



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

**"LOS FACTORES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES QUE
GENERAN AUSENTISIMO Y ROTACIÓN LABORAL"**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A (N)

GUSTAVO ANDRÉS PÉREZ SARRELANGUE

Directora: Lic. **MARÍA DE LOS ÁNGELES CAMPOS HUICHÁN**

Dictaminadores: Mtra. **PATRICIA SUÁREZ CASTILLO**

Mtra. **CAROLINA ROSÉTE SÁNCHEZ**





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A mi madre

Por ese amor incondicional, por tus regaño, consejos, apoyo en los momentos difíciles, pero sobre todo por formarme como persona con valores humanos.

Te amo mamá

A mi padre

Por enseñarme el respeto a los mayores, por tu expresión de orgullo cada que obtenía un logro.

Te amo papá

A Ángeles

Por ser maestra, terapeuta, amiga y la guía de este proyecto.

¡¡¡Gracias!!!

A mi hijo

Porque fuiste una de los regalos más grandes que de esta vida pude haber recibido, uno de mis logros más importantes en esta vida fue haberme convertido en padre, el haberte tenido en mis brazos por primera vez, verte crecer, tus logros escolares y deportivos me hacen sentir orgulloso de ti.

Te amo, Juan Pablo

A la Universidad Nacional Autónoma de México

A ésta Universidad, la “MÁXIMA CASA DE ESTUDIOS”, que a través de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala me dio la formación profesional para dedicarme a lo que me gusta y hacer de una profesión la pasión a la que me dedico.

“Por mi raza hablará el espíritu”

A Edith

Por tu apoyo, enfocarme y ayudarme a recordar quien soy, a retomar el camino de ese Gustavo combativo y enfocado en resultados, tu amor, el tiempo juntos, los grandes recuerdos y por ser un sueño hecho realidad.

¡¡¡Gracias infinitas!!!

ÍNDICE

Introducción	3
1. Antecedentes históricos de la psicología organizacional	10
1.1 Historia de la psicología organizacional	10
1.2 De la psicología del trabajo a la psicología organizacional	15
1.3 El papel del psicólogo en las organizaciones	37
2. ¿Qué es una organización?	47
2.1 Definición de organización	47
2.2 Clasificación de las organizaciones	49
2.3 La estructura organizacional, la comunicación y las relaciones interpersonales	50
2.4 Las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones	52
3. Proceso de reclutamiento y selección	55
3.1 Proceso de reclutamiento	56
3.2 Proceso de selección	74
3.3 Las pruebas psicométricas	94
3.3.1 Pruebas de inteligencia	102
3.3.2 Pruebas de aptitudes/habilidades	105
3.3.3 Pruebas personalidad/temperamento	110
3.3.4 Pruebas de aptitudes	129
3.3.5 Pruebas de estilo de trabajo	131
3.4 Integración de baterías psicológicas	135
3.5 ¿Cómo ayuda el proceso de reclutamiento y selección a la disminución del ausentismo y la rotación?	136

4	Capacitación e inducción	138
4.1	¿Qué es la capacitación?	138
4.2	¿Qué es la inducción?	147
4.3	La capacitación y la inducción como un factor para disminuir el ausentismo y la rotación	151
5	Ausentismo	154
5.1	¿Qué es el ausentismo?	154
5.2	Factores que provocan el ausentismo	154
6	Rotación	159
6.1	¿Qué es la rotación?	159
6.2	Factores que generan la rotación laboral	159
7	Tácticas para resolver los problemas de ausentismo y rotación	165
8	Conclusiones	217
	Bibliografía	239
	Anexos	241

INTRODUCCIÓN

La psicología, es el estudio del comportamiento de los organismos en relación con el medio. En general podemos decir que los psicólogos utilizan diversos métodos para enfrentar más sobre los cómo y los porqués de la conducta y los procesos mentales humanos (Aguilar, 2007)

Para Landy y Conte (2005), dentro del campo de la psicología existen diversas áreas de especialidad, cada una de las cuales se centra en un aspecto diferente de la conducta, por ejemplo: científicos que derivan de principios de la conducta individual, grupal y organizacional mediante la investigación; consultores y psicólogos de personal que desarrollan conocimiento científico y lo aplican en la solución de problemas en el trabajo; y profesores que entrenan en la investigación y aplicación de la psicología industrial y organizacional.

El presente trabajo está enfocado en los factores que generan ausentismo y rotación laboral en las organizaciones, los cuales son multifactoriales. La psicología industrial y organizacional, estudia el comportamiento humano en el ambiente de trabajo, este trabajo requiere el uso de una amplia gama de habilidades mentales y motoras. Las organizaciones de trabajo son, a menudo, grandes y complejas entidades formadas por cientos o incluso miles de trabajadores que interactúan y coordinan una serie de actividades para producir algún producto o servicio. (Riggio, 2008).

Martínez (2010), define como organizaciones a las estructuras de salud, educación, justicia, producción, servicios, cooperativas, mutuales, ONG'S, clubes, asociaciones, representativas, municipios, entidades intermedias. Todas tienen objetivos, una visión del mundo y una cultura particular, resultando su existencia, en la mayoría de los casos, de carácter estratégico para el desarrollo de la sociedad.

Entonces, la psicología del trabajo y de las organizaciones podemos entenderla como disciplina científica en tanto que trata de consolidar e incrementar nuestros conocimientos acerca de las personas en el trabajo (Rodríguez, 2009).

Monroy (2009), comenta que la psicología organizacional, estudia la conducta del ser humano y sus experiencias en el contexto de trabajo y la organización desde una perspectiva individual, grupal y organizacional. Tiene por objetivo describir, explicar y predecir estas conductas, pero también resolver problemas concretos que aparecen en estos contextos. Su finalidad principal se resume en dos, mejora de rendimiento y potenciar el desarrollo personal así como la calidad de vida laboral de los empleados.

Otra consideración que afecta, así mismo, al estatuto epistemológico de la Psicología del trabajo y de las organizaciones se refiere al nivel de análisis de la investigación y/o de la intervención utilizada, que puede ir desde el individuo (nivel micro) a la estructura social (nivel macro). Esta perspectiva micro se interesa por el comportamiento de los actores, por los pequeños subsistemas sociales, por los procesos de interacción cara a cara y por los factores intrapersonales (Rodríguez, 2009).

Por otro lado, Köhler y Martín (2012), definen a la psicología organizacional como la disciplina científica que estudia la conducta del ser humano y sus experiencias en el contexto del trabajo y la organización desde una perspectiva individual, grupal y organizacional. Tiene por objetivo describir, explicar y predecir estas conductas, pero también resolver problemas concretos que aparecen en estos contextos.

Por su parte Landy y Conte (2005) nos ofrecen una definición de lo más sencilla: "Es la aplicación de los principios psicológicos, e la teoría y de la investigación en el escenario laboral". Los aspectos donde se desarrollan los aspectos laborales de las personas van más allá del lugar de trabajo, ya que influyen muchos factores que influyen en la conducta laboral se originan en situaciones diversas como

pueden ser las responsabilidades familiares, las influencias culturales, los aspectos legales relacionados con el empleo y otros eventos no relacionados, sin embargo es más significativa la influencia de la personalidad en la conducta laboral.

Estos factores guardan ciertas características entre sí, las cuales pueden ser las siguientes:

1. Composición de la organización; los grupos y subgrupos que interactúan al interior de la organización.
2. Orientación e la organización; si tiene fines de lucro o no.
3. Diferenciación de las funciones; la división del trabajo.
4. Ideología; la ética y el lugar que cada persona ocupa al interior de una organización, influye en la forma de estructurar su construcción simbólica.
5. Continuidad a lo largo del tiempo.

El presente trabajo, surge a partir de que a lo largo de mis años de experiencia en el área de recursos humanos me he encontrado con una constante, el ausentismo laboral y el abandono de trabajo.

Estos dos hechos son tan importantes que forman parte de los indicadores de Recursos Humanos, por lo que el objetivo del presente trabajo es hacer una revisión de algunos factores que pueden generar ausentismo y rotación al interior de las organizaciones así como la importancia del quehacer del psicólogo para coadyuvar a reducir y prevenir las causas que generan la ausencia del personal a su trabajo y abandonar el mismo, por lo que el trabajo del psicólogo cobra gran importancia.

Pero también nos encontramos con algunos vicios profesionales que nos aleja de las técnicas sustentadas en el rigor científico que a lo largo de la historia de esta disciplina de la psicología organizacional le ha dado tanto respeto y credibilidad.

Por lo anterior en el presente trabajo se llevó a cabo un análisis de los hechos históricos que marcaron el rumbo de la disciplina, así como los desaciertos que llevaron a la psicología industrial a fuertes crisis, todo esto con el afán de no repetir esos errores del pasado en nuestra práctica profesional actual.

Comenzamos este recorrido histórico de 1900 a 1940 con el desarrollo de investigaciones científicas, el intento por incrementar los niveles de eficiencia, la aplicación de instrumentos para la evaluación psicológica del personal militar, así como la primera guerra y el comienzo de la segunda guerra donde el trabajo de los psicólogos consistió en seleccionar a los soldados para asignarlos en las diversas labores de acuerdo a sus habilidades y capacitarlos, además de su participación en el desarrollo de armamento, mientras que para el inicio de la segunda guerra mundial se dio el auge de las pruebas psicométricas siendo un gran aporte a la selección, predicción y canalización de los aspirantes de acuerdo a sus habilidades. Pero una vez terminada la guerra se da la primera crisis derivada de la desilusión de los industriales acerca de las intervenciones de los profesionales de la conducta.

Ya en la segunda etapa de 1940 a 1960, se caracterizó por la emigración a los Estados Unidos de muchos investigadores alemanes con la llegada al poder de Adolfo Hitler, así como el desarrollo de teorías sin previa comprobación empírica lo que llevó a la segunda crisis.

Ya con el desarrollo tecnológico que se dio en Estados Unidos los psicólogos fueron arrojados en la industria, dándose así el surgimiento de diversas organizaciones psicológicas, un auge en las investigaciones así como la necesidad de ser publicadas por lo que surgen diversas publicaciones y revistas.

Es en esta etapa donde se acuñan los términos “Conducta Organizacional” y “Psicologías de la Organización”, por lo que se explican los términos de Psicología Industrial y Psicología de las Organizaciones así como algunas teorías

psicológicas que le dan sentido al quehacer del psicólogo en una organización como la observación de conductas grupales, factores de trabajo, comunicación, modificación de la conducta, capacitación, motivación, así como observar y describir situaciones de trabajo, el reclutamiento y la selección así como la administración de personal.

Todo esto sucede al interior de una organización, que son las instituciones donde se nace, se estudia o se trabaja, cuyo objetivo es brindar un bien, un servicio o ambos, por lo que los objetivos son diferentes, por esta razón el personal que ahí trabaja debe contar con diferentes perfiles, de ahí la importancia del proceso de Reclutamiento y Selección.

Este proceso tiene su importancia en el quehacer psicológico, ya que en esta actividad se compilan una serie de actividades y herramientas importantes en este proceso son las descripciones del puesto que nos dará un perfil que puede contener la descripción de habilidades, conocimientos, experiencia acumulada, así como las habilidades especiales requeridas para ocupar un puesto y que son publicadas en las fuentes tanto internas como externas.

Esta actividad nos permite tener una preselección de candidatos que cubren con el perfil del puesto, lo que nos lleva al uso de otra de las herramientas importantes, sino es que la más importante lo cual nos dará a conocer aspectos de la conducta, rasgos de personalidad, así como la posibilidad de comparar a los candidatos y clasificarlos tanto cuantitativamente, cualitativamente y tipológicamente.

Ya con el candidato que ha cumplido con las expectativas para cubrir el puesto, ahora hay que capacitarlo, sabemos que ya tiene una experiencia acumulada, sin embargo, viene de una cultura de trabajo y políticas distintas, así como de una organización con formas de pensar y de trabajar diferentes a las de la nueva organización a la cual se estará insertando laboralmente hablando.

Ya una vez capacitado el personal, debemos tratar de asegurar que el personal de nuevo ingreso se acerque a la política, a la misión, visión y valores que le dan a la organización su identidad y explica su razón de ser, así como procurar que el empleado de nuevo ingreso se sienta bien recibido, se familiarice con el entorno laboral, sus compañeros y su área de trabajo.

Esto se da en la inducción, es en este proceso donde se le da la información acerca de la empresa, su giro, las filiales, los productos o servicios que se ofrecen, el organigrama, se presenta con sus compañeros de trabajo, con el personal de la empresa, se le muestra su lugar de trabajo y es entregado a su jefe formalmente para que comience con su período de adaptación a su puesto, en esta actividad puede ser asignado alguien de su departamento.

Todo lo anterior se hace con la finalidad de coadyuvar a mitigar o eliminar los factores que pueden causar el ausentismo y la rotación laboral.

Todas estas actividades de reclutamiento y selección, capacitación, inducción y la administración del personal deben sumar esfuerzos para identificar las razones que llevan a una persona a no presentarse a trabajar como insatisfacción, una promoción, lograr un incremento de sueldo, generar confianza en sí mismo, la falta de habilidad para desempeñar su trabajo, la frustración que esto puede generar, las exigencias de los niveles de producción, la necesidad de adaptarse a los avances tecnológicos aplicados al trabajo, la presión del jefe inmediato para cumplir los objetivos, la curva de aprendizaje, las distracciones, los accidentes de trabajo, las decisiones que son tomadas en alta dirección e inciden directamente en la operación y donde los colaboradores no son tomados en cuenta, lo que genera una falta de compromiso y sentido de pertenencia de los objetivos de la empresa, la necesidad de contar con personal eficiente, productivo, competitivo, con la capacidad de adaptarse a los cambios, no conocer las necesidades o motivaciones de la fuerza de trabajo, si las compañías son grandes y muy burocráticas se crea la necesidad de explicar los procesos, la distancia, el sexo, el

estado civil, la insatisfacción, la relación con el jefe inmediato, los factores de trabajo, la autonomía, la responsabilidad y la satisfacción laboral, son algunos de los factores relevantes que en nuestro que hacer como psicólogos dentro de una organización debemos atender, analizar y tratar de actuar en consecuencia para mitigar esos factores, ya que aquellas personas satisfechas en su trabajo tienen menor probabilidad de dejarlo, y mayor probabilidad de generar equipos de trabajo, participativos, calificados y satisfechos.

Por lo que en el presente trabajo también se presenta una propuesta para mitigar esos factores que pueden generar el ausentismo y la rotación laboral.

1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.

A continuación revisaremos algunos antecedentes históricos de que han llevado a esta disciplina de la psicología a transitar de la psicología del trabajo o industrial, hasta una disciplina un tanto más entramada con la inclusión de algunos aspectos sociológicos aplicados a las organizaciones.

La psicología organizacional surge de la necesidad de aumentar la eficiencia del factor humano y con ello la producción, siendo durante la revolución industrial cuando se dan esos cambios.

1.1 Historia de la psicología organizacional.

La revolución industrial es la etapa en la que se da la evolución de talleres a fábricas, con la aparición de la máquina de vapor, lo que significó transitar de la producción artesanal a la de gran escala, en serie, lo cual enfatizó la división del trabajo, así como problemas para el trabajador como: la fatiga, el adaptarse a la máquina, la sumisión a las estructuras organizacionales de jefe – subordinado, la presión de trabajo como resultado de la necesidad de tener trabajadores mejor preparados.

Los psicólogos en un intento de cubrir las necesidades de los dueños de los medios de producción en cuanto al tema de la elaboración deficiente, el desperdicio de materia prima en los inicios del siglo XX, la psicología comienza a desarrollar intervenciones e investigaciones, enfocadas al ámbito laboral para lograr aumentar la productividad, la eficacia, la eficiencia en el trabajo y la disminución en el uso de la materia prima.

Este esfuerzo comienza en 1878 con Frederick W. Taylor, con sus investigaciones sobre tiempos y movimientos, seguido por Elton Mayo entre las décadas de 1920 a 1930 realizando investigaciones sobre la conducta humana en el trabajo, ambos buscando cubrir esa necesidad de la nueva sociedad industrial.

Pero recurramos a la división en cuatro etapas de la historia de la psicología industrial que utiliza Rodríguez (1999).

La primera etapa que revisaremos es la que va de 1900 a 1940 que se rigió por dos ejes importantes.

Uno fue el desarrollo de investigaciones llevadas a cabo por científicos como Babbage y las desarrolladas por otros profesionales como ingenieros, entre ellos, Metcalfe o Towne, en un intento de incrementar los niveles de eficiencia y rediseñando puestos de trabajo, herramientas y desarrollando estrategias de dirección.

En 1903, surge una investigación llamada "The theory of advertising" realizada por Walter Dill Scott.

1904, Lillian M. Gilbreth con su "Estudio sobre movimientos en el trabajo"

1910, la psicología del trabajo fue considerada un área específica de la psicología; contribuyendo tres autores: Wilhelm Wundt, destacando su actividad en el ejército elaborando y aplicando instrumentos para la evaluación psicológica del personal militar, Walter Dill Scott y Hugo Münsterberg, siendo este último el que aplicó el método experimental a gran cantidad de problemas laborales y un ingeniero Frederick W. Taylor.

1913 Hugo Münsterberg publica una investigación llamada "Psicología y eficiencia industrial"

1918 Ordway Otead con su "Instinct in Industry"

1920 Walter Bingham desarrolla un programa de investigación sobre ventas y James Cattell quién creó la "Psychological corporation", en un intento por avanzar

en su consolidación, ampliar la aplicación de la disciplina a otros ámbitos y otras necesidades así como protegerla de profesionales charlatanes, etapa a la que se le conoce como la primer crisis. Otros profesionales escudados en aportaciones importantes realizadas como James Steuart y Adam Smith que eran economistas, Richard Arkwright que era mecánico, Charles Babbage, matemático, W.S. Jevons, sociólogo; Henry Poor, editor; Daniel McCallum, superintendente autodidacta; Henry R. Towne, Frederick W. Taylor, Henry Fayol, Hugo Diemer y James Hartness, ingenieros; Henry Metcalfe, militar; Frank B. Gilbreth, obrero; John C. Duncan, contador; Meyer Bloomfield, abogado; Robert F. Hoxie, economista y Oliver Sheldon, director de empresas (Vargas y Velasco, 1999)

1921, James Cattell funda la “Corporación psicológica”.

1927 Elton Mayo evalúa actitudes y reacciones psicológicas en el trabajo.

1930 Mary P. Follet su trabajo sobre motivación en el trabajo.

1939 Kurt Lewin publica un programa que tituló “Niveles de acción” que trata sobre niveles de producción.

En esta etapa se dan dos hechos históricos, las Grandes guerras mundiales. (1914 – 1918 y 1939 – 1945), donde la actividad de los psicólogos durante la primera guerra mundial, consistió en seleccionar a los soldados para asignarlos en las diversas labores de acuerdo a sus habilidades, capacitándolos, así como participando en las investigaciones y el desarrollo del armamento y equipo militar.

En la segunda guerra, el auge fueron las pruebas psicométricas como la Army Alfa para aspirantes que sabían leer y la Army Beta, para aquellos aspirantes analfabetas, siendo estas pruebas un gran aporte para la actividad de la selección, la predicción y canalización de los aspirantes de acuerdo a sus habilidades, logrando el reconocimiento social, pero sobre todo de los profesionales que tenían que ver con la psicología del trabajo.

En esta época destacan cuatro personajes:

Frederick W. Taylor por sus obras al grado de comenzar una corriente teórica llamada dirección científica del trabajo y donde todos los intentos fueron basados en el diseño del método del puesto de trabajo, orientados a la eficiencia, la selección, el adiestramiento, el desarrollo cooperativo de los trabajadores y los directivos compartiendo responsabilidades, incrementando así la producción.

Sin embargo tres personajes que son considerados padres de la disciplina, Wilhelm Wundt que fue el creador del primer laboratorio de psicología experimental y dos psicólogos que fueron sus discípulo Walter Dill Scott de quien destacaremos sus tres obras relacionadas con el área "*The theory of advertising*" en 1903, "*Psychology of advertising*" (1908) e "*Influencing men in business and increasing human efficiency in business*", Hugo Münsterberg que aplicó el método experimental a gran cantidad de problemas relacionados con el contexto industrial, que trata en su obra "*Psychology and industrial efficiency*" y un ingeniero Frederick W. Taylor, que destaca con su publicación "*Principles of scientific management*", con la que surge la dirección científica del trabajo.

Aún después de los intentos por legitimar la disciplina hubo problemas, incluso se puso en riesgo la credibilidad que ya se había logrado, aunque poca, se contaba con la aceptación, tanto moral como social, pero según Korman (citado en Rodríguez, 1999), debido a la desilusión de los industriales que ponían sus esperanzas en las intervenciones de los profesionales de la conducta y al no lograr los resultados deseados, por la ineficiencia de las técnicas psicológicas y por otro lado una bonanza económica, por lo que los empleados casi no abandonaban sus trabajos se retomó fuerza con las investigaciones realizadas en la "Western Electric Company", y en los años 30's a 40's hubo un repunte y la disciplina fue rebautizada como "Psicología industrial".

Segunda etapa de 1940 a 1960

Después de la llegada de Adolfo Hitler al poder en Alemania, muchos de los investigadores fueron exiliados, emigrando su mayoría a los Estado Unidos, siendo uno de los principales Kart Lewin (op. cit.) desarrollando una importantísima labor investigadora sobre el conocimiento del ser humano como ser social. Sin embargo la característica principal de esta etapa fue el desarrollo de teorías abstractas asumidas sin previas comprobaciones empíricas, lo que nos lleva a la segunda crisis y a la etapa de los años 40's a los años 60's, siendo en 1941 un año en el que algunas empresas utilizarán a la psicología como una tecnología, realizando procedimientos grafológicos para la selección del personal, pero el punto de partida de los psicólogos fue la búsqueda de procedimientos y herramientas que permitieran predecir el rendimiento de los futuros empleados.

En esta etapa se llevan a cabo diversos intentos por revertir el efecto de utilizar teorías sin corroborar su eficiencia en la práctica (Rodríguez, 1999 pp.27), así que, aparece una nueva etiqueta “Psicología de las organizaciones” y la de “Conducta organizacional”

Para 1945 una vez terminada la segunda guerra mundial, la industria es el lugar que arroja a los psicólogos como resultado de los logros obtenidos en las dos guerras, además de que, en Estados Unidos, el desarrollo tecnológico, además del tamaño de los negocios van creciendo, por lo que las exigencias hacia los psicólogos también aumentan, se incrementa el número de psicólogos interesados en esta disciplina y se fundan algunas organizaciones como: “American Psychological Association”, “American Psychological Society”, “International Association for Cross Cultural Psychology”, “Association for Behavior Analysis”, además de diversos trabajos de investigación y la subsecuente necesidad de ser dados a conocer por lo que se surgen publicaciones y revistas como: “The industrial organizacional psychologist”, “American Psychologist”, “Personnel Psychology”, “Social behavior and personality”, “Journal of vocational behavior”,

“Academy of management review”, “Applied and preventive psychology”, “Journal of counseling and development”, etc.

En este período a diferencia del anterior el objetivo principal era incrementar la eficiencia, la productividad y el rendimiento, en esta época se busca la permanencia y la estabilidad de la fuerza de trabajo.

Es también en esta etapa cuando se da la formalización de las relaciones laborales, lo cual profesionaliza el papel del psicólogo dentro de la industria, gracias a la toma de conciencia de los empresarios y futuros empleados.

1.2 De la psicología del trabajo a la psicología organizacional.

Durante los primeros años de la psicología se desarrollaron investigaciones pragmáticas y algunas hechas por científicos. Desde los primeros años de la disciplina se han hecho aportaciones de otros profesionales como economistas, contadores, directores de empresas, etc.

Lo anterior ha provocado algunas crisis en la disciplina en esa etapa temprana de la psicología del trabajo, debido a que se aplicaban los conocimientos científicos de la psicología por aficionados a la misma, y en la actualidad los contadores, administradores, relaciones industriales y hasta pedagogos se encuentran en las empresas desempeñando actividades como reclutamiento, selección, administración de personal y capacitación dejando a los psicólogos prácticamente confinados al reclutamiento y a la selección.

La psicología industrial u organizacional como le llamaremos en este trabajo, es la disciplina de la psicología que se encarga del estudio de la conducta en el ambiente de trabajo.

La psicología se define como el estudio científico de la conducta, dicha conducta puede ser individual, social, biológica, etc., esto hace el campo de la psicología muy amplio e involucra a varios profesionales, haciendo de la psicología organizacional una de las disciplinas psicológicas más inclusivas.

La psicología del trabajo como vimos en los antecedentes históricos tuvo sus aciertos y sus tropiezos.

En los primeros años se dio una mezcla de investigaciones pragmáticas y el esfuerzo de algunos científicos, otras características de esta primera etapa fueron las aportaciones de otros profesionales como economistas, contadores, ingenieros entre otros, con esto, el uso y la aplicación de técnicas psicológicas por estos profesionales que se volvieron aficionados a la psicología aplicada al trabajo.

Ya para los años 30 y 40's la disciplina es renombrada como "Psicología industrial" junto con un repunte de la disciplina después de la intervención de los psicólogos durante las dos guerras mundiales, que es la época en la que se desarrollaron las primeras pruebas psicométricas, proyectivas y de personalidad, después de que en 1942 algunos empresarios utilizaron a los psicólogos para realizar pruebas grafológicas y la búsqueda de herramientas y procedimientos que permitieran predecir el rendimiento futuro de los empleados, además se llevan a cabo intentos por revertir el efecto de utilizar teorías sin comprobar y el surgimiento de una nueva etiqueta "Conducta organizacional" y con ella la denominación de "Psicología de las organizaciones"

En este período el objetivo principal era incrementar la eficiencia, la productividad y el rendimiento, así como ya se mencionó la permanencia y estabilidad de la fuerza de trabajo, se logra una aceptación de los grupos empresariales de estos logros durante los años 50's y ya para los 60's se orienta la disciplina a la teoría de la contingencia y un cambio en la forma de concebir a las organizaciones.

Con base en lo anterior, podemos decir que la disciplina de la psicología del trabajo o de las organizaciones se ha ido adaptando a las necesidades de los dueños de los medios de la producción y a los hechos históricos de la disciplina y con ello las definiciones que han sido tan distintas como distintas las disciplinas que la abordan.

Las organizaciones han sido estudiadas por economistas, sociólogos, científicos de la política y aun por matemáticos y todos tienen sus propias ideas.

Dunnette y Kirchner (1979) la definen como el estudio de la organización, su proceso y sus relaciones con la gente que pertenece a la organización o como el estudio de la conducta de los individuos en las organizaciones.

Al respecto Arciniega y Pompa (2001) mencionan que el área organizacional surge a partir de conceptos administrativos ligados a los sistemas de producción, de comercialización y de servicios.

Muchas otras se basan en la conformación o estructura las cuales pueden ser formales e informales e incluso toman en cuenta los objetivos que persiguen las organizaciones y las relaciones interpersonales.

Por lo que la psicología de la organización puede estudiar legítimamente la conducta de trabajo, las relaciones entre los individuos, entre e intra grupos y las relaciones de todos estos con las estructuras y función general de la organización en la que los individuos trabajan.

Para Guión (citado en Rodríguez, 1999) la psicología organizacional es definida como el estudio científico de la relación entre el hombre y el contexto de trabajo.

Por su parte Rodríguez (1999), define a la psicología del trabajo y de las organizaciones como la ciencia que estudia al ser humano en sus dimensiones individual y social en las situaciones de trabajo, intentando comprender y/o

solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto, por lo que el objeto de estudio de la psicología del trabajo y de las organizaciones, es la conducta de trabajo dentro de una organización.

Para Blum y Naylor (1985), la psicología de las organizaciones se ocupa del estudio de las organizaciones y de los procesos de la misma.

Las definiciones anteriores son muy pragmáticas, están enfocadas a cubrir necesidades de las organizaciones, principalmente de las dedicadas a la producción.

Por lo anterior, esta disciplina de la psicología basa su interés en el contexto mayor de la organización.

Los psicólogos pueden estudiar a las personas y las organizaciones (percepciones, actitudes, motivación y relaciones interpersonales) y cómo se ven afectadas por la estructura más amplia de la organización.

Por todos los profesionales que tienen injerencia en las organizaciones, es de vital importancia delimitar la conducta tanto teórica como prácticamente, sin embargo por la naturaleza de las conductas que se dan en los ámbitos de trabajo parece inevitable el uso de otras teorías psicológicas para así contar con las herramientas necesarias para lograr una intervención exitosa que coadyuve a la reevaluación de nuestra ciencia, de la disciplina y del que hacer del psicólogo.

Al respecto Vargas y Velasco (1999) consideran viable la intervención multidisciplinaria, siempre y cuando se delimiten correctamente los límites y diferencias de cada disciplina involucrada en la intervención dentro de la organización. Por lo anterior consideran que es necesario el uso de distintas corrientes teóricas, y aseguran que desde la teoría interconductual es posible crear mediante la definición correcta del área, la delimitación y la diferenciación de

la operación de otras disciplinas inmersas en un contexto multidisciplinario como es la organización.

Por lo que en este apartado, daremos definiciones de psicología y una revisión de teorías y escuelas psicológicas que han demostrado tanto valor científico como pragmático.

Debido a las relaciones anteriores, se encuentra una nueva necesidad de estudio, la empresa, el trabajo, la organización, la cual fue abordada desde varias perspectivas teóricas como el psicoanálisis, el conductismo, el cognositivismo, la teoría cognitivo conductual, el interconductismo, la dirección científica del trabajo, el modelo burocrático, el sistema cooperativo de Chester Barnard, el modelo cognitivo de Weick, el modelo de la ecología de la población, el modelo de la contingencia estratégica, las teorías clásicas, las teorías de las relaciones humanas, teorías sistémicas e institucionales.

Dependiendo del enfoque teórico se afectará la interpretación de lo psicológico, el tipo y el objeto de los procedimientos empleados, determinando así la participación del psicólogo en las organizaciones (Vargas y Velasco, 1999)

Al respecto Blum y Naylor (1985), en un intento por buscar las bases teóricas de esta disciplina de la psicología, se encuentran una serie de escritos relacionados con la teoría de la organización, las cuales no se diferencian de los escritos hechos por teorías de la administración y/o del liderazgo y las dividen de la siguiente manera:

- 1 Teorías del intercambio (Barnard – Simon y Levinson): Son aquellas que consideran al funcionamiento como el establecimiento de un equilibrio entre los trabajadores individuales y la organización formal, ambas partes ceden algo a la otra, reciben algo, generalmente económico. Por ejemplo, el trabajador ofrece su labor para producir, ese producto le

resulta a él en una remuneración o incentivo, ese pago de sueldos y premios generan una utilidad a la empresa, ya que motiva al trabajador a producir más, parece una razón justa; el equilibrio se rompe cuando una de las partes considera que está dando más de lo que recibe.

Levinson (citado en Blum y Naylor, 1985), basa esta teoría del intercambio en que los incentivos son psicológicos y no económicos.

- 2 Teorías del grupo (Mayo y Likert): Esta teoría se basa en que las asociaciones que se dan en el trabajo son los motivadores y que el grado de cooperación y cohesión en el grupo resulta crítico para que una organización tenga éxito.

Para Mayo la parte medular de su teoría era la cooperación, esa que debe darse entre la gerencia y los trabajadores, en la medida en que la gerencia sea consiente de esa relación, la organización será exitosa.

Likert por su parte, considera que la cooperación se obtiene mediante algo a lo que él llama “pivotes de enlace”, que implica a ese pivote, como miembro de dos unidades una en la jerarquía superior y otra en la jerarquía inferior.

- 3 Teorías de valores (Argyris, Blake y Muoton): Argyris (citado en Blum y Naylor, 1985 p. 682), menciona que los individuos tienen dos valores los propios y los de la organizaciones y cuando entran en conflicto ambos sistemas de valores surgen problemas, los cuales en el intento por resolverlos la dirección se vuelve más directiva, esto genera presión hacia abajo, aumentando la frustración del personal, estas resoluciones directivas son impersonales “burocráticas” y poco profundas ya que al aumentar la frustración, la eficiencia de la organización decrece.

Blake y Mouton (citados en Blum y Naylor, 1985 p. 682) se basan en un estudio realizado en la Universidad de Ohio State sobre el liderazgo, y donde las dos principales consideraciones son: el interés por las personas y el interés por la producción.

- 4 Teorías estructurales (Shepard): Se basan en la idea de que las organizaciones no son de naturaleza mecánica, por lo que es inadecuado aplicarles teorías mecánicas; al contrario, las organizaciones son organismos vivos, por lo tanto se adaptan a cambios alrededor, son dinámicos y responden al mundo que los rodea.
- 5 Teorías de la situación (McGregor, Leavitt, Thompson y Tuden): Estas teorías creen que cuando surge un problema en la organización, tanto la dirección como los trabajadores se enfocan en su solución, pero resolver esta situación implica conciliar los intereses individuales y los intereses de la organización, por lo que la idea central de esta teoría es la integración, esa donde se conjugan los individuos y las organizaciones en una misma, para resolver un problema de ambos.

Leavitt (citado en Blum y Naylor, 1985, p. 684), por su parte sostiene que la organización debe ajustarse a la tarea, que debe darse por sentada la tarea y estructurar la organización para que se ajuste a ella y no al revés.

Thompson y Tuden (citados en Blum y Naylor, 1985, p. 684), dicen que lo importante son los procesos que se siguen para la toma de decisiones y que son: los factores de causalidad que conducen a la decisión y los cursos de acción o los resultados que se encuentran disponibles y con base en si existe acuerdo o desacuerdo en una o en las dos dimensiones, pueden concebirse cuatro "situaciones de decisión", y creen también que es apropiado un tipo diferente de estrategia de

decisión, un tipo distinto de estructura de organización para cada uno de los cuatro tipos de decisiones.

Algunas teorías han tratado de intervenir en las conductas o eventos psicológicos que se dan en un ambiente de trabajo como el psicoanálisis, el cognositivismo, el conductismo, etc.

Por supuesto que cada teoría ha tenido diferentes logros, principalmente debido a la concepción de lo psicológico, tanto el psicoanálisis y el cognositivismo han entendido a los individuos desde la dicotomía normal – anormal, mientras que el conductismo se ha alejado del modelo médico y propone la funcionalidad del comportamiento.

