrera que debe proseguirse después de terminar una educación y un entrenamiento especializado (Ettinger, 1974).

Actividades de los Recursos Humanos / Personal

Por otro lado, Heneman (1985) asegura que las actividades de los recursos humanos / personal reflejan las políticas de personal, procedimientos y programas de la administración designados a influir en la asociación entre los individuos y los puestos. La calidad de la asociación influye en los resultados de los recursos humanos / personal. Las actividades específicas típicamente emprendidas por la organización son las siguientes:

Análisis de los individuos y puestos.

La asociación de la habilidad y motivación del individuo con los requisitos y recompensas del puesto, es el factor vital que influye en el aprovechamiento del personal. Los individuos deben ser analizados con el fin de determinar sus habilidades y motivaciones para varias tareas. Los puestos deben analizarse para identificar los requisitos de habilidad que necesita el empleado para cumplir con éxito las tareas del puesto. En igual forma, es necesario identificar las recompensas asociadas con el puesto y la forma en que éstas pueden utilizarse para motivar al comportamiento de los empleados (desempeño, tiempo de servicio, asistencia) y para satisfacer las necesidades importantes del empleado (satisfacción).

Evaluación de los resultados.

Puesto que las actividades de los recursos humanos / personal están designadas para influir en los resultados, es lógico que deban evaluarse al carácter de esos resultados. La evaluación de los resultados sirve para dos propósitos principales. Primero, es un medio de evaluar en forma sistemática lo efectivo que los empleados (y en consecuencia, las actividades) hayan sido en el pasado. Segundo, es una forma de influir en su carácter en el futuro.

Para ilustrar este doble propósito de evaluar los resultados, considérese el caso del desempeño. La evaluación de este resultado por lo general, se hace por medio de alguna forma de sistema de evaluación del desempeño. Los resultados de la evaluación informan al empleado y a la organización, con que efectividad el empleado se ha estado desempeñando en el puesto. Sin embargo, los resultados también pueden utilizarse en una forma para formular un plan, para el mejoramiento del desempeño en las áreas donde se haya mostrado deficiencia. Un plan así, puede ser útil para conducir al empleado a niveles más altos de desempeño en el futuro.

Planeación del personal.

La planeación del personal busca primeramente prever el número y tipo de empleados que se necesitarán en cada puesto en un período futuro. Con los resultados del pronóstico, se pueden formular planes para enfrentarse a los resultados mediante una serie de actividades coordinadas.

Supóngase que una organización calcula que se necesitarán 50 ayudantes generales en los dos años siguientes. ¿De donde vendrán esos ayudantes: de dentro de la organización, de fuera de la organización o de ambos lugares? Si es del interior, ¿Cómo se identificarán y elegirán, y que clase de entrenamiento podría ser necesario? Si es del exterior, ¿Dónde se reclutarán y que tipo de paga y paquete de prestaciones se le ofrecerán? Mediante la planeación del personal se presentan tales preguntas, y a continuación se formula un conjunto de actividades coordinadas con base en las respuestas a las preguntas.

Contratación externa.

Las actividades de la contratación externa del personal se relacionan con llevar empleados nuevos a la organización desde el exterior. El reclutamiento es la actividad de contratar personal externamente y que se usa para generar solicitantes para los puestos vacantes. La dotación de personal, per se, intenta identificar qué solicitantes pueden ser los más efectivos en el puesto. Para este fin, las organizaciones pueden utilizar muchas técnicas de selección, como tests y entrevistas. También pueden hacer estudios para determinar la validez de estas técnicas para identificar con precisión a los solicitantes que resulten ser los más efectivos.

Contratación y desarrollo internos.

Es raro que las organizaciones sólo utilicen las actividades de contratación externa para satisfacer las necesidades de empleo. Muchas de esas necesidades sólo se pueden cubrir mediante la contratación interna y las actividades de desarrollo. La dotación interna de personal se relaciona con el movimiento de los empleados actuales de dentro y fuera de la organización. Como tal implica la administración de sistemas de promoción, transferencia, degradación, suspensión, despido y pensión.

Por lo general, las actividades de dotación interna de personal van acompañadas por las actividades de desarrollo. Las actividades de desarrollo individual buscan proporcionar al empleado los conocimientos y habilidades necesarias para ocupar puestos actuales o futuros. Invariablemente esto significa cierta forma de entrenamiento, ya sea, en el puesto o fuera de éste.

Las actividades del desarrollo organizacional buscan cambiar la naturaleza de la organización o alguna subunidad de la misma. Se cree que al cambiar la naturaleza de la organización (por ejemplo, mejorando el flujo de la comunicación entre los grupos de trabajo), se incrementará el desarrollo de los individuos. Si bien las actividades para el desarrollo individual y organizacional tienen orientaciones muy distintas, con frecuencia son medios complementarios de producir muchas clases de cambios.

Compensación.

La compensación representa una serie de recompensas potenciales de vital importancia para la mayoría de los empleados. Debido a esto, las organizaciones dedican esfuerzos considerables en varias actividades concernientes a la remuneración.

Algunas compensaciones implican la fijación de sueldos y salarios para los puestos, con base en el contenido de puesto y en consideraciones sobre el mercado laboral, tales como la disponibilidad relativa de nuevos empleados para los puestos. En ocasiones, los empleados en un puesto igual no reciben la misma paga. Esto es, habrá diferencias en la paga basadas en factores tales como el desempeño o tiempo de servicio. El uso de la paga para recompensar estos resultados requiere varias actividades administrativas para asegurar que la paga sea congruente y equitativamente utilizada como recompensa. En forma creciente, los empleados están recibiendo compensaciones indirectas a través de una variedad de prestaciones. Aquí se incluyen las vacaciones y días de fiesta, pensiones, seguro de salud y de vida, planes de ahorro, participación en las utilidades y muchas otras prestaciones que legalmente se exigen, como el seguro social. Cada prestación requiere un diseño y administración cuidadosos, lo mismo que el paquete total de las prestaciones.

Por último, las prácticas de la compensación necesitan ser diseñadas en términos de su impacto real sobre los resultados de los recursos humanos / personal. Estas evaluaciones hacen posible identificar los problemas potenciales y luego planear las prácticas de compensación para aumentar la efectividad del empleado.

Relaciones Laborales.

Millones de empleados son miembros de sindicatos de trabajadores y asociaciones profesionales, organizaciones que buscan negociar los términos y condiciones de empleo con la administración. Por tanto, una parte importante de las relaciones laborales es preparar y llevar a cabo negociaciones con el sindicato que regularmente dan como resultado un contrato de trabajo que especifica los términos y condiciones de empleo.

Ocurren actividades humanas adicionales en las relaciones laborales después de la negociación del contrato. Las estipulaciones del contrato pueden ser vagas, dando como resultado interpretaciones diferentes tanto por los trabajadores como por la gerencia. Cuando esto sucede, tanto el sindicato como la administración deben reunirse para resolver sus diferencias con las actividades, que por lo general se designan como administración del contrato.

Seguridad, salubridad y horas de trabajo.

Los principales problemas a los que se enfrenta la administración de los recursos humanos/personal son las enfermedades ocupacionales, lesiones y muertes. Las condiciones de trabajo peligrosas y el comportamiento peligroso por parte de los empleados se deben identificar y medir sistemáticamente. Los programas de seguridad deben hacerse cumplir para reducir los accidentes y enfermedades con base en el conocimiento de sus causas probables.

Son muchos los horarios de labores que difieren del estándar de las 8 a.m. a las 5 p.m. (de lunes a viernes). Las desviaciones de esta norma incluyen trabajos en tiempo parcial, en turnos, en tiempo extra y horarios flexibles. Los horarios de trabajo se deben diseñar e implantarse con todo cuidado para que puedan llenar satisfactoriamente tanto las necesidades de los empleados como las de la organización. En muchas ocasiones esto resulta ser una tarea difícil para la administración de los recursos humanos/personal (por ejemplo, con frecuencia es difícil reclutar personal para el turno nocturno).

Interrelaciones entre las actividades.

Aún cuando ya se habló de las principales actividades por separado, en la práctica están muy interrelacionadas. Por ejemplo, supóngase que se decide mantener bajos los costos laborales del salario inicial para los aspirantes administrativos recién contratados y no aumentarlos con relación a los del año anterior. Tal decisión puede hacer más difícil el reclutamiento de nuevos

aspirantes, de manera que tendrían que ofrecerse recompensas adicionales, tales como algunas nuevas prestaciones. Los requisitos que deban reunir los nuevos reclutas también podrán ser inferiores con relación a los de los reclutas de años anteriores, lo que significa que se necesitarán nuevas actividades de entrenamiento y desarrollo. A la larga, los nuevos aspirantes no resultarán tan promovibles como los entrenados con anterioridad, de manera que tendrán que volverse a examinar las políticas de promoción a la luz de estos sucesos. En pocas palabras, la decisión que se tomó en un área de actividad tendrá con mucha frecuencia ramificaciones en otras actividades.

CAPITULO IV

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Reclutamiento

Se define al reclutamiento como un proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a las empresas del mayor número de solicitudes para contar con los mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos. Werther y Davis (2000) dicen que se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización.

Arias (2001) define al reclutamiento como un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Por otro lado, para Heneman (1985) el reclutamiento es el proceso de localizar e intentar atraer a individuos del mercado laboral externo que sean capaces y que estén interesados en ocupar los puestos vacantes disponibles. El reclutamiento es una actividad intermedia cuya función primaria es servir como eslabón entre la planeación y la selección de personal. La planeación del personal identifica los puestos vacantes que deben ser ocupados por personas fuera de la organización. En consecuencia, la tarea de reclutamiento es crear una bolsa de candidatos de los cuales seleccionar posteriormente los nuevos empleados. El reclutamiento no tiene un efecto directo sobre los resultados de los recursos humanos; más bien, la selección se confía para que elija candidatos que tengan las aptitudes y motivación para convertirse en empleados productivos y satisfechos.

Sin embargo, la importancia del proceso de reclutamiento no debe ser subestimada. El no generar un número adecuado de candidatos a los puestos razonablemente calificados, puede resultar costoso en muchas formas. Por ejemplo, puede complicar mucho el proceso de selección al conducir, en casos extremos a disminuir los estándares de contratación. Las contrataciones de inferior calidad significan erogaciones adicionales de contratación. Las contrataciones de inferior calidad significan erogaciones adicionales para el desarrollo y supervisión del empleado para que alcance niveles de rendimiento y asistencia satisfactorios y para evitar la indeseable rotación. Además, cuando fracasa el reclutamiento y no favorece las necesidades organizacionales de talento, una consecuencia típica es elevar los niveles del salario. Esto puede distorsionar las relaciones tradicionales de sueldos y salarios en la organización, dando como resultado costosos reajustes. En consecuencia, la efectividad del proceso de reclutamiento puede desempeñar un papel principal al determinar los recursos que deban aplicarse a otras actividades de los recursos humanos y a su éxito final.

El objetivo del reclutamiento consiste en atraer candidatos idóneos entre los cuales se seleccionarán a los futuros integrantes de la organización; asimismo,

también debe ayudar a los solicitantes a validar si es probable que sean adecuados para ocupar la vacante.

La principal tarea del reclutamiento, es evitar que la organización desperdicie tiempo y dinero al examinar de personas cuyas habilidades no cumplan con los requisitos del puesto.

Limitaciones del reclutamiento

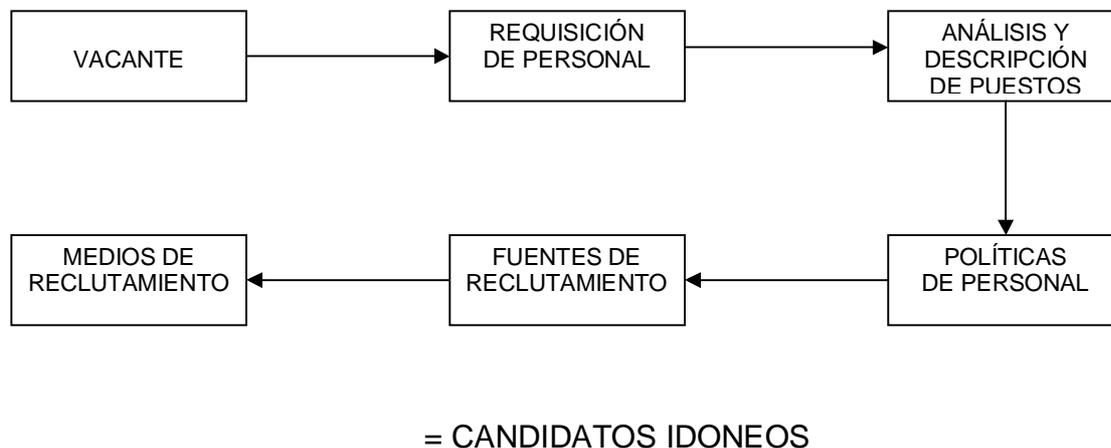
Werther y Davis (2000) mencionan que buen reclutador debe ser sensible a las limitaciones que recaen sobre el proceso de reclutamiento. Estas limitantes son impuestas por la organización, el reclutador, y el medio ambiente externo. Las restricciones más comunes son:

- Ψ **Planeación de recursos humanos:** En las grandes empresas los reclutadores utilizan los planes de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación posee políticas de promoción interna. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben ocupar con personal externo es decir con mano de obra ajena a la organización y cuáles con personal interno, provenientes de transferencia o promoción logrando significativos ahorro para la empresa.
- Ψ **Políticas de personal:** Estas son una fuente poderosa de restricciones. Estas políticas tratan de obtener la uniformidad, economía y beneficios. Algunas de ellas son: política sindical, de ascensos, de compensación y de contratación.
- Ψ **Requisitos del puesto:** Aunque la principal herramienta para conocer las características y funciones del puesto que se encuentra vacante es la descripción de puestos, los reclutadores descubren las exigencias de un puesto debido a los comentarios del jefe del departamento que hace la petición y la información del análisis de puestos. Esta última resulta muy útil, porque revela las características importantes del puesto.
- Ψ **Hábitos de reclutador:** El éxito logrado en el pasado por un reclutador puede fomentar hábitos. En si, los hábitos pueden eliminar la toma de decisiones que llevan mucho tiempo. Sin embargo, los reclutadores también pueden cometer los errores del pasado o evitar otras opciones más eficaces.
- Ψ **Factores externos:** Las condiciones del medio externo influyen poderosamente en el reclutamiento. Los cambios en el mercado de trabajo, en la tecnología, los desafíos económicos, demográficos, culturales, gubernamentales, etc.

Proceso de reclutamiento.

Según Arias (2001) el hallazgo de nuevos empleados para la organización es un desafío continuo para la mayoría de los departamentos de personal. En ocasiones, la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con anticipación debido a la planeación de recursos humanos; otras veces, el departamento de personal se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazo que deben cubrirse con tanta rapidez como sea posible. En cualquiera de esos casos, encontrar solicitudes competentes es una actividad crucial.

El siguiente diagrama, describe el proceso que se puede seguir en las áreas de recursos humanos para llevar a cabo el reclutamiento eficiente de personal:



Vacante

El proceso de reclutamiento comienza cuando existe el puesto vacante, ya sea de nueva creación, o bien, resultado de alguna promoción interna, renuncia o despido de un trabajador. Para cubrir adecuadamente esta vacante, deben existir previamente ciertos requisitos traducidos en lineamientos que deben seguirse durante el proceso de dotación de personal.

Requisición de personal

El reemplazo y el puesto de nueva creación, lo notificará el departamento solicitante a través de una requisición de personal al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, con el propósito de que en el tiempo justo y con base en las necesidades específicas, se le suministre el personal necesario. Deberán señalarse los motivos que están ocasionando dicha

vacante, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario y sueldo (Ver anexo 1).

Análisis y descripción de puestos

Las actividades de reclutamiento empiezan con una amplia comprensión del puesto a cubrir. El análisis de puestos es una técnica que se usa comúnmente para obtener la comprensión de un puesto. Básicamente es un procedimiento que tienen como finalidad determinar: 1) qué actividades desarrolla un puesto y, 2) qué tipo de individuo debe ser contratado.

La importancia de utilizar el análisis de puestos estriba en que este documento es fuente de información para planear el proceso de dotación de personal, además de que se convierte en un documento comparativo entre lo que debe poseer el solicitante y lo que posee realmente.

Políticas de personal

Una política es una orientación permanente que proporciona guías generales para canalizar la acción administrativa en direcciones específicas. Cuando no existen políticas a seguir, la gente está expuesta a cometer ciertos errores que fácilmente se podrían evitar. Ejemplos de políticas de reclutamiento de personal:

- Ψ El proceso de reclutamiento debe estar basado en los requerimientos específicos de trabajo autorizados por la empresa y que establezcan con claridad los objetivos, las actividades y las tareas; así como los conocimientos, tipo de experiencia y habilidades que se necesitan para obtener buenos resultados, ya que sin esta información, es muy difícil realizar una eficaz búsqueda de candidatos.
- Ψ Las actividades de reclutamiento deben basarse en un plan que indique los pronósticos anuales de necesidades de recursos humanos, previamente autorizados por la dirección general.
- Ψ De la calidad de las fuentes de reclutamiento depende en gran medida que se consigan las personas más adecuadas para nuestra empresa, que tengan afinidad con los principios que nos oriente, y que además sean válidas en cuanto a su calidad profesional y técnica.
- Ψ Se debe procurar obtener personal de la región de donde esta ubicada la empresa.

Fuentes de reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento son los lugares de origen donde se podrán encontrar los recursos humanos necesarios para ocupar un puesto en específico.

Aquí el problema básico de la organización es diagnosticar las fuentes que proporcionan los recursos humanos localizados en el mercado de trabajo que le interesen específicamente, y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento.

Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente como proveedores de candidatos que presentan probabilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización.

Fuentes internas.

Son las oportunidades que se presentan para encontrar aspirantes dentro de la organización y están representadas básicamente por:

- Ψ Inventario de personal (promociones o transferencias).
- Ψ Familiares o personas recomendadas por los propios trabajadores.
- Ψ Sindicatos (este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos y obreros).

El utilizar fuentes de reclutamiento internas representa para los trabajadores ciertas ventajas, ya que la organización somete a concurso de promociones y ascensos a sus trabajadores logrando con ello una capacitación directa, y a su vez, motiva al personal dándole la oportunidad de ascender y desarrollarse. Además, al llenarlas de este modo, una organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

Fuentes externas.

Se utilizan cuando al existir determinada vacante, una organización intenta cubrirla con candidatos externos elegidos por las técnicas de reclutamiento. Las fuentes externas de reclutamiento inciden sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, pero siempre variará de acuerdo al tipo de puesto, y pueden implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Ψ Bolsas de trabajo.
- Ψ Universidades, colegios y asociaciones de profesionistas.
- Ψ Agencias de colocación (ayudan a las personas a encontrar un puesto adecuado).
- Ψ Head Hunters (ayudan a la organización a encontrar a la persona adecuada para un puesto, generalmente es a niveles ejecutivos).
- Ψ Ferias de empleo.
- Ψ Juntas de intercambio.

- Ψ La entrada principal de la empresa (candidatos que espontáneamente se presentan atraídos por el prestigio de la empresa a entregar su solicitud de empleo).

Medios de reclutamiento.

Los medios de reclutamiento son las diferentes formas o medios que se utilizan para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así atraerlos hacia la organización. Los medios de comunicación que se utilizan frecuentemente dentro del reclutamiento son:

- Ψ Cartel o manta.
- Ψ Pizarrón o mampara.
- Ψ Folletos y volantes.
- Ψ Anuncios en periódicos y revistas especializadas.
- Ψ Medios masivos de comunicación: radio y televisión.
- Ψ Internet

En lo que concierne a Internet, es utilizado como medio de reclutamiento por un gran número de empresas que buscan candidatos para cubrir sus vacantes, debido a que les representa algunas ventajas, algunas de ellas se refieren a que el costo es menor que cualquier otro medio, tiene una vida útil mayor a la que se puede obtener con un anuncio en el periódico, y la respuesta que se tiene es más dinámica por la rapidez con la que se decide si es un candidato adecuado o no.

En México, existe una gran variedad de páginas de Internet que las áreas de recursos humanos pueden utilizar como medio de reclutamiento, dentro de las más conocidas se encuentran las siguientes:

- Ψ www.occ.com.mx
- Ψ www.employer.com
- Ψ www.amedirh.com.mx
- Ψ www.computrabajo.com
- Ψ www.empleate.com.mx
- Ψ www.laborum.com
- Ψ www.latindex.com/empleate
- Ψ www.bumeran.com
- Ψ www.lagente.com

Es muy importante considerar que para que el proceso de reclutamiento tenga éxito, las fuentes y medios de reclutamiento que se escojan deben estar acordes al puesto que se requiere cubrir, ya que de lo contrario se puede perder tiempo y dinero intentando cubrir una vacante de la cual no obtendremos los resultados deseados.

Selección

Una etapa sumamente importante en el proceso de empleo es la selección de personal, en la cual debemos tener presente antes que cualquier cosa que las personas no se fabrican: vienen hechas. Nuestra tarea en este proceso es comprender tanto las necesidades de la empresa como las posibilidades de cubrir su necesidad, para orientar al cliente sobre la mejor forma de dar solución a su pedido. El diseño del perfil requerido, debe ser precedido por una clara descripción del puesto a cubrir, esto es el comienzo de una ardua tarea en la cual lo deseado debe conjugarse con lo posible.

La actividad de selección de personal es un arte con la cual asistimos a otros en la delicada tarea de saber con quienes compartirán el objetivo de dirigir la empresa al cumplimiento de su misión. El aporte del área de recursos humanos en esta etapa consiste en ampliar la visión acerca de los recursos que las personas pueden aportar en el desempeño de una función determinada en un contexto específico. Ello implica contar con conocimientos sobre dos campos: la organización o empresa, y el contexto social del que forma parte, con el fin de satisfacer a la primera de acuerdo a las posibilidades existentes en el segundo. A partir de estos elementos, el departamento de recursos humanos realizará un diagnóstico y pronóstico de candidatos posibles, considerando sus aspectos actuales y potenciales.

Richino (2000) define a la selección de personal como la acción de escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la organización, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. La tarea de selección adquiere en la presente década un franco nivel de valor y de profundización.

La revalorización de los recursos humanos en las organizaciones, como consecuencia del avance tecnológico y el desarrollo de los conocimientos aplicados, permite posicionar más ventajosamente a las empresas en el mercado. Frente a la equiparación de los avances entre otros campos, las personas determinan la diferencia. Los recursos humanos se constituyen, por lo tanto, en una variable estratégica.

La selección de personal es una función fundamental para las organizaciones, que no ha sido tan seria o profesionalmente encarada como otras. En algunos casos fue tratada de manera muy artesanal, y en otros, con sumo cuidado y atención. Algunas empresas han reconocido claramente su importancia, por ejemplo, las pequeñas empresas y las empresas familiares, para las cuales cada empleado es vital, porque seleccionar es como elegir a miembros para integrar la familia o compartir la vida.

Las empresas grandes y las corporaciones atienden muy bien los aspectos formales y burocráticos de la tarea, arman esquemas muy detallados, y muchas veces la selección está en manos de alguien sin formación profesional específica

que debe ocuparse de cumplir con dichos aspectos formales, en los que también se apoyará la decisión. En estos casos se privilegia la formación académica y el potencial de desarrollo.

Por otro lado, las instituciones están atravesando un franco proceso de revalorización humana. Los perfiles relevados hoy (1993/94/95) resultarán en un corto lapso apuntes de la "prehistoria" en los procesos de selección.

A medida que las organizaciones reconocen la importancia de esta función ponen en manos de profesionales la tarea. Como no es ajena a la concepción y cultura de la empresa, es posible encontrar las más diversas profesiones, dedicadas a ella: sociólogos, psicólogos, ingenieros industriales, abogados, licenciados en administración, licenciados en relaciones industriales, contadores, etc.).

Sin embargo, realizar una tarea de selección de personal profesional, desde la formación específica de un psicólogo, aporta a la función aspectos peculiares y distintos de los que puede brindar otro tipo de profesional (sociólogo, administrador, etc.). Un psicólogo se ha formado para percibir y comprender la conducta humana; en la tarea de selección debe utilizar sus recursos para comprender las características y necesidades del contexto solicitante y realizar una lectura diagnóstica y pronóstica de los candidatos posibles. A partir de esta percepción, la tarea de selección es una propuesta de alianza con probabilidades de éxito y ciertos riesgos o condicionamientos, basada fundamentalmente en la consideración de aspectos actuales y potenciales de los candidatos, que buscan desplegar condiciones y llevar adelante proyectos (Richino, 2000).

La selección es una actividad, una función una tarea, que se ubica en una zona límite entre la realidad interna de la empresa y la realidad externa, el mercado o el contexto social; por esa razón requiere de comprensión y conocimiento de ambas realidades y una conducta flexible por parte del selector, que debe conjugar ambos sistemas.

Para llevar a cabo una buena selección, es fundamental hacerlo a través de la entrevista. Esta es una de las principales herramientas utilizadas para llevar el proceso en cuestión.

La entrevista

En el proceso de selección de personal, el entrevistador debe estar consciente de que el candidato intenta desenvolverse de una manera distinta a la forma en que se conduce cotidianamente: modifica su comportamiento y trata de convencer que es el mejor candidato para ocupar el puesto. Ante este hecho, el entrevistador debe saber que la habilidad, el conocimiento, la experiencia y la sensibilidad son las únicas herramientas que le permitirán alcanzar los objetivos de la entrevista.

La entrevista se considera una de las principales técnicas de obtención e indagación de datos para una decisión acertada en el proceso de selección de personal.

