



CENTRO DE ESTUDIOS AGUSTINIANO
“Fray Andrés de Urdaneta”

NIVEL LICENCIATURA
CLAVE DE INCORPORACIÓN
UNAM 8853-25
PSICOLOGÍA

REPERCUSIÓN DEL SISTEMA DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TÉCNICA DE
PERSONAL EN LA ROTACIÓN DEL FACTOR
HUMANO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

TESIS PROFESIONAL
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

TAPIÁ RAMÍREZ ADRIANA

ASESOR

LIC. RICARDO POPOCA PASTRANA



COACALCO ESTADO DE MÉXICO 2008



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.

AGRADECIMIENTOS

A Dios porque siempre ha bendecido e iluminado mi camino para que pese a las dificultades siempre vea su luz, y sé que aunque a veces puedo no tenerlo presente sigue siendo mi compañero y ayuda sin pedirme nada a cambio. Gracias Señor.

A mi familia por ser siempre mi motivación para mejorar día a día, siendo un ejemplo para seguir superándome, luchando y conquistando cada una de mis metas. Gracias por ayudarme a comprender que debo esforzarme y ser la mejor en todo. Gracias por su amor, consejos, esta tesis es para ustedes como el reflejo de cuánto los amo.

A ti Haza por estar a mi lado en esta etapa y apoyarme para su elaboración ...gracias.

A mi profesora Silvia por compartirme su experiencias y conocimientos, siendo en todo este tiempo más que una maestra...una amiga.

A mis amigos Jeannette y Juan por su valiosa amistad y buenos deseos.

Al profesor Ricardo Popoca por colaborar en el cierre de esta valiosa etapa, brindándome todo su apoyo.

Con todo mi amor y dedicación

Adriana

ÍNDICE

RESUMEN.....	I
INTRODUCCIÓN.....	III
Justificación.....	III
Objetivo.....	VII
CAPÍTULO I. PSICOLOGÍA.....	1
1.1 Psicología Industrial.....	9
1.1.1 Historia de la Psicología Industrial.....	14
1.2 Enfoque conductual.....	17
CAPITULO II. LAS ORGANIZACIONES.....	28
2.1 Descripción de puestos.....	32
2.2 Perfil del puesto.....	35
2.3 Nivel del puesto.....	38
CAPITULO III. SELECCIÓN DE PERSONAL.....	42
3.1 Fuentes y medios de reclutamiento.....	43
3.2 Proceso de Selección de Personal.....	54
3.2.1 Requisición de personal.....	59
3.2.2 Perfil psicológico.....	62
3.2.3 Entrevista.....	63
3.2.3.1 Tipos de entrevista.....	70
3.2.4 Pruebas psicométricas.....	72
3.2.4.1 Tipos de pruebas psicométricas.....	76
3.2.4.2 Reporte psicológico en la selección de personal...79	

3.2.5	Estudio socioeconómico.....	82
3.2.6	Examen médico.....	83
3.2.7	Contratación.....	84
3.2.8	Inducción.....	87
CAPITULO IV. DESEMPEÑO DEL PUESTO.....		92
4.1	Evaluación de desempeño.....	92
4.2	Propósitos de la evaluación de desempeño.....	95
CAPITULO V. ROTACIÓN DE PERSONAL.....		98
CAPITULO VI. METODOLOGÍA.....		101
CAPITULO VII. RESULTADOS.....		108
CAPITULO VIII. DISCUSIÓN.....		114
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		
ANEXOS		

RESUMEN

En el presente trabajo de tesis se realizó una investigación sobre la relación entre el nivel de rotación del factor humano en empresas privadas y el proceso de reclutamiento y selección técnica de personal, que se lleva a cabo en organizaciones privadas.

Se comienza con la obtención de datos de dos muestras mediante un diseño no experimental de tipo encuesta, el cual proporcionó información relevante en relación al proceso de reclutamiento y selección técnica de personal, las pruebas psicométricas que aplican para medir inteligencia, personalidad, intereses, valores, aptitudes, etc. y el nivel de rotación que se dio en cada nivel jerárquico (directivo, mandos medios, operativo) el año pasado. Partiendo de lo anterior, con el nivel de rotación se utilizó la prueba χ^2 para muestras independientes, con la finalidad de realizar un comparativo del nivel de no rotación entre ambas organizaciones, lo que contribuyó a analizar mejor que existe diferencia en el nivel de rotación del factor humano entre las muestras, atribuido a la falta de un sistema de reclutamiento y selección técnica de personal y más mayúsculamente a la carencia de una batería de pruebas psicológicas por jerarquía.

Como psicólogos en el área industrial, es importante realizar una selección adecuada de tests psicométricos considerando jerarquías, habilidades y personalidad que se deseen medir, además de utilizar

teorías e instrumentos tales como la observación, técnicas de entrevista, capacitación, desarrollo organizacional, evaluaciones de desempeño, perfiles psicológicos para el puesto, etc. Herramientas que contribuyen a la elección y retención del recurso humano dentro de las empresas.

INTRODUCCIÓN

Justificación

A través de la historia, el trabajo ha sido visto desde diversas perspectivas. La antigua polis griega desvalorizaba el trabajo manual. En la Edad Media, se dio gran importancia al trabajo artesanal. Más tarde, dentro de la ética protestante, el trabajo es visto como una forma de alcanzar la gracia, incrementar la grandeza de Dios y de ratificar la condición de elegido. Durante la revolución industrial, el trabajo humano se consideró casi como una prolongación de la máquina, el aporte humano se asumió como una aplicación subordinada de músculos y esfuerzos físicos rutinarios, totalmente determinada por los tiempos necesarios para producir. Así, la revolución industrial necesitó de una "administración científica", cuyos principios indicaban cómo aumentar la productividad.

Partiendo del nivel de productividad, es importante que el personal que labore dentro de la organización sea el más competente y capacitado, pero el filtro inicial que puede ayudar a que esto sea posible y contemos con los recursos humanos más aptos es en primera instancia la provisión de los mismos y esta es una de las principales tareas de la Psicología Industrial. Pues debe considerarse que las organizaciones dependen primordialmente del

factor humano, para su funcionamiento y crecimiento. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Actualmente en la mayoría de organizaciones, se lleva a cabo un proceso minucioso, detallado de reclutamiento y selección, pero existen otras que restan importancia a la selección técnica de personal, al hacerlo las consecuencias son cruciales para la organización a futuro, ya que debe contratar a otro recurso (debido a la rotación de personal, desempeño ineficiente, falta de motivación, etc.), lo que implica un gasto extra que se puede evitar si se prioriza el proceso de reclutamiento y selección.

Dentro de las empresas el proceso de reclutamiento y selección técnica de personal debe integrarse como un sistema, ya que así, se determinarán mejor los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando la probabilidad de integrar al personal más apto para el puesto, utilizando una serie de técnicas, como fuentes y medios de reclutamiento, Entrevista, pruebas psicométricas, exámenes de conocimientos, etc.

En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es de suma importancia. Personas poco capacitadas provocarán pérdidas a las empresas por falta de conocimientos, o porque no cubren el perfil del puesto, en cualquier

caso se debe repetir el proceso de selección de personal. Sólo aquella persona que se apegue al perfil podrá ser considerado como un posible candidato, y se podrán descubrir sus áreas de oportunidad, que en un momento dado de ser contratado podrá contribuir al desarrollo organizacional.

Cuando se contrata nuevo personal, se realiza una inversión considerada como costo-beneficio, pues se invierte tiempo y dinero en la curva de aprendizaje, mediante la inducción del personal a la empresa y al puesto, con la finalidad de conocer su manejo (giro, historia, visión, misión, objetivos, etc.), así como las funciones principales del puesto; si posteriormente requiere actualizar sus conocimientos, se capacita, esperando con esto contribuya mejor al éxito de la misma para lograr sus objetivos principales. En caso de que el individuo decida renunciar, se habrá realizado una inversión infructuosa, que sólo lo beneficiará a él.

En la mayoría de organizaciones existe el departamento de contratación, pero pocas de éstas saben lo útil que es contar con un proceso de reclutamiento y selección técnica de personal, ya que ello permitirá un costo-beneficio, reflejado en la contratación del factor humano que pueda desempeñar adecuadamente su función dentro de la empresa y disminuyendo el riesgo de rotación de personal, desempeño inadecuado del personal o contratación de recurso que no se apegue al perfil del puesto.

Lograr resultados es hoy un desafío mayor que ejecutar tareas. Para lograr resultados, el trabajador competente debe poner en marcha sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y comprensión del proceso que realiza. En el ámbito organizacional, tanto público como privado este campo se abre como una alternativa real de desarrollo profesional. Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor personal posible para el éxito de la organización; el psicólogo, con su formación y enfoque tiene una aportación valiosa a esta tarea.

El no darle la relevancia a la aplicación de un sistema de reclutamiento y selección técnica de personal, y a las consecuencias que puede tener la falta de éste en la actualidad, puede llevar al Psicólogo a no considerarlo como un proceso primordial que debe existir en las empresas, dejando de lado el uso de sus instrumentos (entrevista, pruebas psicométricas, capacitación) que en dicho proceso técnico son prioritarios.

Es por ello que uno de los propósitos del presente trabajo, es mostrar las repercusiones que tiene para una empresa no contar con un sistema de reclutamiento y selección técnica de personal, y del cual el Psicólogo es el profesional más indicado, debido a que aplica sus conocimientos en el área.

Generalmente, la industria reconoce que las pruebas psicológicas constituyen un campo propio de los psicólogos, entrenados para tal fin. Mientras que hay muchos otros campos de trabajo, como el desarrollo de incentivos, el adiestramiento y la capacitación, la reducción de accidentes, la investigación de mercados y la eficiencia de la publicidad, en los que los estudios son realizados por profesionales de otras disciplinas, las pruebas se reservan con mayor frecuencia para los psicólogos.

Por lo anterior la presente investigación es de gran utilidad para el psicólogo industrial en el área de reclutamiento y selección técnica, haciendo énfasis principalmente en él, debido a que es la persona más idónea por su formación profesional, la cual es necesaria e indispensable para la administración, aplicación e interpretación de las pruebas psicométricas, análisis en las entrevistas por competencias, etc., siendo sus conocimientos teóricos de suma utilidad para la empresa.

Objetivo

Conocer la repercusión del sistema de reclutamiento y selección técnica de personal en la rotación del factor humano dentro de las organizaciones.

I. PSICOLOGÍA

Psicología es el estudio científico del comportamiento y de los procesos mentales. El término proviene de las palabras griegas *psyche* (alma) y *logos* (estudio), y revela que en sus orígenes, se refería al estudio del alma (más tarde de la mente)(Papalia y Wendkos, 2001). El alma y sus facultades esenciales fueron uno de los motivos de las indagaciones iniciales de la filosofía y la psicología a lo largo de un amplio periodo que va desde el siglo XIII al XVIII.

La psicología moderna se ha dedicado a observar hechos sobre la conducta y la experiencia, y a organizarlos sistemáticamente, elaborando teorías para su comprensión. Estas teorías ayudan a conocer y explicar el comportamiento de los seres humanos y en alguna ocasión incluso a predecir sus acciones futuras, pudiendo intervenir sobre ellas.

Históricamente, se ha dividido en varias áreas de estudio. No obstante, éstas frecuentemente se interrelacionan unas con otras. La psicología fisiológica, por ejemplo, estudia el funcionamiento del cerebro y del sistema nervioso, mientras que la psicología experimental aplica técnicas de laboratorio para estudiar, por ejemplo, la percepción o la memoria.

También pueden describirse en términos de aplicación. Los psicólogos sociales, por ejemplo, están interesados en las influencias del entorno social sobre el individuo y el modo en que éstos actúan en grupo. La psicología aplicada a la industria estudia el entorno laboral de los trabajadores y en el área educativa estudia el comportamiento de los individuos y grupos sociales en los ambientes escolares. La psicología clínica, por último, intenta ayudar a quienes tienen problemas en su vida diaria o sufren algún trastorno mental.

Al igual que cualquier ciencia, es una obra humana, por lo tanto, histórica y social, en consecuencia, sujeta al cambio. El nacimiento de esta ciencia viene determinado por la confluencia de varios caminos que reconocen la importancia del estudio del hecho psicológico.

Sus orígenes provienen de la antigua Grecia, en el seno de la filosofía, cuando los filósofos se preguntaban acerca de la naturaleza humana y los astrólogos miraban al cielo buscando respuestas sobre el significado de los sueños y las diferencias entre las personas.

Este comienzo no significa aquí tan sólo comienzo temporal, sino también origen o fuente a la que hay que volver para hallar una orientación en el desarrollo del conocimiento del ser humano. Este es el motivo por el cual, en el caso de la historia de la psicología, se

retrocede invariablemente a mencionar a los griegos para hablar de sus orígenes.

Los escritos de Aristóteles (384 a. C – 322 a. C), de Platón (427 a. C. - 347 a. C.), de Sócrates (470 a.C. - 399 a.C.) y de otros filósofos contienen referencias a problemas que atañen a la conducta humana, y estos problemas aparecen nuevamente en los escritos de los filósofos de los siglos XVII y XVIII (Whittaker, 1970).

Según Sanz de Acedo, Pollán y Garrido (1997) con la dialéctica de Platón y Aristóteles se inicia un movimiento clave en el desarrollo posterior de la psicología moderna y de otras muchas ciencias. La primera divergencia entre Platón y Aristóteles se centra en torno a la interpretación de las funciones y de las relaciones entre la *mente* y el *cuerpo*. Para Platón, la realidad reside no en los objetos concretos de los que somos conscientes a través de los sentidos de nuestro cuerpo, sino en las formas abstractas que representan a los objetos y existen en una dimensión no temporal.

Sus inicios, correspondientes a la antigüedad griega, se ocupa de problemas cosmológicos todavía sin deslindarse de la filosofía, después se interesa en problemas del hombre referidos a la dualidad mente-cuerpo.

Platón, basándose en sus reflexiones introspectivas sobre las formas abstractas, argumentó que la mente residía dentro del cerebro y defendió que la mente y el cuerpo, aunque interactúan, son cualitativamente diferentes.

Esta postura de Platón en cuanto a la relación mente-cuerpo se denomina **dualista**. Platón sostenía que la mente es superior al cuerpo. Aristóteles, por el contrario, que la realidad se encontraba solamente en el mundo concreto de los objetos, y situaba a la mente en el corazón. Para Aristóteles, las formas abstractas, tales como la idea de ánfora, no son más que derivaciones de los objetos concretos. Aristóteles tenía más bien una actitud **monista** al valorar la relación entre mente y cuerpo. Como monista pensaba que la mente y el cuerpo están unidos y debían concebirse juntos, del mismo modo que la realidad es un todo unitario. El estudio de la mente y del cuerpo es uno y el mismo. Entenderemos la mente sólo si comprendemos el cuerpo (Sanz de Acedo, Pollán y Garrido, 1997).

Cuando se separó de la filosofía, la psicología necesitaba un modelo para estudiar al hombre separando lo especulativo de lo científico, y creyó encontrarlo en las ciencias naturales. Consideró entonces al hombre como un ser natural y aplicó la observación de los hechos al estudio de su comportamiento.

Con el tiempo la psicología se desarrolla lentamente hasta que logra el rango de ciencia autónoma, con objeto de estudio, campo y métodos propios. Como disciplina independiente, la psicología nace hasta la última parte del siglo XIX, y fue aproximadamente en esta época cuando se aplicaron los métodos científicos a la resolución de problemas que se refieren a la conducta humana (Whittaker, 1970).

Psicología científica como tal no se inicia hasta el siglo XVII con los trabajos del filósofo racionalista francés René Descartes y de los empiristas británicos Thomas Hobbes (1588-1679) y John Locke (1632- 1704). René Descartes (1596-1650) afirmaba que el cuerpo humano era como una maquinaria de reloj, pero que cada mente (o alma) era independiente y única. Mantenía que la mente tiene ciertas ideas innatas, cruciales para organizar la experiencia que los individuos tienen del mundo. Hobbes y Locke, resaltaron el papel de la experiencia en el conocimiento humano. Locke creía que toda la información sobre el mundo físico pasa a través de los sentidos, y que las ideas correctas pueden y deben ser verificadas con la información sensorial de la que proceden.

Además de esta herencia filosófica, el campo que más ha contribuido al desarrollo de la psicología científica ha sido la fisiología, es decir, el estudio de las funciones de los diversos órganos y sistemas del cuerpo humano. El fisiólogo alemán Johannes Müller (1801- 1858) intentó relacionar la experiencia

sensorial con las actividades del sistema nervioso y del entorno físico de los organismos, pero los primeros representantes auténticos de la psicología experimental fueron el físico alemán Gustav Theodor Fechner (1801- 1887) y el fisiólogo Wilhelm Wundt (1832- 1920). Ambos considerados los padres de la psicología científica. Fechner desarrolló métodos experimentales para medir la intensidad de las sensaciones y relacionarla con la de los estímulos físicos que las provocaban, estableciendo uno de los principios básicos de la percepción. Wundt, que en 1879 fundó el primer laboratorio de psicología experimental en la ciudad alemana de Leipzig, formó a estudiantes del mundo entero en la nueva ciencia.

Para poder postular a la psicología como científica, Wundt rechaza los conceptos como alma y espíritu, proponiendo como objeto de estudio la conciencia. Además las ciencias que han propiciado en mayor medida el origen de la psicología científica se encuentran la filosofía y la fisiología.

Según Vidales (2004) entre las actividades que estudia la psicología, siendo algunas originadas por estímulos interiores o biológicos y otras por estímulos exteriores o ambientales, no se incluyen otras actividades estrictamente fisiológicas, pero los efectos de estas actividades en la conducta pueden ser de la competencia de esta ciencia.

La Psicología es una ciencia porque utiliza métodos científicos para realizar los estudios de todas las actividades del ser humano. Pero antes de que adquiriera categoría de ciencia, el saber psicológico se apoyaba principalmente en la especulación, en las observaciones aisladas o en descripciones orales y escritas.

A partir de su advenimiento, se utilizaron métodos que ya habían sido probados en otras ciencias y sugirieron métodos propios de la psicología que la enriquecieron notablemente.

Los principales métodos científicos usados por la psicología para la reunión de datos necesarios en el ejercicio de sus actividades son los filosóficos, los clínicos, los experimentales y los correlacionales.