Revisemos las aportaciones de algunas corrientes teóricas y la clasificación de algunos autores de estas teorías; ya que es de suma importancia darle a nuestra práctica profesional un marco teórico y metodológico, es indispensable calcular desde la teoría nuestros resultados al hacer uso de algún instrumentos psicológico, así como cobijarnos de la fortaleza de un marco teórico, nosotros y la organización debe saber lo que esperamos con nuestra intervención y no sucumbir a la tentación de que el trabajo del psicólogo es mágico.

Motivo por el cual a continuación hacemos una revisión de algunas corrientes psicológicas utilizadas en las organizaciones y tener a grandes rasgos los fundamentos teóricos de cada una de ellas, así que comencemos con el psicoanálisis:

Como sabemos el psicoanálisis está muy relacionado con el modelo médico (sano – enfermo), siendo la psicología clínica la que más se apega a esta perspectiva teórica y precisamente en la labor clínica y en la psicología organizacional se identificaron algunos comportamientos dentro de la industria como patológicos, siendo sus principales representantes Sigmund Freud, Alfred Adler y Carl Gustav

Jung. El objetivo principal del psicoanálisis en la psicología organizacional fue encontrar rasgos de personalidad generalmente aceptados dentro del ámbito de trabajo y definirlos, a partir de la creación de pruebas proyectivas y de personalidad, siendo uno de los instrumentos para tratar de predecir el éxito de un candidato al desempeñar su labor en el trabajo.

Sin embargo, por la falta de elementos cuantificables para contrastar los resultados obtenidos en las investigaciones con la realidad laboral, el psicoanálisis ha dejado de ser utilizado como teoría psicológica en la industria, no así sus herramientas, las pruebas proyectivas y de personalidad como el test Downey, Thematic Apperception Test (TAT), Test Roscharch, los test grafológicos y estilísticos, donde las pruebas de personalidad evalúan los rasgos emocionales, intelectuales y del carácter y las perspectivas pretenden predecir cómo una persona reacciona ante una situación determinada y que no es capaz de expresar de otro modo, ya que esos rasgos de personalidad están en el inconsciente (Vargas y Velasco, 1999).

Cognositivismo y la teoría Cognitivo Conductual.

Esta corriente teórica al igual que el psicoanálisis, incursionó en la industria con el objeto de predecir el éxito de los candidatos al desempeñar su trabajo, así que personas como Francis Galton, Alfred Binet y James M. Cattell realizan las primeras pruebas para realizar la medición mental o psicométrica (Vargas y Velasco, 1999).

Otra aportación importante de esta corriente teórica fue el instrumento desarrollado por Arthur Otis, que se podía aplicar a grupos, que, dicho sea de paso, actualmente uno de los requisitos para los especialistas en selección y reclutamiento es precisamente la aplicación de pruebas psicométricas a grupos.

Por las aportaciones a la psicometría, investigaciones encaminadas al aumento de la productividad, y al incorporar el aspecto cognitivo y la explicación de las conductas hacen del cognositivismo una de las teorías más aceptadas en la explicación de aspectos del comportamiento, surgiendo así el enfoque cognitivo conductual, aportando al desarrollo de las teorías más reconocidas en la industria en comparación con los resultados que el psicoanálisis logró en esta misma rama, lo anterior con la colaboración de Aaron Beck y Albert Ellis.

Estos test son utilizados como parte de las baterías y no son sino un grupo de test psicoanalíticos (de personalidad y proyectivas), de inteligencia y aptitud académica que se usan, además de procesos administrativos de capacitación y desarrollo organizacional (Vargas y Velasco, 1999).

Conductismo

La psicología experimental ha influido notablemente en diferentes corrientes psicológicas, la aplicación del método científico en el estudio de lo psicológico permitió un grado mayor de aceptación por parte de otros científicos y de la sociedad a la que atendía (Vargas y Velasco, 1999).

La importancia del conductismo psicológico descansa en dos consideraciones sobresalientes.

1º Demanda que la psicología tenga su propia materia de estudio.

2º Esta revolución de la psicología es de gran importancia para toda la ciencia, ya que una psicología científica puede tener influencia en las demás ciencias y de tal modo, ayudar al avance de la ciencia en general (Kantor, citado en Vargas y Velasco, 1999).

Esta aportación del conductismo basado en el método científico, tuvo como primer exponente a Wilhem Wundt, que crea el primer laboratorio para la investigación

psicológica, sumando otros como Ivan Pavlov, Vladimir Bekterev, Edgard Lee Thorndike, Jhon B. Watson, y B.F. Skinner, que con el concepto de conducta operante puso la base para que esta teoría fuera utilizada para incrementar algunas conductas y disminuir otras con el objetivo de registrar un aumento en la producción.

La evaluación conductual tiene varias funciones como: 1) identificación de comportamientos, 2) diseñar estrategias, 3) evaluación de la intervención. (Hynes, citado en Vargas y Velasco, 1999).

Gran parte de la problemática a la que se enfrenta la psicología organizacional surge ante la limitante de no contar con una teoría psicológica que pueda sustentar y diferenciar de manera coherente y efectiva la operación tecnológica, sin embargo se ha comprobado en la práctica que solamente con el apoyo de una teoría consistente se pueden lograr avances en la forma de aproximarse y resolver necesidades sociales (Vargas y Velasco, 1999).

Interconductismo

Esta corriente psicológica planteada por Kantor, busca un lugar en donde se presenta la conducta, interactuando con otro individuo, grupo, etc. y las características en las que se da dicha conducta, haciendo posible la intervención multidisciplinaria, siempre y cuando se delimiten correcta y claramente los límites y diferencias de cada disciplina involucrada en la intervención dentro de la organización.

Con base en lo anterior nos basaremos para utilizar a la psicología social y a la sociología como disciplina que nos ayudarán a explicar el fenómeno de dos conductas que van muy ligadas en el ámbito laboral, el ausentismo y la rotación.

Siendo la organización un grupo social abierto o cerrado, dependiendo del estilo de dirección, un medio de producción con una demanda específica de la parte alta del organigrama a la parte baja del mismo, o en algunos casos de la parte baja a la parte alta, considerándose así una organización un ente cambiante y vivo, capaz de adaptarse a los cambios interno y externos, ya sea respondiendo a necesidades extrínsecas o intrínsecas a la misma organización, nos vemos en la necesidad de dar cabida a otras corrientes teóricas.

Dunnette y Kirchner (1979) hablan de las teorías clásicas de la organización y tratan tres temas importantes:

1. Búsqueda de eficiencia

El estudio del lugar del trabajo, con el objetivo final de lograr la eficiencia más grande posible de la producción. Frederick Taylor fue llamado el padre de la administración científica y el primer experto en eficiencia.

Métodos de estudio: Tiempos, movimientos y el pago como incentivo primario.

Ventajas: Sus técnicas tuvieron mayor éxito en organizaciones con tareas repetitivas y actividades físicas en la producción.

Desventajas: La idea de que los hombres eran ineficientes al compararse con las máquinas, al estandarizar sus actividades de trabajo. Cada tarea debía realizarse de manera estandarizada, lo que permitiría su medición.

Los procedimientos que no se adecuaban a la especificación anterior eran solución de problemas y tomar decisiones.

2. Tabla 1 Búsqueda de principios generales

Principio	Explicación
Especialización	Cada actividad debe definirse rígidamente y

	limitarse en objetivo.
Extensión de control	Hay un límite en el número de personas que puede dirigir y controlar.
Cadena de mando	Las suposiciones más altas son revestidas de poder progresivamente más grande.
Unidad de dirección	La gente que dirige a sus propios subordinados
Autoridad	La persona con mando es investida de poder, por influencia exterior o debido al poder de la propia posición.

De estos principios el más tenaz es el de autoridad, es el método primordial para controlar las actividades de otras personas.

Una idea original de las aseveraciones anteriores fue la de amplitud de control, ya que menciona que una persona podía supervisar de seis a quince personas.

Con estos principios generales, parecen haber otros principios que los refutan, siendo este un aspecto que llama la atención de los psicólogos de la organización y que merecen su estudio, para así refutar unos y refutar otros y *así descartarlos por tratarse de viejas leyendas.*

3. Búsqueda de una estructura perfecta de organización

El hecho de tener una serie de principios que rigen una organización no son suficientes para hacerla eficiente, sino un tipo de organización formal.

La aportación más importante de esta idea fue la realizada por Weber (citado en Dunnette y Kirchner, 1979) acerca del concepto de burocracia, considerándola como la forma de organización administrativa capaz de alcanzar el grado más alto de eficiencia. Planteando dos ideas principales:

1. Impersonalidad: el poder no pertenece a la persona que ocupa el puesto, sino al puesto o a la oficina.
2. Disciplina: Implica las reglas, regulaciones, los métodos y los procedimientos.

La burocracia implica principios tales como la especialización y la división de actividades y hace hincapié en procedimientos impersonales y formales. (Dunnet y Kirchner, 1979)

Crítica de la teoría clásica

1. Fundada en una combinación del modelo de contabilidad y el de ingeniería industrial. Consiste en dividir el trabajo en partes y cada parte contiene una carga de responsabilidad y autoridad.
2. La precisión y el control logrado por la división del trabajo, ya que de ese modo todos saben exactamente qué hacer.
3. Pone atención en el error y corrección del mismo y donde cada uno tiene que hacer y la organización crea un mecanismo para saber si lo hace.
4. Incorpora el concepto de “pareja extra de manos” donde cada quien al realizar su parte del trabajo, tendrá un par de manos extras para realizarlo.
5. Supone que el hombre no se puede modificar, que es un producto terminado y las personas casi intercambiables; como cambiar una pieza en las máquinas.
6. La organización está diseñada para estandarizar a los empleados y reducir diferencias en el modo de hacer las cosas. (Por ejemplo, el mercadeo, la estrategia de ventas de los promotores, el respetar los enfriadores, etc.)
7. La teoría está centralizada
8. El integrar el sistema se logra mediante la autoridad y el control.

Errores y problemas de la teoría clásica de la organización

La teoría clásica de la organización ve al hombre como una persona mala para el trabajo y que no disfruta de hacerlo.

Mc Gregor por su parte (citado en Dunnette y Kirchner, 1979) plantea la "teoría X" que es la idea tradicional de la dirección y el control, de la siguiente manera:

1. El ser humano tiene un desagrado por el trabajo.
2. La mayoría del agente necesita ser coaccionada, controlada, dirigida y amenazada con castigo para conseguir que haga los esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.
3. El ser humano prefiere ser dirigido, desea eludir responsabilidades, tiene poca ambición y busca la seguridad ante todo.

Estas suposiciones no se basan en ninguna investigación (Dunnette y Kirchner, 1979).

Muchas suposiciones acerca de cómo se comportan realmente los seres humanos siguen sin probar las suposiciones con estudios de investigación o evidencia científica. Muchos de los principios de organización se derivaron primordialmente del estudio de modelos erróneos.

Taylor citado en (Dunnette y Kirchner, 1979) mencionó que uno de los primeros requisitos de un hombre que se va a preparar para manejar lingotes de hierro es que debe ser tan estúpido y flemático, que se parezca más a un buey que ningún otro tipo; consecuentemente debe ser adiestrado por un individuo que sea más inteligente que él.

También March y Simon (citados en Dunnette y Kirchner, 1979) señalan que los teóricos clásicos de la organización tenían la tendencia a considerar al individuo como un instrumento inerte que realiza sencillamente la tarea asignada.

Una razón de esta falta de interés en los seres humanos como tales es el hecho de que las personas que desarrollaron estas teorías no fueron por lo general científicos de la conducta, como psicólogos y sociólogos; sino que fueron economistas e ingenieros industriales (Dunnette y Kirchner, 1970).

Guest (citado en Dunnette y Kirchner, 1970), realizó una investigación en una planta armadora de automóviles donde se vivía una atmósfera de miedo y desconfianza, los departamentos estaban mal integrados, la comunicación de los supervisores era nula o no se llevaban bien con los empleados de la línea de producción, las presiones para producir se daban desde los niveles más altos hasta los más bajos, el gerente recibía una orden tras otra para producir.

Se dio un cambio del gerente de la planta y aseguró que no haría una limpieza general, él creía que tenía buenos empleados y que juntos podrían resolver los problemas.

La gerencia le dio manos libres, le disminuyó la presión por parte de sus jefes. Implementó reuniones generales como procedimiento regular, el personal podía reunirse y hablar acerca de la resolución. Las reuniones anteriores tenían un carácter de urgente y estas reuniones se extendieron a los niveles inferiores.

Se dedicó a escuchar a los demás, observar cómo trabajaban e hizo algunos cambios físicos, ya que puso una cafetería e instaló baños.

Se hicieron cambios de supervisión, pero mucho después, no consistió en una limpieza general, implicó una rotación interna del personal, los supervisores fueron

alentados a estudiar, se hicieron cambios técnicos en el armado, ahora todos conocían los cambios por anticipado y las razones.

Algunos resultados que sugiere Guest son: la comunicación o interacciones intensas del personal disminuyeron, se desarrolló una forma de comunicación total en ambas direcciones, hacia arriba y hacia abajo, se dio un cambio notable en los sentimientos del personal, al aumentar la satisfacción en el trabajo, la atención principal en la planta fue hacia la solución de problemas y no a buscar culpables.

Por medio de lo anterior Guest sugiere las siguientes hipótesis de cambio organizativo:

1. Cambio en la forma de relaciones, que unen a la organización grande a la subordinada.
2. La cantidad de tiempo para mejorar su trabajo es una función de lo siguiente:
 - El tamaño de la organización (número de trabajadores)
 - El número de niveles de jerarquía.
 - El número de grupos especializados, de información y control.
 - La complejidad de las operaciones técnicas.
 - El grado de intensidad de inseguridad del personal y de hostilidad interpersonal al *principio del proceso de cambio*.
3. No es necesario que se altere la estructura formal para que una organización compleja cambie.
4. El cambio se da en la medida en que los niveles inferiores perciban el mismo cambio de los superiores. Así al observar que el cambio de cultura es aceptado y operado por los niveles altos, la cultura baja estará de acuerdo con la cultura alta.

Lo anterior es una muestra de la influencia que los individuos pueden tener en el cambio de la misma.

El gerente tuvo que ganarse la confianza y el respeto del personal de la planta. Su conducta durante los primeros meses fue consistente. Trató de saber qué estaba mal y qué pensaba la gente. Intento resolver los problemas, el personal los comenzó a atender, la atención ya no se centró en la culpabilidad de los individuos. Los cambios tuvieron un efecto reforzante, ya que la gente comenzó a confiar en el gerente, en que no habría una limpija; en sí mismos, ya que, cada cambio que se decidía en la reuniones de trabajo y eran implantados en la línea de producción, al observar dichos cambios propuestos, reforzaba la idea de sugerir, los involucraba en el cambio, los comprometía. El hecho de sugerir se volvía una posibilidad y una realidad, el observar que los superiores escuchaban sus sugerencias para mejorar la eficiencia era una muestra de que en verdad la cultura alta quería cambiar y por esa razón ellos también asumían y aceptaban el cambio de cultura, era una muestra de que el gerente confiaba en ellos, en que sus sugerencias eran con base en sus experiencias y que de verdad lograrían el cambio.

Lo anterior también reforzaba lo dicho por el gerente a su llegada – “confió en que tengo buenos empleados y que juntos lograrían resolver los problemas”

Esta aseveración y el hacer juntas de trabajo, involucrando en un principio sólo a los supervisores de la línea de producción y después también incluyendo a los trabajadores de la línea, esto como ya se dijo anteriormente le dio voz, se escuchó su voz, pero además, los involucró en el problema, en las causas, en las soluciones, algunas propuestas por ellos, ya no se culpaba a las personas del problema, al contrario se les invitaba a buscar el problema, la causa y la posible solución. El cambio llevó un tiempo, pero se dio.

Ejemplos de la teoría moderna de la organización.

Argyris es un autor que tiene un enfoque más clínico, diagnóstico y quizá anecdótico (Dunnette y Kirchner, 1979).

1. Sugiere a partir de dos aspectos básicos: la organización formal y el ser humano, determinar qué se sabe de cada uno y luego predecir los efectos de las interacciones entre ellos. A partir de lo anterior desarrolla un modelo formal que sostiene que la personalidad humana se desarrolla de ciertas maneras. De un estado pasivo e independiente cuando somos infantes, para, como adultos lograr cierta independencia, vamos de un repertorio de conductas reducido, a un repertorio más variado, los intereses cambiantes, estrechos y causales a intereses profundos a la edad adulta, los infantes son subordinados, esperando tener el mando de adultos, transitamos de la falta de conocimientos de niños, a la toma de conciencia y control de sí mismos como adultos.
2. Suceden en las organizaciones problemas humanos y se pide a las personas sanas que participen en actividades que les permiten actuar sujetos, dependientes, subordinados, sumisos.
3. Tres grupos de variables provocan la dependencia y subordinación: la estructura-organización formal, direcciones y controles de la misma, tales como presupuestos, tiempos y movimientos.
4. la dependencia y la subordinación es mayor entre más abajo se esté en el organigrama organizacional.
5. Los trabajadores encuentran frustrante la subordinación y la dependencia, y esta frustración produce regresión, agresión y tensión, esto lleva al conflicto.
6. Las personas se adaptan a la frustración, al conflicto y al fracaso en algunas actividades como:
 - a) ausentismo
 - b) ascender en la organización
 - c) volverse defensivo (agravios, sentimientos de inferioridad, soñar despierto, etc.)
 - d) volverse apáticos e indiferentes
 - e) crear grupos informales de apáticos, defensivos, faltistas, etc.
 - f) formalizar esos grupos informales (sindicatos)

g) dejar de practicar la creatividad y el desarrollo de sí mismos y hacer hincapié en recompensas monetarias y materiales.

7. La gerencia considerará las conductas anteriores como perjudiciales para la organización.

Comienzan a darse problemas dentro de la organización, siendo los elegidos para resolver dichos contratiempos los adultos maduros, los más o menos saludables, los hacen actuar como dependientes, subordinados y sumisos, lo anterior lógicamente les impide usar la creatividad, siendo éste un valor importante para el desarrollo personal, que a vista de los niveles altos, son los candidatos para escalar dentro de la organización.

Argyris (citado en Dunnette y Kirchner, 1979) también propone tres grupos de variables que provocan la dependencia y la subordinación: la estructura-organización formal, dirección y controles; y entre más abajo se esté en la escala de la organización se es más dependiente.

Los seres humanos sanos consideran la dependencia y la subordinación frustrante, esta frustración produce conductas como regresión, agresión y tensión, esto lleva al conflicto, las personas se adaptan a estas conductas faltando al trabajo, tratando de ascender, volverse defensivo, mediante agravios, soñar despierto, sentimiento de inferioridad, volverse apático e indiferente, crear grupos informales donde es bien visto faltar, ser agresivo, hacer las cosas a regañadientes, después formalizar este grupo formando sindicatos, dejar de ser creativos y dejar de desarrollarse, hacen hincapié en las recompensas monetarias y materiales, aceptar que esas conductas son aceptadas fuera de la organización, mientras la organización considera dichas conductas perjudiciales, generando crear reglamentos internos de trabajo y aplicando sanciones, en pocas palabras, rigidez.

La exigencia se incrementa, ya que la directiva se entromete cada vez más, comenzando a presionar a los niveles inferiores y así sucesivamente, el control sobre el personal también aumenta, incrementando el control y reduciendo la libertad, acrecentando la frustración del personal.

Teoría de Likert de la organización y la dirección.

Likert (citado en Dunnette y Kirchner, 1979) considera que la motivación de los empleados es la base para que desarrollen correctamente sus actividades, por lo que sus investigaciones se basa en descripciones de lo que la gente busca en su trabajo así como de los medios de organización.

Como parte de sus resultados de investigación encontró que el personal reacciona de modo favorable a las experiencias que les ayudan a aumentar su sentimiento de importancia y de valor personal. Likert a partir de la idea anterior delinea una estructura organizativa con base en grupos de trabajo, que a su vez están traslapados en diferentes niveles jerárquicos y donde cada individuo forma un eslabón en el interior de dichos grupos.

Por otro lado, algunos de estos eslabones pueden serlo en su grupo a su vez, hacia un nivel superior, por lo que asegura que “el gerente o el supervisor solo puede ejercer sus funciones de supervisión en forma efectiva cuando son capaces de ejercer influencia hacia arriba.

Y así Likert al igual que Argyris propone un sistema de interacciones con las siguientes características.

1. Estructura, que es la pertenencia a los grupos.
2. Atmósfera, que es el entorno en donde la persona se siente segura, respetada, admirada.

3. Personal, el cual debe contar con las actitudes y la capacitación para desempeñar su trabajo.
4. Establecimiento de relaciones, donde miembros de cada grupo deben conocerse para que haya confianza, seguridad y comunicación. Likert (citado en Dunnette y Kirchner, 1979, pp. 190) indica que no son convenientes ni la rotación rápida de personal ni su traslado frecuente.
5. Medidas, el personal debe contar con medidas exactas que les indiquen la situación de la organización.

Con base en las premisas anteriores Likert asegura que, dentro de las organizaciones habría comunicación entre los miembros, las personas confiarían entre sí, por lo que influir en los demás se facilita, cada decisión será tomada en los niveles más bajos, el poder se descentralizaría, los hombres y los grupos estarían involucrados de modo personal, resultando un alto nivel de motivación, las necesidades personales se integrarían en los objetivos de la organización.

La diferencia entre la teoría clásica y las teorías de Argyris y Likert radica en que la teoría clásica fue desarrollada por contadores, ingenieros y economistas, con base en su experiencia personal, y sus falsas creencias, aplicando dichas ideas dentro de las organizaciones sin haber comprobado la validez de sus ideas.

Otra diferencia importante es que la teoría clásica considera al ser humano como un instrumento al servicio de la máquina, ya que era él, el que tenía que adaptarse a la máquina y no la máquina a la persona, eran considerados instrumentos al servicio de las máquinas, eran considerados estúpidos y con el hecho de que alguien que fuera un poco más inteligente que los demás podría capacitar a los otros y con eso era suficiente; por esta razón los hombres eran fácilmente reemplazables, además, el hombre no era capaz de incrementar la producción y la máquina por supuesto que sí.

Por su parte Argyris comienza dando una explicación de las conductas generalmente rechazadas dentro de las organizaciones ubicándolas en que los seres humanos cuando son niños, tienen conductas dependientes, estas conductas tiene que ver con la capacidad de ponerse de pie y caminar por sí mismos, esto dibuja una línea en su desarrollo al antes y después de los deseos, antes de caminar desear ir a algún sitio, después de caminar, esos deseos, comienzan a cumplirse, ya es capaz de responder a sus intereses cambiantes, dichos intereses ya no están supeditados a su desarrollo motor.

La revisión anterior de las Teorías y escuelas psicológicas, su delimitación, su objeto de estudio y algunas críticas que se han delimitado en este apartado sirvan para ser consideradas como ventajas y limitantes, ya que como psicólogos debemos analizar y dar la interpretación psicológica del fenómeno o conducta observada; como lo mencionan Vargas y Velasco (1999), gran parte de la problemática a la que se enfrenta la psicología organizacional surge ante la limitante de no contar con una teoría psicológica que pueda sustentar y diferenciar de manera coherente y efectiva la operación tecnológica, sin embargo se ha comprobado en la práctica que solamente con el apoyo de una teoría consistente se pueden lograr avances en la forma de aproximarse y resolver necesidades sociales.

1.3 El papel del psicólogo en las organizaciones.

El quehacer del psicólogo supone un conocimiento y comprensión de la dinámica global de la organización a través del tiempo, de componentes y de las personas que la integran. Y se pueden distinguir tres componentes importantes para las competencias del psicológico: 1) procesos: la forma en que se lleva a cabo el trabajo, 2) el poder, que es la forma en que se distribuye en la estructura formal (estructuras de organización, organigrama o jerarquías formales) o informal (los grupos de poder dentro de un departamento u otra organización como el sindicato); 3) la comunicación, que son redes, medios y contenidos que dinamizan las estructuras anteriores y aún las excede (Flores, 1990).

El psicólogo organizacional observa las conductas individuales de trabajo como: rasgos de personalidad, actitudes, aptitudes, hábitos, valores, creencias, además de expectativas, edad, sexo; características de la organización como: si es grande o pequeña, si es de bienes o servicios, cómo se relaciona con su entorno y cómo es afectada por éste y viceversa.

La consecuente descripción y definición de las conductas observadas y anteriormente mencionadas para poder explicarla y medirla, y planear la intervención.

Después de la intervención con la cual se rompe la relación de los factores que generan la conducta inadecuada, gracias a la aplicación de los planes y programas para modificarla, podemos predecir las conductas que se observarán y sus posibles repercusiones al ambiente de trabajo, siendo estas cuatro las competencias del psicólogo organizacional.

Conductas grupales como: relaciones interpersonales, individuales y de grupo, formales e informales que se dan en el ámbito de trabajo; el poder formal que es el que ostenta el supervisor o jefe inmediato y que le es otorgado por el lugar que ocupa dentro de la estructura organizacional y el informal, que es el poder que el grupo de iguales otorga al que identifican como líder. Conductas sencillas y complejas que surgen a partir de las conductas anteriores y la relación con el entorno tanto interno como externo.

Factores de trabajo que es el modo en que se desarrolla el mismo, los cuales están detallados en algunos casos en los manuales de métodos y procedimientos, así como en las descripciones del puesto.

Contexto de trabajo como: horario de trabajo, lugar de trabajo, si el lugar de trabajo está iluminado, ventilado, si en general cuenta con las medidas mínimas

de seguridad como: uniforme, zapatos de seguridad, mascarillas en caso de ser necesario, cascos, etc.

La comunicación, si es ascendente, descendente o en ambas direcciones, las relaciones interpersonales formales e informales, cómo se relaciona el grupo de trabajo con el jefe inmediato, si el supervisor es autoritario, comprensivo, amigable, indulgente, así como el estrés laboral que se genera por el ambiente de trabajo, etc.

Modificar la conducta mediante la intervención para tratar de solucionar los problemas producidos por la conducta inadecuada, buscar las relaciones que las provocan y desarrollar el procedimiento mediante el cual se buscará romper dicha relación entre los factores y las conductas, mediante la observación, investigación, desarrollo y aplicación de planes, proyectos, y los programas de capacitación.

La capacitación ayuda a que los candidatos puedan desarrollar el trabajo con eficiencia, que sea productivo; reduce los costos y aumenta la producción. El desarrollo del personal es otro factor importante en la capacitación, ya que mediante este proceso se logra que el trabajador desarrolle las habilidades necesarias para el mejor desempeño de sus actividades laborales y desarrollar otras que le permitirán ocupar el puesto con mayor responsabilidad y remuneración económica, factor que nos ayuda a motivar al personal.

La motivación, es el medio por el cual reconocemos los esfuerzos del personal para lograr los objetivos de la empresa y por su puesto los personales.

Observa y describe las actividades de trabajo mediante descripciones de puestos, tomando en cuenta la relación hombre máquina; identifica, mide, explica y trata de predecir conductas tanto individuales como grupales y su taxonomía. Crea estrategias de intervención, determina si un aspirante puede ocupar el puesto y trata de predecir el éxito del mismo.

Las competencias del psicólogo en las organizaciones también involucran aspectos administrativos como, la firma de contrato colectivo de trabajo, la organización y disposición de logística para cursos de capacitación, llenar formatos para el proceso de evaluación, etc.

El psicólogo recluta haciendo uso de los medios y las fuentes de reclutamiento. Selecciona al empleado nuevo o recién ascendido, lo evalúa con la ayuda de las baterías psicométricas que son un conjunto de pruebas que miden factores como: inteligencia, aptitudes, habilidades, personalidad, temperamento, intereses, preferencias, valores, actitudes, rendimiento, psicomotoras y situacionales. El uso adecuado de estas herramientas nos ayudan a predecir el éxito del empleado en su nuevo trabajo.

Contrata al personal de nuevo ingreso de manera individual o colectiva, bajo las condiciones que marca el Contrato Colectivo de Trabajo (CCT), en el cual se enumeran las condiciones generales de trabajo como: sueldo, el día de descanso, días de vacaciones, aguinaldo que son las prestaciones mínimas de ley, así como, si recibirá algún beneficio extra como vales de despensa, seguro de gastos médicos mayores, dónde se encuentra el departamento de recursos humanos, etc.

Se le explican sus derechos y obligaciones que contrae con la organización, así como las políticas y procedimientos de la misma, aunque, algunos más los irá conociendo en el transcurso de su vida laboral, a este proceso se le llama inducción.

Se le informa cómo se calificarán sus méritos, cómo podrán hacerse acreedores a los incentivos y premios, su esquema de pago, su hora de entrada, su tiempo para comer, como marcará su asistencia al trabajo, con tarjeta de asistencia o tarjeta con código de barras.

La comunicación es otra actividad que podemos desempeñar dentro de una organización y consiste en: transmitir la información de interés general para los miembros de la organización, abrir los canales de comunicación entre los niveles ejecutivo, administrativo y operativo del organigrama.

Sin embargo estos procesos administrativos, no deben alejarnos de nuestro que hacer psicológico, ya que en la medida en que seamos capaces de encontrar la relación entre satisfacción, niveles de eficiencia, los factores ambientales y tecnológicos de trabajo en la calidad de vida laboral, con los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad humana, potenciando así la eficiencia y producción y reduciendo los problemas a los que se pueda enfrentar la organización.

Administra el recurso humano, conoce y aplica técnicas de desarrollo organizacional, promueve el crecimiento organizacional, cambia las actitudes, predice el rendimiento, incrementa la productividad y satisfacción tanto individual, como de la empresa, se llevan a cabo investigaciones de campo, aplicables a las áreas de oportunidad. Logra el aumento de la eficiencia del factor humano y del factor tecnológico, la responsabilidad, el trabajo en equipo. Desarrolla técnicas de evaluación de los procesos de producción, de procesos administrativos, evalúa el progreso de los objetivos de la institución, pero la actividad de mayor importancia de la actividad psicológica dentro de la organización es la de desarrollar a los seres humanos, reeducando sus conductas que no se ajustan a las políticas de la empresa, los hábitos aprendidos en otros trabajos o a lo largo de sus historia laboral, incrementar su eficiencia, aumentando así la productividad, la creatividad, la libertad y la autorrealización.

Lleva algunos controles administrativos como: el expediente del trabajador, las tarjetas de asistencia y la nómina; que deben cumplir con ciertas características.

El expediente del trabajador debe contener:

- a) Solicitud de empleo
- b) Resultados del estudio socioeconómico
- c) Resultados de las pruebas psicométricas
- d) Examen médico
- e) Número de afiliación al IMSS
- f) CURP
- g) Copia de la credencial de elector
- h) Acta de nacimiento
- i) Fotografías
- j) Comprobante de estudios
- k) Croquis para llegar a su anterior trabajo y a su casa

Las tarjetas de asistencia:

- a) Nombre de la empresa y la leyenda tarjeta de asistencia.
- b) El período de pago que ampara.
- c) El número de la semana o quincena.
- d) Nombre del trabajador.
- e) Su número de empleado.
- f) Hora de entrada.
- g) Hora de salida a comer.
- h) Hora de entrada de la hora de comida.
- i) Hora de salida de su jornada de trabajo.

La nómina se archiva en un fólder o carpeta con una etiqueta que nos indique la semana o quincena que ampara, así como, si la nómina es semanal (empleados y/o sindicalizados), quincenal o confidencial. Donde la nómina quincenal contiene a los empleados de confianza y la confidencial que agrupa a los ejecutivos y que por lo regular es mensual, además de los soportes de la nómina, que son los documentos que amparan el pago como: ayuda por defunción, incentivos, premios

de puntualidad y asistencia y los descuentos que se le aplicaron a los trabajadores en ese período de nómina por concepto de préstamo, incapacidad ya sea por enfermedad general o riesgo de trabajo, el aviso de vacaciones, etc.

Por su parte, Arias (1976) menciona algunos aspectos que como psicólogos debemos enfrentar y asumir el reto de cambiar, mediante nuestro actuar responsable, honesto y profesional.

1. Falta de información al empresario: “La psicología resulta interesante, pero poco práctica”, “Es importante. Pero sus resultados son poco objetivos”.
2. El atribuir al psicólogo ciertas “cualidades” supersticiosas: “Usted necesita psicoanalizar a este trabajador”, “Ya usted me conoce, pues ustedes al primer golpe de vista saben los complejos de la gente”.
3. Esta concepción de la psicología se ha visto reforzada por la conducta de los psicólogos mal capacitados que actúan como si el “ojo clínico” fuese un método científico.
4. El desconocimiento del empresario de la función del psicólogo en el trabajo.
5. *Funciones:*

Flores (1990), aplicó una serie de entrevistas cuyo objetivo era, conocer las actividades que los psicólogos estaban desarrollando en las organizaciones y obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 2 Actividades del psicólogo en las organizaciones

Actividad	%
Inducción	59
Planeación y desarrollo de recursos humanos	45
Capacitación	42
Selección	38
Diseño de programas de estudio	30

Tratamiento psicológico	26
Diseño de la comunidad	23
Orientación vocacional	21
Diagnóstico	12

La inducción, selección y planeación de recursos humanos están desarrolladas en un alto porcentaje (30 a 40%) por profesionales tales como los administradores de empresa, licenciados en relaciones industriales, psiquiatras, pedagogos e ingenieros industriales.

No excluye la posibilidad de trabajo interdisciplinario, pero se considera que en ciertas directrices, sobre todo aquellas referidas a la conducta humana, la opinión del psicólogo científico tiene prioridad.

73% de las organizaciones no cuentan con un psicólogo y sólo un 17% de éstas no estarían interesadas en contratar sus servicios, en este 57%, los contratarían desempeñando las siguientes:

Tabla 3 Funciones más frecuentes de los psicólogos en las organizaciones

Funciones	%
Selección	35
Capacitación	12
Entrevistas	8
Motivación en el trabajo	4
Orientación familiar	4
Psicoterapia	4
Investigación criminalista	4
Inducción	4
Análisis de actitudes	4
Análisis y evaluación de puestos	4

Investigación aplicada a problemas	4
Relaciones industriales	4
Reclutamiento	8

1. Deficiente currículum del psicólogo industrial, su currículum sólo refiere tres materias (psicología experimental, psicometría y psicología aplicada) Las técnicas que se infiltran en las operaciones del psicólogo industrial son únicamente “revueltitos” de métodos clínicos, psicoterapéuticos y de diagnóstico, que han dado un encajonamiento impropio a los hechos del trabajo, limitando la proyección del profesional y, con ello, la utilización de nueva tecnología.
2. Métodos de dudosa validez, de lo que hemos vivido dentro del área industrial hemos tenido cierto éxito en la aplicación de las técnicas, no debemos desconocer que en algunos de los casos esto sólo es producto del desconocimiento que nuestros patrones o compañeros de trabajo tienen sobre las formas y especificaciones del cambio que debemos provocar.
3. La metodología psicológica aplicada al trabajo, poco tiene que reportar sobre sus hallazgos pues, en términos generales, se ha carecido dentro del área de interés sistemático por parte de los psicólogos para corroborar el éxito de sus técnicas y por tanto, para controlar, observar, explicar y predecir la conducta humana en esos ambientes.