Definición de entrevista

Llanos (2005) define a la entrevista como el proceso de comunicación entre un entrevistador experto y un candidato para ocupar una jerarquía dentro de una organización, que da por resultado una interacción humana con manifestaciones conscientes e inconscientes, y por medio de la cual se analizan e investigan las pautas de comportamiento, estructura de personalidad, síntomas, mecanismos de defensa, relaciones de objeto, trastornos de carácter y demás criterios relevantes, desde el punto de vista psicoanalítico, para inferir la afinidad, ventaja, compatibilidad y funcionalidad del perfil o estructura de personalidad del candidato respecto de las funciones, responsabilidades, tareas, actividades y requerimientos de personalidad propias del puesto disponible.

Este autor menciona que la entrevista es una técnica de análisis del comportamiento humano en el proceso de selección del personal, cuya finalidad es inferir si las características de la estructura de carácter del entrevistado son adecuadas para llevar a cabo las funciones, responsabilidades y tareas que la jerarquía del puesto exige. Sus objetivos son:

- Ψ Analizar y conocer la psicodinamia del sujeto (conocimiento de los síntomas y conflictos neuróticos y de carácter, así como la forma de vida) y, con base en esto, inferir si dicha dinamia es compatible con las funciones, tareas, responsabilidades inherentes al puesto o jerarquía.
- Ψ Obtener, en la medida de lo posible, un conocimiento amplio, aunque no profundo, sobre la vida del candidato y sus características de personalidad.
- Ψ Analizar los rasgos de personalidad, estructura de carácter y gravedad de un trastorno de carácter, por ejemplo, casos límites, narcisistas o impulsivos, y apoyar la decisión de incorporarlo, o no, a la plantilla de recursos humanos.
- Ψ Proporcionar información relevante y esencial respecto al puesto por el cual el candidato está interesado.
- Ψ Establecer una alianza de trabajo con el interesado, así como lograr la participación y cooperación que permitan alcanzar los objetivos.
- Ψ Establecer una alianza de trabajo basada en la empatía.
- Ψ Recabar la información necesaria para conformar la historia del candidato.

- Ψ Realizar una comparación de los rasgos de carácter, mecanismos de defensa y demás aspectos clínicos básicos para cotejarlos con el perfil y la jerarquía del puesto vacante, e inferir de esta forma la compatibilidad de la personalidad del sujeto con el puesto.
- Ψ Evaluar los elementos clínicos para tomar la decisión respecto a la incorporación del candidato entrevistado para el puesto vacante.

Tarea fundamental.

Según Llanos (2005), es primordial analizar y seleccionar los datos obtenidos durante el dialogo respecto a la psicodinamia del individuo (conflictos psíquicos, síntomas presentes, procesos defensivos, relaciones de objeto, manejo de conflictos, motivaciones y estructura psíquica, en el presente y en el pasado).

La comprensión, el respeto, la ética, la sinceridad, la aceptación y el planteamiento verbal de los beneficios para el entrevistado, son algunos de los aspectos que coadyuvan al logro del rapport y la obtención de los objetivos. Cuando el candidato se percata de la seriedad, pero también del respeto que se le demuestra, es muy probable que coopere en la interacción. De esta manera, de acuerdo a los objetivos de la entrevista, se utiliza una u otra alternativa, las más empleadas se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1. Clasificación de la entrevista.

TIPO DE PREGUNTA	IMPORTANCIA	EJEMPLO
Abierta	Otorga la facilidad y responsabilidad al candidato.	¿Podría hablarme sobre su experiencia en la empresa X?
Facilitadora	Alienta el flujo de la conversación del candidato.	¿Me imagino que usted se sintió como si...?
Aclaratoria	Alienta la claridad y profundización.	¿Podría hablarme un poco más al respecto?
Confrontadora	Desafía las inconsistencias y las contradicciones.	Usted dijo anteriormente que...
Directa	Logrado el rapport, el candidato asume la responsabilidad de la conversación.	¿Qué le dijo a su padre cuando criticó la decisión que usted tomó?

Entrevista preliminar.

Según Heneman (1985) la entrevista preliminar es una actividad que se lleva a cabo en la etapa de "preselección". La entrevista "de visto bueno" es aquella que

se celebra al final del proceso de selección con el futuro jefe del candidato, a quién se reportará directamente el trabajo.

Esta entrevista, breve y de primer contacto, pretende ser un primer filtro de los candidatos que se presentan movidos por el interés de ocupar el puesto. Permite tener una impresión general del candidato y, de igual forma, da al aspirante una impresión general de la organización o empresa. Con esta entrevista, el entrevistador se informa si el interesado cumple las condiciones esenciales (escolaridad, lejanía o cercanía del domicilio, aspiraciones económicas, estudios, experiencia en el área, características físicas requeridas, etc.) y se descarta desde este momento a los candidatos que no se acercan al perfil. En algunas empresas, antes de celebrar esta entrevista los candidatos llenan una presolicitud (Heneman, 1985).

En este encuentro se comunica al candidato las condiciones, características, funciones y atributos (prestaciones, horario, funciones, peculiaridades, condiciones de trabajo, responsabilidades, remuneración, ubicación física de donde se llevará a cabo el trabajo, subordinados, superiores, etc.) propios del puesto, de esta manera se reducirá el número de candidatos que se presentan y el experto podrá concentrarse en los solicitantes que tentativamente se acercan al perfil y están de acuerdo en continuar con el proceso de selección. De esta forma, el candidato tomará su propia decisión para seguir en el proceso de selección o, si no es de su interés, abandonar la expectativa y no seguir invirtiendo mayor tiempo.

Una vez realizada la entrevista preliminar, se solicita a los candidatos que proseguirán en el proceso de selección el llenado de una solicitud de empleo más completa.

Entrevista de análisis.

La entrevista de análisis, uno de los elementos centrales del proceso de selección, puede llevarse a cabo en dos sesiones (el seleccionador deberá acordar con el candidato las fechas para su realización). Cada sesión corresponde a una fase, en el que se señalan además los componentes de la entrevista: preparación, apertura, rapport y cierre.

Entrevista final.

Es posible que una vez cumplidos los objetivos de las entrevistas de análisis, se concluya que existan 2 o 3 candidatos (el número puede variar dependiendo del puesto) adecuados para ocupar la vacante. A efecto de tomar la decisión final, se les canalizará para una última entrevista, la entrevista de "visto bueno", con el futuro jefe inmediato, quien evaluará específicamente los conocimientos, habilidades y experiencia, además de establecer contacto personal, con el propósito de resolver la elección entre los solicitantes.

No es raro que quien otorga el visto bueno para el candidato elegido, desee platicar con los responsables del proceso de selección y conocer sus evaluaciones e impresiones en relación con los solicitantes. En este punto, el entrevistador deberá ser discreto con la información solicitada y garantizar su custodia, sin olvidar el carácter confidencial que ésta tiene. Se indicará al jefe, desde el punto de vista del análisis realizado y las pruebas aplicadas, quién es considerado el mejor candidato y por qué.

Etapas de la entrevista

Para Richino (2000) existen tres etapas importantes y fundamentales en el proceso de la entrevista. Las clasifica como: 1) caldeamiento, 2) desarrollo de la entrevista, 3) conclusión y cierre.

Caldeamiento

La etapa inicial de la entrevista suele denominarse de diferentes maneras. Se adopta el término “caldeamiento” (traducción del warming) que tomamos prestado del psicodrama. La elección obedece al sentido profundo que deseamos darle al encuentro que una entrevista bien conducida se propone lograr. Encuentro que requiere preparación, adecuación, sintonía, elaboración de ansiedades, que pueden obstaculizar la tarea. Por esta razón, el caldeamiento condiciona el carácter de la entrevista, define las reglas del juego. Es importante explicitar lo que se espera del otro, sobre todo frente a personas sin experiencia que desconocen las expectativas usuales. Afrontada con claridad, permite entrar en tarea sin carga, generando un clima activo de trabajo.

No es conveniente que el entrevistador brinde “de entrada” un montón de información acerca de las características, la cultura y los valores de la empresa, porque de esa manera está pautando las respuestas del otro. La etapa inicial comprende el encuadre y el motivo de la entrevista (una entrevista de conocimiento, de selección, una primera entrevista, tomar contacto para conocerlo). Luego la información acerca de la posición por cubrir y de la empresa se incluye al final. Es necesario conocer primero los motivos que lo impulsan a una búsqueda o a un cambio y sus proyectos y ambiciones.

Quizá resulte conveniente que tengan la oportunidad de charlar con la mayor libertad sobre estos aspectos. El entrevistador debe mantener el clima, guiando la entrevista e introduciendo estímulos si los considera necesario, una vez que ha dado la oportunidad de expresión y orientación libres, tan sólo condicionadas por el enunciado inicial de los temas o por el motivo de la entrevista.

Desarrollo de la entrevista

La etapa central se caracteriza por una afluencia significativa de información por parte del postulante, que desempeña un rol activo y protagónico, de tal manera que el entrevistador pasa a un segundo plano.

Si la tarea inicial se realizó adecuadamente, logrando resolver las ansiedades a través del enunciado de un encuadre claro y el establecimiento de un vínculo confiable, en este segundo momento el evaluador podrá ubicarse en su papel de observador participante centrado más que en el contenido, en el proceso a través del cual el postulante se muestra: cómo presenta temas, cómo resuelve obstáculos que surgen (preguntas o relaciones entre los contenidos formulados por el evaluador).

En esta etapa, el entrevistador puede contar con elementos de apoyo que ayuden a manera de disparadores, a fin de explorar las áreas que a priori se ha propuesto considerar (repertorio de preguntas o intervenciones abiertas, poco sugerentes, poco condicionantes, etc.)

A medida que se familiarice con su rol, podrá atender, registrar y pensar simultáneamente, establecer relaciones entre contenidos del relato y atender la secuencia que el entrevistado va estableciendo, investigar cuando surgen dudas, generar hipótesis, que puede proponer más como interrogantes integradores que como posibles explicaciones y que estará dispuesto a desechar o relegar tan pronto como los nuevos emergentes se lo indiquen, atender a los giros no previstos, y profundizar, proponer síntesis parciales a fin de cerrar pequeños capítulos, una vez que la síntesis propuesta haya sido aceptada.

La tarea del entrevistador es doble: por un lado, necesita ponerse en el lugar del otro, a fin de lograr puntos en común con la reconstrucción de la historia que el entrevistado está proponiendo. En esta tarea resulta significativa la aprobación del entrevistado, ya que las preguntas subyacentes son:

- Ψ ¿Así es la historia que usted me está contando?
- Ψ ¿Es así como usted ve, comprende, juzga o interpreta la “realidad,” el papel que desempeñó en ella y el rol que tuvieron los otros?
- Ψ ¿Lo he comprendido correctamente?

La segunda tarea consiste en construir su propia versión, a partir del material obtenido, el comportamiento del entrevistado, las vicisitudes del vínculo que se está estableciendo entre ambos y sus propias características. El entrevistador interviene activamente en la configuración de los datos que genera a través de la relación con el postulante.

Conclusión y cierre

La etapa final de síntesis y devolución podrá ser afrontada nuevamente si la precedente fue fructífera, es decir, si el entrevistador logró obtener una buena cantidad de material como para resolver las dudas y formarse una opinión acerca de las características personales del candidato, en relación con el motivo de la entrevista y, fundamentalmente, con el perfil buscado.

En esta etapa, el evaluador retoma su rol activo y brinda información satisfaciendo la curiosidad del postulante dentro de los límites de reserva acordados con el cliente. Las dudas y las interrogantes que el postulante presenta acerca del puesto y de la empresa serán aclaradas en esta etapa.

Asimismo, es importante estructurar el resumen de los datos más significativos acerca de la historia y la experiencia del candidato que evidencian la construcción realizada por el evaluador y sus criterios de valor (qué valor, qué orden, qué prioridades otorga a los datos, qué incluye y qué excluye). Constituyen una información muy rica para el postulante, ya que evidencian el prisma a través del cual lo están considerando y de alguna manera, sus posibilidades (desde la óptica del selector) con respecto a sus aspiraciones.

La devolución, en cambio, se refiere a las observaciones que el evaluador fue recogiendo durante la entrevista y constituyen la visión del candidato, desde la óptica profesional del entrevistador, más allá del perfil buscado. Muchas veces el entrevistador está aún muy lejos de alcanzar conclusiones, y al generar hipótesis acerca de las características de esa persona persigue el propósito de obtener material que lo ayude a lograr una síntesis aún lejana. Las hipótesis son explicaciones exploratorias con las que el evaluador intenta dar coherencia a los datos que recoge, presentarlos o proponerlos contribuye a obtener más elementos.

En selección se trabaja con el concepto de perfil, no se eligen personas, se eligen personas que responden a un perfil, si fuera otro el perfil sería otra la decisión.

Es muy importante que en el momento de devolución el evaluador lo tenga en cuenta. Se hace la devolución acerca de las características observadas. El postulante desea saber qué relación reconoce el evaluador con lo que está buscando, el evaluador experimentado puede efectuar esa discriminación, sin que ello implique llegar a una decisión.

Es aconsejable efectuar devolución sobre los aspectos manifiestos de la conducta, en relación con el perfil o independientemente de él. Es deseable que la información brindada pueda apoyarse en datos que el postulante pueda reconocer. Valorizando lo que tiene, se le pueden señalar otros aspectos que operen como limitaciones, utilizando términos descriptivos más que valorativos.

Verificación de datos y referencias

Olleros (1997) sugiere que los candidatos preseleccionados sean sometidos a una verificación de datos de modo que podamos responder a estas dos preguntas básicas: ¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que

proporcionó? Para responder a estas preguntas, los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias.

Las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos: uno, el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendido.

Una primera técnica es la que tiene que ver con la investigación de antecedentes y verificación de referencias de aquellos aspirantes a un empleo. Es aquí cuando la empresa contratante se comunica con los anteriores supervisores del individuo e indagan información de las habilidades mostradas, sus capacidades técnicas, su motivación en el sitio de trabajo, su correcto trato con los compañeros y jefes directos, etc.

Lo anterior da una idea de cómo fue su desarrollo en trabajos anteriores y si los resultados mostrados concuerdan con los ideales que se buscan conseguir en el puesto vacante, se habrá encontrado a la persona indicada para ocupar el lugar requerido. Si, por el contrario, las referencias no son las mejores, de inmediato se descartará al individuo ya que no le aportará nada al sitio de trabajo y por ende a la empresa.

En algunas ocasiones cuando una compañía busca personal de nivel alto, se verifican, por ejemplo, las actividades de índole comercial de los aspirantes. La empresa se comunica con los bancos donde el individuo tenga créditos, para establecer su nivel de endeudamiento, su reputación, su estilo de vida, así como su carácter, etc. dependiendo de las buenas o malas referencias, se contará en el futuro con la persona o simplemente no se le tendrá en cuenta.

Una gran ventaja de las técnicas anteriores es que su efectividad es alta ya que la información es directa y poco costosa de verificar. Sin embargo, la persona o personas que divulguen dichos datos deben hacerlo correctamente para no perjudicar al aspirante, inventando actos que la persona no ha cometido o referenciándola muy mal sin razón aparente o justificada. Por tal razón, una evaluación negativa o positiva debe tener bases sólidas que la sustenten.

Examen médico

Por otro lado, Olleros (1997) menciona que una segunda técnica usada en selección de personal tiene que ver con el examen médico que se le practique a un individuo. No se contratará a alguien que no posea los requerimientos físicos si su posición lo amerita o presente alguna limitación que le impida desarrollar su labor correctamente. Asimismo, se busca con el examen, disminuir posibles accidentes o evitar altos grados de ausentismo por alguna enfermedad que posea la persona. Algunas pruebas sugeridas son

PROGRAMA DE EXÁMENES SUGERIDOS PARA PERSONAL EN ÁREAS ADMINISTRATIVAS Y OPERACIONALES

Examen Médico Integral

Antecedentes, Hábitos, Historia Ocupacional, Exploración Funcional, Examen Físico Integral (con énfasis en hernias de pared abdominal).

Audiometría Tonal Biaural **

Examen Visual

- Ψ Determinación de la agudeza visual.
- Ψ Visión cromática, Campos periféricos y profundidad.
- Ψ Tonometría ocular

Electrocardiograma. (Opcional)

Mayores de 40 años, Hipertensos reconocidos y Obesos grado II – III).

Prueba de funcionamiento pulmonar (Espirometría) **

Laboratorio:

OPCIONAL

- | | |
|--------------------|--|
| Ψ Hematologías | Ψ HIV |
| Ψ Glicemia | Ψ Toxicología |
| Ψ Colesterol | Ψ Otras especificadas al puesto de trabajo |
| Ψ Triglicéridos | |
| Ψ Orina Completa | |
| Ψ Prueba Embarazo* | |

Imágenes

- Ψ Tele radio de Tórax
- Ψ Columna Lumbosacra
- Ψ Resonancia de Columna Lumbosacra
- Ψ Otras especificadas al puesto de trabajo

Como se puede apreciar, seleccionar a los mejores prospectos es indispensable si se quiere lograr el éxito.

El informe

Cuando ha terminado el proceso de evaluación es necesario realizar un informe donde se concentren todos los resultados obtenidos a fin de evaluar la viabilidad de los candidatos, se debe incluir la entrevista realizada por el área solicitante. El informe de acuerdo a lo dicho por Llanos (2005) es el resultado de la elaboración del material obtenido y expresa el supuesto saber que el evaluador ha logrado acerca del candidato, además facilita la lectura y la comprensión que quien lo leerá, o sea el demandante.

Debe incluir una presentación inicial con los datos y la información relevante. Luego, se exponen los argumentos del evaluador para relacionar las características del postulante con el perfil requerido. Se deben incluir razones por las cuales el candidato es apto para el cargo, y también las razones que pueden ser un obstáculo para el mismo. Luego, debe incluir una síntesis en las conclusiones.

Los informes son confidenciales, por lo que debe leerlo solamente quien tomará la decisión final. Es aconsejable contar con un modelo de informe que favorezca la presentación y facilitar la lectura. Los datos que debe incluir un informe son: 1) los aspectos intelectuales del candidato, 2) el comportamiento manifiesto que surge de las entrevistas y la evaluación psicológica, la dinámica de la personalidad, fundada en una opinión diagnóstica a partir de recursos técnicos (batería de tests), 3 Conclusión: incluye una síntesis con los aspectos que se consideren relevantes como para caracterizar al postulante en función del perfil buscado.

Un informe debe contribuir a generar alternativas para pensar sobre un candidato, en relación con las circunstancias institucionales en las que se le ofrece participar.

Head Hunting

Otro tipo de selección de personal más efectivo y especializado es el denominado Head Hunting. Los europeos son los primeros en iniciar con este proceso que además de complicado suele ser muy costoso para las organizaciones que solicitan este servicio. El término Head Hunting se deriva de la práctica precolonial de algunas tribus africanas y del sudeste asiático de matar personas para quedarse con sus cabezas, ya que consideraban que estas contenían la fuerza del alma (wikipedia.com).

Head Hunting o "Caza de Talentos" en español, es la búsqueda confidencial que sólo apunta a perfiles directivos o ejecutivos con alto potencial. Quienes

realizan las búsquedas de talentos, cuentan con una base de datos y hacen la búsqueda de candidatos potenciales dentro de organizaciones que tengan en sus filas directivos con el perfil solicitante por la empresa cliente (wikipedia.com).

Hay una práctica muy frecuente del Head Hunting en países como Estados Unidos, Alemania e Inglaterra. Cuando un directivo o ejecutivo de alto potencial no está conforme con su empleo actual, envía a los Head Hunters su curriculum vitae, sin incluir sus datos personales (nombre, apellido, dirección y teléfono) o referencias personales, salvo un correo electrónico en el cual el solicitante pueda ser contactado por el Head Hunter. Este tampoco debe especificar demasiado su cargo actual o sus antecedentes laborales, para no ser reconocido. Si el Head Hunter está interesado, puede contactarlo y poco a poco dará mayor información; mantener la confidencialidad es fundamental en estos casos (wikipedia.com).

El especialista en Head Hunting se enfrenta diariamente a búsquedas muy delicadas; tiene que encontrar candidatos viables para su posición vacante; lo más difícil del proceso es convencerlos para iniciar el proceso de selección tanto con los consultores como con la empresa cliente siempre y cuando sea un candidato con alto potencial (wikipedia.com).

La mayoría de las organizaciones buscan mantener a sus buenos directivos lejos de los Head Hunters debido a que estas personas son piezas clave en empresas que han invertido en ellos mucho dinero en retribuciones, capacitación y planes de desarrollo a largo plazo. Además tratan a diario con información confidencial de la empresa (wikipedia.com).

Es por ello que el trabajo de los Head Hunters es muy específico. Deben interpretar correctamente las necesidades de las empresas, conocer la industria, las recientes incorporaciones, la media de compensaciones de cada puesto e industria, y quienes se destacan en el mercado (wikipedia.com).

COMPETENCIAS LABORALES

Antecedentes Históricos

Cuando nos fijamos en aquellas personas que obtienen resultados sobresalientes en su trabajo y observamos algunas de las cosas que obedecen a pautas de conducta semejantes, podemos concluir que son esas conductas que tienen en común las que provocan que sus resultados sean sobresalientes; a estas las llamamos competencias.

La palabra fue utilizada por primera vez por McClelland en un artículo publicado por la revista American Psychology, en 1973, en él sostenía que los sistemas tradicionales de valuación no predicen por si solos el éxito en el trabajo, sistemas que además discriminan minorías sociales.

McClelland pudo identificar repertorios de conducta que se daban en los individuos con éxito y que no se manifestaban en el resto. Desde esta perspectiva la competencia es una característica, relativamente estable de la persona, que es la causa de una actuación exitosa en el trabajo.

Durante los últimos veinte años este autor y sus colaboradores han elaborado cerca de 300 cuadros de competencias. En 1989, Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer empezaron a analizar todos estos modelos de competencias y las agruparon en conductas que guardaban relación, así surgió lo que llamamos diccionario de competencias.

En Latinoamérica, Alles (2002) adapta la corriente conductista de McClelland. En su libro nos informa que a lo largo de los ochentas, en el Reino Unido se desarrolló un sistema de cualificación profesional elaborado sobre la base de las competencias requeridas para llevar a cabo determinados trabajos. Estas competencias definidas en términos de capacidad para hacer algo, incluyen conocimientos y habilidades establecidas por un grupo de expertos en ese trabajo y ocupación.

En 1981 se publicó con el título Una Nueva Iniciativa de Formación, un informe que pretendía establecer los procedimientos para facilitar un certificado de cualificación profesional a aquellos jóvenes que no contasen con una titulación oficial y que acreditaran su capacitación para desempeñar determinados trabajos. En 1986 se estableció el National Council for Vocational Qualifications (NCVQ), cuyo objetivo fue establecer un marco en el que quedasen definidas las cualificaciones profesionales necesarias para todas las ocupaciones en todos los sectores.

El Modelo Norteamericano

Debido a que las empresas cuentan con necesidades muy particulares que no necesariamente se reflejan totalmente en las normas de competencias genéricas y centralizadas que plantea el modelo británico, ha generado que en México también se utilice el modelo norteamericano que resulta más introspectivo en relación con la empresa, es decir buscan la definición de sus propios modelos de competencias (Ver Anexo 2).

Entrevista Behavioral Event Interview (BEI)

Mc Clelland (1973) dice que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recibir información, y en virtud de las cuáles se toman determinadas decisiones. En esta línea, la entrevista BEI proviene de la entrevista de incidentes críticos de Flanagan. Se pide a las personas que describan la situación más crítica que ellos han encontrado en sus trabajos, el evaluador pregunta en qué consistía la situación o tarea, quién estaba involucrado, qué hizo el entrevistado y qué resultados obtuvieron.

El objetivo es obtener descripciones detalladas de conducta de cómo las personas hacen su trabajo, ideas de acciones que el entrevistado muestra en situaciones actuales.

Pasos de la BEI.

1. Introducción y presentación (rapport y approach). Se presentan ambas personas y se explica el propósito y formato de la entrevista. Esta etapa dura de 5 a 10 minutos.
2. Responsabilidades de trabajo. Se le pide al entrevistado que describa sus tareas y responsabilidades más importantes.

Preguntas específicas. Se explora acerca de lo que la persona hace actualmente, cómo y con quién hace ese trabajo.

- a) ¿Cuál es el título de tu puesto?
- b) ¿A quién le reportas?
- c) ¿Quién te reporta?
- d) ¿Cuáles son tus principales responsabilidades? ¿Qué actividades haces actualmente? ¿Cuál es tu actividad más importante en un día, en una semana y en el mes?

No se debe utilizar más de quince minutos en esta parte de la entrevista; es necesario intentar que la persona se concentre en conductas específicas del trabajo.

1. Eventos conductuales. Se le pide al entrevistado que describa en detalle las cinco o seis situaciones más importantes que ha experimentado en el trabajo, los dos o tres mejores éxitos y los dos o tres peores fracasos.

Para conseguir una historia completa se busca contestar las siguientes cinco preguntas:

- a) ¿Cuál era la situación? ¿Qué cosas te permitieron realizarla?
- b) ¿Quién estaba involucrado?
- c) ¿Cuál fue el resultado? ¿Qué sucedió?

2. Características necesarias para hacer el trabajo. Se le pide al entrevistado que describa aquello que debe llevar a cabo alguien para hacer el trabajo de forma efectiva.

En este paso existen dos objetivos:

- a) Conseguir incidentes críticos en áreas que han sido muy superficiales.

- b) Permitir al entrevistado sentirse fuerte emocionalmente y apreciado preguntándole su opinión de experto.

3. Conclusiones y resumen. Se da las gracias al entrevistado por su tiempo y se resumen los incidentes clave y descubrimientos de la entrevista. Es recomendable escribir el reporte exactamente después de realizada la entrevista.

Concepto de competencia de acuerdo con el enfoque norteamericano

Bajo este enfoque, Lepsinger y Lucia (1999) mencionan que la competencia se define como todas aquellas características, conocimientos, habilidades, patrones de pensamiento, que usados en forma combinada, resulta en desempeño exitoso.