Dentro de los métodos filosóficos destacan la introspección y la fenomenología. La **introspección** tuvo su aplicación y uso cuando la psicología solamente se preocupaba por estudiar los fenómenos que se daban en la conciencia, mediante la auto-observación o introspección, y gracias a la cual se recogían datos que luego eran tratados con base en la especulación.

Con relación a la observación, ésta puede ser continua o esporádica, pero ambas se refieren a las impresiones o intuiciones personales del observador sobre el sujeto observado (idem).

Fue hasta finales del siglo XIX cuando cobró vital importancia el papel del método, es decir, los principios que guían la investigación científica para indagar el comportamiento humano. Los primeros problemas investigados a partir del método científico fueron los relacionados con el aprendizaje, la memoria y la motivación.¹

Tiene su aplicación en problemas que surgen prácticamente en todas las áreas de la vida social. Por ende sus áreas de investigación de la forman parte también de las ciencias sociales y biológicas. Por ejemplo, los psicólogos contribuyen en instituciones y organismos tan distintos (escuelas, clínicas, empresas, etc.). Los principales campos de aplicación de la psicología son: en el área industrial, clínica, social, educativa, en el deporte, etc.

A continuación se desarrollará más a fondo uno de los campos de acción en los que el psicólogo realiza numerosas aportaciones: la industria.

¹ Recuperado el 10 de Julio de 2006 de <http://www.jornada.unam.mx/1998/10/12/cien-donde.html>

1.1 Psicología Industrial

Surgió como producto de la necesidad de resolver un problema práctico; posteriormente las crisis, las demandas y exigencias estimularon su desarrollo. La Psicología tiene más de 100 años de haberse iniciado como ciencia independiente; sin embargo la Psicología Industrial se instituyó formalmente en América al empezar el siglo XX.

Se desarrolló y creció durante conflictos globales y se entrelazó en el tejido social, del que forma parte. Su historia es relativamente corta y sus miembros no son numerosos, pero los psicólogos del trabajo han hecho grandes contribuciones al bienestar tanto personal como económico.

La evolución de dicha ciencia ha sido la crónica de intereses crecientes a lo largo de varias dimensiones comunes, que ha sido moldeada por algunos eventos fuertes. Mientras nos adaptamos a los tiempos de la globalización en donde las fronteras nacionales y culturales limitan cada vez menos, la psicología del trabajo ha expandido sus dominios de interés e implicación.

En sus inicios, entre los años de 1900 y 1916, ni siquiera tenía un nombre; era la confluencia de dos fuerzas que habían ido tomando impulso antes de 1900. Una de las fuerzas era la naturaleza

pragmática de algunas investigaciones psicológicas básicas. En este momento, la mayor parte de los psicólogos eran estrictamente científicos y evitaban de formar liberada el estudio de problemas que tuvieran que ver fuera de las fronteras de la investigación pura. (Muchinsky, 2002)

Otra fuerza importante en la evolución de esta disciplina provino del deseo de los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia. Estaban preocupados fundamentalmente por la economía de la producción, y por consiguiente, por la productividad de los empleados industriales.

Así, la confluencia de la Psicología con intereses aplicados y la preocupación por incrementar la eficiencia industrial fue el ingrediente para el surgimiento de la Psicología del trabajo. El trabajo ocupa la mayor parte del tiempo y representa un espacio de primer orden para la realización completa de las personas. La psicología aplicada al campo de las relaciones humanas se ocupa de cómo realizar adecuadamente la actividad laboral, de manera que se pueda crear un estilo que sea más eficaz para desarrollar las funciones de organización de la gestión en materias tan variadas como las propias de asesoramiento, de representación, de administración laboral, de mediación o de estudio e investigación (Carbó, 1999).

Según Zepeda (1999) la psicología organizacional se percibe como una disciplina que surge en las industrias y se expande hacia otro tipo de instituciones, hasta lograr su consolidación en la década de 1970. Algunos estudiosos la consideran como un sinónimo de la psicología industrial, otros como parte integral de ella o, finalmente, como una ampliación y evolución de la segunda.

Actualmente los estudiosos de la conducta utilizan sinónimos para términos como psicología organizacional, laboral, industrial, o bien psicología del trabajo para referirse a su campo de estudio.

En la actualidad la Psicología es una ciencia de suma importancia para cualquier tipo de empresa, y ha tenido un mayor auge debido a las necesidades que existen de éstas, las cuales sólo podrían ser analizadas por un estudioso de la conducta humana y que al entenderlas puede contribuir en mejorar a la organización. Con esto vemos que no sólo la Psicología puede estudiar el comportamiento del individuo en el área clínica, sino que sus bases pueden ser aplicables a cualquier rama que vincule la conducta humana, como lo es la Psicología industrial.

Definiendo el término psicología industrial es aquella ciencia que estudia el comportamiento del trabajador dentro de una organización, utilizando métodos científicos como instrumento para identificar problemáticas y proponer mejoras. Y lejos de centrarse en

el estudio de la organización como tal, la psicología organizacional, se orienta a los individuos como integrantes de la misma.

Así mismo, se ocupa e interesa del ajuste del trabajador a su empleo. De acuerdo con Frank (1985) el esfuerzo por descubrir, dentro de cualquier gama de posibilidades, a aquellos individuos que habrán de hacer la contribución máxima a una determinada oportunidad de empleo, se conoce como *selección*. La selección representa, los recursos y necesidades de la industria.

Dentro de una organización el psicólogo puede colaborar en departamentos (Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación, Desarrollo Organizacional) que se correlacionen con el comportamiento del trabajador, analizando entre algunos puntos la adaptación de su medio a este, la selección del personal, capacitación (relaciones humanas, etc.).

Los que se especializan en psicología industrial son requeridos para que elaboren pruebas especiales para la selección de personal, traten problemas conductuales o de clima laboral, confeccionen programas de adiestramiento. En realidad, el psicólogo puede tratar cualesquiera problemas industriales en los que intervenga el factor humano (Whittaker, 1985).

También incursiona en el estudio de las condiciones que determinan una de las actividades de interés central en la vida de la mayoría de las personas: el trabajo.

Como psicología del trabajo es una ciencia diversificada, que contiene varias subespecialidades. Las actividades profesionales de los psicólogos del trabajo pueden dividirse en seis campos generales:

- ψ Selección y colocación.
- ψ Capacitación y desarrollo.
- ψ Evaluación del desempeño.
- ψ Desarrollo de la Organización.
- ψ Calidad de vida laboral.
- ψ Ergonomía.
- ψ Clima Organizacional.

Como disciplina, la psicología se compone de muchas áreas especializadas. Una de ellas es en el área industrial, que consta de varias subespecialidades. Aunque algunas de éstas se superponen o complementan, muchas se diferencian claramente entre sí. Por lo tanto, la psicología del trabajo no es tampoco una disciplina única, es una mezcla de subespecialidades unidas por su preocupación por las personas en el trabajo (Muchinsky, 2002).

Siendo la psicología industrial área de interés para algunos psicólogos, debe tenerse un panorama general acerca de sus inicios, aportaciones y principales precursores. Por ello, es de primordial importancia poner énfasis en estos aspectos.

1.1.1 Historia de la Psicología Industrial

Dentro de la psicología industrial existen tres personajes que destacan como precursores:

Walter Dill Scott (1869-1955), psicólogo que fue persuadido para que ofreciera una charla a varios dirigentes de negocios de Chicago sobre la necesidad de aplicar la Psicología a la publicidad. Scott influyó sustancialmente en el aumento de la consciencia pública hacia la psicología industrial y su credibilidad.

Frederick W. Taylor (1856-1915), ingeniero de profesión, se dio cuenta del valor de rediseñar la situación laboral para alcanzar tanto una mayor producción de la compañía como salarios más altos para los trabajadores. Taylor mostró que los obreros que manipulaban lingotes pesados de hierro podían ser más productivos si tenían descansos en el trabajo. Capacitar a los empleados sobre cuánto trabajar y cuándo descansar incrementaba la productividad promedio por trabajador. Esta cuestión le significó ser atacado como

explotador e inhumano, discusión que fue interrumpida por el inicio de la Primera Guerra Mundial.

Hugo Münsterberg (1863-1916), psicólogo alemán, estudio sistemáticamente todos los aspectos de algunos puestos de trabajo, desarrolló una ingeniosa simulación de laboratorio de un tranvía y llegó a la conclusión de que un buen conductor tendría que apreciar al mismo tiempo todo lo que puede influir sobre el avance del vehículo. Algunos autores lo consideran el padre de la Psicología Industrial.

Al estallar la Segunda Guerra Mundial y la súbita muerte de Münsterberg el énfasis de los primeros trabajos en la Psicología Industrial se dirigía a las ventajas económicas que se podían lograr aplicando las ideas y métodos de la Psicología, a problemas de los negocios y la industria.

Líderes de negocios comenzaron a emplear psicólogos, y algunos de éstos comenzaron a realizar investigaciones aplicadas. Sin embargo, la Primera Guerra Mundial fue donde inicialmente se recurrió a los psicólogos en el área industrial.

De acuerdo con Muchinsky (2002) después de la guerra hubo un gran auge en el número de empresas de consultoría y oficinas de

investigación psicológica. El nacimiento de estas agencias impulsó la llegada de la nueva era de la Psicología del Trabajo.

La Psicología aplicada emergió de la guerra como una disciplina reconocida. La sociedad comenzaba a darse cuenta de que la Psicología industrial podía resolver problemas prácticos. En 1924 comenzaron una serie de experimentos en la fábrica Hawthorne, de la Western Electric Company, el estudio original intentaba hallar la relación entre la iluminación y la eficiencia. Los investigadores instalaron varios juegos de luces en salas de trabajo donde se producía equipo eléctrico. En algunos casos la luz era intensa; en otros, fue reducida. Pero la productividad no guardaba relación con el nivel de iluminación. La productividad de los obreros aumentaba aunque la iluminación disminuyera, aumentara o se mantuviera constante. En este sentido el fenómeno denominado efecto Hawthorne de cambio de conducta que sigue al comienzo de un tratamiento novedoso, con retorno gradual al nivel anterior de conducta según desaparece la novedad.

La primera Guerra Mundial contribuyó a reconocer la psicología industrial y le otorgó aceptación social. La segunda Guerra Mundial ayudó a desarrollarla y refinarla. La siguiente época entre 1946 y 1963, en la historia de la psicología industrial fue testigo de la evolución de la disciplina en subespecialidades, y del logro de niveles elevados de rigor científico y académico.

Durante este momento más colegios y universidades comienzan a ofrecer cursos de Psicología industrial y pronto se otorgan grados científicos en la especialidad. La división de la Asociación Americana de la Psicología (APA, por sus siglas en inglés) fue creada en 1946. Como cualquier disciplina en desarrollo, comenzaron a cristalizarse subespecialidades interesantes y la psicología industrial se separó.

Tomando como base el resumen anterior, desde sus inicios y en cualquier campo de aplicación de la psicología existieron y siguen existiendo diversos enfoques que nos ayudan a establecer una aportación en cualquier área. Uno de dichos enfoques es el conductual, el cual se retomara en el siguiente apartado.

1.2 Enfoque conductual

El enfoque conductual se caracteriza ya que se observa a la persona, sugiriendo que el comportamiento observable debería ser el punto central de atención de campo.

Dentro de este modelo existen dos importantes precursores, uno de ellos John B. Watson (1878-1958) quien fue el primer psicólogo importante de Estados Unidos en respaldar un enfoque conductual. En sus trabajos de la década de 1920, Watson sostuvo firmemente que una comprensión completa del comportamiento se podía

obtener a partir del estudio y la modificación del ambiente en el que operan las personas (Feldman, 1994).

Según Morris (1987) en el artículo de Watson "Psychology as the Behaviorist Views It" (1913), éste afirmó que el concepto de conciencia, de vida mental, es una superstición, una reliquia de la Edad Media. No es posible definir la conciencia, como tampoco lo es localizarla o medirla; por consiguiente, no puede ser objeto de un estudio científico. Para él, la psicología es el estudio de un comportamiento observable, medible.

La perspectiva de Watson se fundaba sobre todo en los famosos experimentos de Ivan Petrovich Pavlov (1849-1936), quien era otro precursor del modelo conductual. Algunos años antes que apareciera el artículo de Watson, este fisiólogo ruso había observado que los perros de su laboratorio empezaban a babear en cuanto oían que se acercaba la persona que les daba de comer, aún antes de ver el alimento. Pavlov siempre había pensado que la salivación era una respuesta natural ante la presencia de comida, de modo que la reacción anticipada de los animales le pareció extraña. Decidió averiguar si podía enseñarles a babear ante el sonido de una campana, aun cuando no hubiera comida en el cuarto. He aquí la manera en que explicó los resultados: toda conducta es una respuesta a algún estímulo o agente del ambiente. En la vida ordinaria, la comida hace salivar a los perros. Lo único que hizo

Pavlov fue entrenar a sus animales a esperar comida al escuchar cierto sonido. A este entrenamiento lo llamó condicionamiento.

En un famoso experimento con un niño de 11 meses de edad, Watson demostró que también el ser humano puede ser condicionado. El pequeño Albert era un niño seguro y feliz que no tenía motivo para temer a las ratas blancas, suaves y afelpadas. Pero cada vez que estiraba la mano para acariciar la rata, Watson hacía un fuerte ruido que lo atemorizaba. Muy pronto Albert empezó a tener miedo a las ratas blancas. Así pues, el condicionamiento alteró en forma radical el comportamiento del niño.

Según Watson no había motivo para explicar este cambio a partir de la conciencia o la vida mental. El pequeño Albert simplemente respondía ante el ambiente (en este caso, la coincidencia de un ruido fuerte y objetos blancos afelpados. Pensaba que lo mismo sucedía con todas las personas), esto es, que la conducta podía explicarse siempre con la fórmula de estímulo-respuesta.

Watson no sólo desplazó el contenido de la psicología de la conciencia a la conducta, sino que cambió la psicología de una tendencia hacia los instintos a una tendencia hacia la conducta aprendida. Para él, casi toda la conducta humana era aprendida, y una comprensión de los procesos del aprendizaje proporcionaría la

clave para desentrañar los misterios de la conducta humana (Whittaker y Whittaker, 1985).

Una época más reciente, el modelo conductual fue utilizado por B. F. Skinner, (1904-1990) quien estaba de acuerdo con el enfoque de Watson. Lo que más le interesaba a Skinner era modificar la conducta mediante el condicionamiento y también el descubrimiento de las leyes naturales que la rigen. Pero su enfoque era sutilmente distinto al de su predecesor (Morris, 1987).

Skinner introdujo un nuevo elemento: el reforzamiento. Premiaba a los sujetos que observaban la conducta que él deseaba de ellos. Por ejemplo, un animal (ratas y pichones son los animales que prefirió en sus experimentos) es puesto dentro de una jaula especial y se le permite explorar. Con el tiempo el animal extenderá la mano y empujará una palanca o picoteará un disco sobre la pared. Una pastilla de alimento cae en la caja. Poco a poco el animal aprende que al tirar de la barra o al picotear el disco siempre obtiene comida. Eso lo aprendió porque ha recibido reforzamiento o premio. Y de esa manera Skinner hizo al animal un agente activo de su propio condicionamiento (idem).

El modelo conductual se hace presente en todos los senderos de la psicología, junto con la influencia que ha tenido en el área de los procesos del aprendizaje, también ha realizado contribuciones en

áreas variadas como el tratamiento de desordenes mentales, disminución de la agresividad, solución de problemas sexuales y hasta la erradicación de la adicción a las drogas (Whittaker y Whittaker, 1985).

Conductistas pensaban que no valía la pena intentar imaginarse lo que la gente ve o siente y cómo piensan y por qué. En su lugar se concentraron en lo que realmente podían ver. Dicho de otra forma, estudiaban comportamientos y hechos observables. Reemplazaron la introspección, como métodos de investigación, por estudios de laboratorio sobre el condicionamiento, un tipo de aprendizaje. Si se podía determinar el tipo de respuesta que daría una persona o un animal frente a un estímulo determinado, opinaban que se conocería lo más importante de la mente (Papalia, 2001).

La mayor contribución de los conductistas fue el uso del método científico para estudiar el comportamiento. Este método se apoyaba en los comportamientos y hechos observables, en contraste con las medidas introspectivas. El conductismo también expandió las miras de la psicología incluyendo los estudios sobre animales como una forma de aprender más sobre las personas. Esta escuela ayudó a la psicología a convertirse en una disciplina científica y trazó el camino hacia el futuro, a pesar de que su simplicidad le impedía tratar satisfactoriamente aquellos factores psicológicos que no son

observables, incluyendo entre éstos casi todas las emociones y pensamientos (idem).

Dentro de psicología industrial el enfoque conductista observa y estudia la conducta humana del trabajador, desde que se adentra en el proceso de selección hasta que se incorpora a la organización. Inicialmente en la selección de personal, el psicólogo debe observar y analizar las conductas del candidato en cada una de las etapas de dicho sistema, pues de ello depende la contratación del factor humano.

Incorporando el conductismo en la etapa de entrevista, además de escuchar las respuestas del candidato, también se observa y analiza su conducta, como las respuestas que da ante diversos estímulos, lo cuales en este caso son las preguntas; además se puede estudiar el comportamiento manifestado por el sujeto y su respuesta ante estímulos (por ejemplo, exponer una problemática ficticia de la empresa, en el cual se pide una solución posible).

Al analizar dicho comportamiento se comprenderá mejor si la persona es candidata a una aplicación de una batería psicométrica que permitirá saber si cubre con el perfil requerido por el puesto, cabe mencionar que el conductismo mide el comportamiento por medio de las respuestas que el sujeto proporciona al haber sido

sometido a una aplicación de pruebas psicológicas, lo cual es otra forma de estudio.

Resulta evidente que las personas tienen diferencias entre sí, o bien distintos tipos de conducta. La medición de cualquier característica de las personas, con un instrumento medidor, dará como resultado una distribución de calificaciones. Como campo de la psicología, el estudio de las diferencias individuales (o comportamientos) ha proporcionado el impulso para todo el movimiento de las pruebas psicológicas. Las pruebas psicológicas miden la amplitud de las diferencias entre personas y se han utilizado con el fin de obtener estimaciones para una amplia variedad de características humanas (Blum y Naylor, 1990).