Por lo que “el psicólogo industrial, trata de fomentar la iniciativa individual y reforzar la dignidad personal. Si logra acertadamente estos objetivos, consecuentemente existirá la productividad, se podrá observar reducción del ausentismo, disminución de la rotación de personal, satisfacción en el trabajo, entre otros, al aprovechar la potencialidad y capacidad de cada persona” (Flores, 1990 p. 69).

En resumen, el psicólogo posee los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para el estudio de los recursos humanos, el análisis del ambiente laboral, la investigación, la planificación y dirección de personal dentro del ambiente de la organización.

Lo que parece triste es que aún en nuestros días no se ve algún tipo de cambio, en los hechos, la persona que contrata nuestros servicios desconoce hasta los más elementales avances en las técnicas psicológicas y algunos psicólogos tampoco. El psicólogo no genera en México comunicación para suplir esta deficiencia y él mismo es producto de un currículum académico endeble y falta de objetivos precisos. Es comprensible el estado actual del desarrollo de nuestra actividad profesional, aunado a estos problemas, encontramos que las técnicas que algunos colegas usan son de dudosa validez, además de que también son aplicadas por otros profesionales que no tienen, ni la preparación académica, ni la experiencia en el manejo y la aplicación de las técnicas como pruebas psicológicas y las entrevistas que han sido validadas mediante estudios científicos en el ámbito psicológico.

2 ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

En el presente apartado hablaremos acerca de qué son las organizaciones, daremos algunas definiciones, sus características, estructuras, la comunicación entre e intra grupos, así como las características de relaciones interpersonales en los grupos de trabajo.

2.1 Definición de organización.

Hoy en día todas las personas tenemos que ver con organizaciones.

Nacemos en hospitales que son organizaciones de servicio, después pasamos de una organización educativa, a una de trabajo y regresamos a un hospital para morir, los servicios funerarios son otro tipo de organización, así que aún después de la muerte, tenemos que ver con organizaciones.

Las organizaciones están presentes en estratos políticos, militares, sociales, económicos, religiosos, etc.

Por lo que las personas pasamos una gran cantidad de nuestro tiempo inmersos en organizaciones, lo que también suele tener un gran impacto en la vida diaria y entre más industrializada sea la sociedad, más complejas se vuelven las organizaciones.

Pero, ¿qué son las organizaciones?, grupos, personas o recursos materiales.

Las organizaciones están constituidas por personas y son para las personas el medio por el que pueden alcanzar objetivos tanto grupales como individuales, bajo una estructura tanto formal como informal.

Para Chester Barnard (citado en Valero, 2005) la organización constituye una clase de sistemas sociales y sólo existen cuando hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestos a contribuir y a cumplir un propósito común.

Por su parte, para Blum y Naylor (1985) es difícil dar una definición, pero básicamente consideran la estructura y los objetivos de las organizaciones como dos características importantes.

Por otro lado, Guest (citado en Dunnet y Kirchner, 1979), ha definido la organización como un grupo grande de personas comprometidas en actividades dependientes, que tienen un propósito determinado. Asegura que una organización debe estar estructurada racionalmente, ya que la organización se ha formado como una entidad legal, el hombre y los objetos se han reunido para alcanzar una meta definida, dicha tarea se lleva a cabo bajo el cálculo y la razón, el arreglo de los hombres y de los objetos supone un trabajo conjunto para alcanzar una meta definida, dicha tarea se lleva a cabo bajo el cálculo y la razón, el arreglo de los hombres y de los objetos supone un modelo reconocido y aceptado por los participantes.

Para Flores (1990), la organización es el lugar donde se dan acontecimientos y conductas en un tiempo y momento histórico determinado, dichas conductas o acontecimientos pueden ser descritos o abordados subjetivamente u objetivamente, lo anterior como respuesta a un objetivo a corto o largo plazo previamente planteado, la evaluación del avance del mismo para tener elementos para replantear o no las metas.

Schein (1980), parte del hecho de que el individuo es incapaz de cumplir todas sus necesidades y deseos por sí mismo. Como carece de capacidad, de fuerza, de tiempo o de perseverancia, tiene que basarse en los demás para cumplir sus propias necesidades. En tanto varias personas coordinan sus esfuerzos, terminan llegando a la conclusión de que juntos pueden conseguir más que ninguno de

ellos aisladamente, por lo que el concepto básico que subyace a la definición de una organización es: el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua. Otro aspecto importante de la definición, es la diferenciación progresiva que surge de las distintas organizaciones que existen dentro de las mismas organizaciones, llamado la división del trabajo.

Por último, otra característica de las organizaciones es el tamaño, ya que para Dunnette y Kirchner (1979) es más fácil saber lo que sucede en una empresa pequeña. Las grandes están demasiado divididas en departamentos y son muy formales, en consecuencia, es más difícil en éstas llegar a conocer a las personas.

Por lo que definiremos a la organización como aquella dedicada a crear bienes o servicios, en la que se dan relaciones interpersonales bajo una estructura formal o informal, con una comunicación ascendente y descendente; dentro de una estructura jerárquica que valida la obtención de los objetivos planteados por los directivos o en conjunto con la fuerza de trabajo.

2.2 Clasificación de las organizaciones.

Podemos dividir a las organizaciones en varios tipos de acuerdo a los criterios de los distintos autores que han abordado el tema, por lo que en este apartado se recopilan dichas clasificaciones.

La primera clasificación que algunos autores han hecho de las organizaciones son todas aquellas dedicadas a crear bienes o servicios, ya que ésto nos podrá dar una idea de los niveles de satisfacción del personal que en ellas trabajan, dado que la labor que se desempeña en las organizaciones sin fines de lucro puede ser auto motivante (la labor altruista), mientras que en las organizaciones dedicadas a crear bienes, la responsabilidad, la posibilidad de tomar decisiones, la posibilidad de un desarrollo profesional dentro de la misma organización, pueden ser factores de motivación importantes.

Como ya vimos en el apartado anterior, para Blum y Naylor (1985) es difícil dar una definición, pero principalmente se basan en los objetivos y la estructura de las organizaciones y es precisamente este último criterio que algunos autores consideran para clasificar a las organizaciones.

También nos encontramos con una división de organizaciones, ya sean grandes, medianas o pequeñas ya que, dependiendo del número de trabajadores, las relaciones pueden tornarse impersonales y los grupos menos cohesionados.

El número de trabajadores, es importante, ya que, si una organización cuenta con más de 250 trabajadores se puede considerar que ya será un grupo de trabajo grande, lo que hará las relaciones más impersonales, la estructura se divide más y la comunicación suele ser sólo en sentido descendente.

Al respecto Dunnette y Kirchner (1979) afirman que es más fácil saber lo que sucede en una empresa pequeña, ya que las grandes están demasiado divididas en departamentos y las relaciones interpersonales son muy formales. En consecuencia, es más difícil llegar a conocer a las personas.

Observar las relaciones formales, si la relación de poder es excesiva por parte de los jefes o supervisores, situación que podemos observar en las relaciones informales, que son aquellas que se dan al interior de los grupos de trabajo entre iguales. En estas relaciones, el jefe o supervisor no es incluido en la relación interpersonal, además esta relación se puede dar tanto dentro como fuera de la organización.

2.3 La estructura organizacional, la comunicación y las relaciones interpersonales

Acerca de la estructura Worthy (citado en Dunnette y Kirchner, 1979) opina que "Sears" es una empresa más efectiva debido a su estructura plana con relativamente pocos niveles de administración.

Al respecto Blum y Naylor (1985) han encontrado que los enlaces horizontales ayudan a hacer más eficiente la producción y administración de las organizaciones.

Bakke (citado en Blum y Naylor, 1985), introduce el término “Cédula de la organización”, esta cédula describe las características básicas de identificación de la organización, la cual debe tener el nombre de la organización, sus funciones, sus objetivos, las políticas, algunas obligaciones y derechos de la organización y de sus miembros, los valores, la importancia de la organización para la autorrealización de las personas y de las organizaciones, los símbolos que ayudan a legitimar mediante la aceptación hacia dentro y hacia fuera de la organización.

Esta característica particular se representa mediante un organigrama que es una representación gráfica de cómo está organizada la misma.

Por lo que entenderemos como estructura, a la distribución del personal dentro del organigrama, el cual es la representación gráfica de las relaciones inter e intra departamentos unidos por líneas que representan los niveles jerárquicos, si las líneas son verticales y une al nivel de responsabilidad igualitario, si la línea que une dos unidades es horizontal, a estas relaciones se les consideran formales.

La mayoría de las organizaciones tienen una distribución piramidal, donde se representan las áreas y los departamentos que conforman la organización, unidas por enlaces, mostrando que las órdenes fluyen de manera descendente y en caso de no haber un enlace, no habrá ninguna relación entre las áreas de trabajo, donde cada miembro de esas áreas recibirán ordenes de un sólo supervisor y sólo tiene un número determinado de personal a supervisar. Las decisiones son tomadas en la parte más alta de la organización, con base en la información que surge y fluye de la parte inferior de la misma.

2.4 Los enlaces dentro de las organizaciones.

En este apartado hablaremos de las relaciones que se pueden llegar a dar entre los miembros de una organización como jefes - subordinados, subordinados - jefes o la relación entre iguales, a esto le llamamos relaciones interpersonales, las cuales pueden ser desde muy cercanas y cara a cara hasta muy impersonales.

Sin embargo, Blum y Naylor (1985) han encontrado que los enlaces horizontales ayudan a hacer más eficiente la producción y administración de las organizaciones.

Al respecto presentan una serie de seis tipos de enlaces, cuatro básicos y dos compuestos:

1. El primero es el enlace en serie, que es el que conecta los departamentos sólo con los departamentos adyacentes, este enlace es el más sencillo.
2. El enlace radial, es donde varios departamentos se encuentran alrededor de uno solo.
3. El enlace circular, el cual según los autores es el menos común, ya que todos están entrelazados entre sí.
4. El radial - circular, que es aquel enlace circular que reporta a una sola unidad, por ejemplo cuando el consejo de administración reporta al dueño.
5. Serie - radial - en serie, se refiere a aquella situación en la que, el gerente de recursos humanos, el cual cuenta con tres jefes de personal y que debe reportar a un director de Recursos Humanos, el que a su vez reporta al Vicepresidente y el Vicepresidente al Presidente.

Dubin (citado en Blum y Naylor, 1985 p. 676), sugiere que: “cuanto menor sea el número de enlaces entre unidades, tanto más estable será el sistema”.

Al respecto Bavelas (op. cit.) fue quién realizó la investigación original sobre la estructura de la organización, siendo Leavitt quién presentó el informe del estudio, donde se asegura que las organizaciones radiales puras y las de sistemas compuestos radial en serie tenían un desempeño mucho más eficiente que las circulares y en cadena, que resultaron ineficientes. Por otra parte, los individuos que trabajan en las redes circulares, señalaron una satisfacción mayor en sus tareas de trabajo. Así pues les agrada más el trabajo pero lo hacen peor. Leavitt por su parte asegura que los grupos que tienen a una persona en una posición central y otra en posiciones periféricas eran las más eficientes –surgían líderes con mayor rapidez y el grupo mismo se organizaba antes, sin embargo, los grupos en los que todos los miembros tenían aproximadamente el mismo grado de centralización. Eran los que tenían una moral más alta.

Por otro lado con base en el estudio de Bavelas, Heise y Miller (citados en Blum y Naylor, 1985 p. 678) realizaron un estudio similar y descubrieron que para una tarea que requería pocas comunicaciones entre posiciones de la organización, no se observaron diferencias en la eficiencia entre las distintas redes. Para una tarea que requiere una cantidad moderada de comunicaciones, se encontró que la red cinco era la peor, la red tres era intermedia, en lo que se refiere a su eficiencia, y la uno era la más eficiente de todas. Cuando los investigadores utilizaron una tarea que requería gran cantidad de comunicaciones, la red cinco seguía siendo la peor; pero en ese caso, la red tres fue la más eficiente.

Heise y Miller descubrieron también que la inclusión de alguna tensión en la situación de trabajo tendía a hacer aumentar las diferencias de eficiencia entre las redes.

Por otro lado, Guetzkow y Hill (citados en Blum y Naylor, 1985 p. 679) utilizando la misma tarea que Leavitt e interesados en ver cómo se reestructuraban los miembros de cada unidad o departamento al realizar la tarea, durante una pausa que se les otorgaba de dos minutos, entre cada intento para resolver su trabajo y

donde el descubrimiento más importante fue que la tendencia era abrumadora hacia la constitución de organizaciones de trabajo que tuvieran menos enlaces que el sistema original. Esos nuevos sistemas eran de dos tipos: uno radial vertical puro, con cuatro enlaces (llamado de jerarquía de dos niveles) y otro radial vertical, conectado a dos cadenas verticales en serie (denominado de jerarquía de tres niveles). En este punto, las evidencias objetivas parecen respaldar las hipótesis de Dubin (citado en Blum y Naylor, 1985 p. 680) de que el mínimo de enlaces es una cualidad muy conveniente para cualquier organización, al menos si se desea fomentar su eficiencia. Si el objetivo es la moral del grupo, tal vez sea válido precisamente lo contrario.

3 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

El personal de una organización, es el recurso más importante, dicho recurso sólo puede ser adquirido mediante un reclutamiento y una selección.

Al respecto el Artículo 123 de la Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos, Fracción XXXI, Inciso “b”, párrafo VII dice: La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes.

Como lo mencionan Dunnette y Kirchner (1979, p. 19) “un psicólogo que se ocupa de la conducta industrial está muy interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria, en los problemas complejos de: productividad humana, la ejecución del trabajo, el aprendizaje humano, la adquisición de la destreza, la motivación, los efectos de los incentivos, las circunstancias ambientales, la utilización de las capacidades humanas, la seguridad física, la salud mental, la interacción entre las necesidades de la industria y de los empleados respecto al desarrollo completo y actualización de su personal”.

Por lo que en el presente apartado haremos una revisión del proceso de reclutamiento y selección, por separado, se considera que el reclutamiento ocurre desde el momento en que se da una vacante, su posterior publicación con base en el perfil del puesto, tanto dentro como fuera de la empresa y antes de tener el primer contacto cara a cara con el o los candidatos.

Así, al comenzar con las entrevistas, la verificación de las referencias, su evaluación y contratación, la elección preliminar, aplicación de pruebas psicométricas y su posterior interpretación de pruebas, examen médico, integración de expediente, contratación, son parte del proceso de selección, capacitación, inducción, inserción al área de trabajo y entrevistas de ajuste los

primeros tres meses que son la etapa crítica de la permanencia del trabajador dentro de la organización, dejando la capacitación y la inducción para el siguiente capítulo.

3.1 Proceso de Reclutamiento.

Guth (2004) define el reclutamiento de personal como el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección.

Grados (2003) define este proceso como la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Para este trabajo definiremos al reclutamiento, como el proceso por el cual se convoca a los candidatos para cubrir una vacante o una plaza de nueva creación, así como el proceso de publicación de la vacante, por medio de la cual nos haremos llegar un número de candidatos.

Con base en lo anterior, comenzaremos hablando del reclutamiento y de las características que los candidatos deben tener para ocupar una posición dentro de la fuerza de trabajo, a esto se le conoce como el perfil del puesto, el cual se basa en la descripción del puesto.

Y es precisamente de esa descripción de habilidades, conocimientos, períodos de experiencia acumulada de donde se desprende la selección del personal; de la misma descripción del puesto, se desprende el tipo de capacitación, la inducción, el crear programas de aprendizaje que faciliten el desarrollo de habilidades nuevas, actitudes, aptitudes y conocimientos necesarios para ocupar la posición. Esta descripción, contiene también características especiales como habilidades manuales, coordinación viso motora, conocimientos, trabajo bajo presión, trabajo en equipo, liderazgo, edad, sexo, estatura, etc.

Estas características deben ser publicadas en las distintas fuentes de selección a las que la organización tenga acceso como son: Agencias de outsourcing (Vedior, Man Power, Addeco, etc.), juntas de intercambio (de las industrias relacionadas con el ramo como alimentos, servicios, ventas, etc.), bolsas de trabajo (OCC Mundial, American Chambers, Chamba Net, cámaras de comercio, etc.), cartera de aspirantes, etc. Considerar el tiempo que nos tomará de acuerdo a las características que debe cubrir el o los candidatos, contar con una buena proporción de aspirantes para ocupar el puesto y apoyarnos tanto en fuentes internas como externas de reclutamiento.

Otro aspecto importante es considerar por qué razón, se está dando una vacante, ya sea por movilidad interna, que alguien de la organización ocupará una mejor posición dentro de la misma o por abandono.

Una vez que hemos analizado las características que el candidato debe reunir para ser considerado y ocupar la vacante, ahora daremos un vistazo a los tipos de candidatos con los que nos podemos encontrar a lo largo de este proceso de reclutamiento.

Las personas que nunca han trabajado, personas que ya han trabajado, pero, en este momento están desempleados, aquellos que están trabajando actualmente, pero están buscando mejores condiciones de trabajo como: salario, prestaciones, trato del jefe directo o de la organización en general, un mejor ambiente laboral, mejores relaciones interpersonales, etc., y aquellos que trabajan para la empresa y que reúne las características necesarias para ocupar el puesto.

En cualquiera de los casos, el primer punto a considerar es: cuál de los trabajadores con los que ya cuenta la organización, puede cubrir ese puesto, ya que si se puede cubrir internamente, estamos generando, dos ascensos, siendo más fácil cubrir las posiciones en la parte más baja del organigrama, ya que es ahí

donde menos habilidades se requieren para cubrir la vacante, facilitando así la anticipación de los cambios.

Por lo anterior podemos decir que el propósito del programa de reclutamiento debe llevarse a cabo día a día y no sólo cuando hay una vacante.

Por lo que se recomienda establecer un procedimiento para proveer de personas al proceso de selección, asegurando así que los aspirantes acudan en calidad y número suficiente para cubrir la vacante y, de esa cantidad, elegir al mejor candidato. Para lograr lo anterior podemos implementar un control de vacantes a fin de conocer las plazas existentes, de qué puesto y el nombre de las personas que han dejado de trabajar para la organización y los reemplazos.

Establecer y mantener actualizado un sistema permanente de planificación de recursos humanos, para prever las necesidades de personal a corto, mediano y largo plazo.

Para lograr lo anterior debemos considerar el lugar geográfico en donde se ubica la empresa; si es de fácil acceso, si está dentro de un parque industrial; ya que la concentración de muchas empresa en un solo lugar ayuda a atraer muchos candidatos; la realidad socioeconómica de la empresa, no es lo mismo trabajar para una empresa transnacional y con presencia en todo el mundo, que trabajar para una empresa pequeña, familiar o local, los aspirantes buscan mejores prestaciones, las cuales están asociadas con las empresas de grandes capitales, el mercado laboral; no es fácil contratar a personal calificado como operadores de tráiler, ebanistas, tejedores de máquina circular, etc.

Llevar un control de movilidad ocupacional (qué puestos tienen mayor rotación), de qué nivel de escolaridad son las bajas más frecuentes y si en la zona hay empleo, que es la situación en la cual, al hacer falta un empleo, se crea otro; subempleo, es cuando la oferta de empleo es mayor a la demanda, dicho de otro

modo, hay más oportunidades de trabajo que personas para ocupar esa vacante y desempleo, que es el efecto contrario al anterior, hay mucha gente buscando un empleo y pocos trabajos disponibles.

Para cada uno de los casos la programación de reclutamiento implica ser precisos en el pronóstico y anticiparnos al déficit o superávit de mano de obra calificada o a la persona que reúna las mejores características para ocupar la vacante.

Esta anticipación en los cambios en las necesidades de potencial humano, la planeación del recurso humano, implica formular planes efectivos de ventas, inventarios y producción, el tipo de capacitación, la inducción, el desarrollar programas de aprendizaje, ya que es la demanda de los productos o servicios de la empresa, la que determina el número y las calificaciones del personal. (Chruden, 1980)

Debemos elegir al personal calificado, apoyándonos en herramientas tales como la evaluación de habilidades y competencias laborales con base en la descripción de puestos (ver anexo 4), evaluación de competencias tanto cualitativas como cuantitativas por parte del supervisor o jefe inmediato, así como una investigación de todas las fuentes al momento de contratar a cualquier persona para asegurarnos que este aspirante en un futuro, también esté en posibilidades de ocupar un nuevo puesto; así como ser avisados de cualquier cambio en cualquiera de los criterios que se deben cumplir en el proceso de selección y reclutamiento.

Para poder cubrir las vacantes tenemos fuentes internas y externas de reclutamiento que a continuación revisaremos.

Fuentes Internas.

Sindicato: puede ser un medio importante para hacernos llegar candidatos, sólo debemos asegurarnos que sus aspirantes cumplan con ciertas características que

nos ayuden pronosticar el éxito en el puesto de trabajo. Lo anterior puede tener algunas desventajas como el hecho de que los candidatos no cumplan con el perfil del puesto (ver anexo 5), o los compromisos contraídos con el sindicato por haberles conseguido un trabajo, efecto que se puede revertir.

Lo anterior se hace elaborando una requisición de personal al sindicato especificando las condiciones y características de la vacante y de la descripción del puesto.

Cartera de candidatos: La cual se integra de las solicitudes que nos han hecho llegar en otros procesos de reclutamiento o de manera espontánea, la cual se recomienda depurar cada seis meses.

Recomendaciones de empleados: esta es muy importante por el nivel de compromiso que se genera con la persona que los recomienda, evitando así el ausentismo y el abandono del trabajo; solicitudes espontáneas, las cuales deben ser depuradas cada seis meses, organizaciones profesionales o sindicatos.

Buscar generar **movilidad interna**, esto es, del personal que ya está laborando para la organización, buscar a alguien que reúna las características para que pueda ocupar el puesto.

Lo anterior es importante, ya que si el personal, se da cuenta que existe la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa, representa mejores ingresos para ellos, sin la necesidad de ir a buscar ese beneficio a otro trabajo, un desarrollo laboral, un desarrollo profesional y, como ya se mencionó, económico; a esto se le llama plan de carrera, además de generar una estabilidad en los indicadores de ausencias injustificadas, así como en los de rotación, por lo que debemos apoyarnos en todas las herramientas posibles para asegurar el éxito en los procesos de selección y reclutamiento.

Otra fuente interna es la **puerta de entrada**, ya que muchas veces los aspirantes acuden a la puerta de la empresa a dejar una solicitud o su currículum, aunque la desventaja es que tal vez no todas las solicitudes cubran la experiencia, la escolaridad o la experiencia necesaria.

Traslado, que es traer a una persona de un centro de costos distinto a este, ya sea en un puesto de igual nivel o superior.

Sin embargo, no debemos abusar de las fuentes internas, ya que en caso de no encontrar al personal que cumpla con los requisitos o el perfil, podríamos provocar el efecto contrario, esto es, que el grupo de trabajadores al observar a un compañero que ascendió y que después del período de prueba es regresado a su puesto o en el peor de los casos es despedido, el resto del personal no va a querer cubrir los puestos inmediatos superiores, por lo que también es de suma importancia, que tanto los supervisores, los trabajadores y el área de recursos humanos, tanto la que administra al personal como la que lo recluta y selecciona (en caso de que esas tareas sean desempeñadas por personas distintas) conozcan los criterios para que una persona pueda ser considerada para ocupar un puesto superior. Por ejemplo, un criterio que se utiliza con los pilotos de avión son las horas de vuelo.

Ahora, en caso de no encontrar persona alguna para cubrir el puesto, se le deberá hacer saber, a todo aquel que estuvo involucrado en el proceso de selección interna cuáles son las razones por las cuales no fueron elegidos y que se iniciará el proceso con personas ajenas a la empresa.

Por otro lado, el uso de las fuentes internas, sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados, puede ser beneficioso para la moral de trabajo y puede hacer que la organización obtenga utilidades por la inversión que han realizado en el entrenamiento de sus empleados, de no hacer esto, podríamos ser víctimas tanto la organización como del área de reclutamiento

y selección de la ley del mínimo esfuerzo, por parte de la fuerza laboral, debido a la falta de oportunidades de desarrollo profesional.

Así que es importante llevar un registro por parte de los supervisores o jefes inmediatos, de los indicadores de personal que nos ayuden a tomar la decisión en la selección de un candidato interno a la hora de ocupar la vacante (ver anexo 7); calificarlos cada mes (ver anexo 8 y 8.1), con base en este registro; retroalimentarlos ayudaría a mantenerlos motivados; capacitarlos, para que así, en el momento de darse una oportunidad de ocupar una mejor posición o cubrir a un compañero del nivel inmediato superior en un período vacacional y utilizando este mismo registro de su desempeño en un puesto distinto al suyo, podremos tener una herramienta más a la hora de decidir por un candidato interno para cubrir ese puesto, lo cual puede augurar el éxito de esa persona y por lo tanto de nuestra selección.

Todo lo anterior sin olvidar las políticas de reclutamiento como admisión de familiares, contratar a menores de edad, etc., así como tiempos de obsolescencia de la cartera de candidatos y su consecuente depuración (lo recomendable son seis meses), así como las relaciones públicas que genera este proceso, por lo que es indispensable tratar a todos los solicitantes como personas importantes y manejar adecuadamente la imagen de la organización.

Fuentes externas.

Estas fuentes externas son aquellas que nos acerquen candidatos que no sean parte de la organización como:

Agencias de recursos externos (outsourcing) o agencias privadas de empleos como ADECCO, MANPOWER, VEDIOR, las cuales otorgan el servicio de selección y reclutamiento, realizando los cargos a quien solicite el servicio, ya sea la empresa o el candidato. Cuando la empresa es la que postula la vacante, se hace una primera entrevista en la agencia y se canaliza a la empresa, siendo esta

la que decide quién ocupará el puesto, enterando a la agencia, además de ser sustitutos patronales con el fin de evitar la relación laboral del cliente de la agencia de outsourcing como Sabritas, Nestlé, etc.

Al respecto, la Ley Federal del Trabajo en el Artículo 12, dice que el intermediario es la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras personas para que presten servicio a un patrón.

Además de ofrecer algunos servicios, como asesoría de imagen, cómo dirigirse en la entrevista, cómo redactar el currículum vitae, así como su traducción al idioma inglés, consejos para conseguir entrevistas rápidamente, libros, cursos, y el intercambio de candidatos en diferentes bolsas de trabajo y agencias de colocación durante un tiempo determinado.

Normalmente cuando una empresa utiliza este servicio es porque no tiene un departamento de reclutamiento y selección que lleve a cabo el proceso, ya sea por no creerlo necesario o por reducción de costos en la nómina.

Otra forma de reducir costos son las **agencias de empleos no lucrativas** como los sistemas municipales de empleo, las cámaras de comercio que no representan un costo ni para el candidato ni para la organización, siendo el único compromiso el avisarles si han cubierto la vacante con el candidato enviado, así como el envío de candidatos a manera de intercambio, esto por parte de la organización y por parte del candidato si fue seleccionado por parte de la organización a la que fue enviado o por otra que no fue sugerida por la agencia de empleo, para así ya no considerarlo dentro de la cartera de candidatos.

Entre las más importantes podemos mencionar:

Tabla 4 Agencias de empleo

Nombre de la Agencia	Teléfono	Página Web.
----------------------	----------	-------------

Employer de México	52 54 15 15	www.employermexico.com
Asociación Mexicana de Bolsa de Trabajo A.C. (AMEBOT)	52 54 58 88	
Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)	51 40 22 00 y 81 40 22 00. Liverpool No.19, Col Juárez	www.amedirh.com.mx
American Chambers of Commerce in Mexico	51 41 38 00. Lucerna No. 78, Col. Juárez	

Servicios gubernamentales de empleo, son oficinas gubernamentales que se dedican a contactar a los solicitantes de empleo con las empresas.

Tabla 5 Servicios gubernamentales de empleo

Delegación o Municipio	Dirección	Teléfono
Álvaro Obregón	Calle 10 y Prol. Canario. Col. Toltecas.	52 76 68 79, 52 72 55 55 Ext. 6879
Azcapotzalco	Calz. Camarones 494, esq. Norte 87 B. Col. El Recreo.	53 96 92 01 y 53 96 15 23
Benito Juárez	Prol. Uxmal esq. Municipio Libre. Col. Santa Cruz Atoyac.	56 05 71 11 y 56 88 45 30 (Fax)
Coyoacán	San Ricardo s/n, esq. Santa Úrsula. Col. Santa Úrsula Coapa	56 19 28 52 y 54 21 40 04
Cuajimalpa	Av. Veracruz, esq. Av. Juárez s/n. Col. Cuajimalpa	58 12 31 52 y 58 12 26 88
Cuauhtémoc	Entre Aldama y Mina, P.B., s/n. Col. Buenavista.	55 92 07 65 y 55 35 02 57

Gustavo A. Madero	Cinco de Febrero y Vicente Villada, Sótano. Col. La Villa.	57 81 98 56
Ixtacalco	Añil esq. Río Churubusco. Col. Granjas México.	56 54 70 44 y 56 54 70 55
Iztapalapa	Calle Ayuntamiento y Aldama. Col. Barrio San Lucas	54 45 11 58 y 54 45 10 86
Magdalena Contreras	Av. Luis Cabrera No. 1, Casa Popular. Col. San Jerónimo Lídice	55 95 82 08
Miguel Hidalgo	Edif. Estación del Metro Tacuba, 4º Piso. Col. Pueblo de Tacuba	53 86 84 76 y 53 86 84 79
Milpa Alta	Av. Jalisco, esq. Yucatán s/n. Col. Villa Milpa Alta.	58 44 46 04 y 58 44 08 02
Tláhuac	Nicolás Bravo esq. Cuitláhuac, Ctro. Social del Barrio. Planta Alta.	58 42 61 23 y 58 42 17 31 (Fax)
Tlalpan	Insurgentes Sur y Periférico Sur s/n. Ctr. Deportivo Villa Olímpica.	56 65 57 12
Venustiano Carranza	Francisco del Paso y Troncoso No 219 esq. Fray Servando Teresa de Mier. Col. Jardín Balbuena.	57 68 64 60 y 57 64 04 83 (Fax)
Xochimilco	Ejido esq. Durazno. Col. San José de las Peritas.	56 41 70 65 y 56 53 23 88 (Fax)
Chalco	Parque Alfredo del Mazo, Av. Vicente Guerrero esq. Av. Cuauhtémoc. Chalco Estado de México.	59 75 49 13
Ecatepec	Vía Morelos esq. Av. Santa Clara. Ctro. De Servicios Admón. Ofic. 217. Col. Cerro Gordo.	57 70 96 14
Naucalpan	Juárez No. 39. Col. El Mirador, Palacio Municipal, Naucalpan de Juárez	53 60 42 00

Nezahualcóyotl	Sor Juana Inés de la Cruz No 379, Col. Evolución Nezahualcóyotl, Estado de México.	57 92 61 76 y 57 92 61 33
Servicio Municipal Toluca	Plaza Fray Andrés de Castro, Edif. D, P.B., Toluca, Estado de México.	(01 722) 213 37 00
Tlalnepantla	Av. San Ignacio No. 2 1er Piso (Atrás de la FES Iztacala) Col. Los Reyes Iztacala, Tlalnepantla, Estado de México.	53 90 47 00
Tultepec	Plaza Hidalgo No 1, Tultepec, Estado de México.	58 92 01 25

Instituciones educativas, esta fuente es muy valiosa en el sentido de que nos permite focalizar muy bien algunos perfiles de puesto como por ejemplo, si requerimos a un estudiante del área económico administrativa, si ese candidato es para realizar su servicio social, o si el sueldo ofrecido no es alto, los estudiantes lo aceptarán asumiendo su falta de experiencia.

Tabla 6 Instituciones educativas

Nombre de la Institución	Contacto
Universidad Nacional Autónoma De México	www.unam.mx En la bolsa de trabajo de cada Campus.
Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM)	www.uaemex.mx
Universidad Autónoma Metropolitana	www.covia.izt.uam.mx
Universidad Anáhuac	www.anahuac.mx
Universidad Dr. Emilio Cárdenas (UDEEC)	www.udec.com.mx
Universidad de Las Américas	www.serudla.udlap.mx o al 52 09 98 00
Universidad Ibero Americana (UIA)	www.uia.mx

Universidad Intercontinental (UIC)	www.uic.edi.mx
Universidad Tecnológica de México (UNITEC)	www.unitec.mx
Universidad de la Comunicación	www.uc.edu.mx
Universidad del Tepeyac	www.tepeyac.edu.mx
Universidad Marista	www.umarista.edu.mx
Universidad Pedagógica Nacional (UPN)	56 45 14 69
Universidad TEC MILENIO	www.tecmilenio.edu.mx
Universidad Tecnológica Fidel Velásquez	bolsatrabajoutfv@yahoo.com.mx
UP	www.mixcoac.upmx.mx
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP)	www.upaep.mx
Universidad del Valle de México (UVM)	www.uvmnet.edu

Firmas consultoras de negocios, que son las encargadas de reclutar y seleccionar a un solo candidato para un puesto de gran responsabilidad dentro de una organización, los candidatos a los cuales selecciona y recluta son de nivel directivo y ejecutivo, por lo que las organizaciones deben desembolsar grandes sumas de dinero para llenar una sola posición. También este servicio está disponible para quien se quiera postular como candidato a ocupar una posición semejante dentro de una organización, solo que aquí el costo es con base en un porcentaje del sueldo durante un periodo, que puede ir de uno a tres meses.