Otra definición que se relaciona con la anterior, señala que las competencias son un conjunto relacionado de conocimientos, habilidades y aptitudes que influyen de manera fundamental a un puesto (rol o responsabilidad) y que correlaciona con su desempeño, el cuál puede ser medido contra estándares bien establecidos y que puede ser mejorado bajo el entrenamiento y desarrollo. Incluso algunas organizaciones latinoamericanas han definido el concepto, tal es el caso de la empresa de electricidad de Caracas que lo plantea como: características personales claves que promueven y mantienen la eficacia en una empresa de alto desempeño (Parry, 1996). Definen lo que la persona es y se refleja en todo lo que hace. Son características particulares que van desde aspectos profundos y centrales de individuo hasta aspectos observables y modificables con relativa facilidad.

El pionero de los modelos de competencias en Norteamérica fue David McClelland (1973) quien en los setentas definió el método para identificar empíricamente qué hace que una persona logre un desempeño superior en un trabajo en particular.

Modelos de competencia a la medida de cada organización

Para Lepsinger y Lucia (1999) un modelo de competencia se define como la combinación particular de conocimientos, habilidades y características necesarias para el desempeño efectivo de un rol en una organización y es usada como una herramienta de recursos humanos para seleccionar, capacitar, desarrollar, evaluar y planear la sucesión del personal. Un modelo resulta un esquema propio de cada empresa, hecho por y para la organización, ya que se establece con un lenguaje común y exclusivo de su cultura de trabajo. Es más, resulta una práctica frecuente el que cada empresa defina su concepto de competencia con el fin de que los empleados asuman el concepto y el modelo como propio.

Las competencias según el enfoque norteamericano

En este sentido, existe consenso entre los expertos en la materia sobre la necesidad de que cada empresa, antes que nada, defina sus propios conceptos generales y emplee los términos propios y comunes de su organización para redactar las competencias y sus elementos integrantes.

En suma, un modelo de competencias es un cuerpo de, valga la redundancia, competencias de cuya relación se logra un desempeño superior de un puesto o de la totalidad de los puestos exclusivamente de una organización y que resulta la plataforma sobre la que descansan los procesos del sistema de recursos humanos de la compañía. Así las organizaciones han desarrollado sistemas o modelos de competencias que pueden abarcar a toda la empresa a modo de un perfil de alto desempeño corporativo, como fundamento a parámetro de éxito de todos los puestos o roles, por lo que suele denominarse a estos modelos de competencias centrales o core competencias (McClelland, 1973).

Estos modelos de competencias centrales se definen como aquellas que son relevantes y necesarias para todos los miembros de una organización, no importando su rol o nivel (Lepsinger y Lucía, 1999). Por otro lado, Prahalad y Hamel, (1990), las consideran como el área de aprendizaje colectivo de la organización que resulta de la capacidad para armonizar las habilidades de producción con los complejos cambios tecnológicos y las actividades laborales.

Esquema típico de un modelo de competencia organizacional

Parry (1996) dice que también se consideran modelos para funciones o roles específicos, aunque siempre engarzados a la visión organizacional, un perfil conductual para el éxito de un rol o trabajo específico, refleja no solo los requerimientos del rol, sino el enfoque estratégico, los retos de negocio, la cultura corporativa y la dinámica organizacional como por ejemplo, competencias gerenciales o para analistas, o bien para puestos específicos como gerente de producción o consultor de sistemas.

Ambos tipos son incluyentes, pues de hecho lo que se suele dar con frecuencia es una mixtura; esto es la combinación de competencias centrales (para todos los miembros de una empresa) con competencias por rol o nivel (por ejemplo competencias gerenciales) y con aquellas específicas para puestos o familias de puestos (competencias técnicas).

Las competencias y el cambio de cultura

En la mayoría de grandes empresas, los modelos de competencias se definen sobre la base de la visión y cultura de la organización, funcionan como guías para la realización de cambios planeados de cultura, particularmente enfocados a los niveles de decisión, por lo que se ha dado un énfasis importante al desarrollo de las competencias de liderazgo. Parry (1996) indica que nunca ha habido un período donde el liderazgo sea un elemento crucial para el éxito de la organización

y además afirma que, un cambio de cultura depende de la implementación de conductas individuales en la organización que refuercen y sean consistentes con los nuevos valores.

El impacto del concepto de competencias en los sistemas de recursos humanos

El error más frecuente en las empresas cuando se toman decisiones críticas sobre el personal, reside en la falta de criterios objetivos para la medición del factor humano y la falta de parámetros de desempeño aceptados por la empresa en su conjunto. Es común que dichas decisiones, lamentablemente, se realizan en forma arbitraria y sobre criterios más bien personales que corporativos. Incluso llegan a entrar en juego elementos emocionales y, por ende, totalmente subjetivos.

Los modelos de competencia pretenden establecer criterios totalmente aceptados y objetivos de decisión, conducentes a lograr la productividad y competitividad tanto de los individuos como de la organización (Parry, 1996).

En el caso particular del enfoque norteamericano, un modelo de competencias contesta dos preguntas fundamentales: ¿Qué habilidades, conocimientos y características son requeridas para realizar un trabajo? y ¿Qué conductas logran un impacto directo en la ejecución exitosa de un rol o puesto? Las respuestas se consolidan en un paradigma organizacional de competencias (Parry, 1996).

En los sistemas de selección, un modelo de competencias asegura que todos los involucrados en el proceso, esto es, especialistas de recursos humanos y administradores de línea, busquen en los candidatos el mismo conjunto de aptitudes y características. En este sentido, moldea un perfil deseado y acordado por todos los actores. Por otro lado, para las tareas de capacitación y desarrollo proporciona un conjunto organizado por nivel y puesto de las habilidades y conocimientos que deben ser desarrollados en los empleados de acuerdo con el grado de posesión o desarrollo de cada una de éstas. Con respecto a los planes de sucesión, focaliza la toma de decisiones sobre aquellos empleados que han logrado un mayor avance de las competencias requeridas por la posición a ocupar.

También clarifica las expectativas de desempeño y dotan de criterios conductuales para una evaluación objetiva de la actuación. A su vez, proporciona la información necesaria a cada empleado sobre los requerimientos y expectativas que le ayudarán a fortalecer su desarrollo personal mediante entrenamiento dirigido. En este sentido, un modelo de competencias resulta el insumo fundamental para un sistema de evaluación del desempeño, pues se enfoca a las conductas y prácticas específicas y deseadas por la empresa, lo cual ofrece, finalmente, la base para el reconocimiento, la compensación y el avance de los empleados al interior de la empresa.

¿Cómo se desarrolla un Modelo de Competencias?

Como ya pudimos ver, McClelland (1973) inició con el concepto y definió una metodología básica, la misma que con el transcurrir del tiempo y con la acumulación de experiencias en diversas organizaciones, se ha ido depurando. De hecho rompe un paradigma, pues privilegia el concepto de competencia sobre el de inteligencia en su artículo que se denomina precisamente, "Evaluación de la Competencia, en lugar de la Inteligencia", aquí asienta las bases de este enfoque nuevo para la administración del talento humano. Desde entonces, el desarrollo de un Modelo de Competencias se centra en la investigación de las conductas (habilidades, conocimientos y características) que hacen exitosos a los empleados de excelencia.

Para Alles (2002) el primer paso, para el desarrollo de un modelo de competencias efectivo en las organizaciones es el convencimiento de la alta administración y de establecer un enfoque de competitividad en su personal. Posteriormente, se procede a formar un equipo de trabajo responsable del proyecto, normalmente dirigido por el área de recursos humanos y formado por representantes de las diversas unidades de trabajo de la organización. Una etapa importantísima es la definición de los conceptos generales y de los propósitos del modelo que se desarrollará. También resulta indispensable un proceso continuo de comunicación y difusión a toda la compañía sobre los objetivos y el desarrollo del proyecto, con el fin de lograr el compromiso y el involucramiento de todo el personal.

Sigue la etapa de recolección de datos con empleados de excelencia con quienes se realizan entrevistas estructuradas, observaciones directas o sesiones de grupos localizados (focus group). La información se depura y organiza para una validación con los ocupantes de puestos y con expertos de la organización. Una vez validado, se emprende la implantación en diversos frentes: la información clara se dará a toda la organización sobre el modelo desarrollado mediante los diversos recursos de comunicación con los que cuente la empresa; adecuación o, en su caso, reingeniería de los procesos de recursos humanos con base en el modelo y, finalmente, entrenamiento a los gerentes de línea sobre las nuevas prácticas de administración del personal.

PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

Pichot (1996) llama **test mental** a una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativamente ó tipológicamente

Tal definición implica:

1. Que la situación experimental sea perfectamente definida y reproducida idénticamente en todos los casos.
2. Que el registro del comportamiento provocado en el sujeto sea tan preciso y objetivo como resulte posible.
3. Que el comportamiento así registrado sea valuado estadísticamente con respecto al grupo de individuos.
4. Que la clasificación del sujeto examinado con respecto al grupo de referencia sea la meta final del test.

Los tests e inventarios psicológicos según Muchinsky (2001) han sido los predictores utilizados con mayor frecuencia en la psicología I-O. La diferencia entre ambos es que en un test las respuestas son acertadas o equivocadas; en un inventario no hay respuestas acertadas o equivocadas. Sin embargo, normalmente los términos tests y tests psicológicos se refieren a la familia de los tests e inventarios.

Historia de los tests psicológicos

Los tests tienen una larga historia internacional en el campo de la psicología. Sir Francis Galton, un biólogo inglés, estaba interesado en la herencia humana. Durante el curso de sus investigaciones, se dio cuenta de la necesidad de la medición de las características de las personas biológicamente relacionadas y no relacionadas. Comenzó a conservar registros de los factores de las personas, como la agudeza visual y auditiva, la fortaleza muscular y el tiempo de reacción. Ya en 1869, había acumulado una vasta cantidad de información a gran escala sobre las diferencias individuales. Probablemente, fue el primer científico que diseñó formas sistemáticas de medición de las personas. En 1890, el psicólogo estadounidense James Cattell introdujo el término test mental. Diseñó un primer test de inteligencia basado en la discriminación sensorial y el tiempo de reacción. Hermann Ebbinghaus, un psicólogo alemán, desarrolló tests matemáticos y de terminación de frases y se los aplicó a escolares. En 1907, expuso que el test de terminación de frases estaba relacionado con los logros escolares de los niños.

Los mayores avances en los primeros años de los tests fueron realizados por el psicólogo francés Alfred Binet. En 1904, el gobierno francés encargó a Binet el estudio de los procedimientos de ecuación de los niños retrasados. Para evaluar el retraso mental, Binet (en colaboración con Theodore Simon) desarrolló un test de inteligencia. Constaba de 30 problemas que cubrían áreas como el juicio, la comprensión y el razonamiento, que Binet consideraba componentes esenciales de la inteligencia. Posteriores revisiones de este test dispusieron de muestras

mayores de ítems de diversas áreas. Las investigaciones de Binet sobre los tests de inteligencia fueron continuadas por el psicólogo estadounidense Lewis Therman, quien en 1916 desarrolló el concepto del cociente de inteligencia (CI). Estos primeros pioneros allanaron al camino para una amplia variedad de tests que se desarrollarían en los años posteriores, muchos de los cuales fueron utilizados por los psicólogos industriales para predecir el rendimiento en el trabajo. Aunque la mayor parte de los primeros trabajos sobre los tests estaban dirigidos a la valoración del intelecto, los horizontes de los tests se han ampliado para incluir la aptitud, la capacidad, el interés y la personalidad.

Tipos de tests

Muchinsky (2001) asegura que los tests pueden clasificarse por su administración o por su contenido.

Tests de rapidez vs Test de potencia. Los tests de rapidez tienen un gran número de preguntas fáciles; las preguntas son tan fáciles para que el receptor del test responda siempre de forma correcta. El test tiene un límite de tiempo (por ejemplo, 5 minutos) y más ítems de los que se pueden responder en el tiempo delimitado. El resultado final de dicho tests es el número de ítems contestados y refleja la velocidad de trabajo del receptor del test.

Los tests de potencia tienen preguntas que son bastante difíciles; es decir, el receptor del test no podrá responder bien a todas. Normalmente, no hay límite de tiempo. El resultado global de dicho test es el número de ítems contestados de forma correcta. La mayoría de los tests universitarios son tests de potencia. Si se imponen en límites de tiempo, son principalmente por comodidad del examinador.

Tests individuales vs tests de grupo. Los tests individuales se hacen a una sola persona cada vez. Estos tests no son comunes debido a la cantidad de tiempo necesario para poderse los hacer a cada solicitante. Por ejemplo, si un test dura una hora y tienen que hacerlo diez personas, se necesitarán diez horas para hacérselo a todos. Las ventajas de este test deben equilibrarse con los inconvenientes. Ciertos tipos de tests de CI se hacen de forma individual, como ciertos tests para la evaluación de ejecutivos de alto nivel. En estos tests, el evaluador tiene que adoptar un papel activo (por ejemplo, haciendo preguntas o una demostración de un objeto), en lugar de la simple supervisión de los participantes.

Los tests de grupo se hacen a varias personas de forma simultánea y son el tipo de test más común. No implican la participación activa de un evaluador. Los tests Alfa y Beta del ejército fueron antiguos tests de inteligencia de grupo utilizados en la Primera Guerra Mundial. La mayoría de los tests utilizados en las organizaciones educativas e industriales son tests de grupo porque son eficaces en términos de tiempo y costos.

Tests de lápiz y papel vs. Tests de rendimiento. Los tests de lápiz y papel son el tipo de test más utilizado en las organizaciones educativas e industriales. No implican la manipulación física de objetos o piezas de equipamiento. Las preguntas realizadas pueden requerir respuestas de tipo de elección múltiple o de desarrollo. La habilidad física del individuo para manejar un lápiz no debe influir en el resultado del test. El lápiz es sólo el medio por el que se registra la respuesta en la hoja de papel.

En un test de rendimiento, el individuo tiene que manipular un objeto o pieza de equipamiento. El resultado es una medición de la capacidad de la persona para llevar a cabo la manipulación. Un test de mecanografía y un test de destreza manual son ejemplos de tests de rendimiento. En ocasiones, los tests de lápiz y papel y de rendimiento se utilizan de forma conjunta. Para obtener una licencia para conducir, por ejemplo, la mayor parte de las personas tienen que pasar un test escrito y un test de rendimiento al volante.

El papel e importancia de las pruebas psicométricas en el proceso técnico de selección.

En nuestra sociedad, los exámenes se usan para diversas finalidades. En un empleo se usan básicamente para la selección de empleados nuevos. Sin embargo, dichos exámenes se usan también para colocar o asignar a las personas a un trabajo, para elegir a quienes se van ascender o transferir dentro de la empresa, para determinar los candidatos a un programa de entrenamiento y para funcionar para un diagnóstico al aconsejar a un empleado que tenga problemas.

En la etapa del proceso técnico de selección se hará la valoración de habilidades y potencialidad del individuo, así como de sus capacidades en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Estas herramientas han contribuido en la selección de personal (Pichot, 1996)

La razón de ser de las pruebas psicológicas

Las pruebas psicológicas son instrumento y como tales no son ni buenas ni malas, depende para que han sido diseñadas, sus limitaciones, en que se utilizan, quien las utiliza, etc. Simplemente proporcionan información complementaria en la entrevista de selección, pruebas de trabajo, examen medico, investigación socioeconómica, etc. Si el responsable de la selección de personal no esta capacitado en el manejo de pruebas psicológicas, por ética profesional no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría de un psicólogo.

La introducción gradual y la extensión del programa de pruebas psicológicas implican la colección de ellas que debe ser valida, confiable y debidamente estandarizada, iniciándose en pequeños grupos de trabajo y aumentándola progresivamente a las diferentes áreas de la organización. Pruebas

que tienen éxito en la selección de personal para ciertas tareas, no resultan necesariamente adecuadas para otras. Las investigaciones que se requieren para realizar para la elaboración y estandarización de las baterías de pruebas, se llevan meses y aun años. Y aunque puede considerarse esto como una proposición costosa, desde el punto de vista de productividad (cantidad, calidad de trabajo, adiestramiento, relaciones, etc.), se justifican los recursos empleados; como una inversión a largo plazo.

Tipos de pruebas psicológicas en la industria

Como se mencionó anteriormente, las pruebas aplicadas a la población proporcionan herramientas de medición y evaluación que nos permiten optimizar y explorar el potencial humano de acuerdo a las necesidades de la empresa favoreciendo una cultura organizacional de alto rendimiento. En el caso específico de Adecco, se aplican las pruebas de acuerdo al perfil laboral que demandan sus clientes. Enfocándonos aún más, a continuación se describirán los tipos de exámenes usados para la evaluación de los candidatos viables que son presentados en los laboratorios Schering-Plough:

- Ψ Inteligencia
- Ψ Personalidad
- Ψ Comportamiento Laboral y
- Ψ Conocimientos

Inteligencia

Wonderlic

Provee una estimación del Nivel de Inteligencia en personas adultas. Técnicamente, el examen es una medición del factor "G" o general, factor primario entre los muchos que integran la capacidad intelectual. El factor "G" es una condición que va mas allá de los límites de la capacidad individual requerida para fomentar el aprendizaje eficaz, la resolución eficiente y precisa de problemas y la claridad en la comunicación.

Terman Merrill

Es una prueba que tiene como objetivo medir el Coeficiente Intelectual. Evalúa el nivel intelectual del individuo a lo largo de diez series que se refieren a:

- I. Información (Conocimientos Generales y Memoria)
- II. Sentido Común (Juicio y Razonamiento Práctico)
- III. Significado de Palabras (Vocabulario)
- IV. Sección Lógica (Clasificación, Organización)
- V. Problemas Aritméticos (Habilidad Numérica, Razonamiento, Atención-Concentración)
- VI. Significado de Oraciones (Conocimiento Generales, Memoria)
- VII. Analogías (Razonamiento Verbal, Vocabulario)

- VIII. Ordenamiento de Frases (Organización, Lógica, Atención-Concentración)
- IX. Clasificación (Discriminación, Jerarquización y Organización)
- X. Serie de Números (Razonamiento Abstracto, Habilidad Numérica, Atención-Concentración)

Personalidad

H.T.P. (House-Tree-Person)

Es una prueba proyectiva en donde los dibujos son expresión de aquello que el sujeto siente. La realización de dibujos constituye una de las muchas formas del lenguaje simbólico, que moviliza niveles relativamente primitivos de la personalidad. Cada dibujo constituye un autorretrato proyectivo. La persona es la autoimagen más cercana a la conciencia por este motivo es donde mas mecanismos de defensa se pueden apreciar. En la casa proyectamos la situación familiar y en el árbol el concepto del yo mas profundo.

Comportamiento laboral

Cleaver

La técnica Cleaver fue diseñada con el propósito de predecir tendencias de comportamiento en las personas bajo diferentes situaciones, así como las características que se requieren para desempeñarse en un puesto. Con este propósito, J.P. Cleaver propone 4 factores que van a permitir, en términos de probabilidad, la evaluación de aquellas conductas que presenta individuo ante determinadas situaciones y aquellas que se requieren para desempeñarse en un puesto específico. Tales factores se refieren a:

D - DOMINIO-EMPUJE

Capacidad de liderazgo orientada a lograr resultados, superando retos y mostrando iniciativa.

I – INFLUENCIA

Habilidad para relacionarse fácilmente con la gente y ocasionalmente persuadirla o motivarla para lograr el tipo de actuación que desea.

S - CONSTANCIA

Capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria sin requerir cambios

C – APEGO A NORMAS

Habilidad para desarrollar trabajos respetando políticas o procedimientos ya establecidos.

Conocimientos

Este tipo de pruebas evalúan el nivel de conocimientos tanto teórica como prácticamente en alguna área en particular.

A continuación se presenta un cuadro de acuerdo a las pruebas psicometrías que se aplican por tipo de puesto.

Inteligencia

Evaluación y/o test psicométrico	¿Qué evalúa?	Niveles a aplicar	Puestos a aplicar
Terman Merril	Nivel Intelectual de los individuos a lo largo de 10 series	Ejecutivo Medio (secundaria mínimo)	Químico Analistas Inspector de Calidad Supervisor de Producción
Wonderlic	Inteligencia mediante el factor G (aprendizaje eficaz, resolución eficiente y precisa, claridad en la comunicación)	Medio Operativo (secundaria máximo)	Operativos Almacenistas

Personalidad

Evaluación y/o test psicométrico	¿Qué evalúa?	Niveles a aplicar	Puestos a aplicar
H.T.P.	La imagen y el concepto de si mismo, la percepción de la situación familiar.	Todos los niveles	Químico Analistas Inspector de Calidad Supervisor de Producción Operativos Almacenistas

Comportamiento Laboral

Evaluación y/o test psicométrico	¿Qué evalúa?	Niveles a aplicar	Puestos a aplicar
Cleaver	Tendencias de comportamiento en las personas bajo diferentes situaciones, así como las características que se requieren para desempeñarse en un puesto.	Ejecutivo Medio (Secundaria Mínimo)	Químico Analistas Inspector de Calidad Supervisor de Producción Administrativos

Conocimientos

Evaluación y/o test psicométrico	¿Qué evalúa?	Niveles a aplicar	Puestos a aplicar
Control Químico	Nivel de conocimientos teórico y práctico en el área de control químico	Ejecutivo Medio (carrera profesional mínimo)	Químicos Analistas (Control Químico)
Control Biológico	Nivel de conocimientos teórico y práctico en el área de control biológico	Ejecutivo Medio (carrera profesional mínimo)	Químicos Analistas (Control Biológico)

Integración de baterías psicométricas

Según Pichot (1996) una batería psicológica es un conjunto de tests por medio de los cuales se trata de obtener un conocimiento de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad y habilidades.

Para diseñar una batería psicométrica se deben considerar los siguientes factores:

- Ψ Según el puesto. De acuerdo con base al análisis de puestos, se establece qué funciones psicológicas son deseables que midan en un candidato aspirante a determinado puesto.
- Ψ Según el tiempo. Debe existir en las pruebas poca inversión de tiempo tanto en administración, calificación e interpretación de datos.
- Ψ Según el costo. Seleccionar pruebas económicas y que además se ajusten a lo requerido.

El número de exámenes que contiene cada batería esta determinado por el grado de importancia de cada función psicológica, con relación al puesto, para el cual es candidato la persona a examinar.

Una técnica para la construcción de baterías psicológicas es:

- Ψ Se definen los objetivos para quién es dirigida la batería y a qué nivel jerárquico corresponde:
 1. Nivel Ejecutivo. Corresponde al nivel con mayor grado de responsabilidad, planeación, dirección y control.
 2. Nivel Medio. Corresponde al nivel encargado de realizar funciones administrativas y/o de coordinación y supervisión de los procesos.
 3. Nivel Operativo. Implica tareas como actividades manuales y rutinarias.
- Ψ Se definen los factores psicológicos que se interesan explorar.
- Ψ Se reúnen los datos para realizar el estudio cuantitativo.

Reportes psicológicos en la selección de personal

En la psicología del trabajo la comunicación entre especialistas y el no psicólogo es increíble, ya que el ejecutivo o funcionario se empeña a que el psicólogo maneje un lenguaje administrativo o que lo hable en términos familiares a su organización; lo mismo pasa con el psicólogo, a quien le gustaría que su cliente se exprese y entendiera sin mayor dificultad los tecnicismos en psicología.

Pero lo importante aquí es que, cuando un psicólogo desempeña la función de seleccionar personal para una empresa, los candidatos no se vean afectados por una conclusión llena de tecnicismos, de juicio poco comprensible o peor aún, que no sea lo suficientemente explicativo, y por consecuencia, haya orillado a su cliente a tomar una mala decisión.

Pichot (1996) explica a continuación tres diferentes tipos de conclusiones psicológicas con fines explicativos:

Conclusión abierta. Constituye en forma de oficio y debe de contener los siguientes datos: nombre del candidato y puesto para el que es propuesto; resultados obtenidos de las pruebas aplicadas de inteligencia, personalidad, interés y aptitudes; diagnóstico y pronóstico, además de la firma de quien elaboró el reporte y su respectivo departamento.

Conclusión cerrada. En ésta, los resultados se expresan gráficamente, ya sea a través de rangos numéricos (de 0 a 100), en forma porcentual o indicando la puntuación escala (C.I., valores, percentiles, etc.) arrojada por las diferentes pruebas al igual que los datos que contiene. Esta conclusión debe de contener los siguientes datos: nombre del candidato, puesto que solicita y una explicación genérica o interpretación de los resultados expresados de acuerdo a las características más sobresalientes.

Conclusión mixta. Se combinan las dos formas anteriores (Ver Anexo 3).

El Valor de los Tests

No hay nada misterioso en los tests psicológicos; Muchinsky (2001) menciona que son meras herramientas para ayudarnos a tomar mejores decisiones que las que se podrían tomar sin ellas. Los profesionales de los tests psicológicos tienen un gran número de críticos. La crítica se refiere más a la utilización inapropiada de buenos tests que a la deficiente calidad de los tests. Por ejemplo, como el MMPI no fue diseñado para predecir el éxito de los directivos, no nos deberíamos sorprender o disgustar demasiado cuando encontramos que no lo hace.

Los tests han sido sobrevalorados como una solución a todos los problemas. Muchas personas han condenado la "tiranía de los tests": el hecho de que las decisiones importantes (digamos, la entrada en un centro universitario o en una escuela profesional) que afectan a toda una vida se basan en un solo test.

Los tests tienen su lugar en nuestro repertorio de instrumentos de diagnóstico; los tests deben ayudarnos a satisfacer nuestras necesidades y no a dirigir nuestras decisiones. Este es un sensato consejo que los psicólogos han definido desde hace mucho tiempo.

CAPITULO V

INDUCCION DE PERSONAL

Un sistema técnico de selección personal quedaría inconcluso si se descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona sobre la empresa y sus expectativas de progreso en el trabajo.