Con lo anterior se observa que es el enfoque conductual da origen a las pruebas psicométricas, ya que de acuerdo con Parkinson (2003) en esencia el objetivo de éstas consiste en medir las diferencias existentes en una determinada característica o rasgo entre diversos sujetos, o bien su comportamiento.

Psicometría y conductismo miden respuestas para poder comparar, predecir la conducta de manera cuantitativa, y en las técnicas proyectivas se analiza lo peculiar de la persona respecto a las respuestas que da y ese enfoque permite predecir en base a los elementos estables de la personalidad, lo cualitativo.

Las investigaciones que los conductistas han llevado a cabo con intensidad, tanto en la industria como en el laboratorio, han demostrado que puede todavía lograrse mayores avances en los procedimientos de empleo, si se utilizan los *tests* o pruebas psicológicas y demás procedimientos (Tiffin y McCormick, 1973).

Así mismo, el que una prueba psicométrica proporcione o no información útil depende del contexto en que se utilice y de la calidad de su elaboración. El contexto depende de la capacidad para identificar requisitos conductuales que exige un puesto y la calidad con que fue diseñada la prueba. Esto último constituye un proceso detallado y largo, el cual asegura que las pruebas generan información imparcial, confiable y válida (Parkinson, 2003).

Para el conductismo los tests psicológicos son medidas objetivas y tipificadas de una muestra de conducta. La cual, se selecciona por medio de un procedimiento rigurosamente planificado, tratando de cuidar que sus tareas (ítems o reactivos) no sean excesivamente fáciles ni difíciles. Con los puntajes de los tests, se pretende predecir la conducta en contextos amplios (industria, clínico, educativo, social, etc.) (Sanz de Acedo, Pollán y Garrido, 1997).

Por dicha razón y considerando que el enfoque conductual es quien da inicio al estudio de la conducta humana, se comienza este análisis cuantitativo y cualitativo a partir de la medición de las

respuestas conductuales que un sujeto dé cuando sea sometido a la aplicación de pruebas psicométricas.

Pero el conductismo no sólo se limita a las pruebas psicológicas, pues a nivel industrial, en caso de que un candidato sea contratado, se debe realizar un seguimiento y análisis conductual, pues ahora se debe estudiar su comportamiento como parte de la organización, para evitar la rotación de personal, ausentismo, conflictos laborales, bajo desempeño del puesto, y contribuir al desarrollo organizacional, crecimiento individual (capacitación, escalafón, motivación, clima laboral, etc.)

Partiendo del enfoque conductual y hablando de pruebas psicométricas, Blum y Naylor (1990) mencionan:

La simple reunión de un conjunto de preguntas no produce una prueba psicológica. La mejor definición que se puede dar de una prueba es la de que mide una “muestra estándar de la conducta humana”.

Como tal, debe satisfacer ciertas necesidades básicas. En primer lugar, la muestra de conducta debe ser suficientemente grande y representativa de la clase de comportamientos que se midan, para poder generalizar y predecir a partir de los resultados de esas pruebas. En segundo lugar, al exigir que la

prueba sea estándar, se quiere decir que la serie de preguntas o tareas deben administrarse uniformemente, siempre que se someta a sujetos a una prueba dada. (p. 129)

Finalmente, todas las pruebas psicológicas deben tener las características necesarias de validez, confiabilidad y estandarización. La *validez* puede definirse generalmente como el grado en que la prueba permite alcanzar ciertas metas del usuario, midiendo lo que se supone debe medir. La *confiabilidad* es el punto hasta el que cualquier instrumento de medición es consistente o estable y dará los mismos resultados una y otra vez. La *estandarización* es adecuar los parámetros de la prueba a una población específica.

Las pruebas psicológicas pueden clasificarse en varios grupos, dependiendo de la finalidad particular del sistema de clasificación. Es probable que el sistema de clasificación sea utilizado con mayor frecuencia se base en el tipo de conducta que se supone que debe medir la prueba. Así, tenemos pruebas diseñadas para medir inteligencia, personalidad, intereses, visión, aptitudes musicales, artísticas, mecánicas, habilidades verbales, etc., donde cada uno de los grupos incluye una conducta bastante específica.

Una ventaja principal de las pruebas psicológicas, al utilizarlas en la industria, es que son una muestra objetiva y estándar de conducta, que conduce a una evaluación estadística (Naylor, 1990).

Para un psicólogo industrial uno de los campos donde se puede estudiar el comportamiento humano, estableciendo mejoras con apoyo de el enfoque conductual es dentro de una organización (o empresa).

II. LAS ORGANIZACIONES

Organización es una unidad compuesta por personas con actividades determinadas, que funciona con constancia para alcanzar una meta o una serie de metas comunes. La forma en que esas personas se desempeñan e interaccionan entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización.

Cualquier tipo de empresa funciona como un sistema, entendiéndose que los elementos que interactúan son los departamentos y algunos de éstos pueden ser independientes unos de otros, pero finalmente forman un solo conjunto llamado organización.

Según Bateman (2001), la organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas. Actividades que incluían atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen en conjunto para alcanzar el máximo éxito.

La empresa privada busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social (Reyes, 2000).

De acuerdo con Arias (1976), la organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Son de tres tipos:

Recursos materiales

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos técnicos

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Recursos humanos

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Blum y Naylor (1990) sugieren que las características básicas de identificación de la organización son:

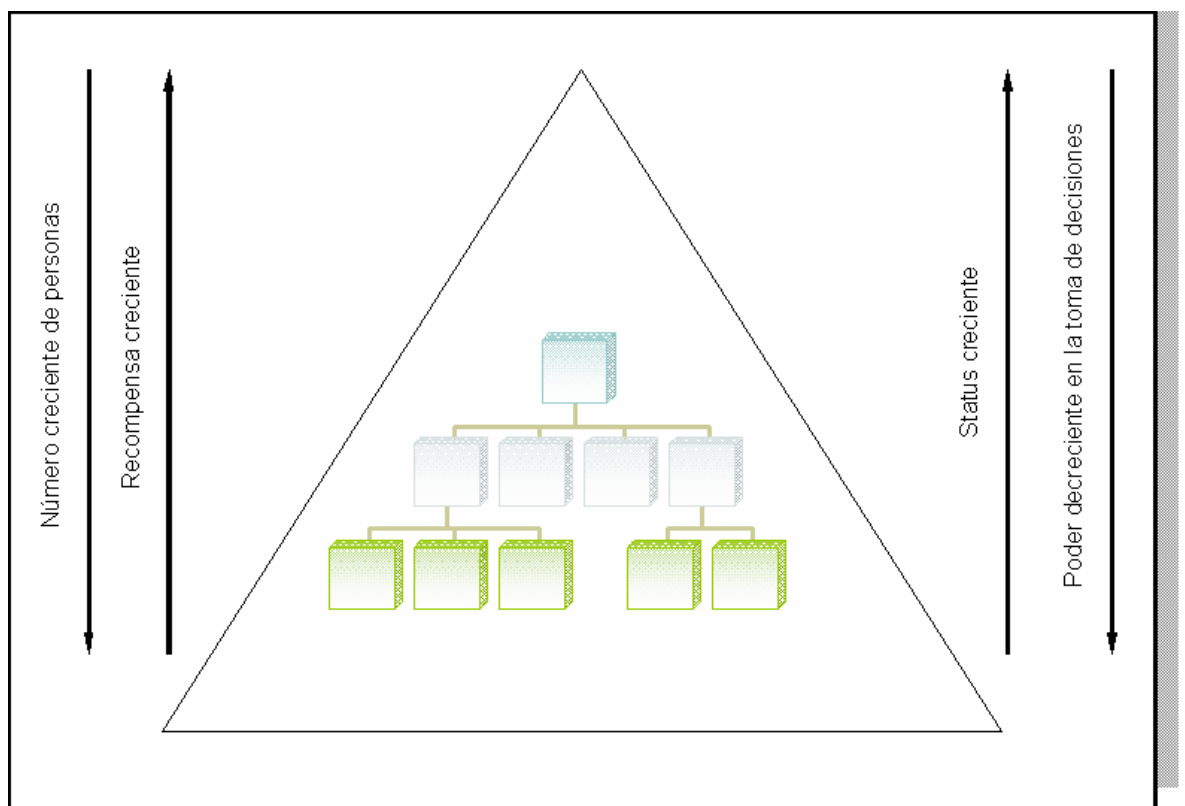
- a. Nombre de la organización.
- b. Funciones de la organización.
- c. El o los principales objetivos o alcances.
- d. Políticas de la organización.
- e. Obligaciones y derechos recíprocos de la organización y sus participantes.
- f. Símbolos o logotipo de la organización.

Todos los psicólogos industriales se familiarizan con el término “organigrama”. De acuerdo con Blum et al. (1990) “Se refiere a una representación esquemática de las propiedades formales y de interrelaciones de los componentes de la organización”. Es una representación del modo en que la organización está verdaderamente “organizada”. El organigrama establece explícitamente preguntas tales como: “¿Quién presenta informes a quién?” y “¿Quién tiene responsabilidad de qué?”.

Cada una de las casillas del organigrama representa una *unidad* o posición en la organización. Esas unidades están ligadas por medio de *enlaces de organización*. El esquema de enlaces entre las unidades es lo que proporciona la estructura de todo el sistema de la organización. En su forma pura, los enlaces entre las posiciones

representan las relaciones que existen entre las unidades. **(Figura 2.0)**

FIGURA 2.0. La pirámide de la organización



Fuente. Blum, L. M. y Naylor, C. J. "Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales", (2a ed.), México: Trillas, 1990.

Algunas organizaciones realizan un proceso de selección de personal y para que éstas sean exitosas, se requiere de la clara comprensión de la naturaleza y propósito del puesto a ocupar. Por lo

tanto, es preciso realizar un análisis objetivo de los requisitos que implica un puesto y, en la medida de lo posible, describir el puesto en tal forma que satisfaga las necesidades organizacionales e individuales. Además los puestos deben ser sometidos a evaluación y comparación.

Entre los factores adicionales por considerar están las competencias requeridas, ya que éstas varían según el nivel de jerarquía organizacional y las características personales que deben poseer los empleados.

2.1 Descripción de puestos

Para Arias (1976) la descripción de puestos es la forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto; esta se puede representar en forma genérica y analítica.

Chiavenato (2000) lo define como un inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante para la selección es la información respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al puesto para que el proceso de selección se centre en ellos.

De acuerdo con Franklin (2004), el contenido básico de los puestos que integran cada unidad administrativa, incluye la información siguiente (**Figura 2.1.**):

- ψ Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etc.)
- ψ Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados, las facultades de decisión y las relaciones de línea y asesoría.
- ψ Funciones generales y específicas.
- ψ Responsabilidades o deberes.
- ψ Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- ψ Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Por lo general, la descripción de puestos debe iniciarse con la determinación de las tareas por cumplir. Aunque también depende del puesto y la organización implicados (Koontz y Weihrich, 1998).

FIGURA 2.1. Descripción de puesto

Logotipo	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Nombre de la organización</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Manual de organización (general o específico)</td> </tr> </table>	Nombre de la organización		Manual de organización (general o específico)		Fecha	
Nombre de la organización							
Manual de organización (general o específico)							
		Página	De				
		Sustituye a					
		Página	De				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
<p>Identificación y relación</p> <p>A) Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto 2. Número de plazas 3. Clave 4. Ubicación (física y administrativa) 5. Tipo de contratación 6. Ámbito de operación <p>B) Relación de autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Jefe inmediato 8. Subordinados directos 9. Dependencia funcional <p>Propósito del puesto</p> <p>Funciones generales</p> <p>Funciones específicas</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ascendente 2. Horizontal 3. Descendente 4. Externa

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Fuente. Grados, E. J. A, "Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal", (3a ed.), México: Manual Moderno, 2003.

Con los datos anteriores se entiende que la descripción de puestos es aquel documento en el cual se enumeran las tareas o funciones que lo conforman y que, por lo tanto, diferencian de otros puestos. Enumera las funciones (qué hace), la periodicidad (cuando lo hace), los instrumentos (con qué lo hace) y los objetivos (porqué lo hace). Además, fija deberes y responsabilidades. Indicará, así mismo, qué se debe hacer, cuándo, cómo y por qué.

Es la suma de conclusiones a las que hay que arribar para contribuir con el logro de los objetivos de la organización.

Posterior a la descripción de actividades que se realizaran en el puesto es importante también saber las características y habilidades que la persona debe poseer para ocupar la vacante, describiendo ahora el perfil que se requiere para el puesto.

2.2 Perfil del puesto

De acuerdo con Zepeda (1999) los perfiles de puesto se elaboran generalmente antes de requerir que se cubra una vacante; por ello, son previos a la requisición. Sin embargo cada vez que tenemos un puesto vacante es conveniente revisar si las funciones que se deben desempeñar en éste, los resultados que debe generar, las condiciones de trabajo, la evaluación del mismo o algún otro factor ha variado significativamente, de tal manera que nos lleve a esperar

varias características distintas de la persona que ocupará esa posición en esta nueva oportunidad. Un perfil tradicional de reclutamiento y de selección es que se muestra en la **Figura 2.2**

El perfil se elabora a partir de la información que consiste en la determinación de los procesos y procedimientos de trabajo en que interviene el puesto en cuestión. A partir de ellos, se identifican los conocimientos y habilidades, las herramientas y la información que requiere dicha posición, las relaciones que debe establecer con otros puestos o áreas de la organización, así como los objetivos y resultados que debe alcanzar. Esta información es la que se utiliza como base para identificar las características que se esperan de los candidatos. Es recomendable que tales características sean enunciadas en términos de conductas observables, es decir, que puedan ser definidas operativamente.

Tanto la descripción del puesto como el perfil tendrán variaciones en base al nivel del puesto. Pero en primera instancia se debe comprender a qué se hace referencia cuando hablamos de un *puesto* dentro de alguna organización.

Figura 2.2 Perfil del puesto para reclutamiento y selección modelo tradicional

Nombre del puesto: _____					
Clave: _____					
Departamento: _____					
Dirección: _____					
Datos personales requeridos:					
Edad:	()	Sexo:	()	Estado civil:	()
Escolaridad requerida:					
Primaria	()	Secundaria	()	Preparatoria	()
Carrera Técnica	()	Licenciatura	()	Maestría	()
Doctorado	()	Otros estudios	()		
Especificar área de conocimiento: *					
Otros conocimientos y habilidades necesarios: _____					

Experiencia acumulada de un mínimo _____ de años en las áreas de:					

Resultados que debe haber logrado en empleos anteriores:					

Tipo de organizaciones en las que se desea haya tenido experiencia laboral:					

Disponibilidad para trabajar en el horario siguiente:					

Disponibilidad para viajar con la frecuencia siguiente:					

Otros requerimientos importantes:					

Fuente. Zepeda, H. F., "Psicología organizacional", México: Adisson Wesley Longman/ Pearson, 1999, p. 171

2.3 Nivel del puesto

De acuerdo con Arias (1976): “Es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones, que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal”.

A partir de lo anterior, el nivel del puesto sería la agrupación ordenada que se hace de las posiciones de acuerdo a diferentes criterios; por ejemplo, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones (oficinistas, operarios); con su jerarquía (directores, ayudantes); con características jurídicas (de planta, temporales, de confianza, sindicalizados), etc.

Debe recordarse que, al hablar de niveles, se hace referencia al lugar jerárquico que ocupa el puesto dentro de la estructura orgánica de la empresa. Corresponde al nivel *gerencial* mayor grado de responsabilidad, planeación, organización, dirección y control; el nivel *medio* o *intermedio* corresponde a secretarías y jefes de departamento, entre otros; por último, el nivel *bajo* u *operativo*, que más bien implica tareas o actividades manuales y rutinarias, corresponde a mensajeros y encargados de limpieza, entre otros (Grados, 2003).

La clasificación anterior depende de las características de cada empresa, por lo que es recomendable que se tenga muy clara su estructura orgánica.

Según Franklin (2004) las funciones genéricas de cada nivel de la estructura organizacional, son:

Funciones que caracterizan al nivel gerencial:

- ψ Definir el marco de actuación de la organización.
- ψ Establecer políticas y estrategias que sirvan como marco de referencia para tomar decisiones en todos los niveles de la organización.
- ψ Definir las prioridades de la organización en el corto, mediano y largo plazos.
- ψ Manejar la imagen de la organización.
- ψ Interrelacionar las acciones de las unidades de la organización.
- ψ Prever el financiamiento de la organización.
- ψ Fomentar el espíritu de equipo y el respeto a los valores de la organización.
- ψ Mantener el rumbo de la organización conforme a los objetivos y prioridades.

Funciones que caracterizan al nivel medio o intermedio:

- ψ Elaborar y ejecutar programas mediante el establecimiento de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazos.
- ψ Organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar el desarrollo de las funciones sustantivas o de apoyo.
- ψ Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de las acciones.
- ψ Interpretar y aplicar las políticas y estrategias establecidas.
- ψ Asumir la responsabilidad del desarrollo de procesos, funciones, programas o proyectos.
- ψ Orientar y aplicar los recursos necesarios para cumplir los objetivos de la organización.

Funciones que caracterizan al nivel operativo:

- ψ Precisar metas por alcanzar en sus áreas de trabajo.
- ψ Organizar, dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad.
- ψ Determinar los procedimientos y métodos específicos de trabajo.
- ψ Supervisar el desarrollo del personal a su cargo.
- ψ Atender el desarrollo del trabajo conforme a los criterios establecidos.
- ψ Impulsar la productividad y promover la calidad en el trabajo.
- ψ Proponer medidas y ajustes a sus actividades e informar a los mandos superiores.

Al comprender que algunas empresas se conforman por tres niveles jerárquicos, así como al identificar cuáles son sus funciones principales, podremos apoyarnos de dicha información para que en caso de existir un puesto vacante en cualquier nivel, consideraremos características del perfil para cubrir la plaza, comenzando en primera instancia con el proceso de selección de personal.

III. SELECCIÓN DE PERSONAL

En algunas empresas se realiza un proceso para seleccionar personal que sea candidato a cubrir una vacante en el nivel que se requiera (operativo, mandos medios, gerencial). Existen varios autores con diferentes perspectivas sobre el término selección, y todos coinciden en que la selección de personal, consiste en elegir entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos.