Respecto a las fuentes de reclutamiento externas debemos mantener actualizada la información relativa a la localización, costos y efectividad de fuentes de reclutamiento y, en general, debemos evaluar todo el proceso de reclutamiento y selección con base en su efectividad en la previsión para hacernos llegar los candidatos, hasta qué punto fuimos capaces de prever una necesidad de personal para cubrir una vacante, la efectividad y prontitud del sindicato para tener

candidatos, así como los contactos de otras personas responsable del departamento de reclutamiento y selección de otras empresas, juntas de intercambio, etc., para hacernos llegar candidatos. Es importante considerar las relaciones interpersonales con los otros departamentos de la empresa de los cuales puede surgir un candidato para ocupar una vacante, el costo-beneficio de las fuentes externas, en tiempo, dinero y recursos, así como del seguimiento de las políticas de la empresa para este proceso de reclutamiento y selección.

Medios de Reclutamiento.

Anuncios, los cuales pueden ser publicados en un periódico especializado o de circulación local o nacional, aunque una desventaja es el número de personas a las cuales llega este anuncio, otra es la cantidad de palabras que nos permite un anuncio de periódico por lo que debemos considerar las características del perfil que nos permita llegar a un grupo determinado de personas.

Al ser una estrategia tan usada en el proceso de reclutamiento, nos detendremos para comentar algunos aspectos importantes.

- a) Elección de la publicación, así como el tiraje y la cobertura del periódico, si es local o de circulación nacional, el tipo de público que lee el periódico o revista (Reforma, La Prensa, El Financiero, La Jornada, etc.).

Entre los periódicos de mayor circulación en el DF y Área Metropolitana están:

Tabla 7 Periódicos de mayor circulación en el Valle de México.

Nombre del periódico	Teléfono
OVACIONES	53 28 07 00
RECORD	91 40 95 00
ESTO	53 28 07 00
EL UNIVERSAL	57 09 13 13

REFORMA	56 28 71 00
EL METRO	56 28 79 79

Por el costo que representa este tipo de anuncio es importante analizar su efectividad en la publicación, por lo que es necesario incluir en el formato de solicitud de empleo o de entrevista, una pregunta sobre cómo se enteró de la vacante el solicitante.

a) Elegir el tipo de anuncio:

- a) Clasificado: aparece en la sección que se destina en este caso para los anuncios clasificados que ofrecen trabajo y existen opciones como el uso de letras mayúsculas, letras blancas sobre un fondo oscuro o viceversa.
- b) Desplegado, es el tipo de anuncio que ocupa un tamaño determinado de una página de la publicación y que generalmente se cobra por tamaño, independientemente del texto, aunque por cada tamaño se tiene derecho a un número determinado de palabras. En un periódico se puede comprar una plana completa, media plana, 1/32 o 1/16 de plana.
- b) El anuncio puede ir identificado, esto es que lleva el nombre y logotipo de la empresa, lo cual representa lealtad y honestidad de la organización hacia los candidatos.
- c) Anuncio anónimo, que es el que podemos leer como el siguiente ejemplo: “Empresa líder en su ramo solicita...”, no lleva ninguna identificación de la empresa, aunque este tipo de anuncio tiene algunas ventajas como: evita la desconfianza e intranquilidad de los trabajadores que ya laboran dentro de la empresa, evita poner en alerta a empresas competidoras de alguna posible expansión o estrategia, evita que los aspirantes asistan sólo por el nombre de la empresa y desventajas como: generar desconfianza y poca asistencia, el no firmar el anuncio crea una sospecha e inseguridad, existen muchas empresa que se anuncian de este modo con el propósito de

engañar a la gente, lo que se esconde tiende a crear sospechas, por lo que se recomienda usar a una agencia de colocación, para que, en el anuncio por lo menos aparezca el nombre de la misma.

- d) Por cuánto tiempo estará publicado el anuncio y que días se hacen dichas publicaciones, por lo general son el día lunes y el tiempo mínimo de publicación del anuncio en un periódico es de 3 días.
- e) Las páginas noes parecen ser las más adecuadas para colocar el anuncio, en la esquina superior derecha, sin embargo lo más llamativo es el Logotipo de la Empresa o el uso de alguna ilustración y colores que contrasten como letras blancas y fondo negro o viceversa.
- f) Debemos hacer un análisis de costo-beneficio del costo del anuncio versus la cantidad y calidad del anuncio. (Guth, 2004)

Diseño del Contenido del Anuncio: debe ir dirigido a un público en particular, que reúnan los requerimientos específicos que cuenten con los requerimientos mínimos para ser considerado un aspirante.

Contener la información necesaria para el puesto, para que los aspirante tengan la posibilidad de saber si cumplen o no con el perfil, una breve descripción del puesto de las principales tareas a desarrollar, su nivel de responsabilidad, formación académica, horarios de trabajo, experiencia requerida y el lugar donde prestarán sus servicios, ya que algunas empresas concentran al departamento de reclutamiento y selección en un lugar determinado, para darle servicio a todas sus sucursales dentro del área geográfica.

Además deberá contener las prestaciones que ofrece la empresa, condiciones de trabajo (si rolará turnos o no), utilizar un lenguaje sencillo, pero que llame la atención, algo así como ¡Hey, mecánicos!, evitar ambigüedades o errores ortográficos, abreviaturas o palabras extrañas que no tengan que ver con el conocimiento mínimo del puesto, por ejemplo “**CXC**”, que para la gente que ha

trabajado en un área de contabilidad o en cuentas por cobrar, estará perfectamente familiarizado con el término.

Asegurarnos de incluir los medios por los cuales nos pueden contactar los aspirantes, como: Nombre de la persona o personas, que los atenderán, la dirección, teléfono, dirección de correo electrónico y el horario, así como si deberán presentarse con solicitud elaborada o con Currículum. (Guth, 2004)

Por ejemplo: “Se solicita personal con carrera técnica de mecánico, de entre 25 y 35 años de edad, con experiencia en motores a gasolina y diésel, para trabajar en la Zona de Chalco”. Este texto limita a que sean hombres, mecánicos y que además tengan experiencia en los dos tipos de combustión más común que usan los camiones y que vivan cerca de la zona de trabajo.

Volantes, con la ventaja de congrega una gran cantidad de postulantes, aunque no todos ellos con la posibilidad de cubrir el perfil, por lo que tendremos que usar una entrevista rápida, además nos genera una cartera importante de solicitudes, debemos considerar las características del perfil que nos permita llegar a un grupo determinado de personas, como edad, sexo y experiencia en un área determinada.

Falda Hawaiana, que es un medio compuesto de dos partes, donde una de las partes contiene la información general en letras grandes, ya que deben permitir ser leídas a una distancia considerable, y que en la parte inferior, incluye tiritas de papel con los datos generalmente de la persona con la que deberán contactar, el nombre de la empresa, así como el teléfono.

El **hombre sándwich**, se refiere a la persona que lleva un cartel adelante y otro atrás.

Radio y televisión, por lo regular se emplea la radio cuando el reclutamiento es local, en provincia y donde el tiempo de radio no es tan caro, mientras que en televisión, el costo es aún más elevado y depende del canal, el tiempo y el horario en que se transmitirá el anuncio y aunque se pueden negociar paquetes, aun así no es un medio tan viable, ya que su costo suele rebasar el beneficio, fundamento que prácticamente lo descarta como medio de reclutamiento.

Reclutamiento on line: esta es una nueva forma de reclutar al personal, que además, a diferencia de la radio y la televisión, es muy barato, ya que sólo se necesita una computadora, una línea de teléfono y una conexión a Internet, teléfonos celulares o radios de comunicación, este tipo de medio de reclutamiento, facilita el envío del currículum en formato de texto, imágenes digitalizadas, gráficos, etc.

Su principal ventaja es la reducción en el costo de operación y del propio proceso de reclutamiento del cliente, se tiene acceso las 24 horas los 365 días del año, elimina el uso de papel ocupando espacio en la oficina.

Tabla 8 Organizaciones que ofrecen servicio de bolsa de trabajo

Bolsa de trabajo	Página Web
A TRABAJAR	www.atrabajar.com
AL EMPLEO	www.alempleo.com
ALTA DIRECCIÓN	www.altadirección.com.mx
BANIRH	www.banirh.com
BOLSA DE TRABAJO	www.bolsadetrabajo.com
BOLSA MEXICANA DE TRABAJO	www.bolsamexicanadetrabajo.com
BOLSA TRABAJO	www.bolsa-trabajo.com
BUMERAN MÉXICO	www.bumeran.com.mx
BUSCO CHAMBA	www.buscochamba.com
CAPITAL HUMANO NET	www.capitalhumano.net

CARTERA DE TALENTOS	www.carteradetalentos.com.mx
CHAMBANET	www.chambanet.gob.mx
CHAMBAS	www.chambas.com.mx
CHAMBATEL	trevino@stps.gob.mx
COMPUTRABAJO	www.computrabajo.com.mx
CURRÍCULUM	www.curriculum.com.mx
CVFUTURO	www.cvfuturo.com
DYSA	www.dysa.com
EL TALENTO	www.eltalento.com.mx
EMPLEANDO	www.empleando.com
EMPLEATE	www.empleate.com
EMPLEOS MX HUMAN TOUCH	www.empleosmx.com
EMPLEO NUEVO	www.empleonuevo.com
EMPLEO SEGURO	www.empleoseguro.com
EMPLEOS HOY	www.empleoshoy.com
EMPLEOS MAQUILA	www.empleosmaquila.com
EMPLEOS MX	www.empleosmx.com
EMPLEOS NET	www.empleos.net
EMPLEOS PROFESIONALES	www.empleosprofesionales.com
EMPLEOS YA	www.empleosya.com
EMPLOYER	www.employer.com.mx
ESTUDIO EMPLEOS	edempleo@prodigy.net.mx
INFOJOBS	www.infojobs.com.mx
LA GENTE	www.lagente.com
LABORAYA	www.laboraya.com
LABORIS	www.laboris.net
LABORUM	www.laborum.com
LATPRO	www.latpro.com.mx
LUCAS 5	www.lucas5.com
TRABAJOS	www.trabajos.com

3.2 Proceso de Selección.

En este apartado haremos una revisión de los pasos que conforman el proceso de selección de personal, especialmente en la parte de la entrevista a la cual, debido a su detalle e importancia, le dedicaremos un apartado completo. Todos los responsables de reclutar y seleccionar a los candidatos usan por lo menos una entrevista, aunque ha sido también la estrategia más criticada por la falta de confiabilidad y validez, por lo que mencionaremos algunos pasos que debemos cubrir al llevar a cabo una entrevista, y así asegurar el éxito de la misma.

La selección del personal es un proceso que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto. El responsable de la selección debe tener tanta información como sea posible sobre los solicitantes y los puestos, así como una política que lo guíe (Chruden, 1980 pp. 133).

Guth (2004), define al proceso de selección como un procedimiento mediante el cual las características, cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización.

Grados (2003) por su parte lo define como la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Para efectos de este trabajo, se define al proceso de selección como el conjunto de pasos y uso de herramientas, para elegir al candidato que cubra las necesidades del puesto, mediante su experiencia profesional, educación formal, informal, capacitación, actitudes y aptitudes que nos permitan predecir el éxito del candidato en la vacante a cubrir.

Para la revisión de los pasos se trata de llevar un orden lógico y de cómo se puede dar en una empresa, ya que este orden puede cambiar de acuerdo a las necesidades de cada organización.

Además debemos conocer cierta información acerca de la descripción del puesto y sus necesidades básicas, así como de las políticas de reclutamiento y selección de la empresa.

Estas políticas y la descripción del puestos ayudan a dar confiabilidad y validez al proceso de selección, ya que si se toma una decisión acerca del candidato que se considera apto para ocupar esa posición dentro de la organización con base en esas políticas y apoyados de las herramientas de selección como las solicitudes, las consiguientes entrevistas, la verificación de los antecedentes, las pruebas psicométricas y la selección preliminar y la final, casi podemos ratificar el éxito, además de asegurar la confiabilidad y validez del proceso de reclutamiento y selección.

Al respecto, Chruden (1980) considera dentro del proceso de selección, conocer cierta información como la descripción de las herramientas e información necesaria para la selección, así como que todos los involucrados en este proceso de selección deben conocer el procedimiento de selección el cual debe ser válido, confiable, objetivo, estandarizado y ético.

El tomar la decisión acerca de quién deberá ocupar una posición dentro de la empresa, es muy importante, por lo que debemos apoyarnos en toda la información necesaria.

Para lo anterior debemos primero conocer la descripción de puestos, y de toda la información que gerentes, jefes y supervisores nos puedan dar. Por lo que es muy importante llevar una buena relación con todas las áreas que conforman la organización. Todo lo anterior, nos ayudará a asegurar el éxito de la selección.

Una vez dicho lo anterior se debe conocer el nivel que se va a seleccionar (ejecutivo, administrativo u operativo), basarnos en la información relacionada con el puesto para el cual vamos a llevar a cabo el proceso de selección.

El tratar de saber si el candidato aceptará el salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo así como las posibilidades de desarrollo y promoción que puede ofrecer la organización.

El siguiente paso será la proporción de candidatos y de vacantes que se deben cubrir, esto también ayuda al éxito del proceso de reclutamiento y selección. Por ejemplo, si tienes a 10 candidatos para cubrir una sola vacante, quiere decir que harás una selección del .10% de la proporción o dicho en otras palabras, elegirás al mejor de esos diez.

Lo siguiente es revisar la solicitud, que llenaron los aspirantes, ya sea un formato comprado o uno que la empresa le haya facilitado (Ver anexo 1, 1.1 y .2, 2.1, 2.2, y 2.3).

El proceso comienza con:

1. Recepción de solicitantes, estos pueden llegar de manera espontánea o a solicitud de la organización en el proceso de reclutamiento y su objetivo es tener la cantidad suficiente y necesaria de candidatos para elegir al o los candidatos y ocupar la o las vacantes,
2. La recepción de formatos, que pueden ser una solicitud de empleo o un currículum vitae, su objetivo es conocer al solicitante físicamente, su facilidad de palabra, clarificar o ampliar la información contenida en la solicitud.

Este formato de solicitud puede ser comprado o facilitado por la empresa, ya que en algunos casos está diseñado para atender las necesidades de la empresa y contiene información general como: nombre, edad, sexo, estatura, peso, el puesto solicitado, sueldo deseado, dirección, con quién vive, el número de dependientes económicos, estado de salud, sus antecedentes familiares, escolaridad, conocimiento generales, experiencia laboral, referencias personales y firma del solicitante.

Al respecto Fleishman (1979), llevó a cabo una investigación con la forma de solicitud, ya que el historial personal del solicitante permite predecir el éxito en el trabajo, sobre todo aquellos relacionados con: experiencia laboral, habilidades específicas del puesto desempeñado, escolaridad, situación financiera, estado civil, reflejan los motivos, las capacidades, habilidades, su nivel de aspiración, y el ajuste a la nueva situación de trabajo, sin embargo no siempre es así.

La finalidad de esta investigación era la de calificar la forma de solicitud de empleo y reducir la rotación del personal.

La primera parte de este estudio consistió en determinar cuáles eran los ítems que diferenciaban a las personas con alta y baja duración en el trabajo.

Para esto se escogieron a 120 mujeres, donde 60 mujeres fueron calificadas como de larga duración ya que tenían una antigüedad de dos a cuatro años en su trabajo, mientras las otras 60, habían dejado el trabajo en un lapso de dos años.

Estas 120 mujeres habían sido contratadas como permanentes y dejaron el empleo voluntariamente.

A los ítems de las solicitudes de empleo, a fin de determinar cuáles harían una diferencia, si es que la había, se les daba una calificación negativa del 1 al 10 en caso de ser un factor que influía a abandonar el trabajo y de 1 a 10 en caso de que el ítem, indicara que era un factor que ayudaba a predecir la permanencia y cero si no significaba una diferencia, de la permanencia en el puesto, obteniendo los siguientes resultados.

Por lo que cada uno de los ítems antes señalados fueron calificados a partir de ese momento, y con base en eso se predijo la permanencia de las solicitantes.

Así pues el formato de solicitud puede ser un instrumento que indica las probabilidades de que un solicitante de empleo permanezca o no en el trabajo, aunque aún queda la evaluación psicológica, entrevistas, examen médico, etc.

Otro formato utilizado es el currículum vitae, que ahora mencionaremos.

El currículum vitae, el cual es elaborado por los aspirantes, impreso en computadora y contiene la siguiente información, datos generales, experiencia laboral y la descripción de las actividades desarrolladas, y debe presentarse desde la más reciente, el último grado de estudios, conocimientos generales otros curso y otros idiomas.

Una vez realizado un filtro de los formatos recibidos ya sea, una solicitud o un currículum, se da paso a la (s) entrevista (s) y después a la evaluación.

Tabla 9 Personas con alta y baja duración

Ítems de la forma	Porcentaje de:	Ponderación
-------------------	----------------	-------------

de solicitud	Grupo de corta duración	Grupo de larga duración	
Domicilio local			
En la ciudad	39	62	+2
Suburbios	50	36	-2
Edad			
- de 20 años	35	8	-3
21 – 25 años	38	32	-1
26 – 30 años	8	2	-1
31 – 35 años	7	10	0
35 años o más	11	48	+3
Salario previo			
- de 2000 dls.	31	30	0
2 a 3 mil dls.	41	38	0
3 a 4 mil dls.	13	12	0
+ de 4 mil dls.	4	4	0
Edad de los hijos			
Preescolar	12	4	-3
Escuela pública	53	33	-3
Secundaria o mayor	35	63	+3

3. Se lleva a cabo una **entrevista rápida** para ampliar o precisar la información contenida en estos formatos para definir el perfil del aspirante a ocupar el puesto, y se informa al solicitante sobre el puesto, las responsabilidades del mismo, el sueldo, las prestaciones y el proceso de selección.

Entre la información que vamos a corroborar están, las diferencias fisiológicas como la estatura, como en el caso de los pilotos aviadores, o modelos de pasarela.

En caso de no haber vacantes se le informa éste hecho y se le indica que se le mantendrá en cartera o que no hay ninguna oportunidad.

4. Después de esta entrevista, se decide si es rechazado en esta parte del proceso o si se sigue adelante con este candidato. Para entonces dar paso a las entrevistas profundas.

Entrevista profunda. En esta parte del proceso se busca corroborar la información contenida en los formatos, preguntando acerca de lo que sabe hacer y lo que puede hacer, sus conocimientos, destrezas, así como, la habilidad para adquirir nuevos conocimientos, la capacidad de adaptación al cambio, tolerancia a la frustración, motivación, intereses, etc., las entrevistas que pueden ser realizadas por una o varias personas, dependiendo de la importancia del puesto.

Se pretende conocer si el candidato quiere desempeñar el puesto y si quiere trabajar para la compañía, cuáles son sus intereses vocacionales y profesionales acorde con el puesto, el interés por el sueldo y las prestaciones ofertadas, valores y actitudes acordes con la empresa, la coincidencia de los objetivos organizacionales y personales.

Estas características serán un factor para que el candidato pueda desempeñar el puesto y la conjunción de esas características nos dará elementos para tomar la decisión de contratar a un candidato.

Además debemos, verificar y validar esa información para que, de este modo, esta parte del proceso de selección, sea otra herramienta que nos ayude a predecir el éxito de la persona en el puesto a ocupar.

Una solicitud o un currículum vitae nos habla de la vida laboral de una persona pero no nos lo dice todo, como ya se mencionó es necesario corroborar algo de información siendo ésta tarea una parte importante en nuestro que hacer como psicólogos en el área de Reclutamiento y Selección; el tratar de predecir que la

candidata o candidato seleccionado a partir de su experiencia laboral sea capaz de desarrollar para cubrir las expectativas, comenzando en la entrevista rápida conociendo algunos aspectos personales como: si paga renta, si su casa es propia o la está pagando mediante un crédito hipotecario o crédito de INFONAVIT, saber cuánto paga, y si el sueldo ofertado le permitiría cubrir sus gastos, o solo tomará la oportunidad de trabajar con nosotros solo mientras consigue otra oportunidad con un mejor sueldo, si el sueldo que ganaba antes era más alto que el que ofrecemos, también puede ser un factor que los lleve a tomar el trabajo mientras encuentra otro mejor pagado.

El tiempo de trayecto de su casa al trabajo, lo ideal es que no sea mayor a una hora, si su conocimiento, destrezas, habilidades para adquirir nuevos conocimientos podrá adaptarse al puesto, a la cultura organizacional, al ambiente de trabajo.

Conocer su interés profesional; como si quiere seguir estudiando, nos podría predecir que por lo menos durante el tiempo que éste estudiando permanecerá en la organización, si tiene hijos hace que el compromiso sea mayor, ya que tienen una responsabilidad y buscan estabilidad laboral, si busca crecimiento profesional y la organización no lo ofrece puede llevar a buscar horizontes en otro trabajo.

Por lo que en caso de no cubrir con el perfil, no cubrir nuestras expectativas o no haber vacantes se le informe este hecho y se le indica que se le mantendrá en cartera o que no hay ninguna oportunidad.

Ahora revisaremos precisamente qué es la entrevista, algunos tipos, su grado de validez y confiabilidad.

Grados (2003) define la entrevista como una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador – entrevistado), debidamente planeada, con un objetivo determinado; que es el de obtener

información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes y evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione de modo adecuado dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se requiere cubrir.

En primer lugar se lleva a cabo una entrevista preliminar, que se usa como primer filtro, para eliminar a los candidatos que no estén calificados.

Sin embargo, como es una técnica que implica el criterio humano, ha recibido críticas respecto a su confiabilidad, por lo que se hará una revisión de los factores que le den validez a la entrevista, para después revisar las fases, técnicas, pasos, y tipos de entrevista que nos ayuda a tomar una decisión para contratar a un candidato.

A continuación revisaremos los aspectos que nos proveerán de la confiabilidad, la validez y por lo tanto nos augurarán el éxito del proceso de selección, en cuanto a la entrevista se refiere.

Confiabilidad de la entrevista

La confiabilidad considera dos tipos: intra e intercalificador.

La confiabilidad intra calificador, se refiere a cuando otro entrevistador, al realizar la misma entrevista, al escuchar la cinta o al ver el video, llega a una conclusión aproximadamente igual a la del primero.

Confiabilidad inter calificador, cuando dos o más entrevistadores evalúan al mismo solicitante, la confiabilidad se da en el grado en que ambos estén más o menos de acuerdo en las calificaciones.

La validez de la entrevista, se refiere a que la información obtenida predice el éxito o el fracaso del solicitante en el trabajo, adquiriendo mayor validez al intervenir más de un entrevistador que lleguen a la misma conclusión.

La entrevista, ha sido muy criticada, ya que en, muchos de los casos no ha sido validada, además de que cada responsable de realizar la selección y el reclutamiento utiliza el método que mejor resultado le dé para cubrir el puesto, de acuerdo a la descripción del puesto o al giro de la organización.

La entrevista no debe ser utilizada como única herramienta al hacer la selección, la entrevista debe ir acompañada de pruebas psicométricas.

Y todo lo anterior con el único objetivo de seleccionar a los aspirantes más preparados, más efectivos; pero, sobre todo, que nos asegure la permanencia en la organización, siguiendo las normas éticas que la organización considera pertinentes.

Goodale (1996), asegura que el entrevistar es una destreza que puede enseñarse y que son dos los aspectos fundamentales que la conforman: contenido y dirección.

Donde el contenido, se refiere a los temas y preguntas que aparecen en la entrevista y la dirección, es la forma en que el entrevistador presenta ese contenido.

El entrevistador debe dirigir la entrevista utilizando una serie de destrezas para ganarse la confianza del entrevistado y así obtener de él la información, que para nosotros es importante y que finalmente es el objetivo de la entrevista. Por lo que si falta alguno de estos factores, la entrevista fracasará.

El objetivo principal de la entrevista es obtener información y el modo de conseguirlo es mediante las preguntas que se formulan, pero sobre todo, cómo se dirige la entrevista, característica que hace esta herramienta consistente.

¿Cómo lograr esa consistencia?, la respuesta es poder elaborar una lista de los temas que se pretenden abordar, con la información que se pretende conocer, todo mediante un formato adecuado.

Por lo que para hacer de la entrevista un instrumento eficaz Goodale (1996), propone lo siguiente:

La planificación apropiada, consiste en conocer los objetivos, planificar el esquema de la entrevista para alcanzar esos objetivos y conocer lo mejor posible el puesto de trabajo que se busca cubrir.

Evaluación de la capacidad del candidato para el rendimiento, de su capacidad para realizar la(s) tarea(s) específica(s) del puesto y evaluar los deseos del candidato de ocuparlo.

La construcción de una entrevista mejor, siempre que sea posible, se recomienda que se adapte a las normas de la EEO (Comisión de Igualdad de Oportunidades de Empleo, por sus siglas en inglés) y que a continuación se enlistan.

- Ajustar la entrevista al puesto de trabajo.
- Cubrir sistemáticamente los temas relacionados con el puesto de trabajo.
- Evaluar a los candidatos en términos relacionados con el puesto de trabajo.
- Guardar las evaluaciones y la documentación en que se apoyan.

Goodale (1996) asegura que la planificación sistemática es esencial, la entrevista no debe parecer torpe o rígida, por lo anterior él propone las siguientes fases para planificar el contenido de la entrevista.

Fases de la entrevista:

Apertura: en este paso se recibe al entrevistado, se forma una primera impresión tanto del entrevistado, como del entrevistador y, muy importante, de la organización; se presenta el entrevistador con el candidato por su nombre y se le pregunta al entrevistado cómo prefiere que se le llame en caso de tener dos nombres.

Ésta es la etapa en la cual se reúne información para evaluar la capacidad y el deseo de desempeñar el trabajo en el puesto.

Proporcionar información acerca del puesto de trabajo y de la empresa, así como conocer al candidato personalmente.

Se define el enfoque y estilo, donde decidimos qué tipo de entrevista vamos a utilizar: estructurada, semi estructurada, de síndico, formal, informal, mixta, adaptada al puesto de trabajo, etc., y sobre todo muy importante, es que aunque la entrevista sea, estructurada y planeada con anticipación, para el entrevistado, no debe parecerlo.

Se establece la relación con el entrevistado, se fija una lista de temas a tratar, ya sea información que deseamos conocer acerca de escolaridad, experiencia laboral, datos familiares, en otras palabras reunir la información del candidato; exponer los rasgos generales del puesto y de la empresa; permitir o invitar al candidato a que formule preguntas y concluir la entrevista.

Temas, son aquellos a través de los cuales obtenemos la información necesaria para tomar la decisión al final del proceso de reclutamiento y selección, como: experiencia laboral, formación y educación tanto formal como informal, intereses y planes a futuro y explicar el puesto de trabajo y las prestaciones que oferta la organización.

Una vez que hemos estructurado la entrevista, la hemos planeado, podemos pasar a la tarea de entrevistar al (os) candidato (s), pero siguiendo un orden, a esto le llamó Goodale (1996), principios para dirigir la entrevista.

Rapport: es la parte en la que se rompe el hielo, su objetivo es disminuir su nivel de ansiedad y relajar al entrevistado, creando un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad, esto nos ayudará a obtener la mayor cantidad de información y se conforma de la siguiente manera:

Iniciar: es la parte en donde se comienza presentándose a sí mismo, se da la bienvenida al candidato y se le ayuda a sentirse cómodo mediante una breve charla acerca de, si se les hizo fácil llegar, sobre el clima, etc.; se explica el puesto de trabajo y la organización a la que el entrevistador representa, establece el objetivo de la entrevista y se obtiene la mayor cantidad de información acerca del candidato.

Desarrollo: es la parte en la que se adquiere la mayor cantidad de información cuantitativa, sobre datos generales como: nombre, edad, estado civil, domicilio y la escolaridad del candidato, etc., por lo que es importante tener en cuenta lo siguiente:

Escuchar: este principio aunque parezca obvio, no lo es, es una parte muy importante, ya que debemos escuchar qué dice el candidato y observar si sus gestos y ademanes corresponden con lo que está expresando. En este principio es importante recordar los temas que buscamos tocar durante la entrevista.

Enfocar: este principio consiste en orientar al candidato a hablar sobre los temas que habíamos planeado o sobre los temas que el entrevistado plantea y si consideramos importantes los temas que se estén tocando en ese momento, también por esta razón es de suma importancia saber escuchar.

Sondear: aquí profundizamos sobre los temas estructurados por el entrevistador o los propuestos por el entrevistado, siempre tratando de retomar los temas que se habían estructurado y que no se hayan tocado anteriormente y cuyos temas están relacionados con:

El área escolar, permite detectar el potencial de desarrollo de nuestro entrevistado y si cuenta con los conocimientos teóricos, técnicos, la calidad de educación formal e informal, sus niveles de eficiencia y exigencia a los que está acostumbrado a responder, los cursos que ha tomado, duración, lugar dónde los tomó, si están relacionados con su formación profesional, quién lo pagó.

El área ocupacional, permite determinar cuál ha sido su desempeño, cuáles son sus niveles de logro y la experiencia adquirida, las empresa con las que ha trabajado, el tiempo que trabajó para ellas, el o los puestos desempeñados en caso de ser varios, jefe o jefes inmediatos, sueldo al ingresar y al salir, fecha y motivo de separación.

El auto concepto permite detectar qué imagen tiene de sí mismo el entrevistado, las metas que tiene a corto, mediano y largo plazo, si esas metas son coherentes con los objetivos de la organización, y qué está haciendo para lograrlas.

El área familiar, debemos conocer el núcleo familiar, si vive en una familia nuclear, extensa o extendida, si vive con su padres o vive sólo, si ya es casado y vive con su familia o no, y el motivo. Se investigan los antecedentes de los padres y hermanos como: nivel de estudios, ocupación y edad.

Por último, se le preguntar acerca de su estado de salud actual, es bueno, regular o malo, que enfermedades ha padecido, si esas enfermedades son típicas como varicela o si han dejado alguna secuela como hepatitis, si le han practicado alguna cirugía; se investiga el estado de salud de la familia, ya que algunas de esas enfermedades pueden ser hereditarias.

Qué hace en sus tiempos libres, y si las actividades que desempeña son individuales o en grupo, para dar entonces paso a la cima y el cierre.

Cima: esta es la parte en donde la información adquirida es cualitativa, donde se conoce el concepto que los entrevistados tienen de ellos mismos, sus aspiraciones, qué esperan de la empresa y del trabajo a desempeñar.

Cierre: se le anuncia al candidato que se ha terminado la entrevista, se hace un resumen de la misma, se le pregunta si tiene alguna duda y se le menciona cuáles son los pasos a seguir en el proceso de selección.

Utilizar la información recogida en el transcurso de la entrevista para valorar si se cumplió con el objetivo de la misma.

Además de los pasos y los principios de la entrevista propuestos por Goodale (1996), recomienda contar con algunas habilidades y técnicas para entrevistar, que están divididas en directivas y no directivas y que a continuación revisaremos.

Técnicas no directivas

Pausa, esta técnica sirve para hacer hablar al entrevistado, si como entrevistadores guardamos silencio, la tensión y presión que esta pausa ejerce sobre el entrevistado, lo invitará a hablar; sin embargo, no debemos abusar de estas pausas y resistirnos a la tentación de hablar en esas pausas.

Asentir con la cabeza o decir “*ummm*”, “*ya*”: Esta técnica invita al entrevistado a seguir hablando, le genera confianza.

Reflejar ideas, que es cuando se parafrasea lo que el entrevistado ha dicho, es una técnica muy útil para retomar los temas que nos interesan, por ejemplo:

Entrevistador: “Me decía que usted ha tenido experiencia en el manejo de personal...”

Entrevistado: “Sí, en 1999, desempeñé esa labor y consistía en...”

Reflejar sentimiento, darnos cuenta cómo reacciona el entrevistado cuando se involucran ideas, sentimientos y cómo reacciona al hablar de esos aspectos, por ejemplo:

Al hablar de la separación de sus padres, tartamudea.

Cuando habló de su experiencia como docente frunció el ceño y no dio muchos datos, no ahondó en el tema; sin embargo, al preguntarle si le gustaba el trabajo su respuesta fue: Sí.

Resumir, cuando parafraseamos las palabras del candidato nos sirve para retomar temas o verificar que hayamos entendido el sentido de la respuesta del entrevistado.

Técnicas directivas:

Preguntas abiertas, son las preguntas que no pueden ser contestadas con un simple sí o un no.

Sondeo específico, es cuando retomamos algo dicho por el entrevistado y se complementa con una pregunta por ejemplo:

Entrevistador: “Me decías que capturabas incidencias de nómina, ¿también la calculabas?”

Entrevistado: “No, sólo capturaba las incidencias; sin embargo, sí sé calcular la nómina, actualmente estoy tomando un curso de actualización”

Una vez revisadas las fases, los principios y las técnicas de la entrevista, explicaremos cómo planificar la entrevista apropiadamente.

Establecer una buena relación, se comienza con la presentación del entrevistador al candidato, se explica el puesto de trabajo, la empresa, se da la bienvenida calurosamente, rompiendo el hielo, de manera que el entrevistado se sienta cómodo.

Fije la agenda, explique brevemente los objetivos de la entrevista, exponga un breve esquema de la misma y del proceso de selección; así, al conocer lo que va a suceder a continuación, el candidato se relaja, se apega al esquema que el entrevistador planeó.

Reúna información, pregunte y pregunte hasta lograr cubrir todos los temas que se planearon tocar durante la entrevista, esclarezca las dudas para así tener la posibilidad de aceptar o descartar al candidato.

Describa el puesto de trabajo y la organización, para que el candidato se dé cuenta si realmente puede desempeñar el puesto, si los valores personales son compatibles con los de la empresa, y algo muy importante no hace esto al principio de la entrevista, para así no predisponer al candidato a contestar de cierto modo o planear sus respuestas y así ser elegido como candidato.

Conteste a las preguntas y permita que el candidato reciba información, esto es importante, ya que el candidato también tiene como objetivo obtener información de la entrevista y hacer saber si su esfuerzo ha valido la pena, y venderse a sí mismo.

Termine la entrevista, dé las gracias al candidato y comuníquese cuál será el paso a seguir.

Después de la entrevista se puede realizar la investigación de las referencias del candidato y de la información que escribió en su solicitud de empleo o currículum y que mencionó durante la entrevista, mediante el estudio socioeconómico,

mediante llamadas telefónicas o con el llenado de un cuestionario que es enviado a sus anteriores trabajos, o llamando a sus referencias personales.

5. Se llevan a cabo las evaluaciones y pueden ser:

- a. **Psicológica**, Después de esa primera selección, se pasa a la aplicación de pruebas psicométricas, las cuales nos darán una serie de calificaciones de aptitudes, actitudes, habilidades para hacer razonamiento lógico matemáticos, rasgos de personalidad, etc.