La inducción generada en la empresa debe proporcionarse desde que el candidato tiene su primer contacto con la organización, por lo que, resulta una fase del proceso de selección, ya que ésta, además de iniciar con el primer contacto con la empresa, se encuentra presente a lo largo de dicho proceso. Además, la inducción es una fuente que arroja información valiosa que retroalimenta en un corto plazo, sobre las debilidades y fortalezas del sistema de selección de personal, al conocer lo que sucede con las personas al incorporarse en sus respectivas áreas de trabajo.

Por otro lado, el brindar una buena recepción del personal, se constituye como una oportunidad para reforzar o modificar positivamente sus apreciaciones acerca de la empresa. Para esto, es necesario estar preparado y convencido de la importancia que tiene el ofrecer una bienvenida entusiasta y cordial en el momento oportuno.

Es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad se va a integrar a la empresa, el nuevo trabajador va a encontrarse de pronto sumergido en un mar de normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él; el desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia, así como su satisfacción personal. Casi todos los trabajadores, al inicio, tienen dudas sobre sus posibilidades de éxito, se sienten desconcertados entre caras desconocidas, en un ambiente extraño al enfrentarse a situaciones inusuales. Las primeras impresiones tienden a ser duraderas y quedan grabadas en el nuevo empleado.

Cuando no se induce al nuevo trabajador y sólo se limita a contratarlo e inmediatamente integrarlo a su puesto, puede provocar que no se identifique con los objetivos de la empresa y con facilidad pierda el interés, y por ende, a la larga genere frustración, insatisfacción, baja productividad o su separación de la empresa. Por lo tanto, es necesario establecer un programa eficiente de inducción para el nuevo trabajador, logrando un proceso de adaptación inmediato a la nueva comunidad a la que ingresa.

La inducción es una parte fundamental que debe de ser explícita, concreta y fácil de comprender. Dessley y Varela (2004) mencionan que este proceso es uno de los primeros pasos a seguir en el nuevo empleado ya que el objetivo del mismo es transmitir la misión, objetivos, reglas y procedimientos que se deben seguir

para un exitoso cumplimiento de las funciones laborales. Otro objetivo importante es lograr una buena socialización de los nuevos empleados.

La responsabilidad de la inducción la comparten el departamento de recursos humanos y el jefe inmediato. Por lo general, los departamentos de recursos humanos orientan a los empleados sobre información general, prestaciones y beneficios de la organización. Los jefes inmediatos se encargan de las presentaciones y capacitación en su trabajo, además de que ayudan a los empleados a adaptarse a su grupo de trabajo.

El departamento de recursos humanos y el jefe inmediato deben de reconocer varias deficiencias comunes que son perjudiciales para los buenos programas de inducción. Ambos tienen la responsabilidad de procurar que el empleado:

- Ψ No se vea abrumado por la obligación de absorber un enorme cúmulo de organización en corto tiempo.
- Ψ No se le encarguen tareas de baja categoría que le hagan perder el interés por su empleo y la lealtad hacia la compañía.
- Ψ No se le sobrecargue con manuales de lectura
- Ψ No se le impulse a trabajar con una orientación deficiente, bajo la suposición errónea que la capacitación sobre la marcha es la mejor inducción.

La duración del proceso debería ser mayor a lo que se maneja en la mayoría de las empresas, que normalmente dan muy poco tiempo para el proceso, saturando de información a la persona y no dejándole el tiempo necesario para que asimile todo lo que se pretende que capte. Algunos autores proponen que para el proceso de inducción sea realmente útil y productivo, debe ser de 27 días de duración, y las compañías generalmente lo realizan en cuestión de horas.

Beneficios

Las compañías líderes en el mercado han reconocido la necesidad de instalar adecuadamente a cada nuevo empleado en su puesto, para lo cuál han diseñado programas de inducción sumamente robustos, ya que están conscientes de los beneficios que arrojan. Estos se traducen en que una eficiente incorporación del nuevo empleado a la empresa facilita que, en el mediano y largo plazo, sea un trabajador satisfecho y productivo, ya que estos programas ayudan a las personas a comprender aspectos sociales, técnicos y culturales del sitio de trabajo. A continuación se mencionan algunos de estos beneficios:

- Ψ Configuran y establecen las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la empresa.
- Ψ Ayudan a que se ajuste a su nuevo ambiente.
- Ψ Crean una actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos.
- Ψ Reducen la rotación de personal.
- Ψ Ahorran tiempo y esfuerzo al trabajador y a la empresa, dado que si el nuevo elemento no está totalmente ubicado dentro del ámbito en el que desarrolla sus actividades, constantemente tendrá dudas y requerirá de un continuo asesoramiento.
- Ψ Aceleran el proceso de socialización y aceptación en el grupo de trabajo.

Contenido del programa de inducción

Todo programa de inducción, implica un proceso de acercamiento del empleado a la empresa y debe estructurarse de una manera deductiva, esto es, iniciar con un enfoque general de la empresa hasta llegar a los detalles de su puesto, sitio de trabajo, funciones y responsabilidades. De esta forma, debe contener cuatro grandes pasos que, a posteriori, serán las etapas consecutivas del proceso.

1. Inducción institucional o a la empresa.
2. Inducción al área de trabajo.
3. Inducción al equipo de trabajo.
4. Inducción al puesto.

La primera etapa del proceso, es decir, la inducción a la empresa, representa el punto crítico de la inducción, ya que implica la presentación formal entre el nuevo empleado y la organización. De este paso es responsable el departamento de recursos humanos. Para la segunda etapa, se combinan los esfuerzos del departamento de recursos humanos y del superior directo del empleado, pues deben proporcionar la información específica sobre el área de trabajo. La tercera y cuarta etapas, las realiza casi en su totalidad el responsable del área donde prestará sus servicios el nuevo trabajador.

La magnitud y formalidad del programa de inducción estará determinado por los objetivos, tamaño y tipo de la empresa, buscando siempre el equilibrio entre costo-beneficio.

Inducción a la Empresa

Con esto se da al empleado una visión global de la organización: su historia, giro, participación en el mercado, misión, visión, valores, estructura genérica, servicios, productos, normas y políticas, objetivos y estrategias.

El área de recursos humanos debe elaborar una estrategia que debe contener los siguientes puntos

- Ψ Bienvenida a la empresa
- Ψ Historia de la Organización
- Ψ Giro y objetivos
- Ψ Estructura organizacional
- Ψ Políticas generales
- Ψ Prestaciones y Beneficios
- Ψ Derechos y obligaciones
- Ψ Equipos y Normas de seguridad
- Ψ Visita a las instalaciones

Apoyos que requiere el programa de inducción: el programa de inducción requiere de programas de apoyo para incrementar los conocimientos y facilitar la comprensión de los temas expuestos. Dentro de los más comunes podemos mencionar:

- Ψ Video o presentación de bienvenida
- Ψ Manual de bienvenida
- Ψ Folletos
- Ψ Reglamento interior de trabajo

Video o presentación de bienvenida: este material contribuye a describir la historia, los productos, los servicios y las normas de la organización. Su duración no debe exceder de 15 minutos para evitar el cansancio o la falta de interés. Este debe lograr la integración e identificación con los objetivos de la empresa y reflejar un panorama general de lo que es la organización.

Manual de bienvenida: por lo común, a los empleados se les entrega un manual de bienvenida que explica las prestaciones, las normas y la información general de la compañía. Es de gran utilidad para el personal, ya que lo pueden conservar como material de consulta cuando requieran de alguna información contenida en él.

Algunos de los temas que se pueden incluir en el manual, son los siguientes:

- Ψ Texto de bienvenida firmado por el director general
- Ψ Nuestra historia
- Ψ Nuestros productos
- Ψ Estructura organizacional
- Ψ Políticas de personal
- Ψ Horarios de trabajo
- Ψ Pago de sueldos y salarios
- Ψ Nuestras prestaciones
- Ψ Seguridad industrial
- Ψ Orientaciones generales

Folleto: la folletería juega un papel importante como uno de los medios impresos de información más eficaces en la descripción de servicios que las empresas prestan, creando una imagen más exacta de ésta y de sus alcances internos y externos a los empleados y al público consumidor de estos productos. Los folletos deben llevar siempre el mensaje breve que se desea enviar con apoyo de imágenes que los hacen más descriptivos para quienes reciben estos comunicados.

Reglamento interior de trabajo: en éste se establecen los derechos y obligaciones de los empleados, así como las sanciones impuestas cuando no se cumplen adecuadamente las normas contenidas en él. De tal manera que el trabajador tiene conocimiento de lo que puede obtener de la empresa, así como de lo que se espera de él en cuanto a su comportamiento dentro de ella.

Algunos de los puntos que deberá contener dicho reglamento son:

- Ψ Horarios de trabajo
- Ψ Horarios de comida y descansos
- Ψ Días y lugares de pago
- Ψ Normas para la prevención de riesgos de trabajo
- Ψ Instrucciones para prestar primeros auxilios
- Ψ Permisos y licencias
- Ψ Medidas disciplinarias

Inducción al área de trabajo

Ya sea dirección, gerencia o departamento, el nuevo empleado debe recibir la información sobre la estructura específica; los procesos, productos y servicios del área, las interrelaciones con otras áreas, los objetivos y las estrategias específicas. El propósito de esta fase es darle sentido al trabajo que se espera de él, engarzándolo en la cadena de valor que debe generarse en su área. De esta forma se provoca un sentido de pertenencia a la unidad o área a la que se incorporará y abona el camino para su efectiva integración al equipo de trabajo.

recursos humanos puede apoyar en esta etapa proporcionando la información sobre la estructura de la unidad y su ubicación en el contexto de la empresa. Por otro lado, el jefe directo del departamento es responsable de proveerle de una amplia panorámica sobre la misión, los objetivos y las estrategias particulares del área. Asimismo, dotarlos de los conocimientos genéricos de los procesos, productos, servicios, los clientes y los proveedores de la cadena de trabajo.

Inducción al equipo de trabajo

Su propósito es la incorporación formal al grupo de personas con las que el empleado trabajará estrechamente: quienes son, qué funciones realizan, con quienes se relacionan más estrechamente.

El desgaste emocional cuando un nuevo empleado se enfrenta al incorporarse a un grupo de desconocidos, puede generar, si no se maneja bien desde un principio, perjuicios y dificultades serias para la integración. El jefe directo debe ser un facilitador para que el nuevo empleado establezca relaciones de trabajo armónicas y productivas con las personas con las que colaborará cercanamente. No sólo hablamos de los compañeros de la unidad sino de los individuos de otras áreas con los que interactuará al proveer o recibir servicios o productos. Si bien no hay un método universalmente reconocido para realizar esta fase, es recomendable que no solo se realicen las presentaciones formales con cada miembro del nuevo equipo, sino incluso provocar sesiones de integración y bienvenida al nuevo empleado.

Inducción al puesto

La última etapa del programa de inducción será responsabilidad del jefe directo o del departamento en donde vaya a laborar el nuevo empleado en la cuál, se le proporcionará la información básica relativa al puesto, funciones y contexto en general que aunada al programa de inducción a la empresa, favorecerá a su adecuación integral.

La importancia que reviste la inducción al puesto hace necesario que los jefes la impartan, invariablemente al momento en que el empleado o trabajador ha quedado oficialmente integrado a su unidad de trabajo y antes de asignarle responsabilidades o tareas relativas al puesto.

El jefe inmediato, en esta etapa, debe enfocar sus esfuerzos a la liberación de tensiones que normalmente se generan en todo el personal el primer día de trabajo. Podrá valerse no solo de temas, información o comentarios relativos a la materia de trabajo, sino también de hechos o acontecimientos particulares, cotidianos o del dominio público que faciliten la familiarización e interacción del empleado o trabajador. Una vez alcanzada dicha apertura que asegura, en lo posible, la obtención de niveles óptimos para que el personal asimile y retenga la información, se procederá a informar el objetivo y contenido del programa de inducción al puesto, que ha sido elaborado para él y confirmar el interés por dilucidar o atender las dudas o comentarios que surjan durante el desarrollo del mismo.

CAPITULO VI

RELACIONES LABORALES

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.

Tyson (1989), menciona que 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 tener un carácter predominantemente tecnocrático o incluir dimensiones sociales.

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 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.

Por otro lado, la evolución del estudio del comportamiento humano en el trabajo ha traído consigo la perspectiva de incorporación de niveles de análisis. A la inicial consideración del nivel individual se añadieron posteriormente el interpersonal-grupal y el organizacional-social. Sin embargo, en este último quizá no se ha integrado, o al menos no ha llegado a contar con el protagonismo que merece, todo lo relativo al papel desempeñado por las relaciones laborales, entendidas estas en un sentido amplio como las reglas que gobiernan el empleo y los procedimientos que permiten la interpretación, el cambio y el cumplimiento de las mismas, y en cuyo estudio intervienen, específicamente, el Derecho y la Sociología, además de otras ciencias sociales, entre ellas la Psicología. En este campo multidisciplinar, los psicólogos tienen en reto de realizar una contribución distintiva, y al mismo tiempo integradora, a la teoría y la práctica de las relaciones laborales, especialmente en lo que se refiere a la clarificación de los procesos sociales que subyacen en la construcción de diferentes formas de relaciones laborales y a los procedimientos a través de los cuales dichas variedades se mantienen y cambian.

En concreto, el análisis de la Psicología Social del poder y los procesos de influencia en los contextos laborales resulta, pues, imprescindible para la comprensión tanto de los procesos de cambio como de la formación de coaliciones como un medio de ejercer e incrementar el poder de los grupos de intereses en los entornos organizacionales y laborales.

Uno de los actores principales en las relaciones laborales son los sindicatos, por quienes la Psicología del Trabajo, no ha mostrado en general, un interés muy marcado, aunque lo mismo se puede decir a la inversa

Alcocer y Martínez (2004) afirman que las principales razones causantes de la distancia entre la Psicología del Trabajo y las Relaciones Laborales como campo interdisciplinar y, en particular, las organizaciones sindicales son las siguientes:

a) Los intentos de la Psicología del Trabajo por obtener el reconocimiento y la legitimidad como ciencia la han alejado, prácticamente desde sus orígenes hasta años muy recientes de temas calientes como el conflicto y el poder, ante el temor de que la ciencia establecida considerara que “se metía en política”.

b) La mayor disposición, en general, los psicólogos a colaborar con la dirección de las organizaciones, lo que parecía conllevar la dedicación a temas de estudios más objetivos y científicos, como la eficacia, la productividad o el análisis y la valoración de puestos de trabajo,

oscureciendo así la dimensión política e ideológica que éstas intervenciones también traen consigo.

c) Las carencias teóricas de la Psicología del Trabajo, ya que la mayor parte de sus modelos y teorías se han basado tradicionalmente en el supuesto de la coincidencia de intereses entre los miembros de las organizaciones, sean estos trabajadores o directivos, lo que impedía contar con las herramientas conceptuales que permitieran hacer frente a otros tipos de relaciones conflictivas.

d) Las diferencias metodológicas, ya que mientras la Psicología del Trabajo se ha orientado básicamente hacia métodos cuantitativos y experimentales, muy apegada en suma a una ciencia positivista, otras disciplinas vinculadas con el estudio de las relaciones laborales, como la Sociología, han optado preferentemente por la utilización de metodologías cualitativas, como un mayor énfasis en el discurso y en la interpretación.

e) Por último, otro factor importante ha sido el desconocimiento por parte de las organizaciones sindicales de las potencialidades de la Psicología del Trabajo en relación con el estudio de las relaciones laborales, a lo que se sumaba la percepción de que más bien estaba al servicio de la dirección de los trabajadores.

Algunos de estos problemas se han reducido considerablemente en los últimos años, como es el caso de los desarrollos en el análisis del conflicto y de sugestión, la creciente consideración del poder y de las dimensiones políticas en el comportamiento laboral o el acercamiento y la integración de metodologías cuantitativas y cualitativas por parte de la Psicología del Trabajo.

No resulta sencillo hacer predicciones acerca de la situación futura de la Psicología del Trabajo en el marco del estudio de las relaciones laborales. Sin embargo, si en todo momento habría sido importante su presencia, en la actualidad parece aún más urgente su participación. Así, cuando los niveles de afiliación a los sindicatos disminuyen rápidamente en la mayor parte de los países; cuando las relaciones laborales tienden a una creciente individualización debido fundamentalmente al crecimiento de las políticas y las prácticas flexibles de contratación; cuando, en consecuencia, el poder de los sindicatos disminuye al descender el volumen de negociación colectiva; cuando nuevas formas de trabajo (a tiempo parcial, temporal, a través de empresas de trabajo temporal, por medio de teletrabajo, etc.) reducen las posibilidades de cooperación y acción colectiva de los trabajadores; cuando, en fin, las relaciones laborales se hacen más asimétricas en cuanto al poder de las partes (obviamente a favor de los empleadores y en detrimento de los empleados), resulta imprescindible que la Psicología del Trabajo, al igual que el resto de las ciencias sociales implicadas directamente, reclamen y fortalezcan la presencia de las organizaciones sindicales como uno de los actores fundamentales en la definición de los modelos de las relaciones laborales propios de sociedades democráticas y libres, orientados hacia la protección de la parte más débil y a la reducción de las desigualdades sociales. Si esto no se logra, probablemente el trabajo, de una de las actividades más antiguas, básicas y dignas de la humanidad, perderá buena parte de su carácter

humano y esencialmente social, para convertirse en una actividad puramente mercantil regulada por criterios exclusivamente económicos. Lo que está en juego es muy importante para el futuro de la humanidad, en especial para su parte más desfavorecida y para la propia definición de humanidad y de sociedad.

CAPITULO VII

REORGANIZACION

Los procesos de reducción de tamaño de las organizaciones, las alianzas entre competidores que originan fusiones y adquisiciones, ya sea por presiones financieras o por razones de la misma dinámica del mercado, se han convertido en una rutina en los últimos 10 años. Si a esto agregamos el impacto de la tecnología, estamos en presencia de una nueva forma de trabajar.

Derivado de los cambios estructurales, las estrategias pueden considerar la reducción de la plantilla del personal y, para éstas acciones la empresa podrá o no tomar decisiones para apoyar al personal que durante mucho tiempo le brindó sus servicios. Por otro lado, el personal que sobrevive a un proceso de reestructuración (dowsizing) deberá ser capacitado y desarrollado por la organización para que éste fortalezca sus competencias y reditúe un mejor desempeño para la misma.

Los tiempos son otros, y los cambios organizacionales se han convertido en la constante de los últimos años en todas las empresas; ningún trabajador está exento de salir de las organizaciones, en muchas ocasiones el personal menos competente quedará fuera, pero en otras, personal competente puede ser despedido de las empresas; la razón, por estrategia corporativa o porque no hay recursos para mantener la plantilla de personal. La realidad es otra y como empresa y como trabajadores, debemos prepararnos para esta nueva forma de laborar.

Reestructuración, Downsizing

Johansen y Swingart (1996) dan a conocer la definición conceptual y el procedimiento de Downsizing. Este lo describen como el proceso por el cual se reestructura una empresa reduciendo su tamaño para mejorar su eficiencia y/o disminuir costos.

¿Es necesario reestructurar?

Al estar relacionada la estructura con los factores tales como; entorno, tecnología, competencia etc., cualquier cambio importante en ellos la afectará. Cuando se habla de procesos de reestructuración no se piensa en modificaciones menores de estructura por adaptación al entorno sino en los esfuerzos importantes de las empresas para cambiar significativamente la estructura existente.

Los motivos pueden ser diferentes: recuperar rentabilidad, aumentar la eficiencia, lograr mayor flexibilidad ante cambios futuros, compras, fusiones, escisiones, outsourcing o sanear la empresa para enfrentar otra estrategia.

La necesidad de la reestructuración puede predecirse. La evolución de indicadores como ventas, participación en el mercado, rentabilidad, punto de equilibrio y costo financiero suelen alertar a la dirección de la empresa. Sin embargo, normalmente se toman medidas hasta que se desata una crisis, es decir una situación grave. A veces primero hay una pequeña crisis seguida de otras que se presentan con mayor frecuencia hasta que se desata una de proporciones mayores.

El fenómeno tiene cierta similitud con lo que ocurre con algunos enfermos. Tienen ciertos síntomas, lo desestiman o minimizan, y sólo recurren al médico asustados cuando hay un dolor de pecho agudo, alta fiebre o algún otro hecho de proporciones mayores.

Normalmente cuando el enfermo llega a este punto, el enfermo no se cura con una aspirina.

El Sentido de una Reestructuración

Una reestructuración no se hace todos los días y básicamente, consiste en un cambio significativo de alguna o todas las variables estructurales que se realiza en un período de tiempo limitado (meses) para sanear la empresa. Si la reestructuración es adecuada, la empresa tendrá las bases para ser eficiente y rentable.

En la última encuesta que Adecco México (2006) hizo a sus empresas clientes transnacionales que solicitaron dicho servicio, arrojó información muy interesante. Se les preguntó a los altos ejecutivos ¿qué motivó el reciente downsizing en sus compañías?, las respuestas fueron las siguientes:

- Ψ 37% Fortalecer la posición en el mercado, ser más competitiva
- Ψ 26% Realinear personal
- Ψ 23% Problemas financieros
- Ψ 11% otras razones
- Ψ 3% Sin respuesta

Ideas concretas de Reestructuración

Ideas típicas de reestructuración son propuestas como: disminuir los niveles de supervisión, vender activos no utilizados o aumentar la capacidad instalada.

El esfuerzo puede estar o no estar orientado a una reducción generalizada (downsizing). La magnitud de la reestructuración dependerá del problema. La respuesta práctica sería que hay que hacerlo normalmente en forma sustancial.

Parte de la reestructuración es el tema de personal y otra pregunta a contestar sería ¿Es necesario reducir sustancialmente el personal?, la respuesta

nuevamente, dependerá de la empresa y del problema. La experiencia demuestra que siempre puede reducirse personal.

En la siguiente matriz se describen ejemplos de ideas de Reestructuración:

Aspectos Estructurales	Variable	Idea Concreta
Físicos	Localización y uso del espacio	<ul style="list-style-type: none"> Ψ Relocalización Ψ Vender o alquilar espacio no usado.
	Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> Ψ Disminuir la capacidad instalada (si el factor de utilización es bajo) Ψ Aumentar la eficiencia de cada instalación (maquinaria, planta de luz, etc.) Ψ Vender o alquilar activos no utilizados
	Inventarios	<ul style="list-style-type: none"> Ψ Reducir inventarios de materias primas, material en proceso, materiales diversos y producto terminado. Ψ Vender o eliminar inventarios obsoletos Ψ Recuperar (si es posible) parte del inventario sin rotación.
	Tecnología usada/escala	<ul style="list-style-type: none"> Ψ No usar tecnología obsoleta ni ultramoderna. Ψ Bajar punto de equilibrio (reducir costos, reducir gastos, usar tecnología flexible)
	Integración Vertical	<ul style="list-style-type: none"> Ψ Revisar decisiones de fabricar vs. comprar bienes y/o servicios
	Red de distribución	<ul style="list-style-type: none"> Ψ Disminuir recorridos (variando frecuencias o caminos). Ψ Redefinir zonas/distribuidores Ψ Redefinir zonas de almacenamiento, si las hay. Ψ Aumentar utilización de medios de transporte o cambiar medios de transporte.
	Red de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Ψ Mejorar relaciones con proveedores Ψ Cambiar proveedores, si es necesario Ψ Coordinar planes de producción y control de calidad con proveedores.

Aspectos Estructurales	Variable	Idea Concreta
Administrativos	Organización	<ul style="list-style-type: none"> Ψ Reestablecer el orden y la disciplina Ψ Reducir la cantidad de personal en áreas no críticas de la empresa. Ψ Aumentar la eficiencia del personal (especialmente en la mano de obra indirecta y personal administrativo) Ψ Reducir la cantidad de niveles de la organización y aumentar la delegación. Ψ Recurrir a nuevas formas de trabajo que puedan ser apropiadas para la empresa. Ψ Automatizar algunas funciones administrativas Ψ Fomentar la interacción entre áreas. Ψ Mejorar la comunicación vertical y horizontal Ψ Hacer cambios cualitativos de personal y en la gerencia. Ψ Revisar estructura salarial Ψ Incentivar y premiar el buen desempeño
	Métodos y Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> Ψ Mejorar métodos y procedimientos en áreas claves (ventas, fábrica, compras, cobranza, cuentas por pagar). Ψ Mejorar el control, especialmente el económico financiero.
Humanos	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> Ψ Mejorar la cultura de la organización Ψ Transformar el ambiente de apatía, falta de interés, sálvese quien pueda, resignación, temor por el futuro en un clima de optimismo realista, perseverancia, confianza y espíritu de equipo.
	Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> Ψ Eliminar personalidades nocivas Ψ Tener una mezcla de personalidades Ψ Evitar la excesiva centralización, para disminuir el peso de las personalidades nocivas.

¿Que es Outplacement?

Biasca (1999) lo define como un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigida a la persona, por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad similar en nivel o condiciones a las de su anterior ocupación en el menor tiempo posible

Este servicio es un proceso que tiene como objetivo principal ayudar a recolocar a personas que han sido desvinculadas de sus empresas, haciendo más llevadera

y menos traumática su nueva y forzada situación profesional, tanto para él mismo como para su entorno familiar. No obstante, no se trata tan sólo de buscar una ocupación para el empleado que acaba de perder su puesto de trabajo; el proceso es más complejo y responde a la necesidad de orientar a los candidatos hacia aquellos puestos y compañías donde mejor pueda encajar su perfil, realizando una completa reorientación profesional.

Las empresas que deciden desvincular a una o varias personas pagan las indemnizaciones pertinentes a los trabajadores despedidos, pero además, de forma voluntaria y como muestra de buen hacer, pueden ofrecer también la posibilidad de realizar un proceso de transición de carrera para ayudar al trabajador en la búsqueda de una nueva situación laboral o reorganización profesional. Se trata de un plan de acompañamiento social que contribuye a mejorar notablemente el futuro laboral de las personas desvinculadas.

¿Por qué se genera el Outplacement?