Koontz y Wehrich (1998) la definen como elegir entre varios candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona más indicada para ocupar un puesto en ese momento o en el futuro.

Maristany (2000), denomina en forma general “selección” a la cobertura de una vacante, considerando desde la decisión de cobertura hasta el ingreso e inducción de la persona.

Grados (2003) opina que es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Al seleccionar un candidato se está eligiendo a aquél que posiblemente tenga un adecuado desempeño en el puesto y desarrolle sus competencias, a fin de lograr un crecimiento

individual, para contribuir, a su vez, al crecimiento global de la organización.

Es importante que antes de mencionar los diferentes métodos para la selección del recurso humano se defina qué es reclutamiento, entendiendo que: es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos más aptos para la empresa u organización.

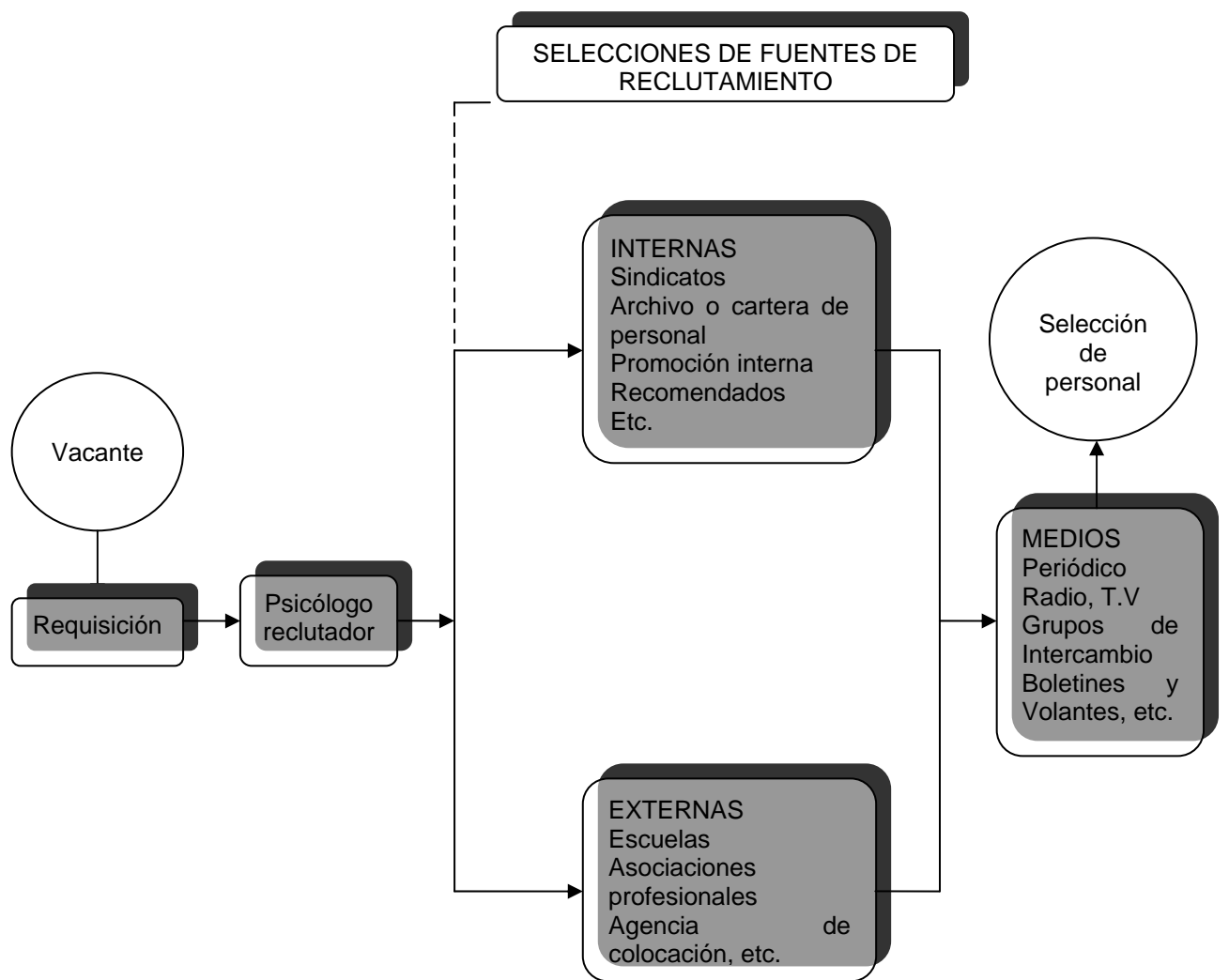
Un nuevo elemento se puede requerir en dos casos:

- ψ Cuando es un puesto de nueva creación.
- ψ Cuando se tiene un puesto vacante.

3.1 Fuentes y medios de reclutamiento

Para Grados (2003) las fuentes de reclutamiento son los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios. Existen dos fuentes de principales: *externa* e *interna*. (**Figura 3.0.**)

Figura 3.0. Fuentes y medios de reclutamiento



Fuente. Grados, E. J. A., "Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal", (3a ed.) México: Manual Moderno, 2003, p. 211

Son aquellas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno.

Las *fuentes internas* se utilizan también habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Con este procedimiento la organización también puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y contribuirá a mantener la alta moral del personal, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de ascensos.

El uso eficaz de éstas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Entre sus limitaciones, está el hecho que a veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben llenar desde el exterior.

Entre las que desempeñan un papel importante en una empresa se encuentran las siguientes:

a) Sindicatos

Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante que entran en el dominio del sindicato.

b) Archivo o cartera de personal

Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados, probablemente en una base de datos computarizada, sin haberse utilizado porque se cubrió la vacante en cuestión. Algunas de estas solicitudes tienen las características requeridas por el puesto vacante y el psicólogo deberá echar mano de ellas cuando las circunstancias lo ameriten.

c) Familiares y recomendados

Se hace uso de esta fuente cuando se boletinan las vacantes entre los propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.

d) Promoción o transferencia interna de personal

Esto sucede cuando el psicólogo estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal,

con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según el caso, al puesto vacante. Se consideran tanto aspectos de conocimientos como de aprendizaje y responsabilidad o, en su defecto, la capacidad para desempeñar el puesto.

- *Fuentes externas*

Son aquellas a las que el psicólogo puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en cuando al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa. Entre las más importantes se encuentran las siguientes:

a) Profesionales y educativas

Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las diferentes áreas científicas y tecnológicas, y pueden ser universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicos, institutos, etc., todas ellas cuentan con guías de carreras en las que el psicólogo puede conocer los programas académicos y las carreras profesionales que en ellas se imparten, así como su ubicación. En estas organizaciones se puede encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad, que satisfagan las necesidades de la empresa.

Existen también, dentro de algunas instituciones educativas, proyectos de vinculación profesional, como el reclutamiento de

amateurs y ferias de reclutamiento; las cuales también son desarrolladas por algunas empresas.

b) Asociaciones profesionales

Cuando se requiere personal con experiencia en determinado campo científico, tecnológico o profesional, el psicólogo reclutador puede tener contactos con las distintas asociaciones profesionales, que proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros. Algunos ejemplos son: Asociación de Ingenieros Mecánicos Electricistas, Asociación de Psicólogos Industriales, Asociación Nacional de Ingenieros Químicos, Colegio de Contadores, Asociación Mexicana de Relaciones Industriales (AMERI), Grupo Bolívar (la cual es una asociación internacional), etc.

c) Bolsas de trabajo

Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en diversas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios de manera gratuita para el trabajador; a ellas puede recurrir también la empresa y solicitar candidatos. Por ejemplo: la bolsa universitaria de trabajo, bolsas de trabajo de diferentes cámaras (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, Cámara Nacional de la Industria de la Celulosa y el Papel, etc.). Otros organismos que funcionan de modo similar son el IMSS, IPN, GDF (Gobierno del Distrito Federal), Dirección General

de Profesiones, AMEDIRH (Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos), etc.

d) Agencias de colocación

Estas agencias no cobran al candidato, sino a la empresa. La tarifa consiste en un mes de salario de la persona que colocan. En otros casos, como cuando el empleo es a nivel ejecutivo, cobran desde 10 hasta 30% del salario anual integrado. Por ejemplo Manpower, Adecco, One Digit, etc.

e) Out-sourcing

Se trata de empresas que solo facilitan la obtención de personal especializado en puestos de alta tecnología, difíciles de conseguir; ahora se están utilizando como sustitutos patronales mientras prueban la pericia y actitudes de los empleados o como una manera de evitar tener relación laboral con los mismos y así aparentar tener menos gente en las plantillas, aduciendo que pertenecen a la empresa bajo la que tienen la relación laboral.

Otra modalidad de Out-sourcing consiste en reclutar estudiantes que están en condiciones de realizar sus prácticas profesionales o servicio social constitucional o estudiantes en cualquier condición, si bien los recién egresados son otra opción. La selección de personal bajo estas condiciones facilitan el acceso a personal fresco, sin vicios institucionales, con amplias aptitudes que asumirá con mayor

facilidad el compromiso organizacional, siendo la capacitación de estas personas una excelente inversión. Es una opción de reclutamiento con alto índice de seguridad, sin compromiso en nómina, pues se puede contratar en la nómina solo a los mejores y con mucha certidumbre.

f) La puerta de la calle

Esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido algún aviso para él por parte de la empresa; es decir, el candidato acude de manera espontánea.

Medios de reclutamiento

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

a. Medios impresos

La prensa es el medio más utilizado en reclutamiento de personal. Se emplean, básicamente, anuncios en primera plana, en el caso de personal ejecutivo o que actualmente esté trabajando; en el caso de

las personas que están buscando trabajo, se utilizan los anuncios interiores, que tienen la ventaja de ser los más económicos. Los anuncios en prensa resultan ser de gran utilidad, no sólo en el área donde se radica, sino que pueden servir para todo el país cuando se realiza un reclutamiento externo. Además, la prensa ofrece la seguridad de que la información emitida llegará con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos deseados.

También se utilizan los anuncios en *revistas especializadas* cuando se requiere personal calificado en la profesión a la cual se dirige la revista.

Otros medios impresos son los *boletines* y *volantes*. Se utilizan cuando se pretende captar recursos humanos a nivel operativo, que están localizados cerca de la empresa. Para ello se realizan impresos en los que se señalan vacantes, prestaciones, etc., y se envían a domicilio cercanos. También pueden colocarse en lugares frecuentados por posibles prospectos: casetas telefónicas, paradas de autobuses, los autobuses mismos e incluso afuera de la empresa.

Uno más es la *falda hawaiana*. Es un medio compuesto de dos partes; consiste en carteles con información general en letras visibles desde una distancia considerable, que a su vez, en la parte inferior, incluyen tiritas de papel con los datos de la empresa que recluta. El fin es que cualquiera que esté interesado, pero que en ese momento carezca de medios para transcribir los datos, tome una

tirita con la información necesaria para acudir con el psicólogo reclutador.

El *hombre sándwich*, otro medio de reclutamiento, se refiere a una persona que lleva un cartel al frente y uno atrás. Es posible que además de la información que porta rotulada en los carteles, cargue volantes o boletines.

b. Radio y televisión

Se puede emplear la radio cuando se quiera que el reclutamiento sea en provincia, mediante el uso de los servicios de una radiodifusora de la localidad. Los anuncios en televisión tienen un costo elevadísimo, que depende de los horarios, minutos y canal en que se transmite la información.

c. Grupos de intercambio

Se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre las diferentes vacantes de la organización. De igual manera, se boletinan candidatos viables de ocupar vacantes en otras organizaciones cuando no se tiene algún puesto que ofrecer de acuerdo con sus características.

Este procedimiento presenta la ventaja de conseguir recursos humanos de modo inmediato y sin costo, utilizando solicitudes que

en ese momento no le son de utilidad a la empresa y aprovechando los que han obtenido otras organizaciones para resolver los problemas de reclutamiento. Este tipo de grupos funciona como medio y fuente de reclutamiento, al proveer de recursos humanos a la empresa, a través de las juntas de intercambio.

d. Reclutamiento On-line (en línea vía Internet)

El uso de la tecnología se ve reflejado en este medio el cual permite, además de la utilización de bolsas de trabajo “virtuales” (puesto que sólo existen en el ciberespacio), el envío de información por medio del correo electrónico.

Existen beneficios muy marcados en el reclutamiento en línea: reducción de los costos de reclutamiento de la empresa cliente, acceso a una base de datos digital, reducción del tiempo de búsqueda, y acceso las 24 horas de los 365 días del año.

Con la información obtenida, los usuarios pueden acceder a una verdadera estrategia para conseguir el mejor empleo, mismo que repercute en las empresas al contratar al mejor postulante.

Después de utilizar fuentes y medios de reclutamiento para la atracción del personal, las empresas siempre buscan seleccionar entre todos los solicitantes reclutados, a la persona que tenga mayores posibilidades de tener un desempeño satisfactorio en el

puesto. Una vez que se utilizaron estas fuentes y medios se pasa a otra etapa dentro del proceso para cubrir la vacante: la selección.

3.2 Proceso de selección de personal

De acuerdo con Chiavenato (2000) la selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso; en consecución de recursos humanos para la organización.

Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.

Por lo tanto, el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

Una selección eficiente no es un proceso aleatorio, puesto que los elegidos se escogen bajo la suposición de que tiene mayores

probabilidades de ser mejores empleados que los rechazados. La tarea del psicólogo industrial consiste en asegurarse de que esa suposición es realmente válida, como resultado del empleo de instrumentos y procedimientos científicos y objetivos, en vez de juicios subjetivos y tendenciosos (Blum y Naylor, 1990).

Grados (2003) opina que la importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos:

- ψ Experiencia laboral.
- ψ Trayectoria académica.
- ψ Aspectos psicológicos.

Selección de personal se refiere al momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante; éstos deberán ser evaluados de modo secuencial:

1. *Vacante.*

Puesto que se encuentra desocupado y que constituye el disparador del proceso (Zepeda, 1999).

2. *Requisición.*

Documento en forma de solicitud expedido por el departamento que requiere cubrir una vacante mediante el cual se proporciona información general sobre el puesto en cuestión.

3. *Presolicitud.*

Se emplea en algunas organizaciones como una forma de filtrar a los candidatos que llegan a sus puertas (Zepeda, 1999)

4. *Solicitud.*

Puede considerarse como bosquejos biográficos que suministran información pertinente a los patrones sobre la aceptabilidad de los candidatos al empleo. Además de información demográfica (nombre, dirección y número telefónico), pueden requerirse detalles sobre otras áreas, como antecedentes educativos, servicio militar y experiencia laboral previa (Cohen y Swerdlik, 2001).

5. *Entrevista inicial.*

Arias y Heredia (2000) opinan que esta entrevista pretende “detectar” de manera amplia y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto o trabajo; por ejemplo: conocimientos, experiencia, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que

de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto para cubrir.

6. *Evaluación técnica.*

Comúnmente, el especialista en selección está entrenado para realizar entrevistas iniciales y profundas; no obstante, para la evaluación técnica se hace necesaria una entrevista con el responsable del área en la cual se localiza la vacante (ídem).

7. *Evaluación psicológica.*

Esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad de relación con requerimientos del puesto de las posibilidades de futuro desarrollo.

8. *Encuesta socioeconómica.*

En este tipo de investigaciones se indaga acerca de las referencias personales del candidato y su domicilio; se comprueba que posea los comprobantes de estudios que manifestó haber terminado, así como también se acude a cada una de las instituciones donde prestó sus servicios anteriormente (también puede recabarse la información por vía telefónica), a fin de corroborar las fechas de ingreso y de salida, las características de su desempeño y la posible existencia de problemas laborales que haya vivido en esa época (Zepeda, 1999).

9. *Entrevista de selección.*

Se debe analizar las evaluaciones que se hayan hecho, considerado en qué medida esa persona es la indicada para trabajar en el sector o con las personas que tendría que hacerlo (Maristany, 2000).

10. *Examen médico.*

Se somete al candidato a un examen con uno de los médicos de la compañía o con algún médico externo que nos ayude a valorar el estado general de salud de la persona (Zepeda, 1999).

11. *Conclusión.*

Incluye un resumen con los aspectos que se consideren relevantes para caracterizar al candidato en función del perfil buscado.

12. *Decisión.*

Con información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

13. *Contratación.*

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.

Es importante mencionar que el número y secuencia de pasos del proceso de selección varía, no sólo dentro de la organización sino de acuerdo con el tipo y nivel de puestos por cubrir. Cada paso debe evaluarse en términos de su aportación. De acuerdo con Bohlander, Shell y Sherman (2001) no todos los solicitantes recorren todos los pasos. Algunos son rechazados después de la entrevista inicial, otros después de las pruebas y así sucesivamente.

Las organizaciones utilizan varios métodos y medios para obtener información sobre los solicitantes. Éstos incluyen solicitudes de empleo, entrevistas, pruebas, exámenes médicos e investigaciones socioeconómicas.

Pero el proceso de reclutamiento y selección se vería frustrado o poco fiable sin una previa información sobre los requerimientos para cubrir la vacante, en este caso debemos apoyarnos de la requisición de personal, misma que nos guiará para la elección idónea del candidato.

3.2.1 Requisición de personal

Para Zepeda (1999) la requisición de personal es primordial para comenzar el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que es un documento de solicitud mediante el cual el responsable de

un área organizacional expide que la plaza que no está ocupada en ese momento dentro del grupo de personas a su cargo sea autorizada y cubierta. Este documento es importante, ya que permite controlar el número de vacantes que se encuentran en proceso de ser cubiertas, así como el tiempo que se emplea en reclutar, seleccionar y contratar a un nuevo miembro.

Una requisición de personal tipo es la que se muestra en la **Figura 3.1.**, en la cual se observan los datos que se requieren normalmente para asegurar el control. Sin embargo, las organizaciones micro y pequeñas no requieren de la requisición por los pocos puestos que incluyen; mientras que las grandes organizaciones comienzan a manejar otros mecanismos, como la generación automatizada de requisiciones a partir de las bajas en las nóminas de personal.