Esta etapa es la más importante, ya que en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual, emocional, de valores, estilos de trabajo y liderazgo, por medio de baterías de pruebas que nos evalúen estas características; más adelante revisaremos las más utilizadas actualmente en la industria.

Una vez obtenidas las calificaciones de los aspirantes, se lleva a cabo la verificación de los antecedentes laborales del o los candidatos y se hace una selección preliminar, siendo estos candidatos los que tienen una entrevista con su jefe inmediato y después de las observaciones y recomendaciones de éste, se puede tomar la decisión final.

- b. **Técnica**, consiste en el uso de herramientas que te permita corroborar, la información proporcionada por el candidato.

También se evalúa el conocimiento general del puesto y la experiencia.

Conocimientos generales del puesto, como por ejemplo: conocimientos de contabilidad general, Ley del IMSS, Ley Federal del Trabajo, crédito y cobranza, procesos de producción, ISO 9000, 9001 ó 14000, manejo e interpretación de pruebas psicológicas, proyectivas y su interpretación, etc.

En el caso de la **experiencia**, por lo regular se le envía al aspirante con un supervisor o quien será su jefe directo a que desarrolle una tarea y evaluar cómo lo hizo, para entonces dar paso a la evaluación psicológica.

Ponerlo a prueba por lo regular un período de 90 días y entonces tomar la decisión de contratarlo o no definitivamente.

Estudio socioeconómico, que es el que permite verificar directa y objetivamente, mediante una visita domiciliaria, las condiciones en las que se desenvuelve el candidato y confrontar los datos proporcionados en las solicitudes.

Esta información por lo general se obtiene mediante la aplicación de un cuestionario aplicado por un trabajador social o alguien entrenado para ello del departamento de recursos humanos o a través de despachos especializados, e incluso se pueden hacer vía telefónica. Aunque son utilizadas para verificar las referencias personales. Aquí se debe corroborar la historia personal, el ambiente en que viven las personas, el nivel de escolaridad, o educación formal, entrenamiento y capacitación, la educación informal adquirida en la familia o grupo social, los valores y actitudes adquiridos en el medio familiar, el medio socioeconómico en que se desenvuelve el candidato y la forma en que se ha desarrollado su vida psicológica como: trato de los padres, vida familiar, convivencia con hermanos, ajuste sexual e integración social.

6. **Examen médico:** se utiliza para conocer la salud del candidato y si podrá desempeñar el trabajo sin sufrir algún daño físico o psicológico. En caso de encontrar su salud deteriorada se le puede canalizar a un especialista o someterlo a un tratamiento, periodo después del cual será valorado nuevamente y entonces tomar una decisión definitiva sobre su permanencia en el trabajo. Si su salud no le permitirá desempeñar sus labores satisfactoriamente, se debe rechazar al candidato, haciéndole saber la razón y recomendándole que acuda a un especialista.

7. **Recepción de documentos** para integrar el expediente del trabajador, es aquí en donde ya se ha aceptado al candidato, se asigna la persona en su lugar de trabajo (Anexo 3).
8. **Firma del contrato**, el o los candidatos seleccionados para ocupar el puesto son examinados por el médico, para verificar su estado físico. Este examen médico es entregado al departamento de recursos humanos, junto con el candidato (os), se integra el expediente (es) y se firma el contrato, el cual normalmente es de tiempo determinado por treinta días, lo que sirve como un período de prueba y al cabo del término de este, se firma otro, hasta juntar tres, siendo el cuarto contrato uno de tiempo indeterminado.

Tipos de entrevista.

Entrevista directa: es aquella en que el entrevistador realiza preguntas concretas de un formato previamente establecido, es la técnica que más se utiliza en la primera parte del proceso de selección.

Entrevista indirecta: es donde las preguntas son abiertas y donde el entrevistado habla la mayor parte del tiempo, contestando a las cuestiones formuladas, mientras que el entrevistador observa los gestos, movimientos, tono de voz y reacciones del candidato

Entrevista mixta: es aquella en la que recombina las entrevistas anteriores, que es la más común al realizar la entrevista profunda con el candidato.

Entrevista en grupo, es un método utilizado con aspirantes a ejecutivos, ahorrando tiempo de los ejecutivos de la empresa que entrevistan a los aspirantes, dando también buenos resultados en la selección, facilitando observar aspectos como: iniciativa, liderazgo, dinamismo, adaptabilidad a nuevas situaciones, tacto, etc.

Entrevista de sínodo, es un grupo de personas que realizan preguntas y observaciones a un solo candidato, teniendo como objetivo principal, poner bajo tensión al candidato y comprende una rápida ráfaga de preguntas de varios entrevistadores que parecen poco amigables, siendo esta una técnica útil para la selección de individuos que trabajarán bajo presión, aunque faltan datos de validez de su efectividad.

Si la confiabilidad, de las herramientas de selección como: pruebas psicométricas, entrevistas, son consistentes con la información que los candidatos proporcionan, y el grado de predicción del éxito del candidato en su puesto de trabajo se vuelve realidad se ha hecho la selección de los aspirantes más preparados, más efectivos, lo que nos asegurará su permanencia en la organización.

3.3 Las Pruebas Psicométricas.

Otro de los instrumentos más utilizados en el proceso de selección y reclutamiento, además de la entrevista, son las pruebas psicológicas.

Estos dos aspectos son los que le dan confiabilidad y validez al proceso.

Como ya vimos en el apartado de la entrevista de selección, existen algunos aspectos y técnicas que coadyuvan a darle validez a una entrevista, del mismo modo sucede con las pruebas psicológicas. En este apartado revisaremos cuáles son esos factores, además de las pruebas más utilizadas en las organizaciones, pero comencemos con dar algunas definiciones.

Las pruebas psicológicas son instrumentos de medición que poseen tres características fundamentales:

1. Sirven de estímulo para conocer aspectos de la conducta.

2. Son instrumentos estandarizados, se administran y califican según reglas muy específicas, ya establecidas.
3. Permiten comparar los rasgos de conducta y personalidad de una persona y compararlos con un grupo de sujetos y clasificarlo cuantitativamente, cualitativamente y tipológicamente (Costa, 1996).

Anastasi (citado en Costa, 1996), define las pruebas psicológicas como la medición de diferencias de conducta entre los individuos o diferencias en la conducta de un mismo individuo en distintos momentos.

Una prueba psicológica puede ser empleada para clasificar, evaluar, seleccionar, diagnosticar y tomar decisiones para promociones de personal, evaluación de capacitación, de productividad, calidad de trabajo y evaluación de la propia organización.

Ahora daremos un breve recorrido por los antecedentes históricos de estas pruebas.

Galton en Inglaterra, interesado en estudiar la herencia humana, ideó las primeras pruebas que buscaban medir agudeza visual y auditiva, energía muscular, tiempo de reacción, etc., pero no sólo eso, también contribuyó a desarrollar métodos estadísticos para el análisis de los datos y las diferencias individuales.

El concepto “test mental” apareció por primera vez en un artículo escrito por James Cattell, en 1890, donde describía pruebas aplicadas a estudiantes universitarios para evaluar capacidades sensoriales, velocidad de movimiento, sensibilidad al dolor, energía muscular, agudeza visual y auditiva, discriminación de pesos, tiempo de reacción, memoria, etc.

En 1905, Alfred Binet junto con Simon, publicó una prueba para colocar a los niños en clases apropiadas en París, que medía razonamiento, juicio y comprensión;

después de una segunda escala en 1908, se agruparon los test en niveles de edad, lo que permitió que esa puntuación fuera expresada como una edad mental. En 1912 se hizo una revisión a manos de Kuhlmann, que extendió la escala hasta la edad de tres años.

En el lapso de una década, se había preparado una versión en idioma inglés.

En 1916 en una revisión hecha de esta prueba por Terman en la Universidad de Stanford, surge la prueba conocida como Stanford-Binet, en donde fue utilizado por primera vez el término Coeficiente Intelectual (CI).

Al surgir las pruebas psicométricas también comenzaron a desarrollarse las oficinas de orientación vocacional, en países como Alemania, Francia, Estados Unidos de Norte América, Bélgica, España, Inglaterra, etc.

En 1917 surgen los test de inteligencia para grupos, con la declaración de guerra de Estados Unidos de Norte América a los Alemanes, en la Primera Guerra Mundial, ya que el ejército necesitaba de una forma de examinar rápidamente a millón y medio de reclutas y las más utilizadas fueron la Army Alfa, para la población en general y Army Beta para analfabetos y extranjeros que no dominaban el idioma inglés.

Además de las pruebas de inteligencia, en esta época se desarrollaron test de aptitudes, de rendimiento, de personalidad, y muchas otras pruebas, por ende la formación de baterías de pruebas se da a partir de 1945 debido a la demanda de evaluar a los reclutas que participaron en la segunda guerra mundial.

Después de la guerra se da un mayor desarrollo de pruebas que pretendían evaluar gran cantidad de variables, llegando a su apogeo en la década de los 50's y principios de los 60's.

En las clínicas públicas y privadas se aplicaban pruebas psicológicas que incluían inteligencia, personalidad y una para examinar posibles daños neurológicos.

En las escuelas se utilizaban pruebas psicológicas y educativas para colocar alumnos en clases especiales o en su orientación vocacional.

Se comienza a dar una dependencia de estos datos para ingresar a una escuela, a una universidad, a un trabajo y, con esa necesidad, crecen los profesionales interesados en aplicar e interpretar estas pruebas; generando descontento entre los evaluados al no explicarles las razones por las que fueron rechazados para una promoción u oportunidad de trabajo.

A los examinados no se les garantizaba el conocer los resultados obtenidos en la prueba, mucho menos eran informados de los criterios de evaluación, lo que provocó incluso problemas legales en Estados Unidos y una crisis para la disciplina psicológica.

Durante la década de los 60's muchos psicólogos retoman la aplicación de las pruebas y logran hacer de ellas un instrumento de medición necesariamente utilizado, aplicado y examinado por expertos muy capacitados para ello, los Psicólogos, además de otros principios éticos que a continuación se mencionan.

- La distribución, venta y aplicación de los test debe restringirse a personas calificadas.
- No se puede poner a la venta ninguna prueba que no esté debidamente validada.
- No deben publicarse pruebas o parte de ellas en ningún tipo de publicación de dominio público.
- No se deben realizar o enviar resultados por correo.
- La aplicación, calificación e interpretación, de la prueba debe ser hecha por personas debidamente calificadas y entrenadas.

- Todas las pruebas deben contar con un manual de aplicación, calificación e interpretación, además de contener datos estadísticos de confiabilidad y validez, así como, tablas de normas con información sobre el número y naturaleza de los sujetos a partir de los cuales se establecieron dichos datos.
- Aclarar al examinado por qué y para qué serán utilizados sus resultados.
- Los resultados obtenidos deben ser confidenciales excepto en dos casos: a) que el examinado lo consienta y b) que la persona que lo solicite tenga una razón de peso para conocer la información y en circunstancias que puedan implicar peligro para un individuo o sociedad, el psicólogo está obligado a revelar la información a las autoridades públicas, padres o tutores en caso de ser un menor, según sea el caso.
- Proteger la intimidad, de sus clientes, pacientes o usuarios y credibilidad del material de trabajo, son parte de los valores éticos del psicólogo.

Ahora revisaremos la confiabilidad y la validez que son precisamente los aspectos que nos dan la certeza de que realmente miden lo que pretenden y que no importa cuántas veces se aplique la misma prueba, el resultado será el mismo.

Comenzaremos con la validez, dando un ejemplo para su mejor comprensión.

Validez

La validez de un instrumento rara vez es puesta en tela de juicio cuando se mide peso, distancia, tiempo, etc., no así en el caso de una prueba psicológica, no podemos basarnos en medidas subjetivas.

Para García (1993) la validez de un instrumento se refiere a que el instrumento sirve para medir aquello que intenta medir. La validación es un proceso a través del cual puede darse un soporte adecuado a todo tipo de inferencias llevadas a cabo gracias a las puntuaciones obtenidas en la prueba.

Por lo que la validez es puesta a prueba con cuatro criterios según, Magnuson (1990), validez predictiva, validez concurrente, validez de contenido y validez de construcción.

La **validez predictiva** se refiere a usar la prueba para predecir las posiciones de los individuos en una distribución de personas. El test predice un resultado después de un tiempo determinado.

Es la exactitud con que el test predice lo que intenta predecir.

Validez concurrente, es la razón por la cual se construyó una prueba que mida una variable de la cual ya se tienen datos (sobre todo en el diagnóstico de lesiones cerebrales) y el test ayuda a disminuir el tiempo de evaluación y arroja el mismo resultado.

La validez concurrente es aceptada siempre y cuando la prueba mida lo que intenta medir y se complementa del coeficiente de validez que indica qué tan adecuados son los datos del test como base para el diagnóstico.

Validez de contenido, se aplica cuando alguna prueba evalúa un campo de estudio.

La validez de contenido se determina por el grado en que la muestra de ítems es representativa de la población total.

García (1993), enlista una clasificación propuesta por la APA en 1974 y que a continuación mencionaremos.

1. Validez aparente, que es cuando la prueba mide aquello que realmente parece medir, y queda establecida si cualquier examinado por la prueba

llega a la conclusión de que el test realmente mide el rasgo que realmente pretende medir.

2. Validez muestral, que puede ser abordado desde dos puntos de vista, en cuanto a la relevancia del contenido y en cuanto al estudio de hasta qué punto el test cubre su propio campo o dominio.
3. Validez curricular, es la validez que deben tener las pruebas de acceso a diversas instituciones, tales como universidades, centros de investigación, también han de poseerla los test para evaluar el haber alcanzado los objetivos en diferentes cursos, programas específicos, etc. así la prueba es representativa del programa o garantiza los conocimientos necesarios para iniciar las actividades.
4. Validez en relación con un criterio, es cuando se busca predecir, a partir de las puntuaciones obtenidas en las pruebas sobre el rendimiento futuro o la conducta que no pueden ser directamente medidas.
5. Validez concurrente, estimada de dos puntuaciones obtenidas al mismo tiempo, en la prueba y en el criterio. Este coeficiente es la correlación entre los resultados obtenidos en el test y el criterio.
6. Validez convergente, es cuando presenta altas relaciones con otros test que miden el mismo rasgo con métodos diferentes.
7. Validez divergente o discriminativa, cuando presentan bajas correlaciones con test que, utilizando el mismo método, miden distintos rasgos. Estas bajas correlaciones muestran cómo los test, a pesar del método, “discriminan entre los distintos rasgos.
8. Validez factorial, es un tipo de validez de constructo establecida a través del análisis factorial. Este tipo de análisis es un término que se refiere a diversos procedimientos matemáticos utilizados para analizar las interrelaciones posibles existentes entre un conjunto de variables para intentar explicar estas relaciones con un número de variables más reducido que con el que se comenzó. Estas variables se denominan factores. Un factor es una variable hipotética cuyas puntuaciones influyen en una o más variables observadas.

Validez de construcción o constructo, es un concepto creado en 1954 por el comité técnico designado por la Asociación Americana de Psicología. El propósito de este comité fue definir la terminología y formular reglas para la estandarización de test.

Si el resultado de una serie de pruebas es el esperado, entonces, se dice que el test tiene validez de construcción para la variable que se examina.

Por lo regular este tipo de validez se utiliza en las pruebas proyectivas y de personalidad.

El procedimiento para probar la validez de construcción es el mismo que el del método deductivo utilizado comúnmente en toda investigación científica.

Esta evaluación se lleva a cabo con el procedimiento clásico: teoría - deducción hipótesis – prueba – experimental - datos que desmienten o confirman la hipótesis.

La validez de construcción puede probarse de varias maneras, entre las que se mencionan las siguientes:

1. El estudio de las diferencias entre grupos que deberían definir de acuerdo con la teoría de la variable.
2. El estudio de cómo los resultados del test son influidos por los cambios en los individuos o en el medio, que, de acuerdo a la teoría, deberían respectivamente influir o dejar de influir en las posiciones de los individuos sobre el continuo.
3. La correlación entre test diferentes que se supone que miden la misma variable.
4. La correlación entre ítems aislados o diferentes partes del test. Las partes del test deben tener una alta intercorrelación para que se considere que miden una variable unitaria.

Confiabilidad

Cuando buscamos medir los metros lineales, utilizamos un flexo metro de metal, ya que sería difícil medir los metros con un termómetro.

Por otra parte, el flexo metro, cuantas veces lo usemos obtendremos el mismo resultado al medir la misma distancia, bajo condiciones similares o por el mismo individuo.

Por lo anterior todo instrumento debe realmente medir el rasgo que se intenta medir y segundo, el instrumento debe dar medidas constantes, de manera que se obtengan los mismos resultados al volver a medir el rasgo.

Los datos deben ser confiables desde dos puntos de vista: deben ser significativos y reproducibles, además de cubrir ciertos criterios como que los resultados se refieran al rasgo que buscan medir y segundo es que los resultados obtenidos en una determinada ocasión, en ciertas condiciones, deben ser reproducibles, esto es que los resultados sean los mismos cuantas veces se aplique el instrumento en condiciones similares. El conocimiento de la confiabilidad es necesario para que los datos de los instrumentos de la psicología diferencial pueden usarse correctamente (Magnusson, 1990).

3.3.1 Pruebas de inteligencia.

Existen tantas definiciones de inteligencias como estudiosos del tema, sin embargo, Aubret (citado en Costa, 1996), asegura que pueden distinguirse tres enfoques teóricos en la medida de la inteligencia.

Enfoque empírico, que se basa en una definición de la inteligencia próxima al sentido común, que fue construida a partir de la experiencia práctica, sobre todo con el objetivo de dar un diagnóstico o una resolución de problemas escolares.

Enfoque factorial, permitió avances en la investigación y medición de la inteligencia. La teoría de los dos factores o bifactorial desarrollada por Spearman, fue el primero de los modelos que representaron al enfoque factorial y señala que todas las habilidades del hombre tienen un factor común (factor g) y un factor específico de cada uno de ellos (factor e).

El enfoque tridimensional de Guilford (citado en Costas, 1996), considera que la estructura intelectual está compuesta de habilidades clasificadas de la siguiente manera: a) en operación: cognición, memoria, pensamiento divergente, pensamiento convergente y evaluación; b) en términos de contenidos de estas operaciones: figurativo, simbólico semántico o conductual; c) en término de producto: unidades, clases, relaciones, sistemas, transformaciones o implicaciones.

En el enfoque genético, que surge de la teoría desarrollada por Piaget, la inteligencia constituye el estado de equilibrio hacia el cual tienden todas las adaptaciones sucesivas de orden sensoriomotor y cognoscitivo, así como los intercambios asimiladores y acomodadores entre el organismo y el medio.

Piaget toma en cuenta tres aspectos de la inteligencia, el contenido, la función y la estructura.

Contenido, es el que el individuo expresa en indeterminado momento.

Estructura, está representada por factores biológicos hereditarios, estructuras físicas (sistema nervioso), y las reacciones conductuales automáticas (reflejos).

Estructura psicológica, que es una estructura organizada de conductas que no pueden ser explicadas por lo hereditario, pues se basa en alguna experiencia (chupar dedo).

Función, se refiere a los principios generales de funcionamiento que afectan la inteligencia: la organización y la adaptación.

- La organización es, la tendencia de las especies a hacer las cosas sistemáticamente u organizar los procesos en sistemas coherentes que pueden ser físicos o psicológicos.
- La adaptación, implica la interacción del individuo con su medio ambiente, es descrita en función de dos procesos complementarios: la asimilación, y la acomodación. En el primero el individuo utiliza estructuras para incorporar, asimilar, elementos del medio ambiente y en el segundo, el individuo modifica o acomoda su estructura para enfrentarse a las exigencias del medio. Estas dos funciones buscan adaptarse con el medio ambiente, buscando un equilibrio.

Pruebas de inteligencia individuales.

Este tipo de pruebas guardan una serie de características en común:

Se aplican de manera individual por un examinador, pueden abarcar un rango amplio de edades y capacidades, normalmente tiene un tiempo máximo de respuesta, se utiliza un formato de respuesta libre, se hacen observaciones de cómo se resolvió la tarea, en el espacio destinado para hacer estas anotaciones.

Pruebas de inteligencia para grupos.

Casi siempre se componen de reactivos de opción múltiple y pueden calificarse con ayuda de una máquina, aunque a veces se puede usar un formato de respuestas libre y pueden contener actividades que buscan evaluar vocabulario, analogías verbales, razonamiento aritmético, información, entre otros. No suelen incluir reactivos de memoria a corto plazo, no incluyen reactivos que estén sujetos

a manipulación como bloques, tienen un límite de tiempo, suelen tener puntuaciones y sub puntuaciones, dentro de un rango de calificaciones.

3.3.2 Pruebas de aptitudes/habilidades.

Brown (citado en Costa, 1996), diferencia los términos habilidad y aptitud, señalando que la habilidad indica “el poder para realizar una tarea” y la aptitud “el poder para aprender a realizar una tarea”. El primer término se refiere a un estado actual y el segundo a un estado futuro. En el término aptitud incluye la idea de previsión, de probabilidad de que se adquieran o aprendan conductas.

Thurstone (citado en Costas, 1996), propuso 12 factores grupales a los cuales denominó de capacidades mentales primarias. De éstos, los que más se confirmaron en los estudios subsecuentes fueron:

1. Comprensión verbal.
2. Fluencia verbal.
3. Número.
4. Espacio.
5. Memoria asociativa.
6. Rapidez perceptual.
7. Inducción o razonamiento general.

Existen pruebas desarrolladas para medir aptitudes como: cognoscitiva (habilidad para matemáticas, creatividad), vocacional (velocidad y precisión perceptual, destreza manual) y de tipo musical o artístico.

Terman Merrill.

Objetivo: Es una prueba mental, que contiene 10 diferentes ejercicios; cada uno de ellos con un tiempo límite.

Tabla 10 Tabla de tiempos por área evaluada

Prueba	Tiempo	Área evaluada	Definición
1	2 minutos.	Información.	Grado de cultura general.
2	2 minutos.	Mejor respuesta.	Riqueza de vocabulario y comprensión de ideas y conceptos.
3	2 minutos.	Significado de palabra.	Razonamiento verbal mediante la comprensión de ideas y conceptos.
4	3 minutos.	Selección lógica.	Razonamiento verbal mediante la comprensión ágil del sentido de frases y un juicio acertado de la realidad.
5	4 minutos.	Problemas aritméticos.	Clasificación del orden y principio de las cosas con la lógica y objetividad.
6	2 minutos.	Significado de oraciones (juicio práctico).	Juicio práctico para comprender y resolver problemas usando la información y experiencia adquiridas.
7	2 minutos.	Analogías (abstracciones)	Comprensión y clasificación rápida de conceptos.
8	3 minutos.	Ordenación de frases.	Establecimiento de objetivos previendo pautas de acción y proponiendo normas.
9	3 minutos.	Clasificación.	Razonamiento matemático

			en la solución de problemas.
10	4 minutos.	Serie de números.	Abstracción y aplicación de principios.
Total	27 minutos.		

Aplicación: Puede ser individual o colectiva.

Calificación: A cada respuesta correcta se le da un punto. Si los errores son más que los aciertos, entonces la calificación es cero. Cuando se piden dos respuestas en cada ítem, el puntaje será de un punto por cada ítem, cuyas dos respuestas sean buenas. A cada par de palabras bien elegidas se le asigna un punto.

Interpretación:

Tabla 11 Puntajes y nivel de inteligencia

Puntaje	Nivel de inteligencia.
121 o más.	Inteligencia sobresaliente.
111 a 120	Inteligencia superior.
90 a 110	Inteligencia normal.
80 a 89	Inteligencia limítrofe.
70 a 79	Debilidad mental superficial.
50 a 69	Debilidad mental mediana.
Menos de 50	Debilidad mental profunda.

Otis.

Objetivo: Mide el rendimiento intelectual general del sujeto, a través de la determinación de aspectos como: razonamiento lógico, problemas numéricos, información general y de comprensión.

Aplicación: Puede ser individual y colectiva.

Criterios de calificación: las respuestas se comparan con la hoja de respuestas correctas del test y se suman todas las correctas.

Interpretación: si un apersona obtiene un número mayor de 45 aciertos, se le considera con un nivel de inteligencia superior, con base en la siguiente tabla.

Tabla 12 Aciertos y niveles de inteligencia

Número de Aciertos	Nivel de Inteligencia
36 a 45	Superior al promedio.
26 a 35	Promedio alto.
18 a 25	Término medio.
Menor a 18	Bajo.

Barsit.

Esta prueba permite determinar de manera rápida el nivel de inteligencia para personas con una escolaridad básica.

Consta de sesenta reactivos y los factores específicos de inteligencia que evalúa son los siguientes:

1. Conocimientos generales. Son los conocimientos de interés y temas en general.
2. Razonamiento verbal. Es la capacidad para poder expresar verbalmente y de forma adecuada sus ideas y pensamientos.
3. Comprensión de vocabulario. Es la capacidad de ordenar ideas, causas y consecuencias de actos para poder solucionar problemas.
4. Razonamiento lógico. Es la habilidad de seguir una secuencia de pasos lógicos para llegar a una solución.
5. Razonamiento numérico. Es la capacidad para realizar operaciones matemáticas elementales como: suma, resta, multiplicación y división y mixtas como: porcentajes.

Tiempo.

El tiempo máximo de aplicación es de diez minutos.

Calificación.

Se da un punto por cada respuesta correcta del candidato y se ubica en un rango.

Rango.

Tabla 12 Rango de aciertos y correlación con el nivel de inteligencia

Rango	Interpretación
50 en adelante	Excelente
44 a 49	Superior
34 a 43	Medio
27 a 33	Inferior
Menos de 26	Muy inferior

Factores específicos.

A continuación se presentan cada uno de los números o reactivos relacionados con las áreas específicas que evalúa.

Tabla 13 Áreas y reactivos que los evalúa.

Área	Reactivos correspondientes
Conocimientos generales	1,4,6,16,26,31,34,36,41,46,51 y 56.
Razonamiento verbal	2,13,17,22,23,28,33,37,42,47,52 y 57.
Comprensión de vocabulario	3,7,8,12,18,27,32,38,43,48,53 y 58.
Razonamiento lógico	9, 1, 14, 19,21,24,29,39,44,49,54 y 59.
Razonamiento numérico	5,10,15,20,25,30,35,40,45,50,55 y 60.

3.3.3 Pruebas de personalidad/temperamento.

La personalidad es definida por Cohen y Swerdlik (2001) como la medida de rasgos psicológicos, estados, valores, intereses, actitudes, perspectiva del mundo, aculturación, identidad personal, sentido del humor, estilos cognoscitivos, y conductuales y/o características individuales relacionadas.

Para evaluar la personalidad se aplican una serie de pruebas proyectivas, estas técnicas buscan cumplir con un cierto número de tareas con el propósito de dar un diagnóstico de la personalidad y se basan en los siguientes fundamentos teóricos.

Las técnicas proyectivas están estrechamente ligadas a la personalidad.

El primero concepto es que la personalidad no es estática sino un proceso dinámico.

La personalidad es una estructura conformada por características fisiológicas, psicológicas y físico socio culturales, se puede ver reflejada en situaciones reales y se puede observar en la conducta de los individuos. Ésta inter relación del medio ambiente con las conductas refleja las demandas de sí mismo, demandas de la situación y cómo se adapta a estas demandas.

Otro aspecto de la personalidad es que hay un extracto visible y uno que no se ve, por lo que las funciones de las pruebas proyectivas es explorar esas áreas inconscientes.

Por lo anterior las técnicas proyectivas son un intento de dar una interpretación de la personalidad y las más utilizadas son el dibujo, el relato de historias, asociación de palabras y frases incompletas.

Por lo general tienen dos características fundamentales: los reactivos de las pruebas por lo general son estímulos relativamente ambiguos y utilizan un formato de elaboración de respuesta, lo cual difiere de las pruebas de personalidad objetivas, que contienen un formato de selección de respuestas (Hogan, 2004).

Estas pruebas tienen tres ventajas, que no se necesita leer, por lo que se le puede aplicar a alguien que no sabe hacerlo o tiene dificultad para leer, en estas pruebas no es fácil fingir en las respuestas y evalúan distintos rasgos de personalidad que se pueden clasificar en tres:

1. Rasgos de personalidad, que son rasgos psicológicos consistentes en patrones conductuales. Guilford (citado en Cohen y Swerdlik, 2001) lo define como cualquier forma distinguible, relativamente perdurable, en la que un individuo varía de otro.
2. Tipos de personalidad: se define como una constelación de rasgos y estados que tiene un patrón parecido a una categoría identificada de

personalidad dentro de una taxonomía de personalidades, como Hipócrates clasificó a las personas como melancólico, flemáticos y sanguíneos y, como ésta ha habido muchos intentos, como los de Jung, Myers y Briggs, etc.

3. Estados de personalidad: Chaplin (citado en Cohen y Swerdlik, 2001) se refiere a la exhibición transitoria de algún rasgo de disposición conductual relativamente perdurable, mientras que el término estado es indicativo de una predisposición relativamente temporal.

Por lo que la evaluación de la personalidad trata de encontrar los rasgos, tipos y estados de personalidad ya sean transitorios o permanentes, en situaciones distintas.

Para lograr lo anterior se han desarrollado una serie de instrumentos, los métodos objetivos que son aquellos que para evaluar la personalidad contienen reactivos con respuestas cerradas, donde el evaluado elige una de las opciones. Otro tipo de herramienta son los métodos proyectivos, y que prácticamente se tratan de interpretar dibujos, completar o escribir historias, completar frases, asociar manchas de tinta con imágenes.

Como parte de estas pruebas, podemos encontrar el Test de Apercepción Temática (TAT), Rorschach, que ha sido una de las más aplicadas, el Test del Árbol y el de la Figura Humana.

Test de la figura humana de Machover.

Su aplicación en la industria, se puede realizar en grupo y revela componentes de la personalidad cómo: aceptación del rol sexual, ansiedad o depresión relacionada con relaciones interpersonales, ansiedad relacionada con procesos o estructuras corporales, rigidez o flexibilidad de la personalidad, apartarse de la realidad, baja autoestima, complejo de inferioridad, daño cerebral.

Sus principios surgen a partir de una amplia variedad de material clínico recolectado en clínicas y hospitales durante más de quince años.

Aplicación.

Se le entregan dos hojas blancas de manera vertical con el número 1 en la parte superior derecha de la primera hoja y el dos en la otra.

Se le pide al evaluado que dibuje una figura humana completa y al reverso de la hoja escriba una historia relacionada con la persona que dibujó.

En la otra hoja se le pide que dibuje una figura humana completa del sexo opuesto al de la primera y que escriba una historia relacionada con esa persona.

Interpretación.

Se observa la ubicación del dibujo en el cuadrante en el que se ha elaborado el dibujo.

Regresión, inmadurez, esquizoide, miedo al entorno, necesidad de apoyo, nostalgia.	Delirios, huida de la realidad, inseguridad, poca tolerancia, fantasías.	Proyecciones paranoide, psicópata, narcisismo, histeria y fuera de la realidad.
Dependencia, pobre de recursos y olvido.	Equilibrio, estabilidad, autodirección, aceptación, autoestima, ubicación y realidad	Idealismo, dependencia, demócrata, mucha apertura.
Conflictos, depresión, aislamiento, pesimismo, baja autoestima, inseguridad, evasión.	Depresión, pesimismo, represión, traumas, complejos.	Tendencias depresivos, maniacos, depresivos, inmadurez, rebeldía, insatisfacción.

La hoja representa el espacio vital de la persona.

Si dibujan una figura pequeña puede significar que hay depresión, si una mujer dibuja primero la figura de un hombre puede ser una proyección de autoridad, agresividad.

Si el dibujo está de perfil y el cuerpo de frente, se puede interpretar como un problema de carácter intelectual.

Si dibujan un fondo, significa apoyo.

Si la línea es gruesa, muy remarcada es un persona fuerte.

Partes del cuerpo.

Cabeza: Concepto del yo, intelecto.

Cabello: Vigor, energía.

Ojos: Contacto con el medio.

Orejas: Atención (si son grandes se puede interpretar como paranoia)

Boca: Comunicación y carácter.

Cuello: Unión intelectual, afecto y control de impulsos.

Manos: Contacto social.

Hombros: Fuerza física.

Tronco: Autoestima

Cintura: Control de impulsos corporales.

Pies: Apoyo social, seguridad.

Brazos: Contacto físico.

Dedos: Rasgos de contactos más finos.

Piernas: Soporte social, energía.

Historia.

El análisis de la historia se hace con base en que sea coherente; esto es, que si el dibujo es un hombre, el personaje tenga un nombre masculino o se refiera a la figura como él, si está estudiando psicología, que tal vez, el protagonista de la historia también lo haga, etc. Que hable de aspiraciones, ambiciones, planes a futuro, puede escribir conflictos familiares pasados o recientes, deseos. Si remarca más las líneas al escribir nos habla acerca de problemas familiares.

Figura.

Acorde con su sexo: hay identificación con su sexo.

No acorde con su sexo: un probable conflicto con la identificación sexual, agresividad, autoridad.

Figura de perfil: evasión, impulsividad, relaciones personales reservadas.

Figura de frente: enfrentar la realidad, franqueza y sociabilidad.

Con fondo: Apoyo para reducir ansiedad, fuera de control intelectual.

Tipo de línea.

Línea firma: ambición, energía y tensión interna.

Línea débil: ansiedad, temor, falta de energía.

Temblorosa: ansiedad que afecta el control motor.

Reforzada: preocupación por su forma de actuar, necesidad de reforzarse ante el medio ambiente.

Salientes: agresividad.

Borraduras: incertidumbre, falta de decisión, insatisfacción consigo mismo.

Omisiones: conflicto en esa región.

Cabeza.

La región de la cabeza representa generalmente el concepto del yo.

Grande: Dependencia, sobrevaloración de la inteligencia, vanidad o valoración moral o intelectual narcisista, fantasía como principal satisfacción, ajuste emocional y social deficiente.

Pequeña: debilidad, impotencia social y emocional, ego débil, signos de dependencia, preocupaciones somáticas.

Alargadas: signos de depresión.

Muy marcadas: rechazo al cuerpo, importancia a aspectos intelectuales y dominantes.

Borrosas: timidez y retraimiento.

Omitida: persona incontrolada.