Como se comentó en los párrafos anteriores, la reestructuración de organizaciones es una de las principales razones que han motivado la desvinculación laboral en los últimos años, en primer lugar, se explican, en que el mundo laboral realmente está cambiando significativamente, como consecuencia de la globalización de la economía, el desarrollo tecnológico; las fusiones de las empresas, los cierres, las reducciones, las reestructuraciones, el outsourcing (subcontratación de servicios), la reconfiguración de los puestos de trabajo, el cambio en los perfiles de cargo, la reducción de la nómina de personal son algunas de las consecuencias de este fenómeno mundial que afecta a todos los países del mundo. La innovación tecnológica y la adecuación al mundo moderno, constituye hoy en día un imperativo estratégico de vida para todas las organizaciones, en la cual, se deben comprometer firmemente, para asegurar su subsistencia en un entorno cada vez más competitivo y cambiante; ello inevitablemente exige a las empresas la necesidad de optimizar la eficiencia del personal y por ende la calidad de sus productos y/ o servicios.

En segundo lugar, las causas que originaron este cambio, se encuentran las **recesiones económicas** de los años 80-90, que aún sigue en la actualidad agudizándose, unida al largo deterioro en la competitividad global de las empresas, provocando, que muchas firmas al innovar tecnología, se vieran sobrecargadas de personal, sintiéndose lentas e ineficientes.

En tercer lugar, una razón fundamental constituye la falta de visión de futuro de algunos trabajadores que, amparados en la "Tradicional estabilidad laboral" o de sus contactos o afinidad con ejecutivos prominentes, hicieron pocos esfuerzos para actualizarse y capacitarse permanentemente, optimizando sus competencias profesionales, personales y laborales, condición indispensable para mantenerse en el empleo, enfatizando la necesidad de mantener un marketing personal, que favorezca un comportamiento asertivo y relaciones interpersonales favorables a

todo nivel, proyectando confianza, lealtad y compromiso dentro de su equipo de trabajo y frente a sus superiores.

En cuarto lugar, consideramos que la alta competitividad y oferta de los mercados, con la consiguiente imposibilidad de mantener los precios en los productos y/o servicios, generando cada vez menores márgenes de utilidad, es otra de las razones que han conducido a que muchas empresas, se hayan visto obligadas a disminuir los costos de personal para mantener e incrementar sus beneficios, lo que ha dado lugar a que el Downsizing (Reducción de la estructura y costos de personal), sea una de las alternativas a implantar, por tanto; estos programas, no han sido un mero fenómeno coyuntural, sino una tendencia que aún sigue vigente en todos los países del mundo, con grave repercusión en los países en vías de desarrollo como Perú; donde se aplicó masivamente a partir de la década del 90, sin tener en cuenta un efectivo programa de Outplacement tanto en las instituciones y empresas públicas como en las privadas, incrementando cada vez más el número de desempleados y con tendencia a ser cada vez mayor.

Beneficios del Outplacement para la organización:

Los beneficios del OPC para la organización que desarrolla este programa con la respectiva asesoría psicológica externa, son muchos, resumiré los más importantes:

Ψ Reconocer que el factor humano es realmente importante, como principal activo estratégico del desarrollo organizacional.

Ψ El proceso de OPC que se desarrolla en la organización, constituye en si mismo un compromiso moral, que engrandece y realza los valores de la organización.

Ψ Mantener la credibilidad y confianza del personal hacia los ejecutivos ejecutores del programa, al haber actuado con un adecuado criterio moral y con respeto a la clase trabajadora.

Ψ Asegurar y mantener en la empresa, la continuidad del compromiso, motivación, dedicación y lealtad de los trabajadores que continúan laborando.

Ψ Flexibilizar y sensibilizar al personal para aceptar y afrontar los nuevos cambios que el entorno exige, en cuyo proceso su participación es ineludible como principal “asociado estratégico” y colaborador principal.

Ψ Ofrecer apoyo para una transición exitosa, ayudando al trabajador a aceptar los planes de “Retiro voluntario y conciliado”, permitiendo además, una desvinculación sin trauma para la organización y para el personal, minimizando los conflictos laborales y dignificando al colaborador.

Ψ Fortalecer y mantener la buena imagen de la organización ante sus clientes, proveedores, entidades financieras y opinión pública en general.

Los Beneficios del Outplacement para trabajadores desvinculados

Ψ Con la participación del trabajador en un programa de OPC, logra superar en corto tiempo la crisis personal y familiar y el trauma que puede haber ocasionado el despido intempestivo; trasformando la crisis en una oportunidad de desarrollo profesional y personal.

Ψ Brindar a los participantes, la oportunidad de analizar todas las opciones para la planificación de su vida profesional, familiar y social, con la posibilidad de desarrollar y emprender un plan de nuevas actividades.

Ψ Reducir el tiempo de desempleo, logrando una más rápida reubicación en el mercado laboral, teniendo entrenamiento en las técnicas más efectivas para la búsqueda de un nuevo trabajo, desenvolverse apropiadamente en las entrevistas de empleo, elaborar un currículum vitae ganador y sobre todo fortalecer su autoestima y personalidad.

Ψ Dar a conocer que habilidades posee, para poder emprender un negocio propio.

Beneficios para empresas y trabajadores hacen que el Outplacement se esté convirtiendo en un servicio cada vez más necesario y demandado. Fusiones, adquisiciones y reestructuraciones son hoy algunas de las principales causas de despido en las empresas, las cuales generan la necesidad de encontrar alternativas a aquellos que deben abandonar las organizaciones.

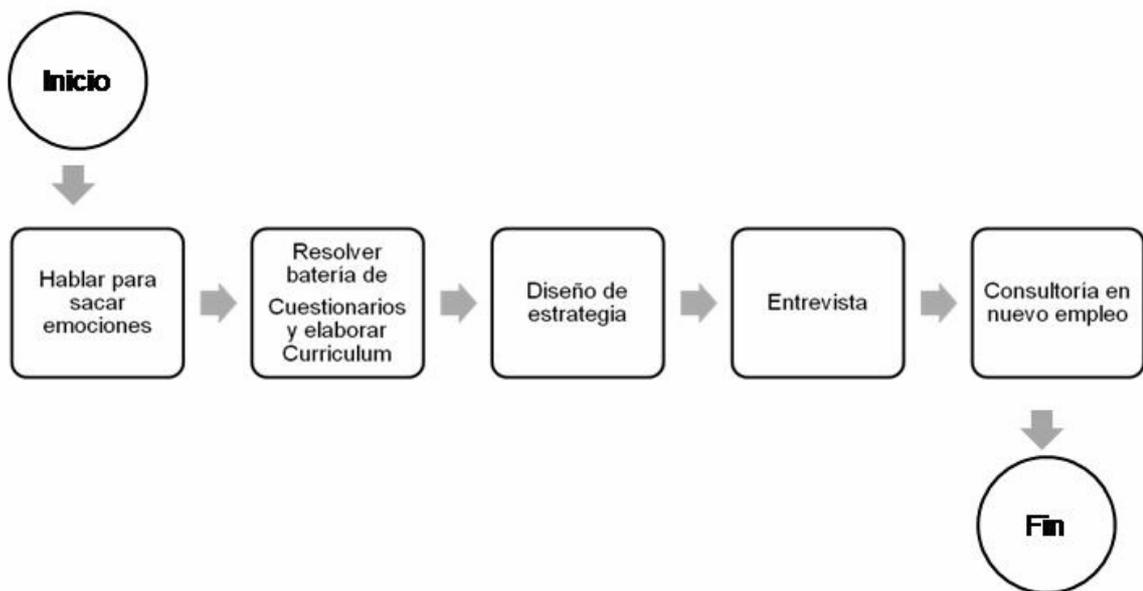
Proceso de Outplacement

Lo primero y más importante es que el ahora ex empleado hable y saque sus emociones y sus frustraciones. También es importante dejarlo que experimente su luto: tres, cinco días o una semana, porque es una transición difícil y dolorosa. Al final pondrá esa historia en un compartimiento y se concentrará en lo que sigue. Debe superar el pasado y descubrir que hay otro trabajo, quizá lejos o con un salario menor, pero lo más importante es que tiene otra oportunidad.

Como paso siguiente, el cliente resuelve una batería de cuestionarios y ejercicios para identificar sus competencias. Con base en ello arma “un currículum vitae altamente impactante, que es su imagen de venta”. El siguiente paso es diseñar una estrategia de mercado: a quién le mandará el vital, qué puertas tocará, cuales serán sus referencias.

Por último, la preparación de la entrevista de trabajo, en esta etapa se le enseña a como negociar y las técnicas que debe desarrollar. A eso se suman los talleres de negocios, imagen corporal y manejo de stress.

Algunas empresas, consideran el Outplacement hasta la consultoría y asesoría a los empleados que lograron emplearse en alguna otra empresa.



Servicio a la medida / Outplacement

La oferta varía en función del tipo de cliente: individual o grupal, de corto o mediano plazo. Existen algunos criterios para decidir si un cliente será atendido como parte de un grupo o recibirá atención personalizada. Al empleado administrativo u operativo se le da un seminario grupal que dura de tres a cinco días. El costo por persona es de aproximadamente \$1500 pesos.

A un director general se le ofrece un programa abierto de seis meses a un año, con oficina privada, asistencia secretarial, computadora, teléfono con larga distancia, mensajería especializada y sala de juntas. Todo lo que requiera.

La situación en México

Aunque el Outplacement está bien conceptualizado en las oficinas de recursos humanos, lo cierto es que son pocas empresas mexicanas que lo han adoptado. Una razón es la falta de una cultura de cuidado del talento. Otra, que estos apoyos tienen un costo que se suma al de la propia liquidación. No es fácil ofrecer un

Outplacement a los trabajadores, sobre todo cuando la empresa está en problemas. Recursos humanos tiene que hacer números y valorar cuanto costará, más adelante, atraer nuevos empleados.

Según Adecco México (2006), entre los sectores que han recurrido a estos programas están el bancario y de telecomunicaciones, la industria farmacéutica y de productos de consumo. No es casual que sus principales usuarios sean empresas internacionales, pero la lista no es excluyente: Bancomer, Cisco, Danone, General Electric, Hewlett Packard, IBM, Johnson & Johnson, Pfizer y el Tecnológico de Monterrey.

El caso de Bancomer es ilustrativo. Luego de adquirir Promex, decidió recortar alrededor de 800 empleados. Outplacement de México, le propuso crear un centro de orientación para dar asesoría a los trabajadores. A parte de estos servicios un Job developer se encargaría de buscar vacantes en otras empresas, intercambiar bolsa de trabajo, colocar listas de ofertas laborales e información de la gente que se iba reubicando.

La Secretaría de Hacienda les puede dar una mano, si se administra en el rubro de capacitación, el costo del Outplacement es deducible de impuestos. No hay que ser insensibles con los que se van. Mañana, uno podría estar en la misma lista.

La reorganización es una constante de las organizaciones y tiempos actuales; la competencia, las estrategias corporativas y los cambios en la tecnología son los principales conceptos que la originan. Sin embargo, no debemos olvidar que el éxito de cualquier organización es gracias al recurso humano, y tanto los que se van como los que se quedan deben ser recompensados.

CAPITULO VIII

SATISFACCIÓN, CLIMA Y CALIDAD DE VIDA LABORAL

La preocupación por las actitudes y por las percepciones de los trabajadores está entre los temas de teorización e investigación más clásicos en el campo de la Psicología I-O. La razón, en cierto modo, puede parecer lógica. Los primeros desarrollos de la psicología aplicada a la empresa coincidieron con el cambio entre distintas fases industrializadas (de la I a la II Revolución Industrial), lo que supuso, entre otras, las siguientes transformaciones: pasó de un proceso extensivo a otro intensivo de producción, predominio de la fábrica como un lugar de producción, consideración de obreros como complemento de la maquinaria, etc.

Las condiciones inhumanas (así como sus repercusiones) a las que tenían que enfrentarse los trabajadores en las presentes décadas del presente siglo se convirtieron en tema de estudio y preocupación no solo para los científicos sociales, sino para los políticos e incluso para el séptimo arte. De ahí que no sea extraño que, desde los primeros estudios realizados en torno a las actitudes del trabajo hasta nuestros días el número de publicaciones relacionadas con algún aspecto de satisfacción laboral supere seguramente las cuatro mil (Griffin y Bateman, 1986). Estas seis décadas de investigación han permitido llegar a un conocimiento más amplio y profundo de papel y de la importancia de las actitudes y de las percepciones de los trabajadores en el comportamiento organizacional.

La pregunta que cabría plantearse a continuación podría ser la siguiente: ese mayor papel desempeñado por las actitudes en el trabajo, ¿se ha reflejado de alguna forma en una mayor preocupación de los gerentes y directivos por su medición y mejora? En el caso concreto de nuestro país, la tendencia ha sido muy similar a la mayor parte de los países industrializados, pero con un patente atraso (como en otros aspectos de la vida). Podemos afirmar que el tema de satisfacción de los empleados con sus trabajos ha estado olvidado por nuestros gerentes. Son aún muchas las empresas que se siguen dirigiendo con un carácter puramente economicista y que poco han evolucionado de aquellas de principios de siglo que habían sido concebidas en la línea propugnada por F. W. Taylor. Lamentablemente la respuesta a tal pregunta tiene que ser sin remedio muy poco o prácticamente nada.

Sin embargo, debemos reconocer que durante las últimas décadas se han producido diversos fenómenos que están alterando dicha situación. Por un lado, la implantación progresiva de empresas multinacionales han supuesto una verdadera revolución en el terreno de los recursos humanos. Las actitudes del factor humano han ido calando paulatinamente en muchas de nuestras empresas, que en su afán por hacer frente a las necesidades de competitividad se han visto obligadas a modificar sus culturas y a reconocer el potencial latente de sus trabajadores.

Así se desprende, por ejemplo, de las intervenciones de los responsables de los recursos humanos de grandes empresas de congresos y jornadas al efecto o en artículos en prensa especializada.

Por otro lado, la creciente importancia de la función de los recursos humanos en nuestras medianas y grandes empresas, fundamentalmente a partir de la década de los setentas, cuyo desempeño fue asignado sobretudo a psicólogos y sociólogos, profesionales que por su cualificación o por su trayectoria han manifestado un interés especial por la humanización del trabajo.

En definitiva, el reconocimiento del factor humano de las organizaciones se ha traducido en una mayor preocupación no solo por su satisfacción y clima sino por su **motivación, pertenencia, participación y bienestar**. Esto ha favorecido un conjunto de esquemas y programas de optimización de los recursos humanos, ofrecen la posibilidad de mejorar los resultados de las empresas. Este conjunto de acciones y la filosofía que hay tras ellas han recibido el nombre de "Movimiento por la calidad de vida laboral".

Naturaleza y significado de la satisfacción y del clima de las organizaciones

La satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que hacemos referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes. Clarifiquemos, siguiendo a Pinder (citado en Rodríguez, 1998), qué se entiende por actitud:

Una actitud puede definirse como el grado de sentimiento positivo negativo que una persona tiene hacia un objeto actitudinal concreto, como un lugar, una casa, u otra persona. Cuando hablamos de actitudes laborales positivas queremos indicar que las personas implicadas suelen presentar sentimientos de satisfacción cuando piensan o hablan de sus puestos de trabajo, aunque diversos aspectos del trabajo pueden resultar en tipos diferentes de sentimientos.

A pesar de su larga tradición en la psicología I-O, el concepto de satisfacción laboral ha sido definido de múltiples formas, tantas como autores han teorizado sobre el.

Una de las definiciones que mejor ha sabido recoger el significado de este término y más aceptada en la literatura ha sido la propuesta por Locke (citado en Rodríguez, 1998), para quién la satisfacción laboral es un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto.

Esta definición supone la aceptación de que la satisfacción laboral es un constructo global, que abarca facetas específicas de satisfacción tales como el trabajo en sí, los compañeros de trabajo, salario e incentivos, sistema de supervisión, las oportunidades de promoción, condiciones ambientales de trabajo, etc. En este sentido, se asume que este conjunto de facetas están articuladas en un concepto integrador denominado "satisfacción laboral".

En la actualidad se acepta que son tres los componentes básicos de las actitudes, que afectan a los sentimientos de las personas hacia su trabajo: el componente cognitivo, afectivo y comportamental.

El **componente cognitivo** de las actitudes recoge las percepciones, opiniones y creencias; en decir, los procesos de pensamiento de una persona. El elemento más importante de la cognición son las creencias evaluativas, que se manifiestan como impresiones favorables o desfavorables que el individuo se forma con respecto a un objeto o persona.

El **componente afectivo** o emocional de las actitudes es el que condiciona nuestros sentimientos y tiene un carácter de aprendizaje, procedente de nuestra familia, educadores o grupos de afiliación.

Por último, el **componente comportamental** hace referencia a una predisposición a comportarse de cierta forma hacia algo o alguien. No obstante, sería necesario incidir en la idea de que se trata de una intención de conducta y que el individuo optará, al final, entre una abanico de posibilidades moduladas por un conjunto de factores.

Esta aproximación al análisis de las actitudes tiene enormes repercusiones en la calidad de vida laboral de los componentes de una organización. Por tanto, en la medida en que los responsables de los recursos humanos de ésta sean capaces de favorecer los aspectos positivos que afectan a las actitudes sobre los negativos, la calidad de vida laboral de los miembros se verá recompensada.

Una cuestión que quedaría por contestar sería por qué es importante cuantificar la satisfacción de los empleados de una organización si, al parecer, esas actitudes no parecen tener influencia directa sobre los resultados de la empresa. A nuestro parecer, dos razones pueden embozarse. En primer lugar, el conocimiento de las actitudes de los empleados hacia su trabajo es una fuente de información de enorme importancia como elemento de diagnóstico de la situación laboral. Un mal ambiente de trabajo, aunque no tenga repercusiones directas sobre el desempeño, puede incidir en otros aspectos como desinterés y apatía por el trabajo, estrés laboral o conductas de evitación. Conocer las actitudes de los trabajadores puede ayudarnos a delimitar cuáles son las fuentes más importantes de insatisfacción para, a partir de dicha información, poder poner remedio. En segundo lugar, el estudio de la satisfacción en el trabajo podría entenderse como una estrategia de comunicación ascendente, puesto que permite a los trabajadores expresar a la dirección sus opiniones con respecto a la situación

laboral. Por estas dos razones, los estudios de la satisfacción laboral han vuelto a tomar cierta importancia en muchas organizaciones.

Con respecto al término clima organizacional, es necesario, a partir de la idea de que cada organización que la distingue de otra organizaciones y que es el resultado del comportamiento y de las políticas de los miembros de la organización, especialmente de la alta dirección, es percibida por los miembros de la organización, sirve como base para interpretar la situación de la organización y actúa como fuente de presión para la actividad gerencial (Rodríguez, 1998).

Siguiendo a Weinert, (citado en Rodríguez 1998) podemos decir que las características generales del concepto de clima organizacional se pueden concretar en las siguientes ideas. Quizá la principal es que cada organización tiene un clima diferente, de manera que no existen dos organizaciones exactamente iguales. Asimismo, el clima de la organización es externo a las personas, que son quienes lo perciben, y tales percepciones están basadas en la interacción de las características personales y organizacionales. Otra idea es que el clima puede verse influido por múltiples factores y puede influir en los resultados organizacionales. El clima se puede operativizar a través de las percepciones, observaciones y medidas objetivas, y puede ser un indicador del diagnóstico organizacional.

Como se puede observar, nos encontramos ante dos conceptos fundamentales para la comprensión del comportamiento humano en las organizaciones. Sin embargo, cabría plantearse si el interés de la psicología I-O por ella es reciente o, por el contrario, goza de una larga tradición.

Desarrollo Histórico

No todas las corrientes administrativas se han interesado por conocer las actitudes de los trabajadores hacia sus trabajos. Es bien conocido que el movimiento que dominó el pensamiento de gestión en las primeras décadas del presente siglo (la dirección científica) tan sólo se interesó por optimizar la transición de los productos por las distintas fases del proceso productivo mediante el ajuste entre máquinas y operarios. Dado que es relativamente fácil conseguir un buen ritmo de producción en las primeras, habría que actuar en los segundos, y en concreto sobre los trabajos que realizaban. El planteamiento básico vendría a ser así: si conseguimos dividir los trabajos en tareas simples, repetitivas, del ciclo corto y del fácil aprendizaje, si reducimos a cero la autonomía de sus trabajadores sobre sus tareas, y si formulamos una política de incentivos en función de la productividad, podremos conseguir trabajadores que rindan o, en caso contrario, fácilmente sustituibles. La puesta en práctica de estos planteamientos fue, desde un punto de vista puramente económico, muy rentable para las empresas, por lo que era en cierto modo absurdo preocuparse por el papel de las actitudes en el lugar de trabajo.

Curiosamente, fueron unos estudios realizados desde una óptica puramente taylorista los que pusieron de relieve, por vez primera, la importancia de las actitudes de los trabajadores. En aquella época, las empresas gestionadas en ésta línea estaban interesadas por conocer en qué medida factores ambientales, tales como la iluminación, la ventilación, los ruidos, las pausas o duración de la jornada diaria de trabajo influían en la productividad de los trabajadores. Los clásicos estudios de Hawthorne, dirigidos por Elton Mayo, se plantearon en este sentido. Sin embargo, los resultados obtenidos por el equipo de Mayo pusieron en relieve la necesidad de tener en cuenta aspectos tales como la satisfacción, la motivación, los grupos informales o el liderazgo cuando se buscan factores que incidan en la productividad.

Desde un punto de vista académico, los primeros análisis empíricos amplios de la satisfacción laboral tienen un lugar a mediados de los años treinta y fueron realizados por Hoppock. Este investigador tuvo en cuenta, el estudio de este tema, no sólo las diferencias individuales sino las posibles diferencias existentes entre distintos grupos ocupacionales. Entre sus resultados más significativos podemos destacar que distintos grupos ocupacionales experimentan variados grados de satisfacción laboral.

También son de destacar los estudios clásicos realizados por Schaffer, en particular, por el hecho de hacer hincapié en la importancia de variables internas al individuo en la satisfacción laboral. A partir de los resultados obtenidos desarrolló una teoría que planteaba la existencia de doce necesidades básicas en el individuo cuya satisfacción o insatisfacción produce un estado de tensión (insatisfacción laboral) o de ausencia de tensión (satisfacción laboral).

Por el impulso definitivo a la investigación de la satisfacción laboral tiene lugar a partir de la década de los sesenta por dos motivos fundamentales:

Ψ La tesis, planteada por la escuela de relaciones humanas, de la existencia de una relación directa entre satisfacción laboral y desempeño en el trabajo. Esto dio lugar a una amplia línea de investigación recogida en las revisiones realizadas por Vroom (1964) y por Lafaldano y Muchinsky (1984) y que, en términos generales, ha llevado a la conclusión de que no existe ninguna relación directa y simple entre la satisfacción laboral y el desempeño.

Ψ La publicación de la monografía de Herzberg, Mausner y Snyderman, en 1959, que suponía una nueva orientación de la investigación de la satisfacción, por cuanto ésta iba dirigida a conocer la influencia de las características del propio puesto de trabajo en la satisfacción y motivación de los trabajadores, culminando en la propuesta del enriquecimiento del trabajo como estrategia para mejorar estos dos elementos.

Por otro lado, es realmente difícil determinar el momento preciso en que empieza a estudiarse el clima organizacional. Los que se aventuran a planear un análisis histórico del interés por este tema suelen citar la publicación de la investigación de Halpin y Croft (citado en Rodríguez, 1998) en organizaciones escolares como la promotora impulsora del análisis del clima organizacional.

Desde un punto de vista teórico, podemos considerar como pionera de K. Lewin (1935,1939) con respecto a la idea de la importancia del ambiente en el comportamiento de las personas. Para él, el clima sería el nexo de unión entre las personas y el ambiente. También son interesantes las aportaciones clásicas realizadas por Cornell y Argyris.

De todos modos, es necesario esperar a finales de los años sesenta y principios de los setenta para que investigaciones sobre el clima alcance su cenit, fundamentalmente a partir de autores tales como Litwin y Stringer (1968), Pritchard y Karasick (1973) o Schneider (1965), entre otros. Es en esta etapa cuando se intenta clarificar el concepto de clima, delimitar sus dimensiones, separar los problemas de medida existentes o contrastar su redundancia con la satisfacción laboral. El fracaso relativo en estos esfuerzos desembocó en un periodo de crisis y de olvido relativo del término que ha sido retomado nuevamente, aunque con menos fuerza, a finales de los ochenta, quizá por el auge con que aparece en la escena psicosocial el concepto de “cultura organizacional”, que viene a paliar la necesidad de una variables que aglutine de alguna forma los elementos del ambiente que influyen en la conducta individual, grupal y organizacional.

La década de los noventa no parece ser muy prometedora para el análisis y estudio de clima organizacional. Por un lado, si analizamos las publicaciones de mayor prestigio el campo del comportamiento organizacional podemos ver que los estudios de clima prácticamente brillan por su ausencia. Por otro, parece evidente también que el concepto de clima ha empezado a desaparecer de los manuales de psicología I-O, lo que llevaría a plantearnos en realidad estamos presenciando la muerte académica del término clima organizacional. Esperemos que la respuesta a dicha cuestión sea negativa y que el estudio de las percepciones siga ocupando el lugar que se merecen en el campo del comportamiento organizacional.

Consecuencias de la satisfacción laboral

Anteriormente se comentó que las primeras aproximaciones al estudio de las actitudes hacia el trabajo tuvieron como rasgo común la idea de que este constructo, podía tener importante repercusiones directas sobre algunos resultados de la organización.