Las vacantes son una gran oportunidad de reconsiderar las conductas y los productos del trabajo que se esperan del puesto y, aunque éstas no sean registradas en la requisición, las modificaciones importantes que se hagan en el perfil se deberán considerar durante este paso.

Cuando el psicólogo recibe la requisición de personal, debe elaborar un perfil psicológico considerando la información expuesta, con la finalidad de reforzar la búsqueda de un candidato.

Figura 3.1. Requisición de personal

Puesto solicitado: _____		Número: _____
		Clave: _____
Departamento: _____	Dirección: _____	
Fechas:		
De hoy: _____		
En la que se requiere el candidato: _____		
Tipo de contratación:		
Planta	()	
Eventual por tiempo determinado	()	
Fecha de inicio: _____		
Fecha de término: _____		
Eventual por obra determinada	()	
Obra a realizar: _____		
Origen de la contratación:		
Puesto de nueva creación	()	Suplir una baja ()
Suplir una incapacidad	()	Suplir vacaciones ()
En caso de requerirse alguna característica especial no incluida en el perfil del puesto previamente autorizado o si dicho perfil ha sufrido modificaciones, favor de especificar las mismas o anexar el perfil nuevo:		

_____		_____
Solicitante		Jefe inmediato

Fuente. Grados, E. J. A., "Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal", (3a ed.) México: Manual Moderno, 2003, p. 169

3.2.2 Perfil psicológico

Según Grados (2003) cuando se tramita una requisición al departamento de personal, deben estar claros los datos del candidato. Esta información no es de carácter psicológico, ya que procede de un área no relacionada con este campo. En estos casos, el psicólogo transcribirá la información de carácter psicológico y así seleccionará al candidato mejor preparado con base en el perfil que resulte de los datos, que permitan elaborar un método más adecuado de evaluación. Estos datos se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y habilidad.

Las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad en términos de análisis, nivel de pensamiento, integración, organización etc., que el puesto requiera. Las características de habilidades se refieren a condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor a desempeñar. Las de personalidad se refieren a los factores internos como motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etc.

El perfil psicológico debe considerarse como elemento fundamental en el proceso de selección pues se describen son las características que debe poseer un candidato para poder ocupar el puesto que se requiere, esto a su vez ayuda a elaborar la batería adecuada para su evaluación, que es muy importante en dicho proceso.

Una vez conocido el perfil psicológico del puesto, el psicólogo puede formar una lista de preguntas que aporten información sobre aspectos conductuales, cognitivos, etc., y realizarlas en la etapa de entrevista. Pero como punto de partida se deben conocer aspectos fundamentales de la entrevista.

3.2.3 Entrevista

De acuerdo con Chiavenato (2000) la entrevista es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. La entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo.

La entrevista es un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o los entrevistados.

Muchos empleadores consideran a la entrevista como la parte más importante del proceso de selección técnica, sin importar qué otras pruebas y evaluaciones se utilicen.

Cohen y Swerdlik (2001) opinan que las entrevistas, sean de naturaleza individual o de grupo, proporcionan una ocasión para el

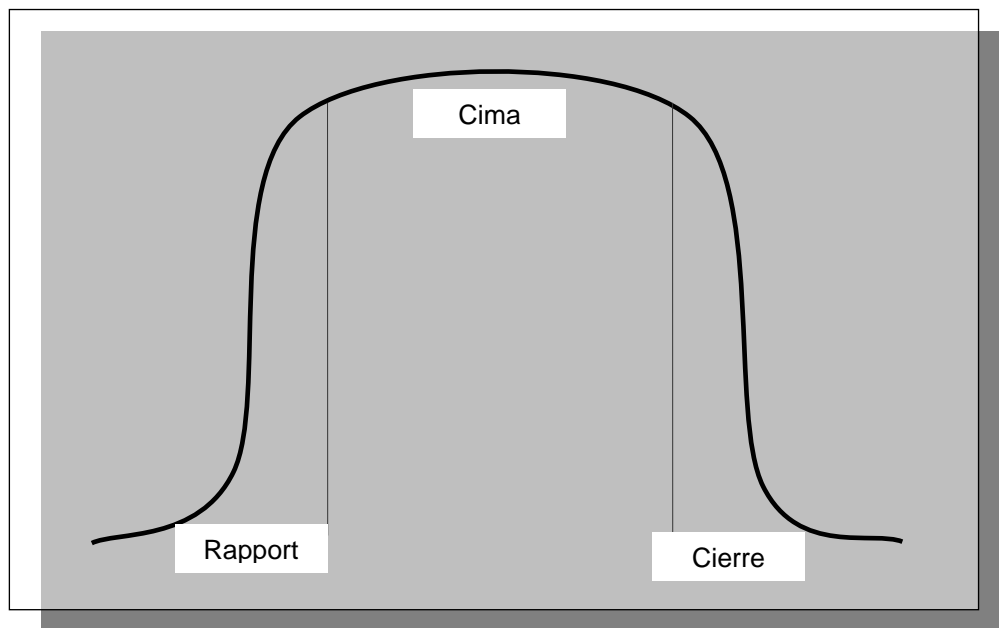
intercambio de información de manera personal entre los entrevistadores y los entrevistados. Pueden caer en cualquier parte de un continuo desde muy estructurada, con preguntas que se hacen a la discreción del entrevistador. Los sesgos y prejuicios del entrevistador pueden deslizarse en la evaluación y acabar por influir en el resultado. Otros factores, como el orden de la entrevista, también podrían afectar los resultados por la razón de efectos de contraste.

Según Arias (2000) en la administración del recurso humano se encuentra con mayor frecuencia las entrevistas de selección, ajuste, confrontación, resolución de problemas, despido, etc.

Fases de la entrevista:

De acuerdo con este mismo autor podemos representarlas gráficamente en la **Figura 3.2.**

Figura 3.2. Fases de la entrevista



Fuente. Arias, G. L. F. y Heredia E. V., "Administración de Recursos Humanos", México: Trillas, 2000, p. 443

Este término significa "concordancia", "simpatía"; es una etapa de la entrevista cuyo propósito es disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el *rapport* debe reinar durante toda la entrevista, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle y, por el contrario, lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc.

No sólo importa el lenguaje sino también las posturas y los ademanes del entrevistador. Igualmente, se sugiere aclarar que se trata de una conversación en vez de un interrogatorio. Para confirmarlo, el entrevistador puede iniciar narrando brevemente al candidato la historia de la empresa, sus logros, perspectivas y así sucesivamente, lo cual puede ayudar a establecer el *rapport*.

El propósito del *rapport*, en otras palabras, es “romper el hielo”. Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien mediante comportamientos: mostrando cordialidad y aceptación, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a quien no se conoce.

2. *Cima*

Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente, mediante ella van a explorarse las áreas mencionadas antes de manera general las cuales sirven también para la elaboración de la solicitud.

- a) Historia laboral. Aquí se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad (jefes), los compañeros de trabajo, sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión ejercida, etc.: en resumen: la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

b) Historia escolar. Si se dirige la exploración del último trabajo al primero, es más factible lograr continuidad en la entrevista pasando a los últimos años de escolaridad (**Figura 3.3.**). En esta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente, relaciones con la autoridad (profesores), relación entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento, etc.

c) Historia personal. La exploración de esta área en una entrevista de selección de personal, ha sido objeto de críticas severas, por considerarse que la información respectiva corresponde a la vida privada del solicitante. Tenemos patrones de comportamiento aprendidos desde la infancia y muchos de ellos tenderán a repetirse en la vida adulta (si no en forma radical, sí con variaciones) los cuales en un momento dado, pueden ser determinantes en el desempeño del puesto. La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general; estos aspectos van a darnos la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales.

Se explora también en forma verbal el estado de salud del individuo (accidentes, enfermedades; operaciones quirúrgicas)

como uno de los varios indicadores de la forma como maneja y hacia dónde dirige su agresividad (hacia el ambiente o hacia sí mismo).

- d) Tiempo libre. Aquí se está buscando obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.
- e) Proyectos a corto y largo plazos. Básicamente se desea conocer cómo pretende proyectarse a futuro, realizarse y autodeterminarse el entrevistado respecto a sus metas.

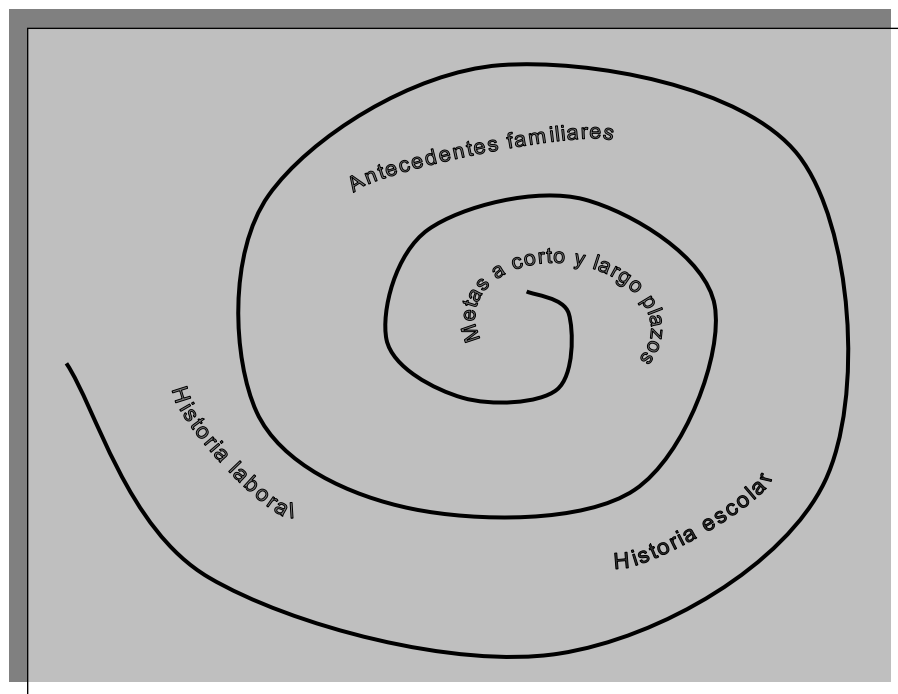
3. *Cierre*

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para hacer las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar.

La extensión y profundidad de la entrevista de selección, como en las otras fases del proceso, está condicionada al nivel jerárquico que se selecciona; es decir, si se selecciona a nivel medio, la entrevista es básicamente no dirigida, porque fundamentalmente este último papel es el que desempeña el entrevistador, permitiendo al entrevistado una mayor intervención, en contraste con la entrevista

dirigida, en donde se orienta al entrevistado mediante una serie de preguntas predeterminadas.

Figura 3.3. Desarrollo de la entrevista de empleo



Fuente. Arias, G. L. F. y Heredia E. V., "Administración de Recursos Humanos", México: Trillas, 2000, p. 445

Una vez conocido el concepto y las fases de la entrevista es importante saber qué tipos de entrevista existen, para que en determinado momento de nuestro proceso y considerando el puesto

podamos realizar la entrevista que se considere sea la más conveniente.

3.2.3.1 Tipos de entrevista

Existen básicamente tres tipos de entrevista*:

a. Entrevistas no estructuradas

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una practica común.

Lo que es aun más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

b. Entrevistas estructuradas

Entrevista estructurada se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla.

Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco

* Selección de personal, 20 de julio de 2006, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/seleccpersonal.htm#pro>

comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

c. Entrevistas mixtas

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Después de obtener los datos primordiales y analizar comportamientos de la persona, se pasa a otra etapa dentro del proceso de selección de personal: la aplicación de pruebas psicométricas esto sólo si el candidato tiene la posibilidad de ocupar la vacante.

3.2.4 Pruebas psicométricas

El término “pruebas psicométricas” se ha venido utilizando hasta nuestros días; sin embargo, durante los últimos años se percibe una tendencia a sustituir esta denominación por la de “test o prueba psicológica”.

La prueba psicométrica es un instrumento de medición que utiliza el psicólogo con la finalidad de medir determinados aspectos del ser humano, como personalidad, inteligencia, aptitudes, etc.

Chiavenato (2000) opina que el término “prueba psicométrica” es una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas.

Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas.

Parkinson (2003), define este término como un instrumento objetivo que sirve para medir determinados aspectos del comportamiento humano, entre los que se hallan diversas capacidades y otras características individuales, como son la personalidad, los valores y los intereses de las personas.

Las pruebas psicométricas nos informan sobre cómo los individuos difieren el uno del otro en características y capacidades, sobre cómo un mismo individuo reacciona en diferentes ocasiones o en etapas de su vida.

Existen numerosas posibilidades de clasificar las pruebas en función de los diversos criterios que al respecto se pueden adoptar.

De acuerdo con Cerdá (1984), los tests se clasifican de la siguiente manera:

a) Según el modo de administrarlos.

Podemos clasificar los tests con arreglo a este criterio en:

1. Individuales.
2. Colectivos.

Se denomina test *individual* al que exige la presencia de una persona para administrar el test, no siendo posible su aplicación simultánea a varios sujetos. (Por ejemplo: T.A.T y Rorschach).

Se utilizan los tests *colectivos* siempre que haya que examinar a grupos de varios sujetos. (Por ejemplo: MMPI y 16 PF)

b) Según el modo de expresión.

Se pueden clasificar en:

1. Tests verbales.
2. Tests impresos.
3. Tests gráficos.
4. Tests manipulativos.

Tests *verbales* son aquellos en que el sujeto nos da de palabra sus respuestas y el material del test no es de tipo perceptivo-visual ni manipulativo (por ejemplo, los tests que componen la escala verbal de las Escalas de Inteligencia de Weschsler).

En los tests *impresos* el sujeto responde por escrito en un impreso las cuestiones que el test plantee y que pueden ser de naturaleza muy diversa: resolución de problemas, contestación a las preguntas de un cuestionario de personalidad, contestación a tests de vocabulario o de conocimientos, etc.

Tests *gráficos* son aquellos en que el sujeto tiene que realizar algún trazado, grafismo o dibujo (por ejemplo, el Test de la Figura Humana de Machover, el Test de Raven).

Los tests *manipulativos* requieren la manipulación de algún material (Test de Encajamiento Mecánico de Minnesota, Test de pequeñas piezas de Crawford, etc.).

c) Según el sector que explore el test.

Con arreglo a este criterio los tests pueden clasificarse en:

- 1) Tests de eficiencia.
- 2) Tests de personalidad.

1) *Tests de eficiencia*. Estudian los aspectos intelectivos, y cognoscitivos de la personalidad y, según el aspecto que ellos abordan, podemos subdividir este grupo de la siguiente forma:

- a. Tests de inteligencia.
- b. Tests de aptitudes.
- c. Tests de conocimientos y aprovechamiento.

Tests de *inteligencia* y los de *aptitudes* miden aspectos del funcionamiento del intelecto en su mayor parte independientes de sus adquisiciones culturales.

Los tests de *conocimientos y aprovechamiento* miden las adquisiciones culturales del sujeto en determinadas áreas o materias.

2) *Tests de personalidad*. Son aquellos que miden las características de la personalidad propiamente dichas, como por ejemplo, la estabilidad emocional, la sociabilidad, los intereses, las actitudes, etc.

Además de la clasificación anterior, existen diversos tipos (inteligencia, personalidad, valores, aptitudes, estilo de trabajo) de pruebas psicométricas, con las cuales se puede conformar una batería psicométrica.

3.2.4.1 Tipos de pruebas psicométricas

Pruebas psicométricas son de los instrumentos más eficaces para saber cómo es una persona. Cuando se ajustan con cuidado a los requerimientos de un puesto, también demuestran el potencial del individuo y su probable desempeño laboral.

Tiffin y McCormick (1973) consideran que las “pruebas de personal”, tal como se utilizan por las organizaciones, tanto comerciales como

industriales, sirven para distintas finalidades, entre las cuales señalan las siguientes:

1. Selección de nuevos empleados.
2. Colocación de los empleados en los distintos oficios.
3. Traslado de los empleados.
4. Ascenso de los empleados.

Una “prueba de selección” es una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación con otros (Bohlander , Shell y Sherman, 2001).

Las pruebas utilizadas para la selección de personal pueden clasificarse, por lo general, considerando el nivel del puesto, inteligencia, personalidad, intereses y valores, aptitudes y estilo de trabajo.

Dicha clasificación facilita al psicólogo formar un conjunto de pruebas o “*batería de pruebas*” para aplicarlas tomando en cuenta los parámetros que desee medir, así como el número de tests que requiera aplicar y el tiempo de aplicación.

Las pruebas psicométricas que utilizan comúnmente algunas empresas son:

NIVEL DEL PUESTO	INTELIGENCIA	PERSONALIDAD	INTERESES Y VALORES	APTITUDES	ESTILO DE TRABAJO
Bajo u Operativo	Barsit Beta II-R	Machover H.T.P Lüsher	Zavic	Habilidad numérica Razonamiento mecánico 21 C	
Mandos Intermedios o Medio	Raven Dominós Otis forma sencilla WAIS Wonderlik	Douglas Jackson Catell H.T.P. Machover MMPI Lüsher 16PF	Kuder Zavic	Habilidad numérica Velocidad y exactitud Razonamiento mecánico Thurstone 21 C	Cleaver
Directivo o Alto	Raven Dominós Otis forma A WAIS Wonderlik	Douglas Jackson Catell Gordon Moss H.T.P. MMPI Lüsher 16PF	Kuder Zavic	Razonamiento abstracto Razonamiento verbal Habilidad numérica Relaciones espaciales Thurstone 21 C	Cleaver

Fuente. Adaptado de Grados, E. J. A, "Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal", (3a ed.), México: Manual Moderno, 2003, p. 307

Se eligen dependiendo del tipo de puesto y organización, así como de las propias necesidades organizacionales: tiempo, costo, etc.

Estructurar una batería psicológica se basa directamente en los datos contenidos en el perfil y éste, a su vez, en lo que presenta la requisición.

Al terminar de aplicar las pruebas psicométricas e interpretarlas se debe realizar un reporte psicológico, en el cual se explica de forma cualitativa los resultados (pueden ser cuantitativos) obtenidos de la prueba psicológica o de un conjunto de éstas (batería psicométrica).

3.2.4.2 Reporte psicológico en la selección de personal

Para Grados (2003) cuando el psicólogo desempeña la función de seleccionar personal en una empresa, debe rendir un informe o conclusión, en el que explica las aptitudes y cualidades que cada candidato tiene para actuar en el puesto que se tiene vacante.