De perfil y cuerpo de frente: evasión, con tendencia a alejarse del medio.

Rasgos faciales omitidos: evasión, mucha preocupación, superficialidad interpersonal, hostilidad, contacto inadecuado con el medio ambiente.

Moss.

Esta prueba fue desarrollada en la Universidad de Stanford en 1974 por Rudolf H. Moss y Bernice S. Moss.

Objetivo: Evalúa el ajuste social de los candidatos y las distintas formas de comportamiento de un apersona en situaciones que demandan supervisión, control de personal subordinado. Nos sirve para detectar la habilidad de las personas de manejar las relaciones interpersonales en cinco áreas.

1. Habilidad de supervisión.
2. Capacidad para tomar decisiones al intervenir en problemas relacionados con la forma de interactuar con los demás.
3. Capacidad para anticipar problemas interpersonales
4. Habilidad para establecer relaciones interpersonales.
5. Asertividad.

Población: Bachillerato y superior.

Aplicación: Individual y colectivo.

Calificación: A cada respuesta correcta se le otorga un punto, se suman todas y se interpreta según la tabla de conversión.

Tabla14 Calificaciones y percentiles

Calificación.	Percentil.	Rango.
25	100	I superior.
23	96	I superior.
22	93	II Medio superior.
21	86	II Medio superior.
20	78	III Medio.
19	68	III Medio.
18	54	III Medio.
17	43	III Medio.
16	38	IV Medio Inferior.
15	30	IV Medio Inferior.
14	22	V Inferior.

13	14	V Inferior.
12	12	VI Deficiente.
6	1	VI Deficiente.

Dónde:

Superior

Rango I: Es una persona diplomática, con capacidad superior para responder a una situación social no agradable, con buenas relaciones sociales con compañeros de trabajo y se adapta fácilmente a nuevas situaciones sociales.

Medio superior

Rango II: Flexibilidad sin perder su ideología personal y sus objetivos.

Medio:

Rango III: Capacidad normal para adaptarse a nuevas formas y situaciones de trabajo, así como para adaptarse a distintos grupos humanos. En ocasiones no sabe sortear incidentes de poca importancia.

Medio inferior:

Rango IV: Falta de juicio crítico inclinándose hacia intereses políticos y prácticos tanto en los aspectos personales como en los de trabajo. Su capacidad para motivar se limita únicamente a influir en las personas, espera que ellas tomen la decisión.

Inferior:

Rango V: Rigidez para ajustarse a situaciones cambiantes. Acepta los cambios pero se opone a ellos. Necesita un amplio marco de referencias para resolver.

Deficiente:

Rango VI: Capacidad limitada para comprender y adaptarse a situaciones desconocidas, acepta las condiciones pero no se convence de ellas, maneja en forma inapropiada las situaciones desagradables.

Gordon.

El Perfil de la Personalidad Gordon (PPG) y el Inventario de la Personalidad Gordon (IPG), proporcionan una medida de ocho aspectos de la personalidad en el funcionamiento diario de una persona.

Ambos instrumento se pueden usar en grupos de enseñanza superior, bachillerato, trabajadores y adultos en general.

Rasgos que integran los instrumentos PPG-IPG:

Escalas PPG

Ascendencia (A): personas que son verbalmente predominantes, adoptan un papel activo en el grupo, seguras de sí mismas, tienden a tomar decisiones independientes. Las personas que obtienen baja puntuación las personas que juegan un papel pasivo en el grupo, escuchan que hablan, carecen de confianza en sí misma, dejan que otros tomen la iniciativa, dependientes de los demás.

Responsabilidad (R): pueden persistir en cualquier trabajo, son perseverantes y decididas y en quien se puede confiar, mientras que los puntajes bajos no pueden persistir en las labores inconstantes o irresponsables.

Estabilidad emocional (E): son personas equilibradas, emotivamente estables y relativamente libres de ansiedad y de tensión nerviosa. Las puntuaciones bajas, se

relacionan con la ansiedad excesiva, hipersensibilidad, nerviosismo y baja tolerancia a la frustración.

Sociabilidad(S): persona a la que le gusta hallarse entre la gente y trabajar con ellas, gregarias y sociales. La baja puntuación refleja falta de contacto social, una verdadera evasión de las relaciones personales.

Escalas IPG

Cautela (C): se consideran cuidadosamente los asuntos antes de tomar decisiones, no gustan de probar oportunidades o correr riesgos. Los que son impulsivos, actúan sin pensar, toman decisiones precipitadas o repentinas, gustan de arriesgarse y buscan emoción, obtienen puntuaciones bajas en la escala C.

Originalidad (O): son personas que gustan de trabajar en problemas difíciles, curiosos, gozan en las cuestiones y discusiones que hacen pensar y gustan pensar nuevas ideas. A las personas de puntuación baja les disgusta trabajar en problemas difíciles o complicados, no les interesa adquirir conocimientos, como tampoco las cuestiones o discusiones que hacen pensar.

Relaciones personales (P): este tipo de personas tiene mucha fe y confianza en la gente, son tolerantes, pacientes y comprensiva. La baja puntuación, refleja falta de fe o de confianza en la gente, una tendencia a la crítica de los demás y molestarse o irritarse por lo que hacen los demás.

Vigor (V): personas vigorosas y enérgicas, a quienes gusta trabajar y moverse rápidamente, pueden lograr hacer más que la persona media. La baja puntuación se relaciona con los bajos niveles de vitalidad y energía, lleva un paso lento, con tendencia a cansarse fácilmente y están por debajo del promedio en término de rendimiento o de productividad.

Los instrumentos pueden usarse juntos.

El PPG consta de 18 grupos de reactivos y el IPG de 20 grupos de reactivos.

Cada grupo de reactivos está formado por cuatro fases descriptivas, llamadas tétradas.

Se puede auto aplicar. el PPG se puede llevar a cabo en 7 a 15 minutos y el IPG de 10 a 15 minutos.

De cada grupo de cuatro frases descriptivas la persona a la que debe marcar una frase descriptiva como las que más se asemeja y una frase descriptiva como la que menos se le asemeja.

Para cada reactivo marcado en “más”, se cuentan dos puntos; no marcado, un punto; y los marcados en “menos” ningún punto.

Con este sistema de contar, la máxima es:

Para el perfil de la Personalidad Gordon (PPG) de 36 puntos. Para el Inventario de la Personalidad Gordon (IPG) de 40 puntos.

LIFO.

El objetivo de esta prueba es el de conocer los estilos de trabajo del candidato, esta prueba puede aplicarse de manera individual o grupal, solo que en este último caso, debemos asegurarnos de que todos los evaluados, hayan entendido perfectamente las instrucciones.

Después de que la persona ya contestó la prueba, se coloca la plantilla que contiene los valores sobre la hoja de respuestas y se suman los valores de cada columna y se anota en la parte superior en la letra correspondiente a cada letra.

Se busca la tabla de percentiles que corresponde al sexo y a la edad y se busca en la tabla el puntaje obtenido, puede dar un percentil con signo negativo o positivo, se anota trazando una diagonal junto al puntaje bruto obtenido.

El valor del percentil se grafica (Ver anexo 4) en la hoja de reporte que incluye la columna de I.Q. junto al factor "J" y se unen los puntos, entonces se hace el reporte con la tabla de equivalencias por factor de la "A" a la "J", según sea positivo o negativo el valor del percentil.

Pruebas de intereses, preferencias y valores.

Inventario de rasgos temperamentales de Thurstone.

L. L. Thurston es un reconocido investigador principalmente en el campo de la psicología, se asocia ante todo con la teoría de "factores primarios", que comunican la unidad funcional y la cohesión a un determinado grupo de operaciones mentales.

Con base en sus investigaciones desarrolla este inventario como una respuesta a las controversias en el campo de la psicología de la personalidad, cuyo objetivo es el de descubrir rasgos que son importantes para su orientación educativa, vocacional o para una determinada actividad ocupacional.

Estos rasgos temperamentales son definidos como una disposición congénita para responder de manera uniforme a un determinado tipo de estímulos, o para reaccionar en forma más o menos idéntica en presencia de situaciones juzgadas por el individuo como análogas y el Inventario de Rasgos Temperamentales de Thurstone responde bien a esta finalidad.

Cada uno de nosotros posee características o rasgos de personalidad relativamente estables, que se conocen como nuestro temperamento. Estos aspectos de la personalidad son importantes para comprender nuestra manera peculiar de actuar dentro de distintas circunstancias, en la escuela o en el campo

de trabajo y este inventario hace una descripción práctica de los más importantes aspectos temperamentales del individuo.

Descripción de las áreas que cubre el inventario.

Activo (A): acostumbrado a trabajar y moverse con rapidez. Es inquieta, le gusta estar siempre ocupada y tiene la tendencia a estar de prisa.

Vigoroso (V): gustan tomar parte en los deportes, trabajos manuales que requieren uso de herramientas, y actividades al aire libre. Pone de manifiesto la actividad física que implica un considerable desgaste de energía.

Impulsivo (I): una persona despreocupada, temeraria, confiada en su buena suerte, actúa bajo la presión del momento y sin medir las consecuencias de actos. Toman sus decisiones rápidamente, les agrada la competencia y cambian fácilmente sus actividades. La decisión para actuar o cambiar es rápida.

Dominante (D): las personas se consideran a sí mismas como capaces de tomar la iniciativa y la responsabilidad de actuar como líderes. Les gusta hablar en público, organizar actos sociales, promover nuevos proyectos y convencer a los demás.

Estable (E): este tipo de personas son generalmente alegres y tranquilas. Pueden reposar en un medio bullicioso y no pierden la cabeza en situaciones críticas.

Sociable (S): buscan la compañía de los demás, fácilmente traban amistades y son generalmente simpáticas y agradables en su trato con la agente, dispuesta a cooperar y a prestar ayuda.

Reflexivo (R): la persona se inclina la meditación y a la reflexión y encuentra más a su gusto tratar asuntos teóricos que problemas prácticos. Es propio de las personalidades reflexivas analizarse a sí mismas. Personas tranquilas, que

encuentran en el tipo de trabajo que requiere precisión y esmero en los detalles. A hacerse en el tipo de trabajo que requiere precisión y esmero en los detalles. Tiene la tendencia a hacerse cargo de más obligaciones de las que pueden atender prefieren planear que ejecutar los planes.

Este inventario cuenta de 140 temas que cubren las siete áreas enlistadas anteriormente y se puede aplicar individual o colectivamente, sólo se debe hacer es recordar a los examinados que deben marcar sólo una respuesta de las tres posibles.

Kuder.

El doctor G. Frederic Kuder, profesor de Psicología de la Universidad de Duke, enfoca el problema desde un punto de vista diferente. Él estudia las actividades de la vida cotidiana con el fin de cubrir a qué áreas de interés corresponden ellas. Su “escala de preferencias-vocacionales” comprende una gran cantidad de estas actividades formando grupos de tres, entre las cuales el examinado debe señalar una que le gusta más y una que le gusta menos.

El interés es una respuesta emocional, por lo tanto pone de manifiesto los más hondos y ocultos estratos de la personalidad.

La escala de Preferencias – Personal de Kuder, comprende cinco áreas relacionadas con distintos tipos de actividad, unas de índole personal, otras de carácter social.

Con esta escala es posible descubrir esta manera peculiar de ser del examinado y en consecuencia orientarlo hacia aquel tipo de actividad que parece estar más de acuerdo con sus preferencias de índole personal o social.

Las cinco áreas que cubre la Escala de Preferencias – personal son las siguientes:

- a) Preferencias por trabajos en grupo: demuestran interés para trabajar en contacto con otras personas. Les agrada desempeñar papeles directivos, o constituir el centro de atención.
- b) Preferencias por situaciones estables y familiares: prefiere que su actividad se desarrolle dentro de un cauce de situaciones familiares y estables. No les gusta correr riesgos ni exponerse a situaciones imprevisibles.
- c) Preferencias por trabajos de orden intelectual o teórico: este tipo de personas se inclinan más hacia la meditación y el intercambio de ideas con otras personas, que al manejo de las cosas materiales. Analizan a fondo los problemas y les gusta saber lo que piensan los demás y conocer los motivos que determinan su conducta.
- d) Preferencia por situaciones no conflictivas: preferencia por actuar dentro de un ambiente tranquilo y agradable y evitar situaciones conflictivas. No le gusta ser agresivo o imponer sus puntos de vista, ni defender sus ideas, con tal de lograr que sus relaciones con los demás sean amistosas y apacibles.
- e) Inclinación para dirigir o dominar a los demás: la preferencia de la persona para dirigir y dominar a los demás. Prefiere situaciones que implican el ejercicio de la autoridad y del poder.

La escala de Preferencias – Personal de Kuder puede ser aplicada individual o colectivamente y no tiene límite de tiempo.

En ésta prueba se pueden obtener puntajes altos que es cuando las personas muestran una preferencia por un determinado tipo de actividad y puntajes bajos.

Test de personalidad sobre valores e intereses de Zavic.

Este instrumento mide cuatro influencias motivacionales en el mundo de trabajo que se califican como alto y bajo los valores del puesto e intereses del puesto.

Pero comencemos con los valores.

1. Moral (alto): Éste tipo de personas se someten a las reglas que establecen la familia, sociedad o un organismo para hacer el bien.
2. Legalidad (alto): estas personas serán honestos y honradas, acoplándose a las políticas que regirá la empresa, fiel a las órdenes que dictamine el jefe inmediato.
3. Indiferencia (alto): Personas con bajo rendimiento productivo, tal vez por la desmotivación por su estado de ánimo, no tomará muy en serio las cosas.
4. Corrupto (alto): será una persona que buscará seducir, incomodar, fastidiar, alterar un escrito, buscará le cohecho y corromper las reglas.

Los niveles bajos de las influencias anteriores se interpretarán en general como lo opuesto a las descripciones anteriores.

Intereses del puesto.

1. Económico (alto): persona interesada en ser juzgada por su habilidad para lograr utilidades, reducir costos, resolver problemas prácticos y un fuerte enfoque al retorno de las utilidades.
2. Político (alto): persona demandante, ambiciosa, quiere llegar lejos en una organización, busca las promociones.
3. Social (alto): muestra interés por las personas y una preocupación real por ayudar a los demás y será un buen miembro para conformar equipos de trabajo.
4. Religioso (alto): requiere valor regulatorio, demanda disciplina, estructura y orden, amplio sentido de reglas y consideraciones morales tales como violaciones a la ley o el cumplimiento de contratos, pueden ser características importantes para este puesto.

Los niveles bajos de los intereses anteriores se interpretarán en general como lo opuesto a las descripciones anteriores.

Kostick.

El inventario de percepción y preferencias de Kostick es un instrumento diseñado para comprender estilos administrativos sobre veinte dimensiones de comportamiento, divididas en diez necesidades y diez papeles, relacionadas con el desempeño en el trabajo.

Se le denomina “inventario” ya que brinda información de veinte dimensiones como:

Grado de energía

- Necesidad de terminar una tarea.
- Desempeñar una intensa actividad.
- Necesidad de logro.

Liderazgo

- Actividad de liderazgo.
- Requiere controlar a otros.
- Facilidad de tomar decisiones (impulso).

Modo de vida

- Tipo siempre activo (se mueve y actúa rápidamente).
- Tipo vigoroso.

Naturaleza social

- Requiere ser notificado (necesidad de ser tomado en cuenta).
- Extensión social (ser sociable).
- Requiere pertenecer al grupo.
- Requiere acercamiento y afecto (afinidad).

Adaptación al trabajo

- Tipo teórico (pensador).

- Interés en trabajo con detalles (de forma individual o personal).
- Tipo organizado.

Naturaleza emocional

- Necesidad de cambio (necesidad de cambiar o de no modificar).
- Tipo emocional, mente rígida (introvertido emocionalmente).
- Estado defensivo/agresividad/pasividad.

Subordinación.

- Necesidad de apoyo del supervisor (proveer autoridad).
- Necesidad de reglas y supervisión.

Incluye este inventario un cuaderno de aplicación, una hoja de respuestas, gráfica de puntuación y la hoja del perfil.

Está orientado a los aspectos laborales de la personalidad de quien lo resuelve, se puede aplicar de manera individual o grupal, siempre y cuando se asegure de que han comprendido las instrucciones.

El tiempo aproximado de aplicación es de treinta minutos, aunque haya quien pueda resolverlo en más tiempo.

Este instrumento se puede aplicar desde nivel de educación elemental en adelante.

Para cada uno de los roles o necesidades, se ha considerado un rango de medida de cero a nueve, donde el nueve es el punto más alto. 4 y 5 representan el promedio, del tres al cero tenemos los rasgos bajos de calificación.

Las escalas “K” y “Z”, se encuentran invertidas en el perfil.

El instrumento consta de un cuaderno de aplicación y la hoja de respuestas.

3.3.4 Pruebas de aptitudes.

Inventario de rasgos temperamentales de Thurstone.

L. L. Thurston es un reconocido investigador principalmente en el campo de la psicología, se asocia ante todo con la teoría de “factores primarios”, que comunican la unidad funcional y la cohesión a un determinado grupo de operaciones mentales.

Con base en sus investigaciones desarrolla este inventario como una respuesta a las controversias en el campo de la psicología de la personalidad, cuyo objetivo es el de descubrir rasgos que son importantes para su orientación educativa, vocacional o para una determinada actividad ocupacional.

Estos rasgos temperamentales son definidos como una disposición congénita para responder de manera uniforme a un determinado tipo de estímulos, o para reaccionar en forma más o menos idéntica en presencia de situaciones juzgadas por el individuo como análogas y el Inventario de Rasgos Temperamentales de Thurstone responde bien a esta finalidad.

Cada uno de nosotros posee características o rasgos de personalidad relativamente estables, que se conocen como nuestro temperamento. Estos aspectos de la personalidad son importantes para comprender nuestra manera peculiar de actuar dentro de distintas circunstancias, en la escuela o en el campo de trabajo y este inventario hace una descripción práctica de los más importantes aspectos temperamentales del individuo.

Descripción de las áreas que cubre el inventario.

Activo (A): acostumbrado a trabajar y moverse con rapidez. Es inquieta, le gusta estar siempre ocupada y tiene la tendencia a estar de prisa.

Vigoroso (V): gustan tomar parte en los deportes, trabajos manuales que requieren uso de herramientas, y actividades al aire libre. Pone de manifiesto la actividad física que implica un considerable desgaste de energía.

Impulsivo (I): una persona despreocupada, temeraria, confiada en su buena suerte, actúa bajo la presión del momento y sin medir las consecuencias de actos. Toman sus decisiones rápidamente, les agrada la competencia y cambian fácilmente sus actividades. La decisión para actuar o cambiar es rápida.

Dominante (D): las personas se consideran a sí mismas como capaces de tomar la iniciativa y la responsabilidad de actuar como líderes. Les gusta hablar en público, organizar actos sociales, promover nuevos proyectos y convencer a los demás.

Estable (E): este tipo de personas son generalmente alegres y tranquilas. Pueden reposar en un medio bullicioso y no pierden la cabeza en situaciones críticas.

Sociable (S): buscan la compañía de los demás, fácilmente traban amistades y son generalmente simpáticas y agradables en su trato con la agente, dispuesta a cooperar y a prestar ayuda.

Reflexivo (R): la persona se inclina la meditación y a la reflexión y encuentra más a su gusto tratar asuntos teóricos que problemas prácticos. Es propio de las personalidades reflexivas analizarse a sí mismas. Personas tranquilas, que encuentran en el tipo de trabajo que requiere precisión y esmero en los detalles. A hacerse en el tipo de trabajo que requiere precisión y esmero en los detalles. Tiene la tendencia a hacerse cargo de más obligaciones de las que pueden atender prefieren planear que ejecutar los planes.

Este inventario cuenta de 140 temas que cubren las siete áreas enlistadas anteriormente y se puede aplicar individual o colectivamente, sólo se debe hacer

es recordar a los examinados que deben marcar sólo una respuesta de las tres posibles.

3.3.5 Pruebas de estilos de trabajo.

Cleaver.

Esta prueba surge de la necesidad de evaluar factores que todo empleado debe desarrollar en un trabajo en Estados Unidos en 1959.

Esta herramienta se basa en cuatro patrones basados en cuatro características:

Dominio (D): busca dominar el problema, posee fuerte energía.

Influencia (I): busca la cooperación, influir en la gente, deseo de ayudar a otros.

Cumplimiento (S): busca apegarse a normas.

Estabilidad (C): busca la constancia y pasividad en la toma de decisiones.

Aplicación.

De una lista de cuatro palabras la persona elige la que más la describe y la que menos lo hace.

Calificación.

Por medio de las plantillas se obtienen los valores totales para D, I, S, C, esto se gráfica y se interpretan las mismas.

Donde "D" es dominio; "I" influencia; "S" constancia y "C", cumplimiento.

Cleaver arroja cuatro gráficas.

Gráfica Factor Humano (HF), se refiere a las características que requiere el candidato.

Gráfica Comportamiento Diario (T), es el comportamiento habitual sin presión del medio.

Gráfica de Motivación (M), los deseos por mejorar aspectos de su vida.

Gráfica de Presión (L), que es la forma en la que la persona actúa ante situaciones de presión y ante el estrés.

Kostick.

El inventario de percepción y preferencias de Kostick es un instrumento diseñado para comprender estilos administrativos sobre veinte dimensiones de comportamiento, divididas en diez necesidades y diez papeles, relacionadas con el desempeño en el trabajo.

Se le denomina “inventario” ya que brinda información de veinte dimensiones como:

Grado de energía

- Necesidad de terminar una tarea.
- Desempeñar una intensa actividad.
- Necesidad de logro.

Liderazgo

- Actividad de liderazgo.
- Requiere controlar a otros.
- Facilidad de tomar decisiones (impulso).

Modo de vida

- Tipo siempre activo (se mueve y actúa rápidamente).
- Tipo vigoroso.

Naturaleza social

- Requiere ser notificado (necesidad de ser tomado en cuenta).
- Extensión social (ser sociable).

- Requiere pertenecer al grupo.
- Requiere acercamiento y afecto (afinidad).

Adaptación al trabajo

- Tipo teórico (pensador).
- Interés en trabajo con detalles (de forma individual o personal).
- Tipo organizado.

Naturaleza emocional

- Necesidad de cambio (necesidad de cambiar o de no modificar).
- Tipo emocional, mente rígida (introvertido emocionalmente).
- Estado defensivo/agresividad/pasividad.

Subordinación.

- Necesidad de apoyo del supervisor (proveer autoridad).
- Necesidad de reglas y supervisión.

Incluye este inventario un cuaderno de aplicación, una hoja de respuestas, gráfica de puntuación y la hoja del perfil.

Está orientado a los aspectos laborales de la personalidad de quien lo resuelve, se puede aplicar de manera individual o grupal, siempre y cuando se asegure de que han comprendido las instrucciones.

El tiempo aproximado de aplicación es de treinta minutos, aunque haya quien pueda resolverlo en más tiempo.

Este instrumento se puede aplicar desde nivel de educación elemental en adelante.

Para cada uno de los roles o necesidades, se ha considerado un rango de medida de cero a nueve, donde el nueve es el punto más alto. 4 y 5 representan el promedio, del tres al cero tenemos los rasgos bajos de calificación.

Las escalas “K” y “Z”, se encuentran invertidas en el perfil.

El instrumento consta de un cuaderno de aplicación y la hoja de respuestas.

Selección de pruebas e integración de baterías psicológicas.

El proceso de selección de pruebas (Hogan, 2004), recomienda cinco pasos:

1. Definir la finalidad para la que servirá la prueba y considerar si se puede aplicar en grupos o individual, si se puede calificar con la ayuda de una máquina o no
2. Aplicar a un grupo de candidatos que consideremos nos podrán arrojar los resultados que buscamos.
3. Se reduce el número de candidatos, y se les evalúa de nueva cuenta, pero de manera más exhaustiva, usando de 3 a 6 pruebas. Después de lo cual estaremos en posibilidad de emitir un juicio acerca de las mejores y que mejor cubran nuestras expectativas.
4. De la puntuación de esos finalistas, se revisan otras fuentes de información, se revisan las pruebas, se evalúa a otros candidatos, incluso se puede hacer una evaluación al instrumento. Los resultados se pueden resumir en forma de matriz (Ver Tabla 14)

Tabla 14 Matriz de resultados de candidatos

Característica de la Prueba.	A	B	C	D
Editorial.				
Costo/persona				
Tipo de				

normas.				
Confiabilidad.				
Período de evaluación.				

5. Se hace la selección de la prueba que se utiliza, se hacen recomendaciones pertinentes de algunos detalles que debemos considerar en el futuro, para nosotros o para la persona que vaya a aplicar los test, su costo, su conveniencia y materiales de apoyo.

Y por supuesto no olvidar las políticas de reclutamiento y selección de la organización, estas políticas tienen que ver con la selección y el reclutamiento, esto es, no contratar a un familiar si la política de la empresa no lo permite, y en caso contrario, que sea realmente la persona mejor calificada para ocupar el puesto.

3.4 Integración de baterías psicológicas.

Una batería psicológica es un conjunto de pruebas mediante las que se intenta recabar información respecto a inteligencia, valores, personalidad, estilos de trabajo, intereses, preferencias, habilidades y aptitudes.

Estas pruebas deben ser:

1. Medibles, que contengan resultados expresados en cifras.
2. Estandarizadas, que fueron verificadas con una muestra representativa de personas.
3. Válidas, cuantifican exactamente lo que quiere medir.
4. Confiables, que puede ser aplicada varias a veces a la misma persona en circunstancias similares, obteniendo los mismos resultados.
5. Inéditas, que no sean conocida por el examinado.

6. Dispersión, que las personas a las que se les aplicó la prueba pueden tipificarse en grupos, según su clasificación.
7. Interesantes, que atraiga la atención del examinado.
8. Resultados uniformes, es decir, que los resultados sean rígidos, que no puedan ser manipulados.
9. Objetivas, que los resultados obtenidos no dependan de opiniones o juicios de valor.
10. Constantes, que no sea alterada sin previa autorización.

Para conformar esta batería debemos considerar la descripción del puesto, según el tiempo que nos llevará aplicar esta batería, y que el costo económico sea bajo o se ajuste a un presupuesto (Grados, 2003).

Al respecto Grados (2003), menciona que una técnica para la construcción de baterías psicológicas es:

- a) Se definen los objetivos tomando en cuenta a las personas a quienes está dirigida la batería y a qué nivel corresponde (directivo, mando medio, operativo).
- b) Se definen los factores psicológicos que se desean explorar. Si son medibles y detectables.
- c) Se ensayan las pruebas que se supone evalúan las áreas establecidas.
- d) Se reúnen los datos para el estudio cuantitativo.
- e) Se determinan cuáles son las puntuaciones idóneas para el puesto y para la empresa.

3.5 ¿Cómo ayuda el proceso de reclutamiento y selección a la disminución del ausentismo y la rotación?

El objetivo del proceso de reclutamiento y selección es elegir al mejor candidato para ocupar un puesto, por lo que todas nuestras actividades en este proceso

deben ir encaminadas a asegurar el éxito del proceso y la permanencia del nuevo trabajador en la organización.

4 CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN.

4.1 ¿Qué es la capacitación?

El Artículo 123 de la Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos, Fracción XIII a la letra dice: “Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores; capacitación o adiestramiento para el trabajo.

La Ley Federal del Trabajo, en su Título Cuarto, Artículo 132, Fracción XV, se lee: “Es obligación del patrón proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.”

Y en el artículo 153 – A se lee: todo trabajador tiene derecho a que su patrón le provea capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Para que estos derechos y obligaciones sean considerados de manera adecuada, es necesario tomar en cuenta que hoy día el desarrollo tecnológico, los productos, servicios, la nueva maquinaria, la transformación de los procesos y de los sistemas, la producción y la productividad implican la necesidad de entrenar a todos los empleados para adaptarse rápidamente a esos avances.

Incluso los colaboradores de dichas organizaciones necesitan desarrollar habilidades para formar equipos de trabajo, tomar decisiones, comunicarse, y tener habilidades como manejo de ordenadores, etc.

Para lo que las organizaciones utilizan el proceso de capacitación e inducción.

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que se requieren para desempeñar su trabajo (Dessler, 2001).

Lo anterior ha creado la necesidad en las empresas y de todos aquellos que tengan que ver con ellas, de capacitarse o actualizarse en esos avances técnicos y tecnológicos, así como registrar y evaluar esa actividad.

Esta actividad no se hace igual en todas las organizaciones, ya que, al igual que el proceso de reclutamiento y selección, debe cumplir con las políticas, misión y cultura de la organización (Arias, 1999); además de algunos pasos propuestos por Dessler (2001) y que a continuación se mencionarán.

Los cinco Pasos del Proceso de Capacitación (Dessler, 2001).

1. *Análisis de las necesidades*, es en donde se identifican las habilidades específicas para el desempeño del trabajo que se necesitan para mejorar el desempeño y la productividad; se analiza al público para asegurar el material y contenido correctos, para las personas correctas, incluso para su grado de estudios, su experiencia, habilidades, así como sus actitudes y motivaciones personales.

Debemos conocer las necesidades de capacitar, si vamos a capacitar a personas de nuevo ingreso o al personal que ya se encuentra trabajando en la organización.

Una vez sabido lo anterior, analizamos las tareas del trabajo, este análisis puede ser de tareas, en el caso del personal de nuevo ingreso o de desempeño en el caso del personal que ya está trabajando para la empresa.

La diferencia radical entre el análisis de tareas y del desempeño, radica principalmente en que las tareas, se enseñan a partir del supuesto, de que no se sabe cómo hacer el trabajo o un actividad determinada. Por lo que se hace un análisis del modo más fácil y rápido de enseñar esa tarea y que sea comprendida por los participantes en la capacitación; mientras que en el análisis del desempeño, básicamente se analiza a las personas que ya realizan esas tareas, pero que no obtienen los resultados que se esperan de esa actividad.

Otra diferencia básica entre el análisis de tareas y análisis de desempeño es que la primera es la única que se utiliza con personal nuevo y el otro con el que ya es parte de la organización.

¿Pero en qué casos se utiliza el análisis de tareas y de desempeño?, bueno cuando buscamos desarrollar a todos los miembros de la empresa en relaciones humanas, en planes y programas de producción y calidad como las normas ISO, en los programas de educación para adultos para terminar la primaria, la secundaria o el bachillerato, etc., siempre con el uso de reactivos medibles y cuantificables tanto cualitativamente como cuantitativamente y comprobar que las actividades realmente sirven para desarrollar las habilidades que se pretenden perfeccionar.

2. *Diseño de la instrucción*, desarrollar ejemplos y actividades, con objetivos, métodos, descripción de conductas y actividades, secuencia de los contenidos por sesiones y organizados acorde con una teoría de aprendizaje para adultos.

Que los materiales de apoyo utilizados como videos, transparencias, rotafolios, guía de líder, cuadernos de trabajo, se complementen, que sean claros en su redacción, que sean un apoyo real para impartir una capacitación unificada y adaptados a los objetivos de la sesión, la actividad,

y a los objetivos de la capacitación y de la teoría de aprendizaje para adultos, sobre la cual se desarrollaron los materiales.

Manejar con cuidado todos los materiales para no maltratarlos y asegurar su calidad y eficacia, ser responsables y no reproducirlos ilegalmente (fotocopiarlos)

3. *Validación*: someter a prueba nuestro programa de capacitación ante una muestra representativa, evaluar este proceso y basar la revisión final en el análisis de los resultados obtenidos en la fase de prueba.
4. *Aplicación*: una vez evaluada su eficacia y eficiencia, someter a capacitación al instructor, para evaluarlo y enriquecerlo con habilidades y conocimientos adicionales a la capacitación.
5. *Evaluación y seguimiento*: se debe evaluar el éxito del programa de capacitación de acuerdo con:
 - *Reacción*: conocer la reacción de los participantes en el programa de capacitación hacia los contenidos de la capacitación, los materiales, el espacio físico y el instructor.
 - *Aprendizaje*: aplicar técnicas de evaluación pre test - post test para conocer lo que han aprendido y la retroalimentación de los participantes acerca del programa de capacitación, materiales, contenido, instructor y lugar en donde se impartió el mismo.
 - *Comportamiento*: registrar las reacciones de los supervisores ante el desempeño de las personas que fueron entrenadas, este es un modo de documentar si las habilidades y conocimientos contenidos en la capacitación son los adecuados para ser aplicados en el trabajo.
 - *Resultados*: determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral y darle seguimiento.

El programa de Capacitación.

Algo muy importante es que las personas retienen mejor la información que tiene un significado para ellos, por lo que el modo más fácil de lograrlo es hacer lo siguiente:

Al iniciar el programa de capacitación se presenta el instructor y se puede utilizar una técnica para que todos se presenten del mismo modo en que lo hizo el responsable de impartir la capacitación.

A manera de introducción dar una plática motivacional.

Presentar los contenidos a revisar durante todo el programa de capacitación, de manera que los contenidos e índices sigan un orden lógico, usar ejemplos familiares para los participantes, usar términos y lenguaje que todos los participantes puedan entender y usar el mayor número de apoyos visuales, ya que las personas aprenden unos leyendo y otros viendo, así abarcaremos a los dos tipos de aprendizaje.

Debemos asegurar que los materiales, contenidos y actividades trasladen lo mejor y más real posible al ambiente real de trabajo a los entrenados.

Proporcionar suficiente práctica, por lo regular haciéndolo el instructor primero, luego el personal en capacitación, corregirlo y retroalimentarlo.

Rotular o identificar las características de las máquinas y/o los pasos del proceso.

Reforzar las respuestas correctas, al proporcionar toda la práctica posible, corregirla y retroalimentarla; refuerce las respuestas correctas de inmediato, mediante un simple bien hecho o algún regalo, punto, etc., y deje que cada participante aprenda a su propio ritmo.

Aunque para lograr lo anterior debemos, prepara lo mejor posible a los participantes del programa de capacitación, por lo que debemos hacer palpable a los participantes su necesidad de ser capacitados, dirigir su atención a los aspectos importantes del trabajo que deben conocer y dominar, comunicarles qué se espera de ellos en su trabajo al desarrollar sus actividades y sus resultados en el trabajo.

Así que, como podemos ver, los instructores de capacitación, deben manejar diversas habilidades que a continuación se mencionan.