La Escuela de Relaciones Humanas, a partir de los estudios de Mayo en la Western Electric Co., defendió a ultranza la importancia de tener trabajadores

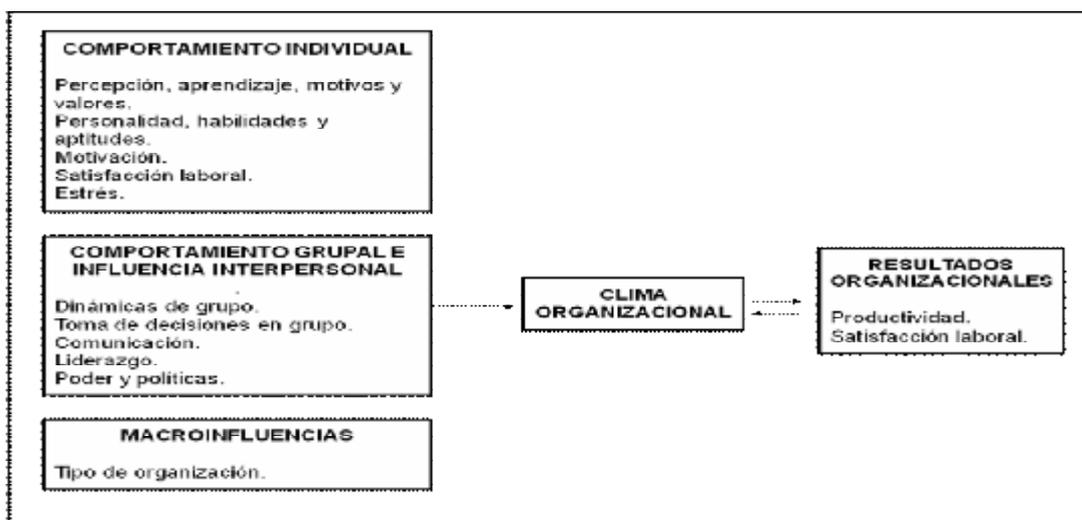
satisfechos para poder conseguir resultados organizacionales positivos. Y todo ello lo argumentaban en términos de un efecto de gratitud; es decir, si una organización se preocupa por el bienestar de sus empleados, éstos se lo agradecerán siendo más productivos ausentándose menos y manifestando su interés por permanecer en la organización.

Sin embargo, el cúmulo de investigaciones desarrolladas para someter a prueba estos supuestos sugieren que aunque la satisfacción laboral presenta ciertas relaciones con las variables contrastadas, éstas son mucho más complejas de lo que se suponía.

Satisfacción con el trabajo y el desempeño laboral. La relación directa y positiva entre la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo, tal como se proponía en el modelo de relaciones humanas, parece no mantenerse en la actualidad. Contamos con un número de revisiones sobre los estudios que han comparado ambas variables y, casi unánimemente, han llegado a la conclusión de que la relación entre ambas es escasa.



Estos resultados llevaron a unos autores como Porter y Lawler (citado en Rodríguez, 1998) a proponer una forma alternativa de contemplar dicha relación. En opinión de estos autores, el desempeño laboral debe plantearse como una de las causas de la satisfacción laboral. La argumentación es la siguiente: una alta productividad a menudo está asociada con recompensas, tales como mayores beneficios, reconocimiento y posibilidades de promoción y, con el logro de valores laborales importantes para el trabajador, como éxito y logro. A su vez, estos factores pueden conducir a una mayor satisfacción laboral, siempre y cuando dicha productividad no suponga un esfuerzo demasiado elevado ni ponga en peligro las relaciones familiares.



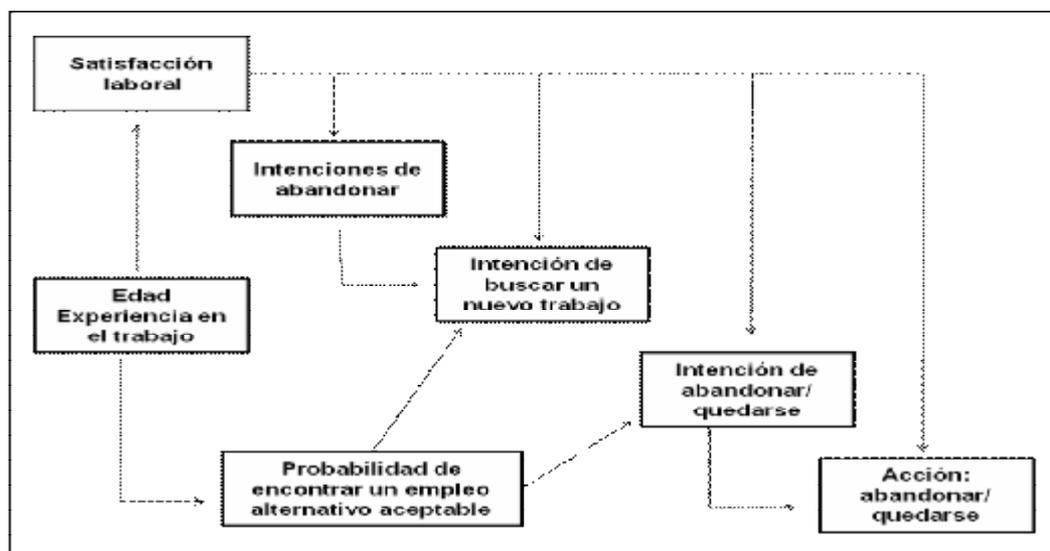
Modelo de Porter y Lawler (1968): relaciones entre satisfacción y desempeño

Satisfacción con el trabajo, absentismo y rotación. Las opiniones y los resultados de investigación parecen ser más unánimes con respecto a la relación entre las actitudes hacia el trabajo y el absentismo laboral. Las revisiones de la literatura realizadas indican la existencia de una relación directa y negativa entre ambos factores, aunque el tamaño de la relación es menor de lo que cabría esperar. Esto nos indica que la satisfacción laboral es uno de los múltiples factores que influyen en las decisiones de los sujetos de acudir o no al trabajo.

La relación existente entre la satisfacción laboral y la rotación del empleo es muy similar a lo comentado anteriormente con respecto al absentismo. Los resultados sugieren que ésta es directa y negativa, aunque la magnitud es más bien pequeña, debido a una gran diversidad de factores (Mowday, Koberg y Mc Arthur, 1984).

Las decisiones de abandonar una organización están afectadas por múltiples factores relacionados con los individuos, sus trabajos y las condiciones económicas. En el modelo descrito a continuación, propuesto por Mobley (1978), se recogen algunos de ellos.

En opiniones de estos autores, una baja satisfacción laboral lleva a los empleados a plantearse la posibilidad de abandonar la organización. Esto, a su vez, conduce a la decisión de buscar otro empleo. Si tal búsqueda tiene éxito, el sujeto se plantea seriamente, a continuación, seguir o dejar su empleo actual. Estas intenciones se traducen en acciones concretas.



Modelo de rotación voluntaria, Mobley (1978)

Los resultados del estudio realizado por Carsten y Spector (citado en Rodríguez, 1998) apoyan la hipótesis de que las condiciones económicas influyen de manera importante en la rotación voluntaria. Esta investigación consistió en un análisis previo de los estudios realizados sobre la rotación. A continuación los

autores contactaron con las personas que habían realizado los estudios y determinaron las fechas concretas de su realización. El siguiente paso consistió en la obtención de datos sobre los índices de desempleo existentes en esas fechas. Los autores habían hipotetizado que la relación entre satisfacción laboral y rotación del empleo sería más alta en períodos de alto desempleo que en períodos de alto desempeño. Los resultados confirmaron la hipótesis: es decir, cuando el desempleo era alto, las personas insatisfechas permanecían en sus empleos, mientras que cuando era bajo, las iniciativas de cambio se incrementaban.

Este apartado se puede resumir diciendo que la satisfacción laboral, por regla general:

Ψ No es un factor causal de la productividad, aunque en ocasiones una buena productividad puede mejorar la satisfacción laboral.

Ψ Es un factor que puede contribuir al absentismo y a la rotación del empleo, siempre que se den otras condiciones.

En definitiva, si la satisfacción laboral no tiene repercusiones tan directas sobre los resultados de la organización, ¿es conveniente interesarnos por ella? Diversas son las respuestas que pueden esbozarse.

En otras palabras, el conocimiento de las actitudes de nuestros empleados es útil en la medida en que son un elemento de diagnóstico de la situación laboral así como un instrumento de comunicación ascendente entre empleados y dirección.

El clima organizacional, por otra parte, ha sido estudiado en relación con el individuo y con la organización. En el primer caso, los investigadores han mostrado interés por conocer las posibles relaciones existentes entre esa variable y la satisfacción laboral y entre ésta y la conducta de los individuos. En el segundo caso, el clima organizacional se ha estudiado en relación con la estructura organizacional, la comunicación y los resultados organizacionales.

Marco teórico dominante

Resulta en cierto modo curioso que aunque la satisfacción es uno de los conceptos más estudiados en la psicología I-O, también hay que reconocer que es uno de los conceptos más ateóricos del área. Básicamente son dos los modelos teóricos más importantes que han considerado la satisfacción como elemento central: por un lado, destacan un grupo de autores que han hecho hincapié en la idea de que la satisfacción laboral es una actitud, que es el resultado de haber satisfecho una serie de necesidades en el lugar de trabajo; por otro lado, hay también autores que destacan que los factores que determinan la satisfacción laboral son, básicamente, de carácter social y externo, al resaltar la importancia del grupo de referencia sobre la determinación de las actitudes del sujeto.

Teoría bifactorial de Herzberg

Una de las teorías más conocidas sobre la satisfacción laboral es la teoría bifactorial de Herzberg. Esta teoría plantea, como tesis fundamental, que la satisfacción y la insatisfacción laboral en realidad proceden de distintas fuentes.

Este autor comenzó llevando a cabo un estudio en el que pedía, a más de 200 ingenieros y contadores, que describieran qué elementos del trabajo incidían en su satisfacción o en su insatisfacción laboral. El análisis de las respuestas le llevó a los siguientes resultados. Cuando los sujetos describían los incidentes en los que se sentían insatisfechos, muchas personas mencionaban las condiciones que rodeaban a sus trabajos y no el trabajo como tal. Por ejemplo, hablaban de las condiciones físicas del trabajo, el salario, la seguridad, la calidad de la supervisión recibida, las políticas de la compañía y sus relaciones sociales en el trabajo. Dado que tales factores prevenían en la insatisfacción, Herzberg los denominó “factores higiénicos o de mantenimiento”. Por el contrario, cuando describían incidentes en los que se sentían especialmente satisfechos con sus trabajos los sujetos a menudo mencionaban factores relacionados más directamente con el trabajo que desempeñaban. Comentaban la naturaleza de sus trabajos y tareas, el logro, las oportunidades de promoción, el reconocimiento por parte de la dirección, mayores responsabilidades y las oportunidades de crecimiento personal. Dado que tales factores contribuían a las actitudes positivas (satisfacción laboral), Herzberg los denominó “motivadores”.

Lo desafortunado de esta teoría es que los resultados han llegado a apoyarla completamente. Algunos estudios han llegado a resultados consistentes con la idea central de la teoría de que la satisfacción y la insatisfacción laboral proceden de factores diferentes.

Sin embargo, otros estudios han encontrado que factores catalogados de higiénicos y de motivadores ejercían una fuerte influencia tanto en la satisfacción como en la insatisfacción (Landy, 1985), siendo resultados contrarios a la tesis central de la teoría.

Teoría del valor de Locke

Una segunda teoría importante de la satisfacción laboral es la teoría del valor de Edwin Locke (1969,1976). En esta teoría se propone que la satisfacción laboral es la consecuencia del ajuste existente entre los resultados del trabajo y los deseos del individuo. Cuanto mayor sea este ajuste, mayor será la satisfacción laboral. Para Locke, los resultados que las personas valoran no tienen por qué ser necesariamente necesidades básicas, como se reflejaba en la teoría de Herzberg puede ser cualquier aspecto del trabajo que desee. El aspecto clave de ésta aproximación es la discrepancia percibida entre los aspectos del trabajo que uno tiene y aquellos que uno desea. Las mayores discrepancias dan lugar a mayor grado de satisfacción. Con respecto a la validez de esta teoría, los estudios

realizados, aunque limitados en número, parecen dar su apoyo (Michalos, 1986; Rice, 1989).

Una implicación interesante de esta teoría es que destaca los aspectos del trabajo que necesitan ser cambiados para conseguir satisfacción laboral. Locke en concreto sugiere que estos aspectos podrían no ser los mismos para todas las personas; al hacer hincapié en los valores, Locke sugiere que la satisfacción laboral puede derivarse de muchos factores.

A este respecto, es totalmente consistente con los resultados de investigación sobre las causas de la satisfacción laboral.

Desde una perspectiva teórica, en el estudio del clima organizacional destaca en la actualidad una aproximación, la interaccionista, que intenta conciliar dos posturas clásicas y opuestas entre sí: la objetiva y la subjetiva. La aproximación interaccionista fue propuesta por Schneider y Reichers en 1983, quienes consideran el clima como la interacción entre las características objetivas de la organización y las subjetivas, tal como son percibidas por los individuos.

Tres son los elementos básicos que contribuyen a la formación del clima organizacional: los miembros de una organización están todos expuestos a las mismas características objetivas; los procesos de selección, atracción y atrición producen en los individuos una homogeneización de los componentes organizacionales; la asignación de significados compartidos se produce por la interacción social. Por tanto, la tesis central de esta aproximación es que la emergencia de los climas es debida a las interacciones que los miembros de un grupo de trabajo tienen con cada uno de los otros; es decir, a través de las interacciones de comunicación de los individuos responden, definen e interpretan de manera particular los elementos situacionales.

Una vez planteados los modelos teóricos que actualmente dominan la escena de la satisfacción laboral y del clima organizacional, nos restaría por analizar las estrategias que han planteado los investigadores y que han implementado las organizaciones con vistas a mejorar las actitudes y percepciones de sus empleados.

Líneas de intervención: los programas de calidad de vida laboral

Desde hace algunas décadas se está observando que las organizaciones muestran un interés creciente por un conjunto de estrategias destinadas a la reforma del lugar de trabajo con el fin de mejorar las actitudes, la motivación y las percepciones de sus empleados. Éstas se han venido a denominar "humanización del trabajo, nuevas relaciones industriales o calidad de vida laboral" (CVL).

La CVL ha sido propuesta como una estrategia que puede dar respuesta a este conjunto de transformaciones mediante la creación de empresas más

democráticas, con puestos de trabajo más complejos y enriquecedores y con una nueva aproximación a las relaciones industriales, en que el elemento central sea la confianza en el factor humano y se traduzca en un traspaso de más responsabilidades y más control desde los niveles superiores de la organización hasta los inferiores.

Se ha repetido reiteradamente que estos programas son positivos tanto para el capital como para la mano de obra (Rinehart, 1986; Lawler, 1988); en otras palabras, con la CVL no hay ganadores y perdedores sino que, por el contrario, todos obtienen beneficios. Los trabajadores consiguen un lugar de trabajo más igualitario y trabajos más gratificantes.

A su vez, los empresarios obtienen una fuerza de trabajo más diligente y cooperativa, que se puede traducir en mayor productividad y beneficios.

Delimitación del concepto de calidad de vida laboral

Aunque existe cierto grado de acuerdo con respecto al significado del término CVL, es necesario reconocer la dificultad para aunar posturas con vistas a una definición unánimemente compartida.

A mi parecer, la CVL haría referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia o los puestos de trabajo, mediante la mejora de las habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores.

La simple organización de cualquier organización de corte tradicional (un alto porcentaje de las existentes en nuestro país) nos sugiere la idea de que son muchos los aspectos del ambiente de trabajo que pueden mejorarse con vistas a incrementar la CVL. A modo de ejemplo podríamos mencionar, entre otros, los siguientes: una compensación razonable y participación de los beneficios de la empresa; la seguridad del empleo; la seguridad e higiene en el trabajo; el reconocimiento del progreso profesional; la participación en la toma de decisiones; oportunidades de responsabilidad y autonomía; acuerdos de tiempo flexible; uso de formas no burocráticas de organización de trabajo, comunicación abierta y retroalimentación, etc.

En definitiva, lo que persigue este movimiento es una mayor humanización del trabajo. Se pretende que el lugar de trabajo, en particular, y la organización, en general, faciliten y satisfagan necesidades (tanto extrínsecas como intrínsecas) de los individuos, a través del diseño de los puestos de trabajo, una mejor distribución del poder y de la influencia en las organizaciones o desarrollando habilidades y aptitudes de sus miembros.

PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO ADECCO

Los empleados temporales también deben de ser considerados como parte de la empresa a la que prestan sus servicios. Es cierto que estos empleados no gozan de las mismas prestaciones y beneficios como los empleados contratados directamente por SP pero aportan de igual forma al crecimiento y éxito de la empresa. Como se explicó anteriormente, la motivación es parte fundamental para todo ser humano y en el caso del lugar de trabajo es aún más trascendental.

Como una de las necesidades importantes que reclama el personal temporal, se creó un programa de reconocimiento muy similar al que se tiene desde hace un año para los empleados de SP a nivel mundial. Ambos proyectos tienen el mismo objetivo en común: incentivar y reconocer a los empleados por sus logros y buena actitud ante su trabajo.

El Programa de Reconocimiento Adecco está dirigido para todos los empleados que están contratados por Adecco prestando servicios en SP México. Este nuevo programa les otorga la posibilidad de recibir un reconocimiento y les permite otorgar un reconocimiento a sus colegas y compañeros de trabajo por los logros que contribuyan a construir una mejor empresa.

Este programa proporciona un método fácil de utilizar para el reconocimiento de los logros y contribuciones de los demás. A través del Programa de Reconocimiento se tiene la oportunidad de expresar el agradecimiento hacia algún colaborador por una labor destacada. Quienes reciben dicho reconocimiento tienen el derecho de recibir diferentes tipos de recompensa. Los niveles abarcan desde un simple Gracias, una Apreciación y hasta una Felicitación.

¿Cómo es el programa?

Proceso de Reconocimiento

Todos los reconocimientos se otorgan y se reciben a través de la intranet para aquellos que cuentan con correo electrónico. En el caso de los que no cuentan con esta herramienta de trabajo, pueden acudir al área de recursos humanos y solicitar una tarjeta para hacer una nominación. Esta viene dividida en dos partes; la primera va dirigida a la persona nominada y la segunda se entrega al gerente de recursos humanos y este a su vez se la hará llegar al jefe directo de la persona nominada para que esté al tanto.

Notificación

Los empleados que tengan acceso al correo electrónico recibirán un e-mail cuando un colega, gerente o director hayan otorgado un reconocimiento. Los que no cuentan con correo electrónico serán informados por el administrador del proyecto de la nominación y premiación obtenida.

Recompensas

Todos los empleados contratados por Adecco pueden recibir reconocimientos en cualquiera de los tres niveles de logro y pueden obtener premios a través de certificados de regalo.

De los tres niveles de reconocimiento se obtienen puntos en los dos más altos: Apreciación y Felicitación. Los puntos se depositan en una cuenta de premios a medida que los empleados los obtengan. Estos pueden ser acumulados o ser solicitados para el canje en dos de las más prestigiadas tiendas departamentales en México (Liverpool y Grupo Cifra) en el momento en el que el empleado así lo requiera.

¿Cuáles son los niveles de reconocimiento?

Cada empleado temporal puede obtener reconocimientos y recompensas en alguno de los tres niveles determinados dependiendo del grado de contribución efectuado hacia algún departamento, unidad de negocios o la empresa en general. A continuación se proporciona información detallada respecto a los distintos niveles de reconocimiento.

Niveles de Reconocimiento

Nivel 1 GRACIAS

Objetivo

El nivel Gracias proporciona a todos los empleados la oportunidad de expresar su agradecimiento hacia las contribuciones y apoyo cotidiano a sus compañeros.

Ejemplos

- Ψ Concientizar al personal en un área en la que la oportunidad de reducción de costos no logra alcanzar su potencial.
- Ψ Ayudar y ser amable en circunstancias difíciles.
- Ψ Ofrecer servicio rápido, a niveles inesperados o sorprendentes.
- Ψ Elevar una inquietud al gerente respecto del uso de equipos o materiales costosos que no son necesarios.
- Ψ Contribuir a un análisis clave en respaldo de una oportunidad de reducción de costos.
- Ψ Colocar los objetivos del equipo por encima de sus prioridades personales.
- Ψ Saber trabajar en equipo y contribuir a favor del departamento.

Ψ Cumplir su función proporcionando sus conocimientos en un equipo de colaboración multifuncional.

Ψ Aprender de un error o de un feedback y responder con una mejora en el servicio o una solución efectiva.

Tipo de Premio

Tarjeta o tarjeta electrónica de Gracias

Quienes pueden nominar

Todos los empleados

Aprobaciones necesarias:

Ninguna

Nivel 2 APRECIACION

Objetivo

El nivel de Apreciación reafirma las contribuciones individuales, de proyecto y departamentales, que se encuentran alineadas con las metas del negocio.

Ejemplos

Ψ Miembros claves de un equipo que superan las metas y objetivos de un proyecto.

Ψ Actuar como propietario del negocio asociándose identificando una manera más rentable de adquirir servicios, equipos o suministros para su departamento.

Ψ Esfuerzo destacado que involucra dedicación y compromiso personal.

Ψ Participar en una iniciativa grupal de análisis comparativo que genere como resultado recomendaciones específicas para implementar una mejor práctica o mejorar un proceso ya existente.

Ψ Demostrar constantemente un servicio de urgencia respecto de los asuntos o problemas del cliente.

Ψ Adiestrar o capacitar a un grupo o grupos respecto de una iniciativa específica o área de conocimiento que mejore la comprensión del grupo respecto de nuestro negocio o su capacidad de lograr un alto desempeño.

Ψ Manifestar a un gerente una cuestión de cumplimiento o integridad de negocios.

Tipo de Premio

25 puntos	\$ 180 pesos
75 puntos	\$ 550 pesos
125 puntos	\$ 915 pesos
200 puntos	\$ 1,460 pesos

Quienes pueden nominar
Gerentes y Directores

Aprobaciones necesarias
Jefe inmediato del nominador

Nivel 3 FELICITACION

Objetivo

El nivel de felicitación recompensa las contribuciones individuales y de equipo que superan los objetivos de desempeño y dan como resultado una ganancia cualitativa y/o cuantitativa no anticipada.

Ejemplos

Ψ Renegociación de un contrato que dé como resultado un ahorro significativo.

Ψ Demostrar responsabilidad compartida mediante la identificación de un proveedor más rentable o con mejores calificaciones y luego obtener el respaldo necesario para su utilización en todas las divisiones.

Ψ Modificar un proceso de trabajo para generar continuas mejoras en la productividad y en la reducción de costos.

Ψ Completar una validación antes de la fecha programada y por debajo de los presupuestos de costo.

Ψ Demostrar constantemente enfoques innovadores para la solución de problemas complejos.

Ψ Superar las metas de una iniciativa comercial con tiempos críticos, trabajando como equipo multifuncional.

Tipo de premios

500 puntos	\$ 3,650 pesos
750 puntos	\$ 5,500 pesos
1000 puntos	\$ 7,300 pesos

Quiénes pueden nominar

Gerentes y Directores

Aprobaciones necesarias
Jefe inmediato del nominador

Las expectativas para este proyecto son muy positivas; se busca incentivar por igual a todos los empleados que trabajan para sacar adelante a SP México independientemente de la empresa que los administre.

Este programa de reconocimiento es un ejemplo que SP México ha dado para las subsidiarias de esta empresa a nivel mundial. Es el primer país que implementa un programa de reconocimiento para sus empleados eventuales. Ahora la tarea más importante para el área de recursos humanos será difundir y mantener vivo el proyecto con todo el personal para que el objetivo principal del proyecto cumpla con su cometido.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES REALIZADAS DEL 15 DE NOVIEMBRE DEL 2006 AL 15 DE MAYO DEL 2007

Reclutamiento y selección de personal

Durante este periodo, Schering-Plough (SP) solicitó iniciar con el reclutamiento de las posiciones vacantes que se describen a continuación:

Niveles operativos

- Ψ Veinticinco operadores para el área de acondicionamiento
- Ψ Siete operadores para el área de sólidos
- Ψ Cinco operadores para el área de estériles
- Ψ Ocho surtidores para el área de almacén
- Ψ Un técnico mecánico para el área de mantenimiento
- Ψ Dos pintores para el área de mantenimiento
- Ψ Un auxiliar de archivo para el área de archivo general

Niveles medios

- Ψ Tres químicos investigadores para el área de desarrollo farmacéutico
- Ψ Un supervisor para el área de mantenimiento
- Ψ Un ingeniero mecánico para el área de mantenimiento
- Ψ Un supervisor de producción para el área de sólidos
- Ψ Seis inspectores para el área de calidad
- Ψ Dos químicos documentadores para el área de calidad
- Ψ Dos químicos analistas para el área de control químico
- Ψ Dos químicos analistas para el área de control biológico
- Ψ Dos analistas de validaciones para el área de validaciones
- Ψ Un diseñador gráfico para el área de manufactura
- Ψ Un ingeniero de proyectos para el área de ingeniería industrial
- Ψ Un planeador Jr. para el área de logística
- Ψ Un comprador Jr. para el área de compras
- Ψ Un monitor clínico para el área de investigación clínica internacional
- Ψ Un monitor clínico para el área de dirección médica
- Ψ Una asistente de dirección para el área de sistemas
- Ψ Un contador para el área de costos
- Ψ Un analista de cuentas por pagar para el área de finanzas
- Ψ Un analista de compensaciones para el área de recursos humanos
- Ψ Una enfermera de campo para el área de oncología

Las requisiciones de personal se recibieron una vez que han sido aprobadas por la gerente de recursos humanos de SP con el fin de iniciar la

búsqueda de candidatos potenciales. Se le informó al equipo de reclutamiento (reclutador Sr., reclutador Jr. y auxiliar de reclutamiento) de las nuevas solicitudes.