Las conclusiones psicológicas se pueden dividir, con fines explicativos, en cuatro tipos:

- *Conclusión abierta.*

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

- *Conclusión cerrada.*

Se expresan los resultados de manera gráfica, ya sea a través de rangos numéricos de 0 a 100, en forma porcentual o indicando la puntuación escalar (CI, valores t, percentiles, etc.) arrojada por las diferentes pruebas aplicadas al candidato o, en su defecto, el diseño o calificación hechos en la misma empresa, si así lo establece, el igual que los datos que contiene.

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

- *Conclusión condicionada.*

Si los resultados de los exámenes y las entrevistas no son satisfactorios al 100%, pero existen circunstancias adyacentes que prometen un desempeño aceptable bajo ciertas condiciones, deben expresarse las mismas y someter al candidato a un proceso de

cambio para ser contratado una vez que ha cumplido con los requerimientos que no habían sido cubiertos. Por ejemplo, está condicionado a la aprobación del examen TOEFL (Test of English as a Foreign Language)

- *Conclusión mixta.*

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

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

Concluidas las pruebas psicométricas y el reporte psicológico, si el candidato sigue siendo viable es el momento de llevar a cabo el estudio socioeconómico, el cual tiene como finalidad corroborar la veracidad de la información proporcionada en la solicitud de empleo y en la entrevista.

3.2.5 Estudio socioeconómico

Este tipo de investigación tiene un costo para la organización y comúnmente es realizada por una agencia especializada que efectúa una visita al domicilio del solicitante con la finalidad de observar de manera directa algunos aspectos de su entorno familiar y social: integración familiar, correspondencia entre los ingresos familiares y los bienes poseídos, estilo de vida, etc. igualmente, se acostumbra verificar las referencias de empleos anteriores, a fin de corroborar las fechas de ingreso y de salida, las características de sus desempeño y la posible existencia de problemas laborales. En algunos casos pueden indagarse también sus antecedentes de crédito y las referencias bancarias (en incluso, los antecedentes policiacos). Todo lo anterior debe realizarse siempre con la anuencia de los solicitantes (Arias, 2000).

Si nuestro candidato nos ha demostrado hasta este momento que es la persona más recomendable para el puesto, ha llegado el momento de que sea sometido a examen médico, el cual constituye otro medio que por lo común se encuentra como componente en el sistema de colocación de empresas.

3.2.6 Examen médico

Estos exámenes llevados a cabo pueden tener diversos propósitos. Un objetivo sería no seleccionar a solicitantes que pueden representar altos riesgos debido a ausentismo excesivo ocasionado por enfermedad o lesiones. Otro propósito sería prevenir lesiones o daño a la salud de los empleados al colocarlos en situaciones de trabajo. Aunque los especialistas médicos prefieren subrayar la colocación más bien que la selección como el propósito de los exámenes médicos, es evidente que muchas empresas los utilizan en parte con propósitos de elegir a su personal (Wendell, 1993).

El estado de salud de los aspirantes reviste la importancia capital pues puede influir significativamente tanto en la productividad como en los anides de ausentismo, para no mencionar lo más importante: la salud de los demás miembros de la empresa. Otro aspecto importante estriba también en la protección al mismo candidato: no asignarle un trabajo que pueda resultar riesgoso en extremo para sus condiciones (Arias, 2000).

El examen médico de admisión corre a cargo de la empresa y deberá ser efectuado por un profesionalista especializado en medicina del trabajo y con conocimientos suficientes de los diversos tipos de trabajo efectuados en la empresa u organización, a fin de determinar la congruencia entre los requerimientos de los mismos y el estado

corporal de cada candidato. Es importante también para detectar adicciones, padecimiento de enfermedades crónicas, etc.

Implica también, un interrogatorio y una exploración física minuciosa, además de los exámenes de laboratorio pertinentes. Los resultados son confidenciales (ética profesional). En caso dado, los resultados deben servir también al candidato si se detectan anomalías: debe ser enterado a fin de orientarle sobre el tratamiento indicado.

Si no se detectan anomalías en el examen médico y el candidato cumple con los requerimientos físicos y de salud, se puede proceder a su contratación.

3.2.7 Contratación

La contratación es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.

De acuerdo con Zepeda (1999) la contratación tiene repercusiones de tipo legal, especialmente. Las peculiaridades de la legislación mexicana hacen que las organizaciones que contratan personal corran riesgos más graves si no firman contrato laboral con las personas que si este contrato existe. El contrato laboral ayuda a

determinar los límites, las funciones, las prestaciones, el sueldo, los derechos y las obligaciones del empleado.

En caso de que éste no exista, la ley protege al trabajador otorgándole muchos más beneficios de los que quizá hubiera obtenido con una contratación formal, ya que de hecho se considera que existe un contrato (aunque sea verbal) en toda relación de trabajo en la que exista subordinación.

Existen características que la organización debe considerar al contratar personal:

- ψ Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo.
- ψ La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.
- ψ La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.
- ψ El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador.
- ψ Generara afiliación al IMSS.

De acuerdo con la “Ley Federal del Trabajo” existen dos tipos de contrato:

Art. 20. Contrato individual. “Es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

Debe contener:

- ψ Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, domicilio (trabajador y organización)
- ψ Si es por obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado.
- ψ El o los servicios que deben prestarse.
- ψ Lugar (es) donde se prestará el servicio.
- ψ Duración de la jornada.
- ψ Forma y monto del salario.
- ψ Días y lugar de pago del salario.
- ψ Indicación de capacitación y adiestramiento.
- ψ Días de descanso, vacaciones.

Art. 386. Contrato colectivo. Convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

Debe contener:

- ψ Nombre y domicilio de los contratantes.
- ψ Empresas y establecimientos.
- ψ Si es por obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado.
- ψ Jornadas de trabajo.
- ψ Días de descanso, vacaciones.
- ψ Monto de los salarios.
- ψ Indicación de capacitación y adiestramiento.
- ψ Integración y función de las comisiones.

Una vez firmado el contrato, el último paso dentro del proceso de selección de personal es la inducción a la empresa y al puesto.

3.2.8 Inducción

La inducción se inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución, para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, evitar el “radiopasillo” (chismes o comentarios poco veraces, fugaces, pero que ponen en peligro la credibilidad de la empresa debido a la falta de información), fomentar el uso de caso, botas, uniforme, etc. (Grados, 2003)

Para Dessler (1991), la inducción significa proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores. “La inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos”

Arias (1976) opina que el nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su desempeño así como su satisfacción. Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Bienvenida

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas de personal,

condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc., que se encuentran contenidos en el llamado *Manual de bienvenida* entregado a cada nuevo trabajador. Es importante hacer notar que el artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo ordena que se entregue a cada trabajador una copia del Reglamento interior de trabajo.

Actividades

- I. Reunión con el personal de nuevo ingreso (mesa redonda) el día de su contratación, primer día de trabajo.
- II. Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que se conforma por los siguientes apartados:
 - a) Historia de la organización.
 - b) Sus objetivos.
 - c) Horarios, días de pago, etc.
 - d) Artículos que produce o servicios que presta.
 - e) Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión.
 - f) Políticas del personal.
 - g) Prestaciones.
 - h) Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc.
 - i) Reglamento interno de trabajo.

- j) Pequeño plano de las instalaciones.
- k) Información general, que pueda representar interés al nuevo empleado.

Con posterioridad, se realizarán estas actividades:

- ψ Evaluación (mediante cuestionario elaborado para investigar la información que el personal pudo retener en la sesión recibida).
- ψ Visita a la planta, o a las instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.
- ψ Presentación ante los representantes sindicales, en su caso.
- ψ Presentación con parte del personal de la organización, especialmente con los otros departamentos con los cuales tendrá contacto o relaciones (vigilantes, personal del comedor, cajero, etc.)
- ψ Información otorgada por el gerente de área, jefe de departamento y/o sección, o supervisor de área.
- ψ Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento; de ser posible es recomendable nombrar un compañero que lo auxilie en los detalles que sea necesario conocer más a fondo.

- ψ Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen o amplíen lo visto en la sesión de bienvenida.

Por lo anterior, podrá observarse que en la integración del personal no sólo la gerencia de recursos humanos tiene la responsabilidad de integración, por lo contrario, todos los miembros de la organización que van a estar en contacto con el nuevo elemento, juegan un rol importante en ese proceso de integración.

Cuando se ha inducido al nuevo personal a la organización y puesto es necesario que se comience a evaluar su desempeño en el puesto, para determinar si es un recurso humano que contribuirá al crecimiento de la empresa.

IV. DESEMPEÑO DEL PUESTO

Se entiende por desempeño del puesto el grado de autonomía, de responsabilidad sobre el trabajo y de eficacia en los resultados con el que el ocupante del puesto desarrolla las funciones asignadas al mismo.

4.1 Evaluación de desempeño

Una vez que se ha realizado la contratación de nuevo personal o con el ya existente se puede llevar a cabo la evaluación de desempeño. Existen dos autores que la definen de una manera técnica:

Según Wendell (1993) el *proceso de evaluación del desempeño* es la evaluación continua de la contribución de personas y grupos dentro de la organización.

Para Zepeda (1999) la evaluación del desempeño es la que se realiza sobre cada uno de los ocupantes de cada posición de la empresa, recabando la opinión de todos los que de alguna manera se relacionan con el trabajo y con los resultados de la misma.

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en

que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Según Davis y Newstrom (2003) las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado. (Davis y Newstrom, 2003)

Según Blum y Naylor (1990) los psicólogos industriales suelen utilizar muchas medidas para evaluar el desempeño en el trabajo. Hay primordialmente tres tipos distintos de circunstancias o situaciones de evaluación, en las que puede interesarnos evaluar al ocupante de un puesto; por ejemplo, se puede evaluar el desempeño durante el entrenamiento, mientras el individuo en cuestión esté aprendiendo la tarea o la habilidad necesaria. Además,

se puede evaluar el desempeño cuando el individuo está realmente en el trabajo. Por otra parte, se pueden crear ambientes artificiales de trabajo con fines de evaluación de desempeño.

4.2 Propósitos de la evaluación de desempeño

El realizar una evaluación de desempeño sirve a diversos propósitos en las organizaciones. Arias (1976) opina que posterior a la contratación, se debe controlar si el proceso de selección técnica de personal ha sido satisfactorio. La actividad de las personas en sus tareas va a indicarnos si la selección y el entrenamiento han sido adecuados.

Para Wendell (1993) tales evaluaciones se hacen constantemente con diversos propósitos incluyendo selección, corrección, adiestramiento, incrementos de pago, promociones, disciplina y transferencias.

De acuerdo con Robbins (1999) la gerencia utiliza las evaluaciones para tomar *decisiones de recursos humanos* generales. Las evaluaciones contribuyen en la toma de decisiones tan importantes como los ascensos, las promociones, los despidos, y el aumento de sueldo. Señalan las habilidades del empleado y las aptitudes que actualmente son inadecuadas. Los empleados recién contratados

que se desempeñan pobremente pueden ser identificados a través de la evaluación del desempeño. Las evaluaciones también cumplen el propósito de *proporcionar retroalimentación a los empleados* sobre cómo percibe la organización su desempeño. Además, se utilizan como la *base para distribuir las recompensas*.

De igual manera cierta información obtenida de éstas podremos identificar algunas de las necesidades de capacitación o bien dará pauta a la aplicación de un DNC (Detección de Necesidades de Capacitación), éste es un cuestionario que ayudará a detectar en qué áreas debe capacitarse o adiestrarse al personal para que mejore su desempeño o bien actualice sus conocimientos, según sea el caso.

Cada una de estas funciones de la evaluación de desempeño es importante. Sin embargo, su importancia depende de la perspectiva de cada empresa. Algunas de ellas son claramente relevantes para las decisiones de administración de recursos humanos.

Además de servir de control, la evaluación de desempeño va a utilizarse para detectar a los mejores elementos. La detección de estos elementos juega un papel vital en el desarrollo y crecimiento de cualquier organización. También interesa identificar a aquellos empleados que se destaquen por su desempeño poco satisfactorio a fin de entrenarlos mejor, promocionarlos, aumentarles el sueldo, etc.

Pero en caso de que la información obtenida de la evaluación haga notar que el desempeño del recurso humano no esté siendo satisfactorio, puede recurrirse a despedir al personal o bien en ocasiones sea él mismo quien decida renunciar, desde cualquier perspectiva habrá rotación de este factor humano por un desempeño deficiente, lo que implicará comenzar un proceso de selección.

V. ROTACIÓN DE PERSONAL

Uno de los problemas que frecuentemente se presenta es la inestabilidad laboral a veces por un desempeño insuficiente por parte del trabajador, aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, lo que provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización, esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas.

De acuerdo con Arias (1976) generalmente el índice de rotación de personal de una organización indica el "nivel moral de trabajo" de la misma, ya que de éste depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano. Salvo excepciones, es posible afirmar que una organización sana tiene siempre bajo índice de rotación de personal.

Existen varias fórmulas para establecer el índice de rotación. Una de ellas es:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Número de bajas en el año} \times 100}{\text{Promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa}}$$

En nuestro medio se considera que entre el 5% y el 15% son índices aceptables de rotación de personal.

Con estos datos y los obtenidos en las entrevistas de ajuste y de egreso, se pueden lograr criterios para normar el establecimiento o el cambio en las políticas y en los sistemas de administración de personal y puntos de vista para encauzar las relaciones obrero-patronales.

Para Robbins (1999), la fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo. Las salidas pueden ser por diversas causas pero podemos agruparlas de la forma siguiente:

- ψ Bajas biológicas son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables.
- ψ Bajas socialmente necesarias.

- ψ Bajas por motivos personales.
- ψ Bajas por motivos laborales depende de la organización
- ψ Bajas por decisión de la propia Empresa

En el siguiente capítulo se presenta la metodología que se utilizó para saber si la rotación de personal es consecuencia de no aplicar un sistema de reclutamiento y selección técnica de personal.

VI. METODOLOGÍA

Planteamiento del problema

¿Qué repercusión tiene para una organización no aplicar un sistema de reclutamiento y selección técnica de personal?

Objetivo general

Conocer la repercusión del sistema de reclutamiento y selección técnica de personal en la rotación del factor humano dentro de las organizaciones.

Objetivo específico

Determinar la repercusión de aplicar el sistema de reclutamiento y selección técnica de personal.

Hipótesis

H_i . Cuando existe un sistema de reclutamiento y selección técnica de personal se infiere que la rotación del factor humano será baja.

H_0 . Si no existe un sistema de reclutamiento y selección técnica de personal entonces no afectará la rotación del factor humano en la organización.

H_a . Sólo si el proceso de reclutamiento y selección técnica de personal es sistematizado, la rotación del factor humano será baja.

Variable independiente: Sistema de reclutamiento y selección técnica de personal.

Variable dependiente: Rotación del factor humano.

Reclutamiento y Selección técnica. Proceso de cobertura de una vacante, desde la decisión de cobertura hasta el ingreso e inducción de la persona. (Maristany, 2000)

Rotación del factor humano. Fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.¹

Escenario

Los cuestionarios fueron aplicados a dos empresas privadas, las cuales se encargan de reclutar y seleccionar a su personal de todos los niveles jerárquicos (directivo, mandos medios y operativo). Las organizaciones son:

Seguritec S.A. de C.V

Total Maintenance S.A. de C.V.

¹ Rotación de personal. Recuperado el 15 de Septiembre de 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos10/arh/arh.shtml#rotacion>

Materiales

Se elaboró un cuestionario diseñado para todos y cada uno de los niveles jerárquicos (directivo, mandos medios y operativo) con la finalidad de obtener información pertinente sobre el proceso de reclutamiento y selección técnica, pruebas aplicadas y nivel rotación de personal en la empresa. (ver anexos)

Sujetos

La muestra se conformó por dos empresas, considerando sólo el departamento de recursos humanos. Los responsables de ésta área son titulados o pasantes de la licenciatura en Psicología y tienen un año o más laborando dentro de la organización; éstos proporcionaron información sobre el proceso de reclutamiento y selección técnica de personal de todos los niveles jerárquicos (directivo, mandos medios y operativo), así como la rotación del personal en el año 2006. El número de trabajadores de Total Maintenance S.A. de C.V. fue de 201 y de Seguritec S.A. de C.V. fue de 913 en el año 2006.

CRITERIOS DE INCLUSIÓN

- ψ Empresas privadas.
- ψ Existencia de un departamento encargado de reclutar y seleccionar a su personal.
- ψ Empresas privadas que directamente llevan a cabo el proceso de reclutamiento y selección técnica de personal.

- ψ Responsable del proceso de reclutamiento y selección de la empresa, labora en la organización desde hace un año.
- ψ Responsable del proceso de reclutamiento y selección de la empresa, es pasante o titulado de la licenciatura en Psicología.
- ψ Existencia de los tres niveles jerárquicos (directivo, mandos medios, operativo) dentro de la empresa.

CRITERIOS DE EXCLUSIÓN

- ψ Empresas públicas o de gobierno.
- ψ Inexistencia de un departamento encargado de reclutar y seleccionar a su personal.
- ψ Empresas privadas no llevan a cabo directamente el proceso de reclutamiento y selección técnica de personal.
- ψ Responsable del proceso de reclutamiento selección no es Psicólogo.
- ψ Responsable del proceso de reclutamiento y selección técnica es trunco en la licenciatura en Psicología.
- ψ Responsable del proceso de reclutamiento y selección técnica tenga laborando dentro de la organización menos de 1 año.
- ψ Inexistencia, de los tres niveles jerárquicos (directivo, mandos intermedios, operativo) dentro de la empresa.

Diseño

Se utilizó un diseño experimental, pues el tema de investigación requiere llevar a cabo una experimentación para comprobar la hipótesis establecida.

Tipo

Debido a las características del tema, se aplicó el diseño de encuesta, ya que de cada empresa la persona encargada del departamento de recursos humanos respondió de manera individual los tres cuestionarios para cada nivel jerárquico, con el objetivo de obtener información relevante sobre el tema de investigación para posteriormente hacer un comparativo del nivel de rotación entre las empresas.