Conducir e integrar grupos, facilidad de palabra, facilidad para expresarse de manera clara, efectiva y asertiva, capacidad de análisis y síntesis, mantener la atención de la audiencia, saber desplazarse por el lugar, saber modular la voz, manejar apoyos didácticos (pizarrón, rotafolios, videos, videocaseteras, presentaciones en computadora, cañones, proyector, diapositivas, etc.), experiencia en el uso de técnicas de exposición como: lluvia de ideas, corrillos, lecturas comentadas y conocimientos de los temas a tratar.

Una vez revisado el concepto de capacitación, los pasos del programa de capacitación, el programa de capacitación y las habilidades con las que debe contar el instructor de capacitación, ahora mencionaremos algunas técnicas para la capacitación.

Técnicas para la Capacitación.

Capacitar en el trabajo: por lo regular se usa en la industria o al enseñar algunos oficios como carpintería o albañilería y consiste en proporcionar el entrenamiento mientras desempeña su trabajo, la ventaja es que es una situación real de trabajo y puede ser barata en el sentido de no tener que desplazarse a otras instalaciones, no hacer uso de recursos económicos, materiales y humanos. Las desventajas pueden ser los desperdicios de materia prima, que el proceso de

producción se puede entorpecer o hacerse lento, el tiempo que puede tomar ese entrenamiento, el que a algunas personas se les complica aprender si el aprendizaje no es formal, la posibilidad de sufrir accidentes se puede incrementar, por eso es importante que este entrenamiento sea impartido por un supervisor o un experto en el desempeño de las tareas.

Capacitación de aprendices: esta es una formación estructurada combinada entre el aula, donde se les explica teóricamente los procesos y tareas que se deben desempeñar, se les explica cómo desarrollar dicha tarea, y se les lleva al área de trabajo a desarrollar esa actividad.

Aprendizaje informal: es una interacción diaria en el ambiente de trabajo sin un plan de trabajo.

Clases: son una actividad formal, rápida, sencilla y secuencial para proporcionar conocimientos a grupos de personas, en un lugar determinado, apoyados de materiales impresos como manuales y libros; se pueden hacer preguntas, exponer hechos o problemas reales de trabajo, dar posibles soluciones y retroalimentar las mismas.

Este tipo de enseñanza puede facilitar el aprendizaje, permite que los aspirantes aprendan a su propio ritmo, les permite resolver sus dudas de inmediato.

Técnicas audiovisuales: se refiere al uso de películas, videoconferencias, presentaciones en computadora y multimedia, cintas de audio y video, video caseteras, proyectores de acetatos y de diapositivas, cañones y ordenadores.

La desventaja es el costo del equipo y los materiales, aunque los ejemplos visuales tan explícitos, facilitan el aprendizaje, ayudan en el manejo de tiempos de capacitación, coadyuvan en la capacitación a distancia por medio de video

conferencias a muchos miembros de la organización, aun estando lejos del lugar en donde se genera la conferencia.

Capacitación en simuladores: este tipo de capacitación hace uso del equipo igual al que se usará en el trabajo, aunque fuera de éste y tiene las ventajas del entrenamiento que se da en la práctica y es usada cuando es demasiado caro y peligroso capacitar en el desarrollo real de las actividades como los pilotos aviadores, telemarketing y astronautas.

Capacitación por computadora: aquí se usa un ordenador para capacitar, así como CD ROM o la conexión a una página de Internet.

Auto instrucción: es aquel en el que el ritmo de aprendizaje lo establece el propio entrenado y no se requiere un instructor, como en los cursos de inglés o tutoriales de programas para computadora.

Conferencias: es una reunión de los participantes con el instructor, en donde este último expone o discute un tema o algún contenido del programa de capacitación. Los capacitados pueden hacer preguntas y discutir la información expuesta.

Disertación: es una exposición de una persona ante una gran audiencia, aunque la posibilidad de exponer a mucha gente, no permite retroalimentar todas las dudas que se pueden generar.

Modelamiento: los participantes observan al instructor desarrollar la tarea, para luego ellos realizarla, con lo que el instructor los retroalimenta y evalúa.

Representación de rol: se simulan situaciones de trabajo, mediante cambio de roles entre el instructor y los participantes.

Evaluación del programa de capacitación.

Cualquier programa de capacitación no está completo hasta ser evaluado el resultado, para comprobar si el programa surtió los efectos deseados.

Se recomienda establecer algunos elementos para lograr este cometido.

1. Desarrollar criterios de evaluación del programa de capacitación que pueden ser de:

Reacción: se refiere al grado en el que los participantes aceptan el programa de capacitación, el contenido, los materiales y al instructor.

Aprendizaje: indican los conceptos y habilidades aprendidas por los participantes y que son aplicados al trabajo.

Conductuales: se evalúan las conductas que ha adquirido o modificado el trabajador después del entrenamiento.

Resultados: se usan para saber si la capacitación cumplió con el objetivo: reducir costos, aumentar productividad, etc.

2. Elegir el diseño de evaluación del programa de capacitación y por lo regular son dos: pretest y postest y grupo control.

Pretest: se evalúa a los participantes antes de ser sometidos al programa de capacitación

Postest: los educandos son evaluados después de concluir su capacitación.

Grupo control: se selecciona al azar al grupo control el cual no es capacitado y los resultados obtenidos en el trabajo, se contrastan con el grupo que sí fue capacitado.

3. Seleccionar las medidas de evaluación: estas pueden ser cuantitativas o cualitativas, y sirven para calificar si realmente se logró el objetivo del programa de capacitación: adquirió la habilidad de manejo de grupo, facilidad de palabra, correr

100 metros planos en menos de 10 segundos, ser capaz de ensamblar una cantidad de piezas, etc.

1. Recabar datos: se realiza a través de formatos que se utilizan para calificar o evaluar el proceso de capacitación.

2. Analizar e interpretar resultados: en esta etapa se analiza la información recabada en la etapa anterior y se deciden tres cosas: si el programa de capacitación sirvió, si no sirvió o se detecta una necesidad de capacitación.

Si se detectó la necesidad de capacitación debemos volver echar a andar el proceso descrito anteriormente.

Otra de las áreas en las que como psicólogos intervenimos es la capacitación. Debemos considerar que la capacitación que se impartirá es al personal de nuevo ingreso el cual no conoce cómo se hacen las tareas propias de su puesto, que no conoce los objetivos del mismo, las metas de la organización, ni la cultura laboral a la cual se está incorporando; siendo lo más importante que el personal de nuevo ingreso conozca que va a desempeñar y como, así como los resultados que se esperan de ella o de él.

Otro factor que no debemos dejar de lado es como está estructurada la capacitación, ya que se debe considerar que los adultos no aprenden igual que los niños, los materiales utilizados deben tener más imágenes y menos texto, desarrollar ejemplos y actividades con objetivos, conductas bien redactados y adaptados a los objetivos de cada sesión.

Evaluar al personal al término de cada sesión para que esté consciente de sus avances y que tanto ha aprendido, dar la oportunidad de evaluar el material utilizado, el contenido de la capacitación, al instructor, las instalaciones, los materiales y muy importante conocer el punto de vista del jefe inmediato ante el

desempeño de las personas que fueron entrenadas, ya que si las habilidades, conocimientos y contenidos de la capacitación son los adecuados harán que las posibilidades de que el personal de nuevo ingreso para quedarse a colaborar en la organizaciones sean mayores.

4.2 ¿Qué es la inducción?

Es una etapa que 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 compañeros, sus obligaciones, derechos y a las políticas de la empresa (Grados, 2003).

Por su parte Arias (1986) menciona que la organización debe preocuparse por informar normas, políticas, procedimientos y costumbres; ya que el conocimiento de ellas por parte del nuevo empleado puede acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Esta etapa comienza para algunos autores después del proceso de capacitación para otros, como Rodríguez y Mauro (citados en Grados, 2003) empieza desde el momento en que un candidato tiene su primer contacto con la empresa, al recorrer las instalaciones hacia recepción, durante su estancia en la sala de espera, si hay folletos o trípticos con información de la organización o al caminar hacia el departamento de Selección y Reclutamiento, los cuadros con la misión, la visión y los valores de la empresa.

Sin embargo, para efectos de este trabajo, será considerada como la parte final del proceso de capacitación y en donde se trata de cubrir aspectos de la empresa y del puesto; se conforma de inducción a la empresa, al puesto y su evaluación.

Inducción general a la empresa.

Esta inducción consiste en dar información acerca de la empresa en aspectos como: historia de la empresa, su giro, las filiales (si es que las tiene), productos o servicios, número de personas que conforman a la organización, presentarles el organigrama general de la organización.

Se presenta formalmente al nuevo empleado con su jefe inmediato, con el responsable de reclutamiento y selección, con el departamento de personal y todos los departamentos relacionados con su puesto.

Se presenta con sus nuevos compañeros, se le enseña su área de trabajo, se le puede asignar con alguien para que sea el responsable de la adaptación del nuevo empleado a su puesto, evaluar su desempeño, quién lo oriente en el desarrollo de sus actividades.

Se le entrega la descripción del puesto con sus actividades por escrito, se puede editar un manual de bienvenida, que contenga la siguiente información:

Bienvenida, historia de la compañía, misión, visión y valores, distribución geográfica, principales instalaciones, productos y tipo de consumidores a las que va dirigido, filosofía, organigrama, número de personas que conforman la empresa, reglas de seguridad e higiene, políticas y procedimientos para solicitar vacaciones, préstamos personales, permisos, etc.

Una descripción general de las prestaciones a las cuales tienes derecho como: préstamos o cajas de ahorro, plan de jubilación, aportaciones especiales a la AFORE, becas de estudio, días de vacaciones y prima vacacional, días de aguinaldo, despensa o vales de despensa, premiso de puntualidad y asistencia, seguros de gastos médicos y de vida, ayudas para matrimonio, de defunción, de

nacimiento, precios especiales de productos que la empresa produce y la posibilidad de diferir los pagos vía nómina, etc.

Un recorrido por las instalaciones o la planta para observar el proceso de producción, la normas de seguridad e higiene que se siguen en éste.

Cómo puede solicitar préstamos, cómo acceder a ascensos y promociones, cómo le afectan las faltas y retardos en su pago, cómo pedir un permiso y bajo qué condiciones se otorgan (en algunas empresa dan días de permiso por defunción de un familiar de primer grado: padres o hijos), horarios de trabajo y de comida de cada turno, localización de sanitarios, lavabos, regaderas, localización de tableros y boletines, cómo acceder a programas de entrenamiento, desarrollo y capacitación.

Inducción al Puesto

Una vez que el nuevo empleado es presentado con su jefe inmediato y es ubicado en su lugar de trabajo o en un área específica de trabajo, se inicia otra parte de la inducción, recordemos que en el proceso de capacitación, ya se evaluó la experiencia al desarrollar el puesto, ya se le entrenó para el mismo, y ahora, se le puede dejar a alguien del área la responsabilidad de llevar a cabo la inducción.

A diferencia de la inducción a la empresa, la persona que facilita esta formación, no debe contar con tantas habilidades sino con experiencia en el puesto o el proceso total y facilidad de palabra.

En primer lugar debemos tener un formato con los puntos o habilidades que se deben considerar o desarrollar, incluida una calificación de cada variable, para que esta evaluación sea tanto cualitativa como cuantitativa (Ver Anexo 5).

Ahora revisemos el proceso de esta inducción al puesto.

El primer punto es la presentación con el jefe, para que él a su vez lo presente con sus compañeros y con la persona responsable de la inducción al puesto.

Una vez presentados el inductor y el nuevo empleado, se pasa a la presentación del organigrama del área, se le especifica el objetivo del puesto, sus principales actividades, qué y cómo hacerlo, se le presenta con la personas de otras áreas relacionadas con su puesto.

Se pueden explicar de modo general las actividades, que la persona que está impartiendo la inducción realice la actividad primero, tomándose el tiempo para explicar algunos aspectos importantes de la actividad, el nuevo empleado realiza la actividad y se le corrige y retroalimenta.

Se le especifica el uso de la maquinaria, explicación de la rutina diaria (cómo limpiar la máquina), responsabilidades de mantener el orden y la limpieza en su área de trabajo, quiénes son sus subordinados, instalaciones, inmuebles, materiales y equipos cuáles son sus puestos afines y las personas que desempeñan el mismo puesto, con los que se podría ayudar en caso de tener dudas.

4.3 La capacitación y la inducción como un factor para disminuir el ausentismo y la rotación.

Si se proporciona una buena inducción general a la empresa, pero sobre todo al puesto, se podrían obtener muchas ventajas.

Se reducen los costos de reclutamiento y selección, ya que si constantemente debe echarse a andar la maquinaria para cubrir el mismo puesto que hace un mes y que el mes pasado, también se hace uso de recursos económicos, materiales y humanos.

Como parte de la inducción está la evaluación de las personas responsables de la capacitación y de los trabajadores que estuvieron sujetos al entrenamiento, por lo que de ahí se pueden desprender necesidades de capacitación.

Las personas se identifican aún más con los objetivos y valores de la empresa si se conjuntan con los objetivos personales y los procedimientos de la empresa, se crea una actitud de apertura hacia la empresa, de identificación con la empresa, de aceptación.

Que los entrenados se sientan ya parte de la organización, acelera su integración al grupo, subgrupos, ambiente y cultura laboral, les permite valorar la tarea específica del puesto, aceptar con facilidad la autoridad de su jefe inmediato, conocer el reglamento de trabajo, a qué tiene derecho como: días de vacaciones, prima vacacional, aguinaldo, el o los días de descanso. Cuáles son sus obligaciones como: hora de entrada, la ropa que debe ser usada en el área de trabajo, hora y tiempo de comida, su jornada laboral; su esquema de pago, el período de pago (semanal o quincenal), los días de pago; los procedimientos para solicitar un permiso o vacaciones, el nuevo trabajador se compromete moralmente con la organización.

Definir los perfiles del puesto ayudará a que el personal desarrolle con facilidad sus labores inherentes al puesto, hará al trabajador sentirse seguro al desempeñar su trabajo y facilitará el cumplimiento del mismo. Modificará las actitudes del personal facilitando aceptar el desempeño del puesto y de la empresa, evitará tiempos muertos por errores técnicos o de operación o por preguntar acerca de sus derechos, obligaciones o cómo se hace el trabajo.

Con el programa de capacitación y la inducción se puede lograr disminuir la curva de aprendizaje estimada para el puesto (que por lo general es de tres meses), alcanzando así más rápido los estándares de calidad y producción, disminuyendo los accidentes y ocurriendo un rápido apego a las normas de seguridad e higiene.

Cuando como psicólogos hemos estado en el área de Reclutamiento y capacitación hemos sido testigos de los rostros de esperanza cuando están en la sala de espera antes de pasar a la entrevista con el reclutador, la motivación y el entusiasmo que se percibe en el aula de capacitación, el ánimo, la participación, las ganas de proponer cosas nuevas, el querer aprender cosas nuevas; todo esto: ¿dónde queda cuando vemos a un colaborador desmotivado, ya sin interés, buscando excusas para faltar, incluso con ganas de que lo corran para comenzar a buscar un nuevo trabajo?

Las respuestas las encontraremos al revisar los factores que provocan la ausencia de un colaborador al trabajo.

5 AUSENTISMO.

El ausentismo es aquella conducta que se presenta entre los miembros de la organización, en mayor número en el personal operativo, como obreros, ayudantes generales, etc., y que consiste en no presentarse al trabajo cuando se supone debería hacerlo y que es el síntoma de una enfermedad llamada rotación laboral.

La división entre una conducta y otra es muy delgada por lo que durante este capítulo y el siguiente seguramente pasaremos del ausentismo a la rotación y viceversa.

5.1 ¿Qué es el ausentismo?

El ausentismo, es la conducta del personal de no presentarse al trabajo cuando debería hacerlo, y no contar con un documento (incapacidad, permiso o aviso de vacaciones) que lo dispense.

5.2 Factores que provocan el ausentismo.

Rodríguez (1999), afirma que el ausentismo se da como resultado de la incapacidad de resolver experiencias de presión y tensión causadas al personal por las exigencias de trabajo, dando lugar a conductas de inadaptación. Define el ausentismo como el incumplimiento del empleado a sus obligaciones, faltando al trabajo de forma imprevista cuando debería acudir.

Sin embargo, la conducta de faltar involucra muchos aspectos: el primero es la insatisfacción, porque el trabajador considera que existe una inequidad entre el trabajo realizado y el sueldo recibido.

Otro factor que genera insatisfacción son las ideas que el candidato se forma de lo que será su trabajo, y si esas ideas no son satisfechas, el trabajador buscará un modo de escape, el ausentismo. Otro factor es el no ser objeto de una promoción que le permita ganar más dinero, además de generar confianza en sí mismo.

La falta de habilidad para desempeñar su trabajo genera frustración y los niveles de producción pueden disminuir; la presión del supervisor se incrementa porque no se cumple el objetivo de producción, el tiempo de la curva de aprendizaje del puesto sigue su curso y no se observan cambios importantes en las habilidades para dominar las actividades propias del puesto de trabajo, se pueden generar distracciones del trabajador al preguntarle a sus compañeros qué y cómo se hace su trabajo; esto se puede volver una distracción extra a la presión, que a su vez, se pueden traducir en accidentes de trabajo.

En caso de haber recibido entrenamiento que no provee al trabajador de las habilidades necesarias para llevar a cabo correctamente su trabajo; al igual que en el factor anterior, le genera frustración por no poder desempeñar su trabajo adecuadamente.

Otro factor importante son las decisiones tomadas en la alta dirección, donde no se toma en cuenta a los trabajadores administrativos y mucho menos a los operativos (obreros), lo que da como resultado una falta de compromiso con los objetivos planteados, ya que se sienten ajenos a la organización.

Otro aspecto es el tamaño de la organización ya que, entre más grandes se vuelve, los niveles de exigencia de los supervisores aumentan, así como la presión por lograr los niveles de producción, hacer al personal productivo y eficiente, la constante búsqueda de reducir costos y aumentar las ganancias. El interés que existe por las personas y la facilidad de conocer a todos los miembros en una organización pequeña y la consecuente relación más personal, no se observa en una organización grande.

Las empresas con más de 200 trabajadores, nos hacen pensar primero en que sus niveles de producción y rentabilidad deben generar los suficientes recursos para pagar los sueldos y prestaciones de ese número de personas y todos los gastos de operación de una organización así de grande. Los niveles de exigencia para lograr esos niveles de productividad deben ser altos, la principal preocupación de los supervisores, será la producción y no saber los nombres de las personas que trabajan en la organización y mucho menos sus necesidades, si están a gusto con su trabajo o no. Las relaciones se vuelven impersonales, además, las organizaciones entre más grandes, se dividen en muchos departamentos y se vuelven más complicadas.

Al respecto, Mayo (1977) asegura que “una relación análoga a la familiar puede resultar eficaz para una población de doscientas personas” (p. 110).

La comunicación, también se complica, cuando ésta se da en una sola dirección, de la parte alta del organigrama hacia abajo, la única posibilidad de comunicación del personal operativo hacia el nivel superior del organigrama, es la comunicación que puedan lograr con el supervisor o la que se puede dar por intermediación de su sindicato; a diferencia, de que esta interlocución por lo general, se da con un nivel más alto en el organigrama, con los jefes o gerentes de personal, por lo general.

Otra característica de las organizaciones grandes es que se vuelven más burocráticas, por ejemplo, en una organización pequeña, si un obrero desea solicitar un permiso sin goce de sueldo, sólo necesitará pedirlo al jefe inmediato y hacerlo oficial con el jefe de personal, siendo concedido dicho permiso.

En una organización grande, ese trámite seguramente involucrará a más de dos personas, comenzando con la solicitud del permiso al supervisor, el cual a su vez tendrá que hacerlo saber al jefe o gerente de producción, para que éste a su vez le solicite al departamento de recursos humanos o con los supervisores de otros

turnos un reemplazo. Y una vez cubierto ese hueco, entonces conceder el permiso. Este proceso llevará más de un día, por lo que si el permiso es solicitado de un día para otro, seguramente será negado; por lo que el trabajador, al no serle otorgado el permiso, faltará para cubrir su necesidad personal. Ante su superior quedará como un irresponsable, con una falta de compromiso con el equipo de trabajo y con la organización, por lo que seguramente, le será llamada la atención por la ausencia. Mientras que para el trabajador, la necesidad personal de solicitar el permiso, es suficiente para justificar su ausencia en el trabajo, por lo que la actitud del supervisor le parecerá insensible e incomprensiva.

Otra característica del ausentismo, es que es mayor al principio y al final de la semana, no así si es día de pago.

Otros factores son: la distancia que el trabajador debe recorrer de su casa al trabajo, el género, las labores domésticas, el número de dependientes, si es madre soltera, la edad y grado de estudios en que se encuentran cursando los hijos.

El ausentismo es tres veces mayor entre mujeres que entre los hombres, del doble en enfermedades y en problemas personales es de tres a cuatro veces mayor que el de los hombres (Blum, 1985).

Algunas investigaciones han apoyado la idea de que la satisfacción laboral predice el ausentismo y la rotación laboral, ya que aquellas personas que se encuentran a gusto en su trabajo presentan menor posibilidad de dejarlo, son personas participativas en su trabajo, calificadas como satisfechas en y por su trabajo, hay una baja incidencia de ausentismo. Mientras que aquellas personas que muestran una inconformidad terminan por faltar y a mediano plazo por abandonar su empleo (Pérez, 1979).

Muchos de los factores anteriores pueden incrementar el ausentismo y la rotación, lo cual nos lleva al siguiente tema, el abandono del trabajo.

6 ROTACIÓN.

Acerca del abandono del empleo, podemos decir que, comienza con un síntoma llamado ausentismo y que al incrementar su incidencia se complica y se convierte en una enfermedad llamada rotación laboral.

De hecho la conducta de faltar y la del abandono de empleo guardan una estrecha relación entre sí, ya que comparten algunos factores que las generan y que revisaremos a continuación.

6.1 ¿Qué es la rotación?

Pérez (1979) menciona que algunas investigaciones han apoyado la idea de que la satisfacción laboral predice el ausentismo y la rotación laboral, ya que aquellas personas que se encuentran a gusto en su trabajo presentan menor posibilidad de dejarlo. Las personas calificadas, como satisfechas, presentan una baja incidencia de ausentismo el cual, de presentarse a mediano o largo plazo, se traducirá en un abandono de empleo.

Por lo que se define a la rotación como el abandono del empleo sin una razón válida, lógica o legal como una mejor oportunidad de trabajo con mayor proyección, mejores ingresos, cambio de residencia, por incumplimiento de contrato, etc.

6.2 Factores que generan la rotación laboral.

Recuerdo días en los que tenía flojera o me sentía tan cansado que despertaba sin ganas de ir a la escuela, incluso al grado de inventar que me dolía mucho el estómago.

Con las personas ya en edad de trabajar pasa algo semejante incluso me ha llegado a sorprender la capacidad que algunas personas tienen para inventar un pretexto, como que se cayeron en una coladera, se quedaron a ver el partido de fútbol, son padrinos de bautizo y no les habían avisado, inverosímil.

En mis años de experiencia contadas ocasiones con los dedos de una mano y me sobrarían dedos encontrar a un colaborador que me diga: “Renuncio porque no me capacitaron, dejo el trabajo porque tengo otra mejor oferta, me cambio de trabajo porque no valoran mi esfuerzo, no me siento parte del grupo, no me toman en cuenta para tomar decisiones”

Tal vez un colaborador despierta sin ganas de ir a trabajar porque piensan en que van a ver a su jefe el cual tal vez llegue de malas o sienten el ambiente laboral muy pesado, sexista o no son parte del grupo porque es muy cerrado al cual es difícil de entrar, por razones como estas el abandono de empleo encuentra relación con cuatro factores que tienen que ver con el medio laboral, la relación con la supervisión, los factores de trabajo, la autonomía, la responsabilidad y la satisfacción laboral.

Relación con el supervisor.

La relación con el supervisor, puede ser un factor que provoque el abandono del empleo si la relación entre el jefe y el subordinado no se basa en un clima de confianza mutua, relaciones afectivas y calurosas, tolerancia, comunicación entre subordinados y supervisor no generarán un grupo de trabajo cohesionado.

Esta cohesión genera compromiso al interior de este grupo, por lo que en el caso de una falta injustificada por un miembro del equipo de trabajo; los miembros del grupo llaman a cuentas a la persona que se ausentó, y le llamarán la atención de igual a igual, así que el supervisor no tendrá necesidad de llamarle la atención

a la persona que faltó, hecho que contribuye a mejorar la relación con sus subordinados.

Otro factor que tiene que ver con la relación del supervisor es, que este personaje es empleado y el personal operativo por lo general es sindicalizado, por lo que en caso de haber una inconformidad con el patrón ésta será puesta de manifiesto ante y contra el supervisor, o en un afán de mostrar esa inconformidad, harán todo lo posible por molestarlo, ¿cómo?, faltando y hasta dejando el trabajo, haciendo huelga de brazos caídos, etc.

Esto genera disgusto al supervisor por la falta de compromiso con la organización por parte del trabajador, se formará una idea de que su subordinado es irresponsable, por lo que le pedirá una explicación a la persona que no se presentó a trabajar, tal vez aplicará una medida disciplinaria, razones que podrán desgastar la relación, lo que podría desencadenar en el abandono de empleo debido a la excesiva presión del supervisor.

Factores de trabajo.

Otros aspectos importantes son los factores de trabajo como medidas de seguridad, esto quiere decir que todos los trabajadores cuenten con el equipo, las instalaciones y las medidas de seguridad, que les faciliten el desempeño de sus labores, con ventilación e iluminación adecuadas.

Otro aspecto es la capacitación, ya que si esta no provee de las habilidades necesarias al nuevo empleado para desarrollar su trabajo, lo llenará de frustración.

Si durante el proceso de capacitación, en su inducción, no se le explican al trabajador sus derechos y obligaciones, las medidas de seguridad que debe seguir, dónde se encuentran los departamentos y con quién debe realizar algunos

trámites, esto lo hará no sentirse bien acogido en la empresa y en el grupo de trabajo.

Otro aspecto es el tamaño de la organización, ya que si esta excede de 200 trabajadores, las relaciones se vuelven impersonales, la administración se vuelve más burocrática y la incompreensión de los problemas personales y emocionales por parte del supervisor son el pan de cada día. La falta de empatía y la falta de cohesión del grupo o los grupos de trabajo reducen la identificación del trabajador con la empresa y aumentan la necesidad de reconocimiento y retroalimentación.

En las empresas grandes, aumenta la insatisfacción y la falta de reconocimiento en la medida en que aumentan los niveles de exigencia de producción, ya que este pedimento genera presión al supervisor y que no se enfoque en otra cosa que no sea producir, dando como resultado la incompreensión, grupos de trabajo poco relacionados, insatisfacción, frustración, quejas al sindicato, accidentes, ausencias y abandono del empleo, factores de los que hablamos anteriormente.

El trabajo repetitivo aumenta el estrés laboral, la fatiga y el hastío los cuales pueden ser factores que provocan ausentismo y rotación.

Autonomía y Responsabilidad.

Otro factor es la autonomía, ya que toda persona que forma parte de una organización, se siente más cómoda y confiada sí le permiten tomar decisiones sobre cómo realizar su trabajo.

Otro aspecto importante, es la responsabilidad, ya que en la medida en que los trabajadores sean libres de tomar decisiones sobre su trabajo y el modo de desempeñarlo, aumentará el nivel de responsabilidad, debido a que ellos asumirán las consecuencias de sus decisiones y estas consecuencias no serán de un alto costo, disminuyendo así la rotación.

Otro factor que puede incidir en que alguien busque otro trabajo es la participación en el diseño de planes y objetivos, ya que si los trabajadores no son considerados, puede ser que no sientan un compromiso con esos objetivos.

El hecho de que las expectativas que un candidato se forma del puesto de trabajo ofertado no se cumplan a la hora de ser contratado, puede ser una razón para dejar su trabajo.

Otro factor que nos puede ayudar a predecir un abandono de empleo es el hecho de que el candidato haya pasado largos períodos de tiempo desempleado, ya que esto genera malos hábitos como indisciplina tanto al realizar su trabajo, a los horarios de entrada y salida, a los períodos de descanso, etc.

Si la economía está en boga, se puede dar un alto índice de rotación debido a que la oferta de empleos bien pagados será mayor a la demanda, por lo que los empleados buscarán mejores condiciones de trabajo, contractuales y mejor remuneración; además, debemos poner atención en el contexto en el que la empresa se encuentra, ya que si es de las que menos paga en la zona, seguramente registraremos altos índices de abandono de empleo. Si por política de la empresa no se paga tiempo extra y en otras empresas cercanas sí, será otro factor que predecirá que el personal se cambie de trabajo.

Satisfacción laboral.

Los psicólogos, cuando vamos a enfrentar la observación de fenómenos como el ausentismo y la rotación, debemos considerar los factores descritos por Steers y Rhodes (citados en Rodríguez, 1999) que son: la motivación de asistir al trabajo y la capacidad de asistencia son influidas por la satisfacción laboral del trabajo que se desempeña, la supervisión de sus superiores, las relaciones interpersonales, las recompensas económicas y el desarrollo profesional dentro de la organización, por lo que el trabajo será una experiencia enriquecedora y estimulante.

Otros factores, además de los mencionados anteriormente, son los que tiene que ver con enfermedades, accidentes, la edad, la muerte y razones personales que producen las separaciones.

Las condiciones financieras de una organización por lo que se tendría que declarar en quiebra, o por fusiones donde por lo regular se da un recorte masivo de trabajadores para disminuir en un principio los gastos hechos para la compra de la empresa que será absorbida, además de disminuir gastos en los costos de producción, optan por mantener a los empleados que ya están familiarizados con los planes, programas y procesos.

Otro aspecto que coadyuva a la satisfacción de los trabajadores es el reconocimiento y la retroalimentación en su desempeño.

Lo anterior también ayuda a los trabajadores a que las expectativas individuales las puedan realizar en su trabajo, existiendo relaciones significativas entre la insatisfacción y la naturaleza del trabajo, el ausentismo y el cambio de trabajo (Pérez, 1978).

Si el trabajo, la cultura laboral de la organización y las del empleado no coinciden, pueden detonar buscar la salida de la empresa, con el objetivo de satisfacer en otro lado sus preferencias profesionales.

Por todo lo anterior, es importante mencionar que, esa conducta de ausentismo es una conducta de escape a situaciones de trabajo estresantes, o poco estimulantes; es el primer síntoma de una enfermedad que es el principio de una conducta llamada rotación laboral, que es la etapa crónica de la enfermedad.

7 TÁCTICAS PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS DE AUSENTISMO Y ROTACIÓN.

Este trabajo, surge a partir de la experiencia en el área industrial, en una de las empresas de refrescos más grande del mundo y en plena expansión en México.

Observando la preocupación por el ausentismo y la rotación desde la dirección y hasta la jefatura de Recursos Humanos; nace la inquietud por desarrollar este tema y analizar los aspectos que pueden originar las conductas de faltar y abandonar el empleo.

Como ya revisamos en los capítulos desarrollados anteriormente, el ausentismo y la rotación son conductas que se generan por distintos factores, sin embargo surge una pregunta, ¿por qué alguien que necesita cubrir sus necesidades básicas, razón por la cual busca un trabajo, comienza a faltar y hasta abandonarlo. Y después de la revisión de los autores mencionados a lo largo de este trabajo podemos decir que los factores que provocan estas conductas son de dos tipos: los que son inherentes a los trabajadores y los inherentes a la organización.

Por lo que a continuación revisaremos los aspectos de la organización y los individuales, dando algunas soluciones que se proponen aquí y que nos ayudarán a prevenir que estos factores se hagan presentes en las organizaciones, en los grupos de trabajo y así evitar seleccionar personas proclives a faltar o a abandonar el empleo.

Por lo que para explicarlo se comenzará por precisar algunos aspectos del trabajo.

El trabajo es una actividad social que involucra la comunicación, la motivación y la satisfacción, por lo que es necesario analizar las conductas que la organización quiere que sucedan y las conductas que realmente suceden.

Factores Organizacionales que generan el ausentismo y la rotación

Es importante observar qué tipo de organización es en la que trabajamos y/o vamos a intervenir, ya que una organización es un grupo de personas en la que podemos observar cohesión de grupo que actúa en un contexto de trabajo concreto, con reglas escritas y no escritas, con contratos legales y psicológicos, con relaciones formales o informales; donde aparecen mecanismos de identificación, necesidades, motivaciones y ansiedades inconscientes. En un ámbito de trabajo, las personas pueden encontrar la posibilidad de expresar y realizar sus expectativas, a través de un sistema de reglas explícitas e implícitas; tomando en consideración las políticas, la visión, misión y valores, así como los tres tipos de comunicación: ascendente, descendente u horizontal. Como parte de la organización existe un sistema de autoridad que ayuda a regular los roles, las interacciones, distribuye las obligaciones y el trabajo.

Otro aspecto a considerar son los factores externos que influyen sobre la organización, por ejemplo el sistema de pre venta que ha influido la venta al detallista o la factura electrónica, actualmente tan utilizada en las grandes cadenas de supermercados.

Filippi (2005) menciona que “una institución, cualesquiera fueren los objetivos, explícitos o implícitos, puede ser fuente de enriquecimiento en el desarrollo personal y promotora de bienestar como agente generador de salud en la sociedad o en su defecto puede ser causa de empobrecimiento y de enfermedad individual y social y resulta depositaria y responsable, además, de la preservación y desarrollo de la capacidad de trabajo que las personas conllevan. Todo aquello que promueva salud y realización personal a los empleados, indefectiblemente preserva y genera las condiciones para desarrollar su capacidad de trabajo” (p. 27).

Por lo que las actividades a desarrollar como psicólogos tienen que ver con el análisis de esas conductas que se supone deben suceder y las que en realidad ocurren y, a partir de ello, intervenir para que las conductas que la organización quiere que sucedan se hagan posibles. Por esta razón lo que se prepone en el presente trabajo es primero identificar en qué tipo de organización vamos a intervenir, pasando por la revisión del proceso de reclutamiento y selección para encontrar al candidato correcto para desempeñar una tarea determinada dentro de la organización, las estrategias de Administración de Personal como evaluaciones de puestos, como llevar a cabo una entrevista que le dé validez a nuestro proceso de entrevistas con los candidatos, mencionar la importancia de la capacitación del personal de nuevo ingreso para integrarse a una nueva organización. Y no olvidemos que el personal de nuevo ingreso comienza muy motivado, sin embargo hay un momento en que deja de encontrar en su trabajo una satisfacción, el gusto y las ganas de hacerlo prácticamente desaparecen. Por lo que hacemos una revisión de las teorías más representativas de la motivación a manera de un marco de referencia para mantener al personal motivado, para después de revisar los factores que pueden generar rotación laboral, por lo que comenzaremos con el análisis de la estructura organizacional.