Se solicitó al reclutador Sr. iniciar el proceso de reclutamiento y selección de las vacantes con nivel operativo. Una vez que los candidatos fueron evaluados a través de entrevistas, exámenes psicométricos y referencias laborales, se analizó junto con el reclutador Sr. las solicitudes de los candidatos viables para cubrir las posiciones. Después de hacer otro filtro con base en preguntas concretas sobre las experiencias de los aspirantes, y con esto, finalizado el proceso de reclutamiento y selección de personal por parte de recursos humanos, se hizo el contacto correspondiente con los gerentes de las áreas donde se encontraban las vacantes para concertar las citas en las que se entrevistarían personalmente con los candidatos en cuestión. Ellos determinaron después de hacer la evaluación técnica quiénes eran los aspirantes seleccionados para la contratación.

Posteriormente, se hizo el contacto con la doctora responsable del servicio médico para coordinar con ella las citas en las que los nuevos empleados se presentarían para que se les realizara la exploración física y mandarlos a los estudios de laboratorio a las instalaciones del proveedor de estos servicios. Los resultados están disponibles en los siguientes cuatro días hábiles. La doctora se comunicó con el gerente de cuenta en el momento que obtuvo la información de los estudios de laboratorio. No se presentó ningún problema en estos candidatos, y por ende, los determinó como aptos.

Se le comunicó al reclutador Sr. que los candidatos habían sido catalogados como aptos por el servicio médico. El equipo de reclutamiento se encargó más adelante de comunicarse con cada persona para indicarles que habían sido seleccionados y para informarles de los documentos que tenían que presentar para la elaboración de su expediente y para su contratación.

Una vez contratados los nuevos empleados, se registraron las fechas en las que ingresaron a trabajar con el fin de hacer el reporte mensual de las altas de los empleados temporales (dentro de este registro se integra el puesto, el área y el nombre de la persona a quién sustituye en la posición).

Asimismo, para las vacantes de niveles medios, se solicitó al reclutador Sr. iniciara con el proceso de reclutamiento y selección de candidatos. Una vez que el reclutador Sr. terminó la primera parte del proceso, le indicó al gerente de cuenta que tenía candidatos viables para que éste los entrevistara (a través de entrevistas por competencias que fueron estipuladas por el cliente) y así continuar con el proceso de selección. Cuando terminaron las entrevistas con los candidatos preseleccionados, se analizó la información obtenida de cada uno y el gerente de cuenta decidió quienes debían continuar con las evaluaciones técnicas.

Una vez culminado el punto anterior, se hizo el contacto con cada gerente de las áreas cliente con el fin de agendar las siguientes entrevistas. Se presentó a cada gerente una terna por cada posición vacante. Al terminar las entrevistas

técnicas, cada gerente se reunió con el gerente de cuenta para hacer una retroalimentación de cada candidato y evaluar cuáles eran los más aptos para ser contratados.

Una vez teniendo a los candidatos finalistas, se solicitó a la doctora responsable del servicio médico les hiciera las exploraciones físicas y los canalizara con el proveedor para los estudios de laboratorio. Después de este procedimiento llevado a cabo, la doctora se comunicó con el gerente de cuenta para informarle que los resultados de los exámenes habían sido catalogados como dentro de lo normal y los denominó aptos.

Se llamó a cada candidato para informales que habían sido los seleccionados para ser parte del equipo de Schering-Plough y se hizo formalmente la oferta a cada uno de ellos.

Al ingresar los nuevos empleados a laborar, se registraron las fechas de ingreso con el fin de llevar a cabo el reporte de altas de los empleados temporales de nivel medio (dentro de este registro se integra el puesto, el área y el nombre de la persona a quién sustituye en la posición).

Cabe mencionar que todas las vacantes se cubrieron en tiempo y forma. El objetivo impuesto por el cliente es cubrir todas las posiciones sin justificación alguna (en caso de que el cliente indique que la contratación de algún candidato se pospone por cuestiones internas, la vacante se toma como cubierta) durante el mes en el que SP las solicitó.

Head Hunting

Con respecto a este apartado, recursos humanos solicitó iniciar el proceso de Head Hunting para cubrir la posición de gerentes de costos y gerente de producción con experiencia en industrias farmacéuticas y con muy buen nivel de inglés.

Se inició el research primeramente investigando con Adecco a qué otras compañías farmacéuticas se les proporciona este servicio, ya que por ética y por políticas internacionales de Adecco, no se invita a ningún empleado de las empresas cliente al proceso de selección de las posiciones vacantes en SP.

Únicamente se obtuvo el veto en seis organizaciones clientes del giro. Al terminar el research, se empezó con el proceso de entrevistas con los candidatos que en un primer filtro eran los que se adecuaban más al perfil. Culminada esta ronda, se seleccionaron dos ternas y a su vez fueron presentadas a la gerente de recursos humanos para concertar las citas con cada aspirante. Después de que la gerente hizo sus evaluaciones, indicó que los seis eran candidatos viables y dio su autorización para presentarlos con los directores de las respectivas áreas. Al terminar esta última ronda de entrevistas, éstos se dirigieron a recursos humanos para hacer con la gerente del área la correspondiente retroalimentación de los

candidatos y seleccionar a lo más idóneos. Al tomar la decisión, la gerente de recursos humanos informó al gerente de cuenta los nombres de los candidatos que habían sido seleccionados. Se habló con los candidatos seleccionados para darles la noticia y hacerles la propuesta formal. Ambos aceptaron las ofertas y fueron contratados directamente por SP.

Inducción

Una vez que los nuevos empleados fueron contratados por el equipo de reclutamiento en la sucursal de Adecco, el reclutador Sr. indicó el número de empleados que ya estaban listos para iniciar actividades con el cliente, y a su vez, preparar todo lo necesario para el proceso de la inducción.

Se recibió a los candidatos en las instalaciones de SP y se explicó a través de diapositivas lo que es Adecco (se les informó que esta empresa es su patrón directo y todo lo referente a la administración de personal debe de ser supervisada por dicha institución), se visitaron las áreas en común del laboratorio y se explicaron los procesos a seguir con respecto a comedor, servicio médico y dental, estacionamiento y las áreas a donde dirigirse en caso de necesitar asesoría.

Después de esto, se canalizó a la gerente de capacitación de manufactura al nuevo personal con el fin de que les explique los procedimientos, normas, seguridad e higiene que se llevan en el laboratorio.

Reportes

A fin de mes, se realizaron los reportes de altas y bajas de personal eventual que son solicitados por la gerente de recursos humanos especificando motivos de renuncia o despidos y fuentes de reclutamiento con el fin de justificar dichos movimientos y dar un seguimiento más cercano a los motivos de salida.

Administración de personal

Siendo el gerente de cuenta el único miembro del equipo de Adecco dentro de las instalaciones del cliente, se encargó de atender las necesidades de nuestro personal (solicitudes de constancias laborales, entrega de recibos de nómina, cartas dirigidas a las guarderías del IMSS, formatos de vacaciones, etc.). Se le comunicó al gerente administrativo cada que había una solicitud de alguno de nuestros empleados para pedirle iniciara con la elaboración de los documentos y entregarlos al día siguiente.

Se recogió, y a su vez, se hizo llegar a la sucursal de Adecco cada lunes del mes los movimientos de incidencias (faltas, pago de tiempo extra y prima dominical) del personal que fueron entregados por los supervisores de las áreas en las que nuestro personal desarrolla actividades; esto con el fin de procesar la nómina en tiempo y forma.

Relaciones laborales

En este apartado se presentaron los siguientes puntos. La gerente de recursos humanos solicitó dar de baja a veintidós empleados de la nómina de Adecco debido a que durante su estancia en SP habían demostrado ser brillantes trabajadores, y por ello, serían empleados directos del laboratorio. Se les hizo su carta de bienvenida a SP; se les felicitó por ese gran logro alcanzado en ese momento y se les exhortó para seguir trabajando mejor cada día. Cabe mencionar que en este proceso de transición se hizo mucho hincapié a cada empleado que Adecco deja de ser su patrón directo a partir del día en que causan baja y que SP empieza a serlo desde el primer día en el que acuerdan firmar el contrato correspondiente.

Se presentó un caso con un ayudante general que estaba encargado de supervisar una de las líneas de producción. El empleado por descuido dejó caer al suelo ocho tabletas que iban destinadas al área de acondicionamiento de producto; se le hizo fácil levantarlas y colocarlas nuevamente en la línea para que llegaran a su destino inicial. El supervisor de producción se percató del asunto y le llamó la atención por lo ocurrido a lo que el empleado dijo que no había pasado tal situación. Se revisó el video que estaba en esa área y se comprobó que sí las había levantado. Se le mandó llamar para escuchar su versión y para hacerle hincapié del proceso de calidad que se lleva en el laboratorio; se le recordó de la capacitación que se le brindó para evitar ese tipo de errores. Se presentó su carta de término de contrato y se le indicó que dejaría de laborar para SP. El entonces empleado aceptó su error y firmó los documentos pertinentes.

Por otro lado, se hizo el análisis de un caso que se presentó al terminar la fiesta de fin de año que SP organiza a los empleados. La fiesta terminó a las 20:00 hrs. del lunes 11 de diciembre; una pequeña minoría decidió cerrar el evento de muy mala forma.

Juan, Roberto y Luis (se nombrará así a los tres empleados en cuestión) se encontraban en el estacionamiento del hotel en donde se realizó la fiesta de la empresa. Juan y Luis estaban ebrios. Empezaron a golpearse entre ellos debido a que habían acordado irse juntos del lugar para continuar la fiesta por su cuenta pero cuando Luis iba a subir al vehículo, los otros dos empleados no se lo permitían; según la intención era hacerle solamente una broma pero Luis no lo tomó así. Empezó a patear el vehículo y le decía a Juan que se bajara del auto para arreglar el asunto a golpes "así como lo hacen los machos". Juan accedió a su propuesta y empezaron a golpearse el uno al otro. Roberto al percatarse de la situación decidió intervenir pero de la forma equivocada; empezó a patear a Luis en las costillas y junto con Juan seguían golpeándolo. Algunos empleados que estaban en el estacionamiento, se percataron del asunto e inmediatamente acudieron a parar la pelea. Al darse cuenta de la acción cometida, decidieron irse los tres en el mismo auto de la manera más rápida posible y para que la situación pasara desapercibida.

Tres días después, uno de los gerentes del área de manufactura denunció el hecho ante recursos humanos. Él presencié toda la trifulca; describió a la gerente de recursos humanos y al gerente de cuenta cómo sucedieron los hechos. Dos empleados eran de Adecco y uno de SP. Se les citó a los tres para que expusieran sus versiones de forma individual y así saber el por qué de la agresión. De manera general, los tres comentaron que fueron víctimas del alcohol y que la forma de reaccionar fue involuntaria. En la invitación que se les hizo llegar a cada empleado, se especificó que estaba permitido ingerir bebidas alcohólicas sin llegar al estado de ebriedad.

La decisión que se tomó fue terminar la relación laboral con los tres empleados. La justificación a esto fue que violaron las políticas internas de la organización a pesar de que el evento aconteció fuera de sus instalaciones. Directamente el gerente de cuenta se ocupó de Juan y Roberto (ya que eran empleados de Adecco). Se les hizo ver que la forma en la que actuaron y bebieron no fue la indicada; tenían que mantener compostura y respeto a sus compañeros de trabajo y mantener la buena imagen de la empresa. Accedieron inmediatamente a firmar la hoja de término de contrato sin objeción alguna.

Solamente se les entregó su constancia laboral y se les indicó que no habría compromiso alguno por parte del gerente de cuenta para firmarles una carta de recomendación por su conducta mostrada. Se les invitó a que reflexionaran con respecto a situaciones como esa y se les pidió que la experiencia obtenida no se volviera a repetir en situaciones o con gente del trabajo.

Empezando el año solamente se tuvo que ver el caso de una operadora del área de acondicionamiento que en diciembre dio a luz a su segundo hijo. La empleada requería que durante el tiempo de lactancia permitido (tres meses) estuviera trabajando en el turno matutino, es decir, no quería trabajar en el turno vespertino y nocturno. Esa petición en un principio fue denegada debido a que todos deben rolar los turnos en el momento en que el gerente o supervisor del área así lo solicite.

La empleada afirmaba que se sentía muy débil y que no le era posible rendir estando en los tres turnos. Se le pidió que acudiera a servicio médico para que la doctora la revisara. Efectivamente, la doctora diagnosticó que tenía severos problemas de hipertensión y recomendó tenerla en un turno fijo mientras el tratamiento y la alimentación que le indicó llevar cumplieran con su cometido.

Para terminar, se mandó un correo electrónico a la gerente de acondicionamiento para que estuviera al tanto del asunto y para que la empleada permaneciera en el turno matutino hasta que la doctora indicara que la empleada podría rolar turnos nuevamente.

Otro caso fue el de un surtidor asignado para el área de almacén realizó maniobras no permitidas. El montacarguista que debió estar cubriendo el turno matutino del 9 de febrero no se presentó a trabajar porque se reportó enfermo. Ramiro (se llamará así al empleado) se percató que era necesario mover tres lotes de medicamentos que estaban listos para salir del almacén. Se le hizo muy fácil

intentar mover el montacargas y levantar el producto para ingresarlo a la cabina del trailer. Ramiro no tenía ni idea de la función de la máquina; él pensó que el jefe lo felicitaría por tomar la iniciativa de hacer esa actividad que estaba fuera de sus labores asignadas. Por supuesto que fue todo lo contrario ya que no lo hizo de la forma adecuada; tiró un contenedor al momento que intentaba subir dos al mismo tiempo. Ese medicamento tuvo que ser desechado por no cumplir con las normas de calidad a causa del accidente.

Ramiro se lesionó de la columna seriamente, pues trató de bajar lo más rápido posible del montacargas al percatarse que había tirado el contenedor. No apoyó bien el primer pie para salir de la cabina de la máquina y cayó al suelo inmediatamente.

Lo llevaron al servicio médico y la doctora le pidió que describiera los hechos del accidente. Una vez que estuvo al tanto de la situación, redactó un memorandum en el cual describió el incidente y le leyó a Ramiro una de las cláusulas de seguridad interna que está descrita en el manual de seguridad que se le entregó una vez que acreditó el curso. Ésta también fue anotada en el memo. La doctora hizo firmar a Ramiro el documento para justificar que el empleado no estaba capacitado para llevar a cabo la actividad realizada y demostrar ante el IMSS que no debería de ser catalogado como riesgo de trabajo.

La doctora se comunicó con el gerente de cuenta para ponerlo al tanto de la situación y enseguida éste citó a Ramiro en su oficina para que expusiera los hechos y conocer el motivo que lo llevó a tomar esa decisión. Ramiro dijo que se sentía decepcionado de sí mismo por haber ocasionado el accidente y lo que menos le importaba en ese momento era la lesión que presentaba. Comentó que el quería que su jefe reconociera su iniciativa para que fuera considerado como candidato para ser empleado directo de SP en cuanto se presentara la oportunidad.

Se le canalizó al IMSS para que lo revisaran y que expusiera lo ocurrido. Al día siguiente presentó su incapacidad por siete días y solicitó que se llenara la hora de riesgo de trabajo. Se le mandó a la sucursal de Adecco con el gerente administrativo para que lo auxiliara con su petición ya que este tipo de casos los debe atender directamente Adecco por ser su empleado. Más tarde se habló con el gerente de almacén y comentó que estaba muy molesto por la situación pero también reconoció el excelente desempeño laboral de Ramiro. Se acordó que se le extendería un memo en el que se le informara que estaba prohibido intentar nuevamente realizar cualquier actividad sin tener la capacitación adecuada.

Al regresar Ramiro de su incapacidad indicó que afortunadamente no tuvo consecuencia alguna por la caída e hizo saber que estaba conciente de su error y que prometía no volver a defraudar a nadie sino todo lo contrario, dijo que trabajaría mucho más y demostraría por otros medios que es un buen trabajador. Se le agradecieron sus palabras y se le pidió que leyera y firmara el documento para tenerlo como respaldo y archivarlo en el expediente. Ramiro no hizo objeción

alguna y firmó para después dirigirse a su lugar de trabajo y presentarse con el gerente del área.

Por último, se presentó un caso fuera de lo común entre una analista de cuentas por pagar y su jefe directo (a quienes llamaremos Brenda y Javier). Brenda fue contratada desde noviembre del 2004 para realizar los pagos a los proveedores de SP y Javier es responsable de la contabilidad general de la organización.

Brenda tiene muy buena actitud hacia el trabajo y sus compañeros; tiene mucha experiencia en las actividades que realiza y el manejo del idioma inglés es excelente. Su jefe tiene más de 15 años laborando para SP y conoce a la perfección la operación de su área. No es muy sociable y sólo se dedica a trabajar y delegar responsabilidades a sus subordinados.

Por exceso de trabajo, Javier solicitó un analista más para poder entregar a tiempo el trabajo que su equipo lleva a cabo. Se justificó la posición ante recursos humanos y se le otorgó una posición más que sería contratación directa por SP debido a que el perfil del puesto requería experiencia en contabilidad general de grandes corporativos. Brenda al enterarse imaginó que Javier solicitaría que se le contratara directamente por SP y dejara de ser empleada de Adecco.

Brenda se acercó con él para que hablaran del tema. Javier le indicó que la posición vacante estaría a cargo de la coordinadora de reclutamiento de SP y que ella seleccionaría candidatos para que Javier entrevistara y decidiera con quién trabajar. Brenda se desconcertó y le preguntó el motivo por el cual ella no estaba contemplada para tomar la posición de planta abierta pues es muy común que cuando existen casos como ese, el mejor empleado de Adecco y con mejor desempeño toma la posición directamente.

Javier le dijo que esa era su decisión y que no tenía porque darle explicación alguna. Brenda se molestó mucho y acudió con el contralor para exponerle la situación. Le respondió que el jefe de cada área decide cómo hace sus movimientos de personal y que él respetaba la decisión de Javier.

Brenda se sintió desmotivada, molesta y asombrada por la situación. Ella se acercó al gerente de cuenta para exponer su caso y ver de qué forma se le podía apoyar. Se le pidieron un par de días para que se platicara el asunto con la gerente de recursos humanos. Ella a su vez decidió tomar cartas en el asunto y entrevistarse primeramente con Javier.

La información que la gerente tuvo por parte de Javier fue que no tenía empatía alguna con Brenda y que era una persona que perdía mucho tiempo porque sus compañeros se acercaban con frecuencia a su lugar para platicar o para pedirle asesoría. La gerente no aceptó como justa esa explicación y decidió hablar con el director de finanzas para que estuviera enterado y evaluar si la petición de Brenda podría proceder.

El director del área habló con Javier para conocer un poco más de sus perspectivas hacia Brenda. Al oír su versión, también quedó inconforme y exhortó a Javier a que reflexionara la decisión tomada. Le hizo ver que Brenda es muy dinámica y que su actitud es mucho mejor que de otros empleados que están contratados por SP. Brenda se daba cuenta de que Javier no accedía a tomarla en cuenta para la posición. Argumentó que ya no estaba a gusto haciendo su trabajo y que lo mejor sería dejar la empresa para buscar nuevos retos profesionales.

Días después, Javier decidió otorgarle esa posición a Brenda y que la persona que llegara a ser parte de su equipo se contratara por Adecco. Se le notificó a Brenda que ya estaba autorizado su traspaso a SP pero no recibió la noticia con emoción. En esa reunión Brenda comentó que las cosas no serían iguales y que prefería renunciar. Se le pidió que pensara bien la decisión que tomó y que se retomaría el asunto un par de días después de su reflexión.

En la siguiente reunión, Brenda confirmó que renunciaría y que esta decisión era irrevocable. Agradeció mucho el apoyo que recursos humanos le dio y dijo que estaba muy orgullosa de haber sido parte de una empresa tan exitosa pero que ahora era momento de iniciar una mejor vida laboral. Después de sus palabras, se le dijo que los guerreros como ella siempre tienen el camino asegurado y que su buena actitud y seguridad en sí misma le abrirían las puertas. Se le dijo también que se esperaba encontrara un lugar en el que pudiera seguirse desarrollando como profesional. Se comentó con la gerente de recursos humanos la decisión de Brenda. Ella habló con la empleada para hacerle ver que en la organización se le reconocía mucho su trabajo y le pidió que no se fuera y que tomara la posición ofertada.

Por su parte, el director de finanzas actuó de la misma forma. Le hizo ver a Brenda que nadie tiene quejas por su trabajo y que sus compañeros y clientes tienen muy buen concepto de ella. Brenda se sintió muy halagada por las pláticas que tuvo con recursos humanos y con la dirección de su área; de todas formas, ella decidió renunciar. Al ver que ya no había forma de retenerla, la gerente de recursos humanos aceptó su renuncia y solicitó que se le brindara un servicio de outplacement para que pudiera tener mayores ventajas y encontrar un trabajo con mejores condiciones.

Outplacement

En diciembre se tenía contemplado dar de baja a veinte ayudantes generales debido a que habían cumplido más de dos años laborando para mi cliente. Por sus políticas internas, no es permitido que el personal eventual a nivel operativo labore por más de dos años. Desde el primer contacto que tienen con el equipo de reclutamiento de Adecco se les explican las cláusulas del contrato; los que están de acuerdo siguen el proceso y aquellos que no están muy convencidos dejan de participar en el.

Las direcciones de recursos humanos y manufactura decidieron que estos aún empleados permanecieran el mes completo y que la técnica de outplacement fuera aplicada para la segunda semana de enero. Esto con el fin de que gozaran de la fiesta al igual que todos los demás que forman parte de la organización.

Se aplicó en la fecha acordada el servicio de outplacement a veinte ayudantes generales que habían cumplido más de dos años laborando para SP.

La solicitud llegó a través de la gerente de recursos humanos. Se preparó la sala y el material para llevar a cabo el curso con anticipación. Se pidió al área de acondicionamiento enviaran a los empleados para darles la noticia del término de sus contratos. Como se mencionó anteriormente, cada uno de ellos sabían que al cumplir dos años de antigüedad tendrían que dejar de laborar para SP. La mayoría de ellos lo aceptan y adoptan tranquilidad en su sentir; hay otros que entran en un estado de enojo y depresión. Se les explicó que este servicio es con el fin de apoyarlos en todo aspecto para que a posteriori encuentren un trabajo con los mismos o mejores beneficios al actual y que es parte del paquete de indemnización que SP les otorga por el tiempo y esfuerzo con el que contribuyeron a la empresa.

El curso se dio a nivel grupal y solamente duró dos días. Se les explicó el contenido del curso y los objetivos del mismo; se entregó el material y se les pidió que estuvieran muy atentos para que captaran la información y la pudieran aplicar de la mejor manera posible.

En términos generales, en el curso se mencionó que primeramente se debe de mantener una actitud positiva, ya que ésta es la base de un buen comienzo; asimismo, se explicó la estructura básica, clara y concisa de un curriculum vitae y/o solicitud de empleo, las características de los mismos; el cómo redactar la experiencia laboral; las referencias personales y patronales; se difundieron entre ellos las fuentes de reclutamiento en las que podrían buscar empleo de acuerdo a sus perfiles, la forma de cómo desenvolverse en una entrevista; los tips primordiales como: presentación, puntualidad, buena comunicación y serenidad; los servicios con los que aún cuentan del IMSS, Infonavit y Afore.

Al terminar el curso, se les pidió llenaran un cuestionario, el cual, contenía las siguientes preguntas: ¿cómo te sentías antes y después del curso? ¿Qué fue lo que te aportó este curso? ¿Qué vas a hacer de ahora en adelante? ¿Con qué imagen te quedas de la empresa después de haber laborado en SP? Al hacer el análisis de la información, se concluyó que el objetivo se cumplió de manera muy positiva ya que los ahora ex empleados salieron de la empresa motivados, con herramientas para vender su trabajo en otras organizaciones y con un buen sabor de boca por haber sido parte de la fuerza de trabajo de SP a pesar de las circunstancias por las que dejaron su labores.

Con respecto al paquete de indemnización que SP generosamente otorgó a todos ellos, se puede decir que fue muy atractivo ya que se les dio a cada uno un mes de sueldo como concepto de bono más las prestaciones superiores de las

que gozan desde el inicio de su contrato. Además, se les entregó tanto sus constancias laborales como cartas de recomendación para que no tuvieran limitantes de ese aspecto al momento que fueran solicitadas por sus futuros patrones.

Por último se aplicó el outplacement a Brenda dos días después de que dejó formalmente su puesto. Como en esa ocasión el curso fue exclusivamente para ella, se preparó el material correspondiente y se acondicionó una oficina para llevarlo a cabo.

Se hizo el mismo procedimiento que con los operadores. El resultado de la evaluación del cuestionario que respondió Brenda también fue positivo. Dejó la empresa con una mejor actitud, con más herramientas para vender su trabajo en futuros procesos de selección de personal y con mucho gusto de haber sido parte del equipo de trabajo de SP.

SP le otorgó dentro de su finiquito un bono por la cantidad equivalente a tres meses de su sueldo. Es importante mencionar que esto no lo hacen con cualquier empleado; sólo lo hacen cuando saben que el empleado que se va fue muy importante para la organización. Asimismo, se le entregó constancia laboral y carta de recomendación para que no tenga limitantes de ese aspecto al momento que fueran solicitadas por sus futuros patrones.

Programa de reconocimiento

Este programa se llevó a cabo en un principio con los empleados contratados directamente por SP. Es un programa de reconocimiento cuyo objetivo es reconocer a los empleados por las excelentes actividades que llevan y/o las aportaciones que hagan a la empresa. El empleado puede obtener desde un simple gracias hasta mil puntos; cada uno equivale a siete pesos que pueden ser canjeados en numerosas tiendas departamentales. Para los empleados contratados por Adecco se decidió que se llevara la misma dinámica del proyecto pero de forma ástera con el fin de incentivar sus actividades cotidianas y a posteriori poder ser contratados directamente por SP.

Primero se tuvieron las reuniones con la gerente de Recursos Humanos para iniciar la logística del proyecto. Se asignó al gerente de cuenta ser el coordinador del mismo y se empezó a tener las primeras juntas con el área de sistemas debido a que la mayoría de las nominaciones se llevarán a cabo a través de Internet. Cabe mencionar que la mayoría de las actividades de este proyecto son meramente administrativas.