Controles

Empresas privadas, Psicólogos pasantes o titulados encargados del reclutamiento y selección técnica, con 1 año mínimo de laborar en la empresa, existencia de un área encargada del proceso de ingreso de nuevo personal, existencia de los tres niveles jerárquicos (directivo, mandos intermedios, operativo).

Procedimiento

El proceso de aplicación de los cuestionarios se hizo en dos fases:

1. Contacto telefónico.
2. Entrevista y aplicación de cuestionarios.

En primera instancia se contactó vía telefónica con el gerente de recursos humanos de Total Maintenance S.A. de C.V., agendando la cita para entrevista en la cual se le explicaron los fines de dichos cuestionarios, en esta misma fase respondió los tres cuestionarios. En caso de que alguna pregunta de cualquier encuesta fuera contestada banalmente se persuadió para obtener los datos necesarios.

Posteriormente se contactó vía telefónica con el auxiliar de reclutamiento y selección de Seguritec S.A. de C.V., quien dio fecha para entrevista y aplicación de cuestionarios; cabe mencionar que de igual manera en caso de que no quedara clara alguna respuesta emitida por el sujeto se ahondó más sobre el tema.

Al finalizar dichas etapas y con los cuestionarios respondidos se obtuvieron los datos necesarios para posteriormente realizar un análisis de datos comparativo entre ambas empresas (Seguritec S.A. de C.V. y Total Maintenance S.A. de C.V.).

Inicialmente con los cuestionarios elaborados, se contactó con los jefes de recursos humanos de cada empresa que conforman la muestra, a cada uno se le explicó la finalidad de la encuesta y la confidencialidad de los datos. Posteriormente respondieron los tres cuestionarios, y en caso de que alguno de ellos no contestará de manera clara alguna de las preguntas se le hizo hincapié para obtener los datos necesarios.

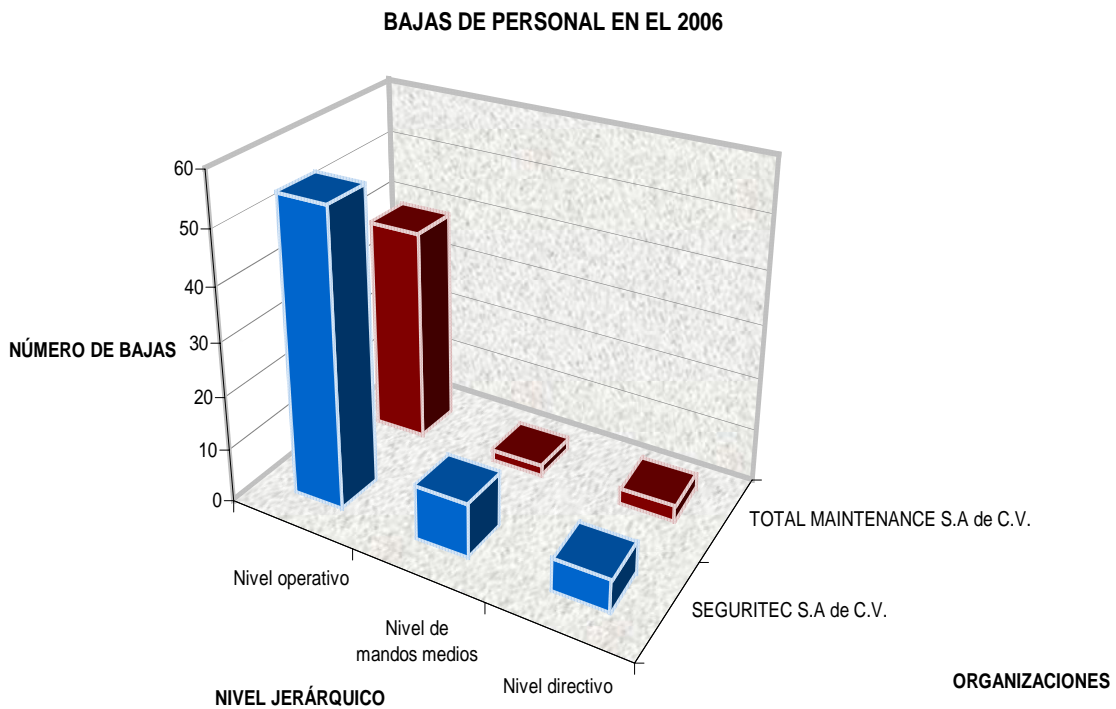
Muestreo

El muestreo es no probabilístico de tipo intencional o selectivo, ya que se estipularon las características que poseen los sujetos y el número que integra la muestra.

VII. RESULTADOS

Para comparar el nivel de rotación de ambas empresas (Total Maintenance S.A. de C.V. y Seguritec S.A. de C.V.) es necesario identificar el número de bajas que se presentaron en las muestras.

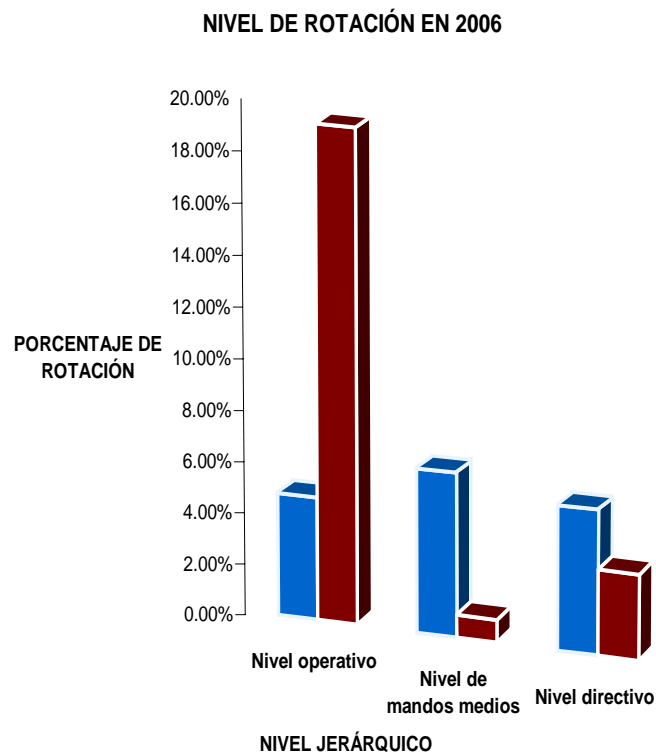
El número de bajas de todos los niveles en cada organización (ver anexo 2), representado en una gráfica de barras fue:



	Nivel operativo	Nivel de mandos medios	Nivel directivo
■ SEGURITEC S.A de C.V.	55	10	6
■ TOTAL MAINTENANCE S.A de C.V.	40	2	3

Gráfica 7.0. Representación gráfica de las bajas de personal por nivel jerárquico de ambas organizaciones.

La **Gráfica 7.1** muestra los datos del nivel de rotación en el año 2006 de ambas



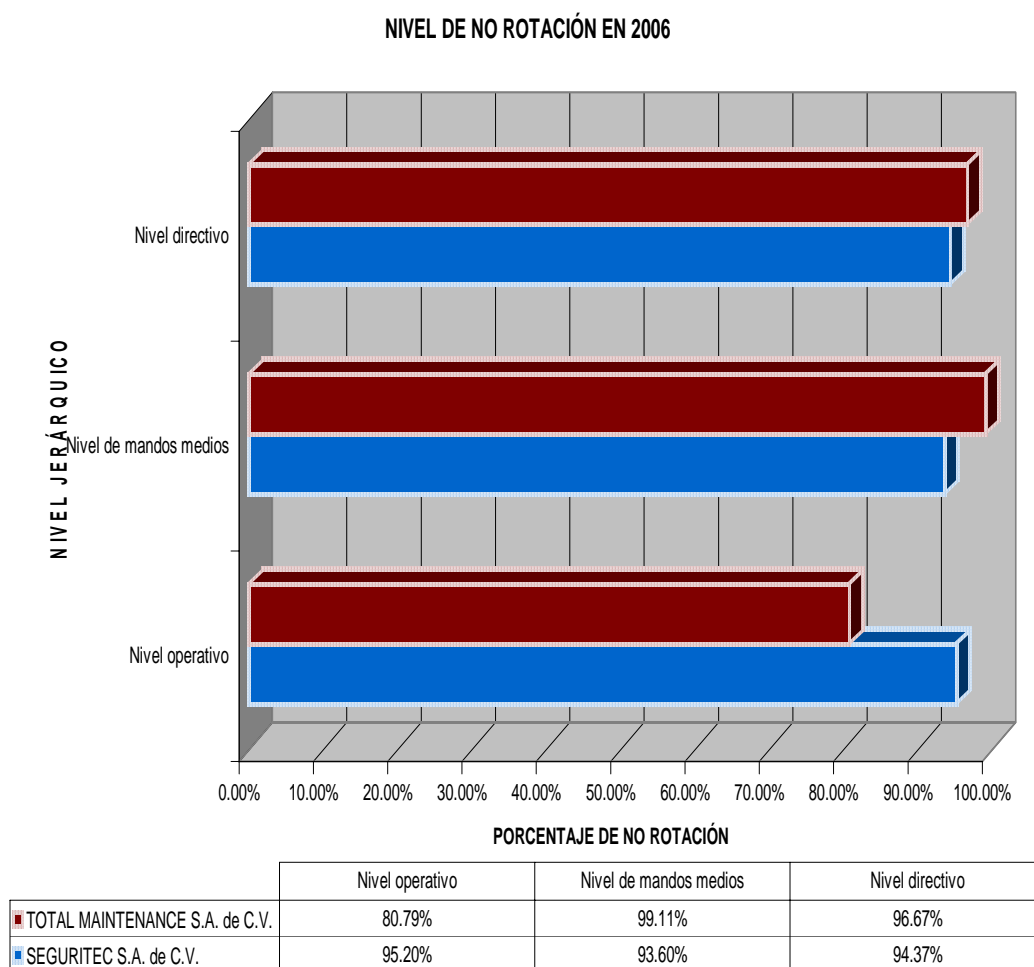
	Nivel operativo	Nivel de mandos medios	Nivel directivo
■ SEGURITEC S.A de C.V.	4.80%	6.40%	5.63%
■ TOTAL MAINTENANCE S.A de C.V.	19.21%	0.89%	3.33%

Gráfica 7.1. Representación del nivel de rotación de personal de ambas organizaciones.

Es importante mencionar que para realizar un comparativo, sobre el nivel de rotación de las organizaciones, debido a las características de los grupos es necesario aplicar la prueba χ^2 para K muestras

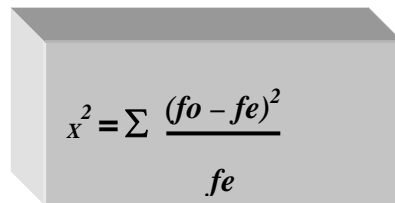
independientes; para utilizar dicha prueba se requiere de que los datos numéricos de cada celdilla no sean menores que 5, por dicha razón se tuvieron que manipular los datos del nivel de no rotación, ya que éstos sí son mayores que 5 (ver anexo 3).

La **Gráfica 7.2** muestra el nivel de no rotación que se presentó en el año 2006 en ambas empresas (ver anexo 2):



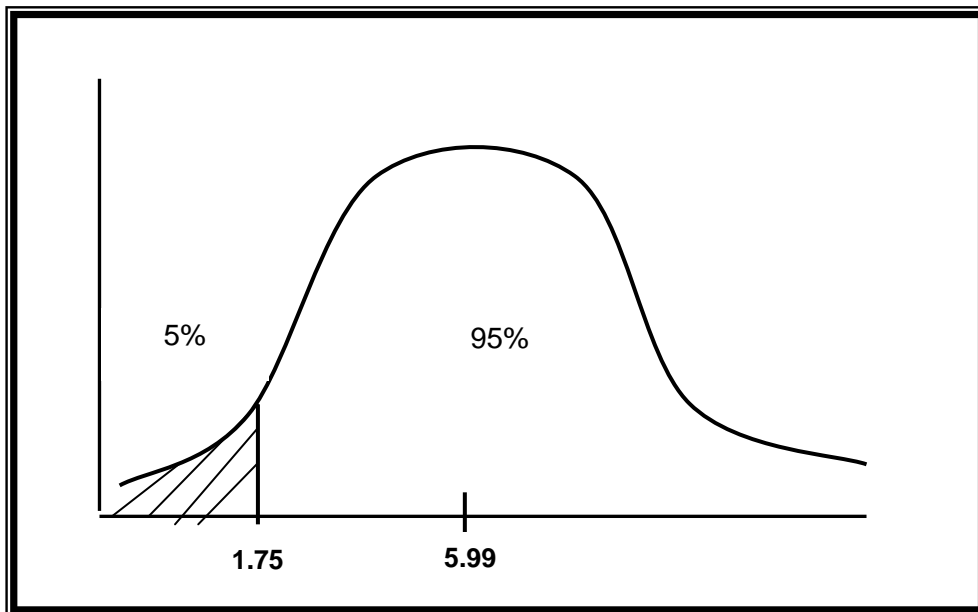
Gráfica 7.2. Representación del nivel de no rotación de personal de ambas organizaciones.

A los datos obtenidos en relación al nivel de no rotación de cada empresa y de cada nivel jerárquico se aplicó la fórmula de la chi cuadrada, siendo ésta:


$$\chi^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

El resultado obtenido de la χ^2 indica que se acepta la hipótesis nula, es decir, que el nivel de no rotación de personal operativo, medio y directivo es el mismo en Total Maintenance S.A. de C.V. y en Seguritec S.A. de C.V..

En la siguiente curva se observa que del 100% existe un 95% de confianza en la aceptación de la hipótesis nula y el 5% restante equivale al grado de rechazo de la hipótesis de investigación.



Gráfica 7.3. La distribución de la χ^2 obtenida y la χ^2 de la tabla.

El rechazo de la hipótesis de investigación, lleva a un análisis más profundo del tema de la presente tesis, pues al rechazar el supuesto de que el nivel de no rotación entre ambas organizaciones es diferente, se aceptará entonces que sí existe diferencia en el nivel de rotación de ambas empresas, por lo tanto nuestra hipótesis de investigación “Cuando existe un sistema de reclutamiento y selección técnica de personal se infiere que la rotación del factor humano será baja” es aceptada.

También es importante que dentro de los cálculos estadísticos se determine si existe correlación entre las empresas y el nivel de no rotación, o bien si son independientes, mediante el coeficiente de contingencia (ver anexo 5), la fórmula que se aplicó es la siguiente:

$$C = \sqrt{\frac{X^2}{N + X^2}}$$

Obteniéndose que el coeficiente de contingencia obtenido de 0.05 indica que la correlación entre las organizaciones puede considerarse bastante débil, lo que significa que ninguna sigue un mismo proceso de reclutamiento y selección de personal, sino que es independiente.

VIII. DISCUSIÓN

De la investigación realizada tanto de la aplicación del diseño experimental, como de los resultados estadísticos obtenidos, nos lleva a comprender que sí existe relación entre el proceso de reclutamiento y selección de personal que se llevó a cabo una empresa y su nivel de rotación; además de que la aplicación de pruebas psicométricas, como herramienta de trabajo, es parte fundamental dentro de este proceso y su aplicación contribuye para disminuir la rotación del factor humano.

Es importante mencionar que para el psicólogo industrial no es suficiente aplicar pruebas psicométricas, debe formar una batería por nivel jerárquico, entendiendo que ésta es de mayor utilidad para elegir al recurso humano que cubra el perfil del puesto, en habilidades cognitivas, verbales, manuales, de supervisión, empuje, solución de problemas, liderazgo, etc., según los requerimientos de la vacante.

En caso de no estructurar una batería de pruebas psicológicas se evaluarán pocos rasgos de personalidad del sujeto o bien sólo algunas habilidades, pasando por alto que se cuenta con instrumentos de medición vastos para una mejor elección del factor

humano. Por dicha razón hay que considerar que si se requiere identificar varios aspectos de personalidad o habilidades que contribuyan a una elección un poco más confiable en la contratación de personal, se tiene que construir una batería psicométrica para cada nivel jerárquico con las pruebas que se consideren midan diferentes aspectos que den una visión general.

De lo anterior se parte hacia la importancia de que en cada jerarquía se aplique una batería psicométrica distinta, pues sería poco ético aplicar las mismas pruebas psicológicas al nivel operativo y al nivel directivo, ya que también se consideran otras características como el nivel de estudios. Cabe mencionar que algunos tests proyectivos sí se aplican a los tres niveles, pero en el caso de medir inteligencia o habilidades verbales, de supervisión, liderazgo, etc., es necesario aplicar sólo aquellas que se ajusten a las características de la población.

Los psicólogos que se desarrollan en el área industrial deben comprender que cada una de las etapas que conforman el sistema de reclutamiento y selección de personal son de suma importancia, pues tienen un papel fundamental y decisivo en la aceptación o rechazo de algún candidato potencial. Es por eso que uno de los objetivos de la presente tesis es demostrar que los psicólogos industriales se deben comprometer a aplicar sus conocimientos teóricos, mediante la utilización de técnicas para el reclutamiento y

selección de personal, pues dichos instrumentos de trabajo tales como la observación, entrevista, capacitación, aplicación e interpretación de pruebas psicométricas, etc., ayudaran a colocar de manera satisfactoria a nuestro personal y conservarlo, siendo éste quien contribuirá al crecimiento global y a su vez correremos menos riesgos de que exista una mayor rotación de personal.