Para comenzar, el área de sistemas presentó los primeros gráficos que serían parte de la página de intranet en la que los empleados ingresarían para efectuar las nominaciones deseadas.

Asimismo se empezó con las licitaciones correspondientes para determinar qué agencia de publicidad sería la que proveería asesoría para la imagen y el lanzamiento del proyecto. Se decidió que la agencia llamada Queruva era la mejor opción tanto en costos como en diseños.

Una vez que se seleccionó a la agencia, se empezó con las reuniones con el consultor asignado para platicarle de los objetivos del programa y con ello empezara a realizar propuestas de diseños y logos para que los presentara al coordinador del proyecto y a recursos humanos. Después de varias sesiones se hizo la selección de los mismos. Estos se entregaron al área de sistemas para que fueran integrados en la página de intranet.

Se redactó la información del proyecto (objetivos, contenido, dinámica, procedimientos) y se presentó a recursos humanos para obtener su visto bueno. Una vez terminado este punto, se mantuvo varias juntas con el área de sistemas para que integraran dicha información a la página y para que presentaran los avances de la misma en cuanto a formato, imagen y diseños.

Se hicieron las licitaciones correspondientes con los proveedores del material (fólderes, plumas, playeras, lonas y tarjetas para nominaciones en los que se estampó la información básica y logotipos del programa de reconocimiento). Se decidió cuales eran las mejores propuestas en cuanto a costos y calidad de los materiales. El siguiente paso fue entregar los logotipos a los proveedores seleccionados para que empezaran a hacer las pruebas y se evaluara la presentación del material complementario. Después de un par de correcciones, se decidió la presentación final para que a su vez se presentara a recursos humanos y diera su visto bueno.

Asimismo, el área de sistemas presentó a recursos humanos el contenido final de la página de la intranet del programa de reconocimiento de acuerdo a lo solicitado en juntas anteriores.

Por último, se solicitó al área de compras una orden de compra para poder solicitarles a los proveedores los materiales requeridos y tenerlos antes de la presentación del programa sin contratiempo alguno. La logística de la compra fue todo un éxito ya que se contó con el material un par de días antes de lo previsto. Se tenía todo listo para presentar el proyecto.

El 7 de mayo fue presentado el programa de Reconocimiento Adecco. Se hicieron dos exposiciones con duración de 30 minutos con el fin de dividir a la población para que atendieran y comprendieran con detalle la información. A la entrada del auditorio se le entregó a cada empleado un folder ilustrativo, el cual, contiene la información explícita del programa, una pluma con el logotipo de Adecco y una playera con el logotipo del programa de reconocimiento.

Se invitó a todo el personal administrado por Adecco, a los gerentes y directores de todas las áreas de SP para que conocieran el procedimiento de cómo nominar a los empleados.

La exposición fue abierta por la directora de recursos humanos para que diera unas palabras de bienvenida. Inmediatamente tomó la palabra el director general de SP para que explicara los motivos por los cuales se desarrolló el proyecto. Al terminar su discurso, el gerente de cuenta fue llamado para que explicara a través de diapositivas el objetivo y la forma de nominar a los empleados. Se hizo un ejercicio simulando una nominación a través de la intranet con la colaboración de los empleados. Se solicitó a la multitud que alguno indicara a quién de sus compañeros quisiera nominar con un GRACIAS y el motivo de dicha nominación. Al terminar, se aclararon las dudas y se cerró el discurso con un aplauso y se les pidió lo usaran para que el objetivo del proyecto cumpliera día a día su cometido.

CONCLUSIONES

Después de lo descrito en este informe, puedo concluir con los siguientes puntos.

En primera instancia, estoy seguro que la psicología aún tiene mucho por hacer en el campo industrial. Se debe atender al empleado de manera más detallada cuando así lo requiera. Desafortunadamente no hay empresas en las cuales se encuentre el psicólogo con el que se pueda asistir para sesiones individuales en las que se haga una historia clínica, y con base en ella, iniciar un programa de intervención para el empleado. Sería muy bueno adoptar una cultura organizacional en la que visitar al psicólogo fuera algo tan normal como ir al servicio médico dentro de la empresa. Podría ser considerada como una prestación más que las empresas con posibilidades de ello incluyan en el paquete de beneficios para sus empleados.

En cuanto a mi formación en la Carrera, puedo decir que no tuve la oportunidad de conocer el área de psicología industrial desde el punto de vista teórico y mucho menos práctico. Los psicólogos formados en la FES Zaragoza nos caracterizamos por tener fuertes habilidades en las áreas de la psicología experimental, educativa, clínica y social. En pocas palabras, nos forman para ser investigadores y profesionales que desgraciadamente en muchos casos no somos aprovechados por falta de oportunidades.

Actualmente, la psicología industrial es el área en la que la mayoría de los psicólogos egresados, independientemente de la institución en la que hayan sido formados, se enfocan, siendo ésta la línea a seguir en su carrera profesional, por ser el área en la que las empresas requieren a psicólogos convirtiéndose en el área con mayores oportunidades de trabajo.

Considero que para tener un nivel competitivo como profesional que va en busca de aplicar sus conocimientos para el servicio de la sociedad, es importante que en el plan de estudios de la FES Zaragoza se incluya a la psicología industrial como un área opcional para aquellos que decidan especializarse en ella.

Es importante mencionar que la formación clínica aporta mucho en lo que concierne a la selección de personal. La entrevista clínica es una herramienta fundamental que no todos los profesionales dedicados al reclutamiento poseen; el punto de vista de un reclutador que estudió psicología será mucho más amplio y objetivo que el de un administrador de empresas, contador o ingeniero industrial. Es por ello que la mayoría de las empresas en sus perfiles de puesto solicitan a los psicólogos para que evalúen y seleccionen al personal que será parte de la fuerza productiva de la organización.

No obstante que durante la Carrera, no tuve formación en el área en la que me desempeñé como psicólogo, es importante destacar que de manera indirecta adquirí habilidades que me permitieron acceder a la psicología industrial. Algunas de estas habilidades se relacionan con las áreas de la psicología educativa y clínica, que además de la entrevista, aprendí a elaborar evaluaciones e intervenciones, lo que extrapole a la psicología industrial.

Cabe señalar que parte de las actividades desempeñadas en Adecco, también las adquirí a través de la realización de prácticas profesionales no remuneradas.

Pasando a otro punto, desgraciadamente hay empresas que no cuentan con el área de recursos humanos por ser pequeñas. La base de cualquier organización es su gente y es por ello que no podemos pasar por alto ésta primordial área.

Recursos humanos es un departamento que debe ser bien estructurado; me refiero a que las personas que conforman el equipo de trabajo deben poseer las características humanas y profesionales para ser representantes del área en la que toda empresa pone sus ojos en todo momento por ser la que cuida por su bienestar. Es como el área madre de todas las demás. Debe tomar medidas preventivas, correctivas y definitivas dependiendo del caso que se presente. Por supuesto que sus procedimientos y políticas deben de respetarse y actualizarse con base en la filosofía de la empresa, es decir, renovar e idear para seguir en línea con los seres que son parte de la empresa actual.

Los profesionales dedicados a cumplir los objetivos de recursos humanos (psicólogos) deben de aplicar el método científico para llevar a cabo de manera objetiva su investigación y presentar resultados concretos a la organización. Desgraciadamente no es muy frecuente usar dicho método, la mayoría lo hacen de manera empírica y sin sustento teórico alguno. Es por ello que recurren a las consultorías; muchas veces no están capacitados para llevar a cabo un proyecto en específico necesario para la organización.

Asimismo, he visto que la discriminación entre los mismos empleados está latente. Se tiene que trabajar mucho en específico entre los niveles operativos; curiosamente se observa que, por ejemplo, un operador que lleva más de veinte años laborando directamente para SP minimiza al operador que acaba de ingresar a laborar a la misma área de trabajo contratado por Adecco. Podríamos pensar que es por el conocimiento tan basto que el empleado antaño tiene de su lugar de trabajo, pero la realidad es que lo hace de menos por no estar contratado por SP. La diferencia según él es que no tienen las mismas capacidades los operadores de Adecco que los de SP. Se le olvida a éste último que en algún momento de su vida laboral en el laboratorio tuvo que pasar por contratos eventuales para poder llegar a la "cima". Es cierto que en SP los niveles gerenciales y medios fomentan la igualdad entre todos los empleados. Debemos darle mayor seguimiento a este tipo de cuestiones

trabajando con los empleados fomentándoles el trabajo en equipo y la no discriminación ante cada persona que es parte de la organización independientemente del contrato y el paquete de beneficio que tenga. El personal eventual es parte fundamental de la estrategia productiva.

También creo que es fundamental tener contacto más cercano con el personal. Expresarles que somos consejeros, amigos, compañeros de trabajo y una autoridad que está destinada a brindar apoyo al personal, nos guiará para poder trabajar más a fondo en proyectos de clima laboral y resolver las situaciones que causan conflicto en las diversas áreas de trabajo. Se debe de inspirar confianza a la persona que se nos acerca para hacerle ver que tanto sus logros como sus necesidades son de nuestro interés.

Un punto que considero importante resaltar es el de la capacitación hacia los empleados que están por salir de la empresa. Cuando un empleado ingresa a laborar recibe las indicaciones y la capacitación necesaria para llevar a cabo su trabajo de manera segura y profesional. Durante su estancia en la organización recibe capacitación constante y enfocada al área de trabajo. Al momento de rescindir el contrato del empleado simplemente se le informa que deja de laborar para el patrón y no recibe mayor aliciente. Como hemos visto, En SP se entrena y otorgan herramientas al personal saliente para que encuentre otra oportunidad de trabajo en las diversas organizaciones que hay fuera de ésta. El trabajo psicológico es fundamental; hay que motivarlos y hacerles sentir que son valiosos. El fomentar la seguridad en cada uno de ellos debe de ser el objetivo de la capacitación para que muestren buena actitud ante el posible nuevo patrón. Es cierto que este tipo de servicios son caros cuando se solicita el servicio de alguna consultoría. Sería mejor que estuviera dentro de los programas de recursos humanos para ahorro y bienestar de la organización. El otorgar un servicio como éste es muy humano y profesional. Los ex empleados lo valoran mucho y lejos de estar resentidos con la que fue su empresa, la valoran y recuerdan como un lugar en el que aprendieron y aportaron mucho de su esencia como trabajadores.

Aunado a lo anterior, estoy seguro que he aprendido mucho gracias a la interacción entre ambas empresas. El conocer la parte de la consultoría y dar el servicio directamente al personal que está a cargo de Adecco me ha hecho sentir útil y ver que estoy en el camino indicado. La confianza que les inspiras a los empleados, el conocimiento que les compartes, el consuelo que les brindas y los comentarios que escuchan y llevan a cabo, son el resultado de una buena imagen que expresas ante ellos y que, a su vez, transmiten a sus compañeros de trabajo. Uno de mis jefes me dijo en alguna ocasión que muchas personas pueden hacer el trabajo de uno cuando se ha decidido dejar a la organización y emprender nuevos rumbos. "Nadie es indispensable, pero la gente se hace indispensable cuando su trabajo y sobretodo su *actitud* son igualables".

Me quedé con sus palabras y decidí llevarlo a la práctica. Es muy cierto, cuando expresas lo mejor de ti dejas un buen sabor de boca a la gente que te

rodea. Quiero concluir este punto diciendo que me siento afortunado de tener un rol único y de saberlo aprovechar al máximo, obvio, tengo mucho por aprender pero el conocimiento que he obtenido lo he aplicado bien hasta el momento.

Las empresas especialistas en recursos humanos cuando buscan aliarse con alguna organización lo hacen asegurando un excelente servicio al cliente. Estoy de acuerdo que debe ser una de las principales competencias para decidir con cual consultoría asociarse. Concluyo que estas empresas desprotegen a los empleados eventuales en el aspecto de no defenderlos o justificar con la empresa cliente el por qué no deberían de rescindir sus contratos. Las ventajas que tienen las empresas al contratar a una consultoría por así decirlo son desechar a los empleados en el momento en que la empresa cliente lo decida; las razones pueden ser lógicas o no serlo. Se avanzará mucho cuando las consultorías tengan en sus propuestas el seguimiento cercano de sus empleados, es decir, el ser como un abogado el cual tenga justificaciones objetivas para argumentar que vale, trabaja, se equivoca y debe tener las mismas oportunidades al igual que los demás.

La realidad contemporánea de recursos humanos no es tan bella como lo dice la teoría. Debe seguir ampliando sus horizontes para encontrar el mejor status quo y darle a la gente lo que busca del área madre (compresión, apoyo, confianza, motivación, corrección). Está en manos de los profesionales del área alcanzar el objetivo: atender, servir y crear para una mejor condición de vida laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcocer, C. y Martínez D. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. España: Mc Graw Hill.
- Alles, M. (2002). *Gestión por competencias*. Argentina: Garnica.
- Arias, F. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Bernie, M. y D'Aboville, A. (2003). *Los test de Selección de Personal*. España: Deusto.
- Biasca, R. (1999). *Preparando la empresa para los años 90, Downsizing*. Buenos Aires: Macchi.
- Blum, M. (1990). *Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.
- Dessler, G.; Varela, R. (2004). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc. Graw Hill.
- Dunnette, M. y Kirchner, W. (1976). *Psicología Industrial*. México: Trillas.
- Ettinger, K. (1974). *Administración de Personal*. México: Herrero.
- Heneman, H. (1985). *Administración de los Recursos Humanos y Personal*. México: Continental.
- Johansen, R. y Swingart, R. (1996). *El crecimiento profesional en el Downsizing*. España: CECSA.
- Landy, F. y Comte, J. (2005). *Psicología Industrial*. México: Mc Graw Hill.
- Lepsinger, R.; Lucia, A. (1999). The Art and Science of Competency Models in Organitations. *Harvard Bussiness Review*, 23, 45-68.
- Llanos, J. (2005). *Como entrevistar en la selección de personal*. México: Pax.
- Mc Clelland, D. (1973). Testing for Competente rather than for Intelligence. *American Psychology*, 6.
- Muchinsky, P. (2001). *Psicología Aplicada al Trabajo*. España: Paraninfo.
- Olleros, M. (1997). *El proceso de captación y selección de personal*. Barcelona: Deusto.
- Parlad, C.; Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Estados Unidos: Mc'Graw Hill.

- Parry, S. (1996). *The Quest for Competency*. Estados Unidos: Training.
- Pichot, P. (1996). *Los test mentales*. México: Paidós.
- Richino, S. (2000). *Selección de Personal*. Argentina: Paidós.
- Rodríguez, A. (1998). *Introducción a la Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. España: Pirámide.
- Schultz, D. (1985). *Psicología Industrial*. México: Mc Graw Hill.
- Torres, A. (2004). El Outsourcing en México. *Revista de Administración de Talento*, México: AMEDIRH, 80, 7-8.
- Tyson, S. (1989). *Administración de Personal*. México: Trillas.
- Werther, J. y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Zepeda, F. (2003). *Introducción a la Psicología. Una visión humanista*. México: Pearson Education.
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Recruiter>
- www.adecco.com.mx

ANEXO 1 REQUISICIÓN DE PERSONAL

DATOS GENERALES

DÍA	MES	AÑO

POSICIÓN VACANTE: INSPECTOR		NºVAC ANTES: 1	SUELDO: \$ 12,600		
DIRECCIÓN: CALIDAD	GERENCIA: CONTROL Y GARANTIA DE CALIDAD		DEPTO: GARANTIA		
REPORTA A: JEFE DE GARANTIA (MATERIALES)	POSICIÓN (ES) QUE LE REPORTA (N): NINGUNA				
REQUIERE VIAJAR	SI ()	NO (X)			
UBICACIÓN:	OFICINA: ()	PLANTA: (X)	VENTAS	()	

RESPONSABILIDADES

DESCRIBA BREVEMENTE LAS PRINCIPALES FUNCIONES DEL PUESTO:

MUESTREO DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES DE EMPAQUE, ANALISIS DIMENSIONAL Y POR ATRIBUTOS DE MATERIALES, ELABORACIÓN DE REPORTES DE DICTAMEN, CAMBIO DE STATUS FISICO A MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES. REVISION Y DICTAMEN DE DEVOLUCIONES.

ESCOLARIDAD: QFB, IQ, IQI, IF, Q

TITULADO: SI (X) NO ()

INGLES: 80 % EXPERIENCIA EN AÑOS: 1

EXPERIENCIA EN LAS SIGUIENTES FUNCIONES: INSPECCION DE GRANELES, CUÑETES Y SURTIDO DE ACTIVOS.

CONOCIMIENTOS Y/O ESTUDIOS ESPECIALES: EXCELENTE MANEJO DE EXCEL Y WORD. CONOCIMIENTO EN BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA Y MUESTREO ESTADISTICO.

OBSERVACIONES: DISPONIBILIDAD PARA ROLAR TURNOS MATUTINO VESPERTINO Y NOCTURNO DE FORMA MENSUAL Y TRABAJAR FINES DE SEMANA OCASIONALMENTE.

PUESTO

PUESTO NUEVO	SUSTITUCIÓN	EVENTUAL (X)
INCLUIDO EN HEADCOUNT SI () NO ()	INCLUIDO EN PRESUPUESTO SI (X) NO () EXISTE DESCRIPCIÓN SI (X) NO () SUSTITUYE A: IQ RAFAEL BELLO	ANEXAR JUSTIFICACIÓN

TIPO DE CONTRATO

EVENTUAL A PRUEBA: TIEMPO: 6 MESES ()	EVENTUAL TIEMPO: CONTRATACIÓN NUEVA () CONTINUACIÓN ()	PLANTA ()
---	---	---------------

JEFE INMEDIATO	GERENTE ÁREA	DIRECTOR ÁREA	GTE. DE REC.HUM.	DIRECTOR REC.HUM.	DIRECTOR GENERAL

ANEXO 2 COMPETENCIAS LABORALES

Liderazgo

1. Hábleme de alguna ocasión en la que tuvo que tomar medidas rápidamente para corregir un problema en un proyecto importante. ¿Qué sucedió? ¿Cómo respondieron las personas involucradas?
2. Hábleme de una ocasión en la que incentivó a alguien para que se esforzara en hacer un buen trabajo. ¿Cómo lo hizo Usted?
3. Hábleme de alguna ocasión dónde haya intentado Usted lograr que un cliente interno /externo colaborara y apoyara un cambio importante de un proyecto?
4. Hábleme de alguna ocasión en la que alguien se negó a hacer algo que Usted necesitaba que se hiciera. ¿Cómo respondió Usted?

Análisis y Evaluación de problemas

1. Algunas veces podemos identificar un problema pequeño y corregirlo antes de que se conviertan en un problema importante. ¿Puede darme un ejemplo de una ocasión en la que pudo identificar un problema pequeño antes de que se convirtiera en un gran problema?

Seguridad / Apego a normas

1. Hábleme de una tarea peligrosa que tuvo que desempeñar. ¿Cómo se aseguró de que usted u otra persona no resultaran lesionados?
2. Describa una ocasión en la que tuvo que enfrentarse a alguien que infringió una regla de seguridad industrial o física
3. ¿Está satisfecho con el desempeño del actual equipo que colabora con Usted? ¿Por qué? ¿Qué medidas ha tomado para mejorar el desempeño?
4. Describa una ocasión en la que supo que un proceso u operación se hizo mal. ¿Qué hizo Usted? ¿Qué efecto tuvo su acción?

Innovación

1. Describa cómo mejoró Usted la productividad / rentabilidad de su unidad de trabajo. ¿Cómo identificó Usted estas oportunidades para mejorar?
2. Hábleme acerca de una idea creativa que Usted tuvo para mejorar uno de los productos o servicios de su empresa.
3. En su puesto actual, ¿Qué ha hecho Usted de diferente manera que sus antecesores? ¿Por qué?

Integridad / Control de Información

1. Todos hemos estado en situaciones en las que hemos sabido de un próximo cambio en la organización o el personal antes de que lo supieran otras personas. Hábleme de una ocasión en que le sucedió esto. ¿Cómo respondió Usted?

2. No siempre trabajamos con personas a las que consideramos éticas u honestas. Hábleme de una ocasión en la que vio a un compañero de trabajo hacer algo que Usted pensó que no era apropiado. ¿Qué hizo Usted?

Planeación / Seguimiento

1. ¿Qué procedimiento ha utilizado para seguirles la pista a asuntos que requieren su atención?

2. ¿Qué objetivos se fijó para este año? ¿Qué medidas ha tomado para asegurarse de estar progresando en ellos?

3. ¿Cómo le ha seguido la pista al progreso de los proyectos delegados de los que Usted es responsable?

4. ¿Cómo se asegura Usted de que los materiales estén listos y sean entregados cuando se necesitan? (De un ejemplo)

Madurez / Manejo del Estrés

1. ¿Cuál fue una de sus mayores frustraciones en su trabajo? ¿Cómo lo abordó?

2. Hábleme de la última vez en que su gente le proporcionó retroalimentación negativa. ¿Cómo respondió Usted?

3. ¿Ha estado en una situación de trabajo nueva o poco conocida para la que hubo poco tiempo para prepararse? (De un ejemplo) ¿Cómo reaccionó Usted?

4. Describa una ocasión en la que haya pasado por una situación en la que la presión en el trabajo es extremadamente alta. ¿Cómo reaccionó Usted? ¿Las interacciones con la gente cómo fueron?

Trabajo en equipo

1. Describa una situación en la que tuvo que trabajar en equipo para determinar responsabilidades de un proyecto: ¿Tuvo algún problema con el equipo?

2. ¿Cómo enfrentó alguna situación en la que un miembro del equipo estuvo en desacuerdo con sus acciones o ideas?

3. Hábleme acerca de uno de los equipos más difíciles con los que ha tenido que trabajar. ¿Qué hacía que el equipo fuera difícil? ¿Qué hizo Usted?

Conocimientos Técnicos

ANEXO 2

Hoja de evaluación de entrevista (Panel)

A continuación encontrarás las competencias a evaluar y una escala del 1 al 5, donde deberás marcar con una X bajo el número que consideres amerita la respuesta de la persona evaluada. La escala se clasifica de la siguiente manera:

1	La respuesta mostró uso limitado de potencial humano y recursos materiales. Puede trabajar duro pero no completará el trabajo de acuerdo a especificaciones. Posee baja cooperación para trabajar con otros empleados.
2	La respuesta incluye el uso de algunos recursos humanos y materiales sin embargo, el trabajo puede tener ineficiencias. Posee algunas limitaciones de cooperación con otros. El trabajo es de calidad promedio
3	
4	
5	La respuesta abarca gran cantidad de recursos tanto humanos como materiales. Muestra cooperación con supervisores y pares para realizar el trabajo. El trabajo es de alta calidad y en tiempo eficiente.

Competencia

Liderazgo		1	2	3	4	5	OBSERVACIONES	Total
1								
2								
3								
4								

Análisis y evaluación de problemas		1	2	3	4	5	OBSERVACIONES	Total
1								

Seguridad y apego a normas		1	2	3	4	5	OBSERVACIONES	Total
1								
2								
3								
4								

Innovación		1	2	3	4	5	OBSERVACIONES	Total
1								
2								
3								

ANEXO 3 REPORTE DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

Nombre: **Guadalupe Sánchez Trejo** Escolaridad: **Secretaría Ejecutiva Bilingüe** Fecha: **18-04-07**
 Edad: **37 Años** Puesto solicitado: **Asistente de Dirección** Motivo del Estudio: **nuevo ingreso**

INTELIGENCIA	Capacidad intelectual. Indica la capacidad de una persona para resolver problemas y adaptarse al medio. I. Información. Nivel de información tomada del medio ambiente y adaptarse al medio. II. Juicio. Razonamiento lógico para apreciar las situaciones sociales. III. Vocabulario. Comprensión de conceptos expresados en palabras. Conocimiento del lenguaje. IV. Síntesis. Habilidad para resumir y relacionar la información. Abstractar las ideas. V. Concentración. Capacidad de atención y manejo de números. Resistencia a la información para llegar a las causas de un problema. Localizar su origen. VII. Abstracción. Capacidad de asimilar y comprender situaciones para conceptualizar. VIII. Planeación. Anticipación de situaciones. Imaginar mentalmente la solución de un problema.					
PERSONALIDAD	BAJO	TER MED BAJO	TERMINO MEDIO	TER. MED. ALTO	ALTO	RESULTADOS DE INTELIGENCIA
Flexibilidad. Habilidad para modificar su estilo de comportamiento						SUPERIOR TERMINO MEDIO ALTO TERMINO MEDIO TERMINO MEDIO BAJO INFERIOR
Auto concepto. Confianza en si mismo(a), proyectando una imagen positiva y de seguridad.						C.I. S
Agresividad. Actúa con firmeza ante las presiones del medio y no se deja influir por la crítica y los ataques.						I. S
Control emocional. Facilidad para manejar sus emociones sin explosiones de sus estados de ánimo.						II. S
SOCIABILIDAD						III. TM
Autonomía. Requiere poca ayuda de sus jefes para cumplir con su labor.						IV. TM
Iniciativa. Tiene habilidad para solucionar problemas. Aportando ideas y las realiza.						V. TMB
Cumplimiento. Cumple sus metas en tiempos y calidad esperados.						VI. S
Tolerancia. Estabilidad para desempeñarse bajo presión.						VII. TMA
Trabajo en equipo. Conciencia de integrar un equipo de trabajo para el alcance de metas comunes. Mostrando disposición para colaborar con otros.						VIII. S
HABILIDADES DEL PUESTO						IX. TM
Motivación Importancia del trabajo en su satisfacción personal y deseo de logro dentro del trabajo.						X. TM
Responsabilidad. Requiere poca o nula supervisión.						De acuerdo a las características y habilidades, la candidata se considera: APTA
Orientación al servicio. Disposición para percibir y comprender las necesidades de los demás. Brindándoles la ayuda que requieren, por el gusto y satisfacción que esto produce.						
Experiencia. En la función.						
Conocimiento. Cuenta con los conocimientos teóricos y prácticos necesarios.						