Quizá no podamos predecir con exactitud sí el desempeño del recurso humano siempre será satisfactorio o el que se espera, influyendo en la rotación del factor humano, pero sí podemos hacer uso de los instrumentos necesarios (evaluación de desempeño, pruebas psicométricas, capacitación) para ampliar nuestro panorama y evitar en gran magnitud que haya un bajo rendimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arias, G. L. F. (1976). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
2. Arias, G. L. F. y Heredia E. V., (2000). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
3. Bateman, T. S., (2001). Administración Una ventaja competitiva. (4ta ed.). México: McGraw-Hill.
4. Bohlander, G., Shell, S. y Sherman, A., (2001). Administración de Recursos Humanos (12a ed.), México: Thomson Learning.
5. Blum, L. M. y Naylor, C. J., (1990). Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales (2a ed.), México: Trillas.
6. Carbó, P. E., (1999) Manual de Psicología Aplicada a la Empresa, España: Granica.
7. Chiavenato, I., (2000). Administración de Recursos Humanos (5a ed.). Colombia: McGraw-Hill.
8. Cohen, J. R. y Swerdlik, M., (2001) Pruebas y Evaluación psicológicas. Introducción a las pruebas y a la medición (4ª ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

9. Davis, K. y Newstrom, J. W. (2003). Comportamiento humano en el trabajo (11va ed.). México: McGraw Hill/Interamericana.
10. Dessler, G. (2001). Administración de Personal (8a ed.). México: Pearson Educación.
11. Feldman, R. S., (1994). Psicología con aplicaciones para Iberoamérica. México: McGraw-Hill.
12. Frank, A. G., (1985). Fundamentos de Psicología. México: Trillas.
13. Franklin F. E. B., (2004). Organización de empresas. (2a ed.). México: McGraw-Hill.
14. García, M. J. M., (1999), Certificación de competencias laborales. Ponencia en la Sociedad de Psicología Aplicada.
15. Grados, E. J. A, (2003). Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal. (3a ed.) México: Manual Moderno.
16. Koontz, H. y Weihrich, H., (1998). Administración Una perspectiva global. México: McGraw-Hill.

17. Levin, J., (1979). Fundamentos de estadística en la investigación social. México: Harla.
18. Maristany, J., (2000). Administración de Recursos Humanos. Buenos Aires (Argentina): Prentice Hall.
19. Morris, G., Ch., (1987). Psicología Un nuevo enfoque. México: McGraw-Hill.
20. Muchinsky, P. M. (2002). Psicología Aplicada al Trabajo (6ª ed). México: Thomson Editores.
21. Papalia, D. E. y Wendkos, O. S., (2001). Psicología, México: McGraw-Hill.
22. Parkinson, M., (2003). Aplicación de la Psicología en los negocios. México: McGraw-Hill.
23. Reyes P. A., (2000). Administración Moderna. México: Limusa Noriega Editores.
24. Robbins, S. P., (1999). Comportamiento organizacional (8ª ed.). México: Prentice Hall.

25. Sanz de Acedo, L. M. L., Pollán, R. Mi., y Garrido L. E., (1997). Psicología mente y conducta. España: Desclée de Brouwer.
26. Siegel, S., (1990). Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta (3ra ed.). México: Trillas.
27. Tiffin, J. y McCormick, E. J., (1973). Psicología Industrial. México: Diana.
28. Vidales, I., (2004). Psicología general. México: Limusa Noriega Editores.
29. Wendell, L. F., (1993). Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos. México: Limusa Noriega Editores.
30. Whitakker, O. J., y Whittaker, J. J. S. (1970). Psicología con adaptaciones para Iberoamérica. México: Interamericana.
31. Whitakker, O. J., y Whittaker, J. J. S. (1985). Psicología. México: Interamericana.
32. Zepeda, H. F., (1999). Psicología organizacional. México: Addison Wesley Longman/ Pearson.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

33. Rotación de personal. Recuperado el 15 de Septiembre de 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos10/arh/arh.shtml#rotacion>
34. Selección de personal. Recuperado el 20 de julio de 2006, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/seleccpersonal.htm#pro>

ANEXO 2

CÁLCULOS DEL NIVEL DE NO ROTACIÓN DE LA MUESTRA

- 1) Para comparar el nivel de rotación de ambas empresas (Total Maintenance S.A. de C.V. y Seguritec S.A. de C.V.) es plantear las hipótesis, siendo éstas:

Hipótesis de investigación: El nivel de no rotación de personal operativo, medio y directivo no es el mismo en Total Maintenance S.A. de C.V. y Seguritec S.A. de C.V.

Hipótesis nula: El nivel de no rotación de personal operativo, medio y directivo es el mismo en Total Maintenance S.A. de C.V. y Seguritec S.A. de C.V.

Para comenzar los cálculos y la aplicación de alguna prueba estadística fue necesario obtener la rotación por nivel jerárquico de cada organización.

Como primer paso para obtener el porcentaje de rotación de cada jerarquía, fue sumar el número de bajas de todos los niveles.

Empresas

<i>Número de bajas</i>	SEGURITEC S.A. de C.V.	TOTAL MAINTENANCE S.A. de C.V.
<i>Nivel operativo</i>	55	40
<i>Nivel de mandos medios</i>	10	2
<i>Nivel directivo</i>	6	3
<i>Total</i>	71	45

Para calcular la proporción del 100% de cada jerarquía se multiplicó el número de bajas de un nivel por el 100% y el resultado se divide entre la suma total del número de bajas, dicha operación se aplica para cada jerarquía.

	SEGURITEC S.A. de C.V.	TOTAL MAINTENANCE S.A. de C.V.
<i>Nivel operativo</i>	(55) (100) / 71 = 7.46%	(40) (100) / 45 = 88.88%
<i>Nivel de mandos medios</i>	(10) (100) / 71 = 4.08%	(2) (100) / 45 = 4.44%
<i>Nivel directivo</i>	(6) (100) / 71 = 8.45%	(3) (100) / 45 = 6.66%

Una vez obtenida la proporción de cada jerarquía se aplica la fórmula para obtener el grado de rotación para cada nivel.

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Número de bajas en el año} \times 100}{\text{Promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa}}$$

	SEGURITEC S.A. de C.V.	TOTAL MAINTENANCE S.A. de C.V.
<i>Nivel operativo</i>	(55) (77.465) / 882 = 4.80%	(40) (88.88) / 185 = 19.21%
<i>Nivel de mandos medios</i>	(10) (14.085) / 22 = 6.4%	(2) (4.44) / 10 = 0.888%
<i>Nivel directivo</i>	(6) (8.45) / 9 = 5.63%	(3) (6.66) / 6 = 3.33%

Los datos del nivel de rotación de ambas empresas son:

	SEGURITEC S.A. de C.V.	TOTAL MAINTENANCE S.A. de C.V.
Nivel de rotación (<i>operativo</i>)	4.80%	19.21%
Nivel de rotación (<i>mandos medios</i>)	6.40%	0.89%
Nivel de rotación (<i>directivo</i>)	5.63%	3.33%

Es importante mencionar que debido a que se desea realizar un comparativo, entre el nivel de rotación de las organizaciones, y a las características de los grupos es necesario aplicar la prueba χ^2 para k muestras independientes; cabe mencionar también que para utilizar dicha prueba se requiere de que los datos numéricos de cada celdilla no sean menores que 5, por dicha razón se tuvieron que manipular los datos del nivel de no rotación, ya que éstos sí son mayores que 5 (ver anexos 3).

Para obtener el nivel de no rotación, se restó el porcentaje de rotación (por jerarquía) al 100%, los resultados que se obtuvieron fueron:

<i>Nivel de no rotación</i>	<i>Empresas</i>	
	SEGURITEC S.A. de C.V.	TOTAL MAINTENANCE S.A. de C.V.
<i>Nivel operativo</i>	100% - 4.80% = 95.20%	100% - 19.21% = 80.79%
<i>Nivel de mandos medios</i>	100% - 6.40% = 93.60%	100% - 0.89% = 99.11%
<i>Nivel directivo</i>	100% - 5.63% = 94.37%	100% - 3.33% = 96.67%

ANEXO 3

PRUEBAS NO PARAMÉTRICAS

LA PRUEBA χ^2 PARA K MUESTRAS INDEPENDIENTES

La χ^2 es una de las pruebas no paramétricas más utilizadas en Psicología, debido a que muchos de sus resultados se presentan en términos de frecuencias, esta prueba se emplea para hacer comparaciones de frecuencias y presenta la ventaja de servir para comparar dos o más grupos independientes. Los requisitos son:

- 1) Dos o más muestras independientes.
- 2) Escala nominal (frecuencias o conteos)
- 3) Muestreo aleatorio
- 4) Las frecuencias por casilla deben ser mayores a 5, de lo contrario se requiere un ajuste especial (corrección de Yates).

Comparando varios grupos

Según Levin (1979), chi cuadrada se calcula frecuentemente para tablas mayores que 2 X 2, tablas en que se han de comparar varios grupos o categorías.

Requisitos para el uso de chi cuadrada

Los requisitos más importantes para el uso de la prueba de significancia chi cuadrada:

1. Una comparación entre dos o más muestras: la prueba chi cuadrada se emplea para hacer comparaciones entre dos o más muestras *independientes*. Esto requiere que tengamos por lo menos una tabla 2 X 2 (por lo menos dos renglones y 2 columnas).
2. Los datos nominales: sólo se requieren las frecuencias.
3. El muestreo aleatorio: debimos haber extraído nuestras muestras aleatoriamente de una población determinada.
4. Las frecuencias esperadas por casilla no deben ser demasiado pequeñas: el tamaño exacto de f_e depende de la naturaleza del problema. Para un problema 2 X 2, ninguna frecuencia esperada deberá ser menor que 5.

Además, la fórmula corregida de Yates deberá usarse para un problema 2 X 2 en el cual una frecuencia esperada por casilla es menor que 10. para una situación en la cual se están comparando varios grupos (digamos 3 X 3 o 4 X 5), no existe ninguna regla rápida y rígida respecto al mínimo de frecuencias por casilla, aunque deberemos tener cuidado de ver que pocas casillas contengan menos de 5 casos. En cualquier evento, las frecuencias esperadas para todas las casillas combinadas ($\sum f_e$) deben ser siempre iguales a las frecuencias obtenidas para todas las casillas combinadas ($\sum f_e$).

Función

De acuerdo con Siegel (1990) cuando los datos de investigación están formados por frecuencias en categorías discretas (sean nominales u ordinales), la prueba χ^2 puede determinar la significación de las diferencias entre k grupos independientes. La prueba χ^2 para k muestras independientes es una extensión directa de la prueba χ^2 para dos muestras independientes.

Cuándo usar la prueba χ^2

La prueba χ^2 requiere que las frecuencias esperadas (fe) de cada celdilla no sean demasiado pequeñas. Cuando este requisito no se cumple, los resultados carecen de significado. Para pruebas χ^2 con gl mayor que 1 (esto es, cuando c o r son mayores que 2) menos del 20 por ciento de las celdillas deberán tener una frecuencia esperada menor que 5 y ninguna celdilla deberá tener una frecuencia esperada menor que 1.

Si los datos no satisfacen estos requisitos en la forma en que fueron reunidos originalmente, el investigador debe combinar las categorías adyacentes de tal manera que se incrementen las fe de las diferentes celdillas. Solamente después que ha combinado las categorías de modo que menos del 20 por ciento de las celdillas tengan frecuencias esperadas de menos de 5 y ninguna celdilla tenga una frecuencia esperada de menos de 1, el investigador puede aplicar significativamente la prueba χ^2 .

ANEXO 4

CÁLCULO DE χ^2

A los datos obtenidos en relación al nivel de no rotación de cada empresa y de cada nivel jerárquico se aplicará la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

- 2) Los datos del nivel de no rotación, denominados frecuencias obtenidas (**fo**), a todos los niveles jerárquicos de ambas organizaciones se ordenaron en la siguiente tabla de 2 X 3

<i>Nivel de no rotación</i>	<i>Empresas</i>		
	SEGURITEC (fo)	TOTAL MAINTENANCE (fo)	
<i>Nivel operativo</i>	95.20%	80.79%	$\Sigma = 175.99\%$
<i>Nivel medio</i>	93.60%	99.11%	$\Sigma = 192.71\%$
<i>Nivel directivo</i>	94.37%	96.67%	$\Sigma = 191.04\%$
	$\Sigma = 283.17\%$	$\Sigma = 276.57\%$	N= 559.74

- 3) Se calculan las frecuencias esperadas (**fe**) de cada casilla, multiplicando la suma de las **fo** de los niveles jerárquicos por

la suma de las **fo** de las empresas y el resultado se divide entre la suma total de las **fo** por niveles jerárquicos y de las empresas, siendo en este caso 559.74.

SEGURITEC	TOTAL MAINTENANCE	
95.2 (fe=89.03)	80.79 (fe=89.95)	175.99
93.6 (fe=97.49)	99.11 (fe=95.21)	192.71
94.37 (fe=96.64)	96.67 (fe=94.39)	191.04
283.17	276.57	559.74

(casilla superior Izquierda.) $fe=(175.99)(283.17) / 559.74$
fe= 89.03

(casilla central izquierda) $fe=(192.71)(283.17) / 559.74$
fe= 97.49

(casilla inferior izquierda) $fe=(191.04)(283.17) / 559.74$
fe= 96.64

(casilla superior derecha) $fe=(175.99)(276.57) / 559.74$
 $fe= 89.95$

(casilla central derecha) $fe=(192.71)(276.57) / 559.74$
 $fe= 95.21$

(casilla inferior derecha) $fe=(191.04)(276.57) / 559.74$
 $fe= 94.39$

4) Restar las frecuencias esperadas de las frecuencias obtenidas

fo - fe

(casilla superior izquierda) $95.20 - 89.03= 6.17$

(casilla central izquierda) $93.60 - 97.49= -3.89$

(casilla inferior izquierda) $94.37 - 96.64= -2.27$

(casilla superior derecha) $80.79 - 89.95= -9.16$

(casilla central derecha) $99.11 - 95.21= 3.9$

(casilla inferior derecha) $96.67 - 94.39= 2.28$

5) Elevar al cuadrado esta diferencia

$$(fo - fe)^2$$

(casilla superior izquierda) $(6.17)^2 = 38.06$

(casilla central izquierda) $(-3.89)^2 = 15.13$

(casilla inferior izquierdas) $(-2.27)^2 = 5.15$

(casilla superior derecha) $(-9.16)^2 = 83.90$

(casilla central derecha) $(3.9)^2 = 15.21$

(casilla inferior derecha) $(2.28)^2 = 5.19$

6) Dividir entre la frecuencia esperada

$$\frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

$$\begin{aligned}
 \mathbf{gl} &= (r - 1)(c - 1) \\
 &= (2 - 1)(3 - 1) \\
 &= (1)(2) \\
 \mathbf{gl} &= 2
 \end{aligned}$$

$$\begin{array}{r}
 \underline{38.06} \\
 \text{(casilla superior izquierda)} \quad 89.03 = \mathbf{0.42}
 \end{array}$$

$$\begin{array}{r}
 \underline{15.13} \\
 \text{(casilla central izquierda)} \quad 97.49 = \mathbf{0.15}
 \end{array}$$

$$\begin{array}{r}
 \underline{5.15} \\
 \text{(casilla inferior izquierda)} \quad 96.64 = \mathbf{0.05}
 \end{array}$$

$$\begin{array}{r}
 \underline{83.90} \\
 \text{(casilla superior derecha)} \quad 89.95 = \mathbf{0.93}
 \end{array}$$

$$\begin{array}{r}
 \underline{15.21} \\
 \text{(casilla central derecha)} \quad 95.21 = \mathbf{0.15}
 \end{array}$$

$$\begin{array}{r}
 \underline{5.19} \\
 \text{(casilla inferior derecha)} \quad 94.39 = \mathbf{0.05}
 \end{array}$$

7) Sumar estos cocientes para obtener el valor de chi cuadrada

$$\Sigma \quad \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

$$\begin{array}{r}
 0.42 \\
 0.15 \\
 0.05 \\
 0.93 \\
 0.15 \\
 0.05 \\
 \hline
 x^2 = 1.75
 \end{array}$$

8) Encontrar el número de grados de libertad, multiplicando el resultado de la resta de renglones de la tabla menos 1, por el resultado de la resta de las columnas de la tabla menos 1.

9) Comparar el χ^2 obtenido = **1.75** valor de chi
cuadrada χ^2 en la tabla = **5.99** obtenido con el
valor de chi $gl = 2$ cuadrada
 $P = 0.05$

correspondiente en la Tabla A (ver anexo 3)

χ^2 calculada $>$ χ^2 de la tabla Se rechaza H_0
 χ^2 calculada $<$ χ^2 de la tabla Se acepta H_0

1.75 < 5.99 ∴ Se acepta H_0

Por lo tanto, necesitamos un valor de chi cuadrada de por lo menos 5.99 para rechazar la hipótesis nula. Dado que la χ^2 obtenida es de sólo 1.75, se acepta la hipótesis nula, es decir, que el nivel de rotación de personal operativo, medio y directivo es el mismo en Total Maintenance S.A. de C.V. y en Seguritec S.A. de C.V..

Representados todos los datos anteriores en la **Tabla 7.1** se tiene lo siguiente:

f_o	f_e	$(f_o - f_e)^2$	$\frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$
95.2	89.032	37.94	0.42
93.6	97.491	15.13	0.15
94.37	96.646	5.18	0.05
80.79	89.957	84.03	0.93
99.11	95.218	15.14	0.15
96.67	94.393	5.18	0.05
			$\Sigma = 1.75$

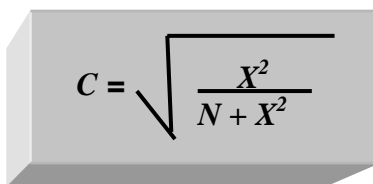
Tabla 7.1 Datos calculados con las frecuencias obtenidas y las frecuencias esperadas

ANEXO 5

Prueba de significancia del coeficiente de contingencia

Tal como en el caso del coeficiente phi, la significancia estadística del coeficiente de contingencia se puede determinar fácilmente de la magnitud del valor de chi cuadrada obtenido.

También es importante que dentro de los cálculos estadísticos se determine si existe correlación entre las empresas y el nivel de no rotación, o bien si son independientes, mediante el coeficiente de contingencia (ver anexos), la fórmula que se aplicó es la siguiente:


$$C = \sqrt{\frac{X^2}{N + X^2}}$$

Donde:

X^2 = el valor de chi cuadrada

N = el número total de casos

C = el coeficiente de contingencia

Al verificar el grado de asociación entre las empresas y el nivel de no rotación,

$$\frac{1.75}{559.74 + 1.75}$$

$$C = \sqrt{\quad}$$

$$C = \sqrt{\frac{1.75}{561.49}}$$

$$C = \sqrt{0.003}$$

$$C = 0.05$$

El coeficiente de contingencia obtenido de 0.05 indica que no existe correlación entre el sistema de reclutamiento y selección que utilizan las organizaciones, por lo tanto se infiere que realizan un proceso diferente para atraer, seleccionar y contratar a su personal.