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La psicología del trabajo encuentra dos campos de intervención, uno con la organización, entendida como cualquier grupo de personas desarrollando una actividad con o sin fines de lucro y con el individuo.

De los aspectos que se consideran importantes para esta propuesta son la identificación de las características de la organización:

- a. Identificar qué tipo de organización es, rígida o flexible; amistosa o servicial; innovadora o conservadora;
- b. Abierta o cerrada.

- c. Qué tipo de comunicación se practica dentro de la organización: entre los grupos de trabajo, entre los individuos, entre iguales, con los jefes y con los subordinados.
- d. Considerar factores como: liderazgo, influencia–poder, cooperación–participación y el trabajo en equipo y cómo se da la relación grupo–individuo e individuo-grupo.
- e. El marco regulador que incluye las políticas de la organización, la visión, la misión, los valores, las reglas, los derechos, las obligaciones, a todo esto le podemos llamar cultura laboral.

Por lo tanto, el primer reto como psicólogos dentro de una organización es el de reclutar y seleccionar el factor humano, entrenarlo, inducirlo al puesto y a la organización y hacerlo formalmente responsable del puesto que va a desempeñar al asignarlo al cargo.

2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Como ya se mencionó en el apartado de reclutamiento, para efectos de este trabajo definimos al Reclutamiento como el proceso por medio del cual se convoca a los candidatos para cubrir una vacante o una plaza de nueva creación, así como el proceso de publicación de la vacante, por medio de la cual nos haremos llegar un número de candidatos.

Justo después de que se genera una vacante por abandono de empleo, se debe comenzar con el proceso de reclutamiento y selección, que dicho sea de paso, un mal proceso de reclutamiento y selección pueden ser otro factor que detone el ausentismo y la rotación, por lo que para evitarlo se propone lo siguiente.

Primero estar conscientes de que, como psicólogos, somos los responsables de proveer a la organización de los mejores candidatos para cubrir una vacante ya sea por movilidad interna como: transferencia, promoción horizontal (en un puesto en el nivel inmediato superior del organigrama), vertical (dentro del mismo nivel, pero en otra área); o movilidad externa como: incapacidad parcial permanente o de maternidad, defunción, o abandono de empleo. Para lograr esto, debemos

apoyarnos en una serie de técnicas y tácticas que nos ayuden a darle la mayor confiabilidad y validez a todos los procesos involucrados en el reclutamiento, la selección y la capacitación.

Con la intención de ser didácticos, se dividirá el proceso de reclutamiento y selección, aunque en la práctica se consideren uno sólo.

El reclutamiento, es el proceso por medio del cual nos acercamos a los candidatos de manera oportuna, económica, en cantidad suficiente para poder elegir a los mejores que serán evaluados dentro del proceso de selección, de donde se elige al mejor de los solicitantes.

Para hacernos de postulantes a la vacante se pueden utilizar una serie de herramientas que deben y enfatizo, deben tenerse -en caso de no existir en la organización es necesario desarrollarlas- ya que como se dijo anteriormente, son muy importantes para darle validez al proceso.

El primer instrumento es el perfil del puesto (ver anexo 5), que es una descripción de las características mínimas que el candidato debe reunir para ser considerado como aspirante a ocupar el puesto, como: edad, sexo (en caso de que sea necesario), e incluso la estatura, nivel de estudios, alguna preparación técnica especializada, experiencia necesaria o innecesaria, manejo de algunas máquinas como tornos, fresadoras, plotters, conocimiento de algunos programas de computación y por supuesto el manejo de la misma, etc.

Otro elemento que se utiliza es la descripción del puesto la que se conforma de dos partes; una contiene las actividades que se realizan en el puesto y la otra los requisitos técnicos y de conocimiento con los que la persona debe contar, así como los niveles de responsabilidad que el candidato deberá manejar, incluso hablar con el jefe inmediato para conocer qué espera de la persona que ocupará su lugar e incluso si debe contar con una habilidad o conocimiento en particular.

Lo anterior se obtiene después de hacer un análisis de puesto, que a continuación describiremos.

3. ANALISIS DE PUESTO

Este análisis de puesto lo define Sánchez (1993) como el proceso de investigación mediante el cual se clasifican las actividades en grupos homogéneos, delimita sus fronteras, calcula y propone conocimientos, habilidades, responsabilidades, etc., que son necesarias para alcanzar el objetivo operacional del mismo.

Este análisis se dice que es una investigación en la que se buscan niveles de confiabilidad y validez mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas con el objetivo de delimitar sus responsabilidades, actividades y el nivel de autoridad de la persona que ocupa el puesto.

Otra técnica que se utiliza para darle validez a este proceso es la descripción de actividades y conductas necesarias para desarrollar el puesto, para lo cual es importante definir los objetivos y las conductas de manera que sean observables, medibles y cuantificables, por lo que se recomienda el uso de verbos que nos faciliten esa tarea.

Una vez establecidos los objetivos, pasamos al uso de las herramientas como: el cuestionario que es una serie de preguntas que se hacen por escrito y organizadas de acuerdo al orden en que se dan las actividades en el trabajo; la observación directa, que nos permite ser testigos en el lugar de trabajo de las actividades de una persona en un puesto determinado; la entrevista, es el intercambio, la ratificación o precisión de la información obtenida del cuestionario y de la observación directa, por parte del jefe inmediato de la persona en el puesto observado; la observación de otros, es el apoyo del jefe para corroborar lo visto en la observación directa. Todos los anteriores nos ayudarán a recabar los datos, pero sobre todo a dar validez a la descripción del puesto.

Esta información está contenida en una guía que puede incluir los siguientes datos. (Ver anexo 6, 6.1 y 6.2)

Para identificar el puesto:

- Nombre del puesto.
- Nombre del departamento.
- Área o sección.
- Ubicación del puesto.
- Puesto del jefe inmediato.
- Ocupante del puesto.
- Fecha de análisis del puesto.

Descripción general:

- Es donde se redacta el objetivo general del puesto, qué hace y para qué lo hace.

Descripción analítica:

- Se anotan las actividades rutinarias y diarias, para lograr lo anterior nos podemos ayudar de las preguntas: ¿qué hace?, ¿cómo lo hace? Y ¿para qué lo hace?
- Las actividades que se realizan periódicamente como una vez a la semana, cada dos semanas, una vez al mes, etc.
- Se pueden incluir las actividades esporádicas.

Esta descripción de las actividades, habilidades, conocimientos y períodos de experiencia acumulada, son un apoyo muy importante para tener noción de los conocimientos y habilidades mínimas con la que debe contar un candidato, así como, las destrezas y conocimientos específicos tales como: habilidades

manuales, coordinación viso motora, conocimientos, trabajo bajo presión, trabajo en equipo, liderazgo, edad, sexo, estatura, etc., para desarrollar el puesto.

Antes de publicar una vacante, debemos analizar cuál de los trabajadores con los que ya cuenta la organización se puede cubrir el puesto, ya que al cubrir el puesto de manera interna se generará confianza, movilidad interna, crecimiento profesional y satisfacción laboral entre la fuerza de trabajo, además de los bajos costos. Si el personal que ya forma parte de la fuerza de trabajo no cumple con los requerimientos para ocupar el puesto entonces debemos comenzar con el proceso de reclutamiento y selección de personal externo. Debemos recordar que este procesos nos debe asegurar contar con aspirantes que concentren al personal con las características mínimas necesarias y con la capacidad de acumular experiencia y adquirir otras habilidades para ocupar la posición vacante.

Para poder llevar a cabo esta actividad, es necesario evaluar al personal de una a dos veces al año con el objetivo principal de lograr satisfacción laboral y mantener motivado al personal e incluso implementar un programa de reconocimiento permanente para los trabajadores.

Si a la fuerza de trabajo se le reconocen todas las actividades, responsabilidades y habilidades descritas en un análisis de puestos y son evaluadas dentro de los estándares de eficiencia que la organización crea pertinentes, se mantiene al personal motivado, les permite conocer las actividades de su puesto, de su departamento y de su área; con lo que se logra tener a la fuerza de trabajo satisfecha laboralmente.

La evaluación de puestos implica un conjunto de herramientas para determinar los niveles de eficacia, eficiencia y el nivel de cumplimiento de los objetivos de cada uno de los trabajadores de la organización.

Y los métodos más comunes para evaluar los puestos por Sánchez (1993) son:

1. Método de gradación previa o clasificación: que es el más sencillo y consiste en la aplicación del conocimiento y la experiencia de los miembros del grupo evaluador respecto a los puestos. Los niveles que usualmente se usan son de cinco a siete y se deben tomar en cuenta políticas de salarios, realizaciones sindicales, proyectos a corto y largo plazo.

Para llevar a cabo este método se nombra un comité evaluador, el cual se pondrá o ya conocerá el número de niveles que compondrán la clasificación en donde se ubicará cada puesto con base en la siguiente clasificación:

Personal no calificado, que es el personal que debe tener la preparación mínima obligatoria, primaria o secundaria, ser cuidadoso con su trabajo, sentido de responsabilidad y seguridad.

Personal calificado, con una preparación especial a nivel bachillerato tecnológico o una carrera comercial donde haya recibido instrucción en lo manual e intelectual.

Supervisor, que además de contar con la preparación anterior o bachillerato puede contar con capacidad intelectual para juzgar y estar en la posibilidad de calificar el trabajo de los demás, distribuir las cargas de trabajo y organizar la secuencia normal y lógica de los procedimientos.

Personal técnico: requiere una formación profesional a nivel licenciatura como contabilidad, psicología, etc., con iniciativa y creatividad.

Gerentes, personal con preparación a nivel licenciatura, tal vez con estudios adicionales como cursos, diplomados, o maestrías, y que es responsable de hacer cumplir las funciones y objetivos de los departamentos.

Directores, es el nivel más alto, en algunos casos se ubican abajo de los dueños o accionistas y son los responsables de ejercer la dirección y control de la empresa, así como de establecer los objetivos y las políticas que se deben seguir.

2. Método de alineamiento o evaluación por series: Este método usa la técnica numérica de promedios para asignar el salario. El procedimiento para aplicar este método es:

Integrar un comité donde cada uno de sus miembros debe asignar a cada uno de los puestos un número de orden, mismo que se promediará. Este comité se sugiere se forme con uno o dos miembros de la empresa, uno o dos representantes de los trabajadores, un analista y un representante del departamento de recursos humanos.

Las etapas del método son las siguientes:

Nombramiento de los puestos tipo o representativos, en esta parte del procedimiento es muy importante la correcta elección de los puestos tipo o representativos, por lo que es necesario que cada uno tenga una definición o designación clara de las actividades y responsabilidades.

Alineamiento de los puestos tipo, cada miembro del comité ordena los puestos de acuerdo a los niveles de importancia en los que según él deben ir ordenados. El primer lugar lo ocupará el puesto principal y el puesto más bajo ocupará el último lugar y en ese orden se fijarán los salarios.

El jefe del comité concentrará las tarjetas de los otros miembros, los captura en un formato con los espacios y las columnas que corresponden a cada miembro del grupo y el puesto, se suman y se saca un promedio individual. Una vez hecho esto se vacía en otro formato la lista de los puestos en orden de los promedios mencionados anteriormente y se les asigna el salario.

3. Método de valuación por puntos: Este método divide cada puesto en factores y sub factores que conforman el puesto, y se da a cada factor y sub factor puntos, a mayor cantidad de factores y sub factores, mayor cantidad de puntos; por lo que, a mayor cantidad de actividades, la posibilidad de recibir mayor calificación aumenta.

Los factores genéricos o primarios que se usan son: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y las condiciones de trabajo. El número mínimo es de cuatro, aunque en la práctica es necesario dividirlos en sub factores y de ahí que generalmente se usan de ocho hasta quince sub factores en total; la selección de factores comunes y sub factores, la asignación de grados a cada uno de ellos, la transformación de grados en puntos y la distribución de porcentajes, nos proporciona una escala mediante la cual podemos calcular el valor específico de cada parte del puesto, así como el valor total del mismo. Una vez que se tienen los puntos se hace un prorrateo, donde se distribuye el peso total entre los cuatro factores primarios.

A los sub factores se les dan un número progresivo, con el propósito de que más adelante se sumen sólo los números. En la parte final del diseño, se anotan los grados y los puntos para cada grado, en la forma en que se haya acordado. No necesariamente cada sub factor debe tener los mismos grados y puntos, en algunos casos ciertos sub factores tienen diferente número escalar de grados con sus respectivos puntos.

Método de comparación de factores: En este método se comparan los factores con una escala de puestos clave. Los factores que comúnmente se usan en este sistema son: habilidad, esfuerzo físico, esfuerzo mental, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Este método consiste en ordenar a los puestos de una empresa en función de sus principales factores comparados con los de ciertos puestos clave o tipo y se trabaja con puestos claves y puestos no clave.

Para hacer la valuación se integra al comité evaluador, se definen los puestos a valorar y se seleccionan los puestos tipo o clave, se determinan los factores específicos o críticos y se define cada uno. Se distribuyen los salarios actuales por hora, entre los factores críticos de los puestos tipo o clave y se elabora una gráfica de distribución de salarios, donde aparecen los puestos clave, al final, se ubican los puestos no clave en la escala mediante el peso o importancia que tengan esos

factores críticos en estos puestos y de esta manera formar los índices salariales de esos que no son clave.

Los métodos anteriores tienen varias ventajas, entre ellas el que cada miembro de la organización sabe exactamente qué hacer, cómo y con qué nivel de efectividad debe hacerlo.

Se logra mantener a los empleados motivados, acostumbrados a cumplir sus objetivos; se da una apertura en la comunicación, ya que en cada evaluación de puesto se da un intercambio de ideas con el jefe inmediato acerca del trabajo, del desempeño y precisamente de esta comunicación descendente y ascendente pueden surgir mejoras en políticas, criterios, procesos, etc., de la organización.

Los principales objetivos que persigue la valuación de puestos son:

Proporcionar bases científicas para lograr una buena administración de sueldos y salarios, tener datos precisos para desarrollar una planeación de los costos del proceso de reclutamiento y selección, tener una base de negociación de cuotas con el sindicato o con los directivos; al generar satisfacción y mantener motivado al personal se disminuyen las quejas, el ausentismo y la rotación.

Crear una cultura entre la fuerza de trabajo de alcanzar sus objetivos y mejorar la imagen tanto interna como externa de la compañía y es precisamente a partir de esta imagen que al publicar una vacante, se da una respuesta en gran número de candidatos postulándose para ocupar un puesto; lo que sin embargo, puede ser también una desventaja, ya que, mucha gente que no cubre con los requisitos mínimos y necesarios se podría postular, por lo que debemos hacerles saber que no serán considerados para participar en el proceso de selección para ocupar ese puesto, pero que se les mantendrá en cartera para futuras vacantes o para hacer intercambio de la misma con otras empresas. Esta acción de ser honesto con los candidatos que no cubren el perfil, también fortalece la imagen externa de la organización.

A continuación, se publica la vacante con el perfil del puesto, incluyendo las características mínimas como: edad, sexo, estatura, nivel de estudios; o específicas como: habilidades manuales, coordinación viso motora, conocimientos, trabajo bajo presión, trabajo en equipo, liderazgo, con las que deben contar los candidatos con base en las descripciones de puestos. Lo anterior se efectúa si no se ha encontrado dentro del grupo de personas que ya trabajan en la organización a alguien que pueda cubrir la vacante con personal externo.

Estas características deben ser publicadas en las distintas fuentes de reclutamiento que, como ya vimos, pueden ser externas o internas y haciendo uso de los distintos medios de reclutamiento.

Las fuentes internas, como: el sindicato, cartera de candidatos, recomendaciones de empleados, la puerta de entrada o generar movilidad interna mediante un traslado o un ascenso.

Dentro de las fuentes externas pueden estar: agencias de *“out sourcing”*, juntas de intercambio, bolsas de trabajo, cámara de comercio, clubes de industriales, instituciones educativas, firmas consultoras de negocios.

Los medios de reclutamiento que podemos utilizar para publicar la vacantes son: anuncios de periódico o publicaciones especializadas, volantes, falda hawaiana, hombre sándwich, radio, televisión y el ahora tan utilizado reclutamiento on line.

Lo anterior con el único fin de asegurar así que los aspirantes acudan en calidad y número suficiente para cubrir la vacante y de esos candidatos, elegir al mejor.

Una vez utilizadas las fuentes y los medios de reclutamiento, pasamos al proceso de selección, al que en este trabajo definimos como el conjunto de pasos y uso de herramientas para elegir al candidato que cubra las necesidades del puesto, mediante su experiencia profesional, educación formal, informal, capacitación, actitudes y aptitudes que nos permitan predecir el éxito del candidato en la vacante a cubrir.

Este proceso comienza con la recepción de los formatos, ya sea una solicitud de empleo en caso de operativos y en caso de administrativos el currículum vitae. Se lleva a cabo una entrevista rápida para ampliar o precisar la información contenida en estos formatos y se informa al solicitante sobre el puesto, las responsabilidades, el sueldo, las prestaciones y el proceso de selección. Después de esta entrevista se decide si se continúa el proceso con ese candidato; de ser así, se pasa a la entrevista profunda.

En ésta entrevista profunda, se corrobora la información contenida acerca de lo que sabe hacer el candidato y lo que puede hacer, sus conocimientos, las destrezas para operar algunas máquinas o máquinas de oficina, la habilidad para adquirir nuevos conocimientos, la capacidad de adaptación al cambio, tolerancia a la frustración, motivación, si sus intereses profesionales y vocacionales son acordes con el puesto, si quiere trabajar para la empresa, si quiere desempeñar el puesto etc., esta entrevista puede ser realizada por más de una persona.

Estas características serán un factor para que el candidato pueda desempeñar el puesto y la conjunción de esas características nos dará los elementos para tomar la decisión de contratar a un candidato.

Además debemos verificar y validar esa información, para que de este modo, esta parte del proceso de selección, sea otra herramienta que nos ayude a predecir el éxito de la persona en el puesto a ocupar.

4. LA ENTREVISTA

Es importante recordar que el uso de la entrevista en el proceso de selección ha sido muy criticado ya que se duda de su validez, sin embargo podemos asegurar que casi todo aquel que quiera contratar a alguien por lo menos le hace una entrevista, por lo que como psicólogos debemos asegurar la validez de esta herramienta tan importante para nosotros.

La confiabilidad de la entrevista considera dos opciones: intra e inter calificador.

Confiabilidad intra calificador, cuando otro entrevistado ya sea al realizar la misma entrevista o al escuchar la cintas o al ver el video de la misma, llega a una conclusión semejante a la del primero.

Confiabilidad inter calificador, se refiere a que dos o más entrevistadores evalúan al mismo solicitante y la validez se da en el grado en que ambos estén más o menos de acuerdo en las calificaciones.

Validez de la entrevista, tiene que ver con si la información obtenida predice el éxito o el fracaso en el solicitante del trabajo, adquiriendo mayor validez al intervenir más de un entrevistador, que lleguen a la misma conclusión.

Otro aspecto importante de la entrevista es el contenido y la dirección, donde el contenido se refiere a los temas y preguntas que aparecen durante la entrevista y la dirección, es la forma en que el entrevistador presenta ese contenido.

Lo primero que debemos hacer es ganarnos la confianza del entrevistado, rompiendo el hielo y así acumular la información deseada, ya que el objetivo principal de la entrevista es precisamente ese.

Otro punto básico es que la entrevista tenga consistencia y para lograrlo, debemos hacer una lista de los temas a tratar y conocer el perfil del puesto que se busca cubrir.

Siempre será importante ajustar la entrevista a cada puesto de trabajo, tratar los temas relacionados, registrar las evaluaciones y la documentación que las apoya.

Otro aspecto importante es que la entrevista sea fluida y para lograrlo podemos hacer uso de las técnicas no directivas como: asentir con la cabeza o decir “*ummm*”, “*ya*”; parafrasear lo que el entrevistado ha dicho, reflejar sentimientos como tartamudear al hablar acerca de un hecho traumático de su vida o que se llenen los ojos de lágrimas, que respire profundo para evitar llorar; resumir para

retomar ideas, verificar la comprensión de lo dicho por el entrevistado o elaborar una conclusión de la entrevista.

En cuanto a las técnicas directivas podemos usar preguntas abiertas, sondeo específico, que es cuando retomamos algo dicho por el entrevistado y se complementa con una pregunta por ejemplo: “me decías que capturabas incidencias de nómina, ¿también calculabas la nómina?”.

Desarrollar un formato de entrevista con base en las fases de la entrevista y del análisis de cada currículum o solicitud de empleo que se ha revisado son factores que contribuyen a dar confiabilidad a la entrevista, además de, video grabar o audio grabar la entrevista, ya que así un segundo entrevistador podrá ver o escuchar la entrevista y así llegar a una conclusión que se podrá comparar con la del entrevistador, además de seguir una estructura como la siguiente.

Al iniciar la entrevista se recibe al candidato, nos presentamos con él y se le pregunta cómo le gusta que le llamen, en caso de tener dos nombres y comenzar con el rapport de la entrevista.

El rapport, es la etapa en la cual se rompe el hielo con el entrevistado con una pregunta muy sencilla como; ¿te fue difícil llegar?, ¿qué tal el clima? O comentar con él algún evento actual importante, disminuyendo así el nerviosismo del candidato creando un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad, lo que nos ayudará a obtener información.

El desarrollo, es la parte central de la entrevista, en donde se adquiere el mayor número de información, es en donde se hacen una serie de preguntas para conocer el nombre, edad, estado civil, escolaridad, conocer su trayectoria académica y laboral, detectar su auto concepto, las metas a corto, mediano y largo plazo, el área familiar, sus antecedentes, qué hace en sus tiempos libres, su estado de salud, si ha sido sometido a procesos quirúrgicos, etc.

En la cima, es en donde se obtiene la información cualitativamente, donde se conoce el concepto que el entrevistado tiene de sí mismo, sus aspiraciones, qué espera de la empresa y del trabajo que se oferta.

Por último en el cierre, se le anuncia que estamos llegando al fin de la entrevista, se hace un resumen, se le pregunta si tiene alguna duda y se le dicen cuáles son los pasos siguientes en el proceso de selección.

Al final de la entrevista se le habla acerca del puesto para el cual se está postulando, se le habla a grandes rasgos a que se dedica la organización y que esperamos de él en caso de ser la persona seleccionada para ocupar el puesto, contestamos a las preguntas del candidato. Al terminar la entrevista, dé las gracias al candidato y comuníquese cuál será el paso a seguir.

El seguir los pasos anteriores, ayudará a predecir el éxito o el fracaso del solicitante del trabajo.

Para desarrollar un buen esquema de entrevista se deben conocer los objetivos, planificar las preguntas que se van a formular y conocer lo mejor posible el puesto de trabajo.

En la medida de lo posible ajustar la entrevista para cada candidato y cada puesto de trabajo, tratar temas relacionados con el puesto de trabajo y registrar las observaciones en el formato que debe cubrir los siguientes requisitos:

Objetivo (s), conocer qué tipo de entrevista se utilizará; estructurada, semi estructurada, de sínodo, formal, informal, mixta y por supuesto siempre adaptada al puesto de trabajo.

Seguir un formato y una lista de temas a tratar con información que deseamos conocer como: escolaridad, experiencia laboral, datos familiares, expectativas personales e individuales, etcétera (ver anexo 9 y 9.1).

Después de la entrevista se puede hacer la investigación de las referencias del candidato y de la información que escribió en su solicitud de empleo o su currículum vitae y que mencionó durante la entrevista; dicha investigación se realiza mediante el estudio socio- económico, a través de llamadas telefónicas o con el llenado de un cuestionario que es enviado a sus anteriores trabajos o bien llamando a sus referencias personales.

5. LA EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA

Una vez que ya se han elegido a los candidatos, son evaluados con la ayuda de la batería psicológica en aspectos como: aptitudes, actitudes, habilidades para hacer razonamientos lógico matemáticos, rasgos de personalidad, valores, estilos de trabajo, liderazgo, conocimientos generales del puesto, etc.

Acerca de las pruebas psicológicas podemos mencionar que son instrumentos de medición psicológica que poseen tres características fundamentales:

1. Sirven de estímulo para conocer aspectos de la conducta
2. Son instrumentos estandarizados, se administran y califican según reglas muy específicas, ya establecidas.
3. Permiten comparar rasgos de conducta y personalidad de una persona y compararlos con un grupo de sujetos y clasificarlo cuantitativamente, cualitativamente y tipológicamente (Costas, 1996).

Una prueba psicológica puede ser usada para clasificar, evaluar, seleccionar, diagnosticar y tomar decisiones para promociones de personal, evaluación de capacitación, de productividad, calidad de trabajo y evaluación de la propia organización.

Una vez obtenidas las calificaciones de los aspirantes, se lleva a cabo la verificación de los antecedentes laborales del o los candidatos y se hace una selección preliminar, siendo estos candidatos a los que se les programa una entrevista con la persona que vaya a ser su jefe; quien puede hacer una evaluación de los conocimientos generales del puesto y así lograr tomar una decisión consensuada de quién será contratado.

Al elegido se le puede practicar un examen médico, y se hace la recepción de los documentos para integrar el expediente del trabajador, se arma su expediente y se firma el contrato el cual, puede ser por tiempo determinado o indeterminado y se le informa cuándo y dónde será su capacitación.

6. EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y LA INDUCCIÓN

Ahora revisaremos el proceso de capacitación y de inducción, lo cual es importante ya que el desarrollo tecnológico, los productos, servicios, la nueva maquinaria, la transformación de los procesos y de los sistemas, la producción y la productividad implican la necesidad de entrenar a todos los empleados para adaptarse rápidamente a esos avances.

La capacitación la podemos ver como un proceso de entrenamiento, para que el nuevo trabajador se adapte lo más pronto posible al puesto, evidentemente existen organizaciones donde la capacitación no es una opción, no la practican y en otras organizaciones se considera como desarrollo personal de la fuerza de trabajo.

Estos tres modos de ver la capacitación nos pueden dar una idea de cuál es la política y la forma de pensar de la organización respecto de este proceso; pero fundamentalmente en cualquier organización debería existir un sistema de capacitación permanente, siempre y cuando guarde en su construcción un rigor

para dar validez a los programas de capacitación que serán impartidos para los miembros de la organización.

Como parte de las características que validarían los programas, están:

1. *Análisis de las necesidades*, se identifican las habilidades específicas para el desempeño del trabajo que se necesitan para mejorar el cargo y la productividad, se analiza al público para asegurar el material y contenido correcto, para las personas correctas, incluso para su grado de estudios, su experiencia, habilidades, así como sus actitudes y motivaciones personales, si vamos a capacitar a personas de nuevo ingreso o del personal que ya se encuentra trabajando en la organización.

Se analizan las tareas de trabajo, este análisis puede ser de tareas que son las que se enseñan a partir del supuesto de que no se sabe cómo hacer un trabajo o una actividad de trabajo; se analiza a las personas que ya desempeñan esas tareas y que sin embargo, no obtienen los resultados que se espera de esa actividad.

Usar reactivos medibles y cuantificables tanto cualitativamente como cuantitativamente e investigar si las actividades realmente sirven para desarrollar las habilidades que se pretenden desarrollar.

2. *Diseño de la instrucción*, desarrollar ejemplos y actividades, con objetivos, métodos, descripción de conductas y actividades, secuencia de los contenidos por sesiones y organizados acorde con una teoría de aprendizaje para adultos.

Que los materiales de apoyo utilizados como videos, transparencias, rotafolios, manual del capacitador y cuadernos de trabajo sean claros en su redacción; que sean un apoyo real para impartir una capacitación unificada y adaptados a los objetivos de la sesión, la actividad, a los objetivos de la

capacitación y de la teoría de aprendizaje para adultos sobre la cual se desarrollaron los materiales.

3. *Validación*: someter a prueba nuestro programa de capacitación ante una muestra representativa.
4. *Aplicación*: una vez evaluada su eficacia y eficiencia, someter a capacitación al instructor, para evaluarlo y enriquecerlo con conocimientos, habilidades y conocimientos adicionales a la capacitación.
5. *Evaluación y seguimiento*: se debe evaluar el éxito del programa de capacitación de acuerdo con:
 - *Reacción*: conocer la reacción de los participantes en el programa de capacitación hacia los contenidos de la capacitación, los materiales, el espacio físico y el instructor.
 - *Aprendizaje*: aplicar técnicas de evaluación pre test - post test para conocer lo que han aprendido y la retroalimentación de los participantes acerca del programa de capacitación, materiales, contenido, instructor y lugar en donde se impartió el mismo.
 - *Comportamiento*: registrar las reacciones de los supervisores ante el desempeño de las personas que fueron entrenadas; este es un modo de documentar si las habilidades y conocimientos contenidos en la capacitación, son los adecuados para ser aplicados en el trabajo.
 - *Resultados*: determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral y darle seguimiento.

Al iniciar el programa de capacitación, se presenta el instructor y se puede utilizar una actividad para que todos se presenten del mismo modo en que lo hizo el responsable de impartir la capacitación.

A manera de introducción dar una plática motivacional.

Presentar los contenidos a revisar durante todo el programa de capacitación, de manera que los contenidos e índices sigan un orden lógico.

Debemos asegurar que los materiales, contenidos y actividades, trasladen lo mejor y más real posible al ambiente real de trabajo a los entrenados.

Proporcionar suficiente práctica, por lo regular haciéndolo el instructor primero, luego el personal en capacitación; corregir, retroalimentar esa práctica y reforzar las respuestas correctas, mediante un simple bien hecho o algún regalo, tal vez algún promocional de la organización como una gorra o una playera; para comenzar a generar sentido de pertenencia; un punto, etc., y deje que cada participante aprenda a su propio ritmo.

Una vez dicho lo anterior, mencionaremos algunas técnicas para la capacitación.

Capacitar en el trabajo: por lo regular se usa en la industria o al enseñar algunos oficios como carpintería o albañilería y consiste en proporcionar el entrenamiento mientras el empleado desempeña su trabajo.

Capacitación de aprendices: esta es una formación estructurada combinada entre el aula, donde se les explican teóricamente los procesos y tareas que se deben desempeñar, se les explica cómo desarrollar dicha tarea, y se les lleva al área de trabajo a desarrollar esa actividad.

Aprendizaje informal: es una interacción diaria en el ambiente de trabajo sin un plan de trabajo.

Clases: son una actividad formal, rápida, sencilla y secuencial para proporcionar conocimientos a grupos de personas en un lugar determinado. Este tipo de enseñanza puede facilitar el aprendizaje, permite que los aspirantes aprendan a su propio ritmo, les permite resolver sus dudas de inmediato.

Técnicas audiovisuales: Tiene que ver con el uso de películas, videoconferencias, presentaciones en computadora y multimedia, cintas de audio y video, video caseteras, proyectores de acetatos y de diapositivas, cañones y ordenadores.

Capacitación en simuladores: este tipo de capacitación hace uso del equipo igual al que se usará en el trabajo, aunque fuera de este y tiene las ventajas del entrenamiento que se da en la práctica; es usada cuando es demasiado caro y peligroso capacitar en el desarrollo real de las actividades como el caso de los pilotos aviadores, telemarketing y astronautas.

Capacitación por computadora: Aquí se usa un ordenador para capacitar, así como CD ROM o la conexión a una página de Internet.

Auto instrucción: es aquella en la que el ritmo de aprendizaje lo establece el propio entrenado y no se requiere un instructor como en los cursos de inglés o tutoriales de programas para computadora.

Conferencias: consiste en una reunión de los participantes con el instructor, en donde este último expone o discute un tema o algún contenido del programa de capacitación. Los capacitados pueden hacer preguntas y discutir la información expuesta.

Disertación: es una exposición de una persona ante una gran audiencia, aunque la posibilidad de exponer a mucha gente no permite retroalimentar todas las dudas que se pueden generar.

Modelamiento: Consiste en que los participantes observen al instructor desarrollar la tarea, para que luego ellos la hagan y el instructor retroalimente y evalúe.

Representación de rol: se simulan situaciones de trabajo, mediante cambio de roles entre el instructor y los participantes.

Una vez que se ha impartido el programa de capacitación, se debe evaluar el resultado del mismo y comprobar si el programa surtió los efectos deseados. Lo anterior se puede lograr mediante el uso de algunos criterios como:

1. Desarrollar criterios de evaluación del programa de capacitación que pueden ser de:

- Reacción: se refiere al grado en el que los participantes aceptan el programa de capacitación, el contenido, los materiales y al instructor.
- Aprendizaje: indica los conceptos y habilidades aprendidas por los participantes y que son aplicados al trabajo.
- Conductuales: se evalúan las conductas que ha adquirido o modificado el trabajador después del entrenamiento.
- Resultados: se usan para saber si la capacitación cumplió con el objetivo: reducir costos, aumentar productividad, etc.

2. Elegir el diseño de evaluación del programa de capacitación y por lo regular son dos: pretest y postest y grupo control.

- Pretest: se evalúa a los participantes antes de ser sometidos al programa de capacitación.

- Posttest: los educandos son evaluados después de concluir su capacitación.
- Grupo control: se selecciona al azar al grupo control, el cual no es capacitado y los resultados obtenidos en el trabajo se contrastan con el grupo que sí fue capacitado.

3. Seleccionar las medidas de evaluación: estas pueden ser cuantitativas o cualitativas, y sirven para calificar si realmente se logró el objetivo del programa de capacitación.

4. Recabar datos: se realiza a través de formatos que se utilizan para calificar o evaluar el proceso de capacitación.

5. Analizar e interpretar resultados: en esta etapa se analiza la información recabada en la etapa anterior y a partir de ello se deciden tres cosas: si el programa de capacitación sirvió, si no sirvió o si se detecta una necesidad de capacitación.

Si se detectó la necesidad de capacitación, debemos volver echar a andar el proceso descrito anteriormente.

Incluir otro subtítulo, sugerencias.

Importancia del trabajo para los individuos.

Factores individuales y rotación.

Los individuos en el trabajo.

7. Ausentismo y abandono de empleo: una visión individual.

Ahora revisaremos los aspectos individuales que pueden detonar el ausentismo y el abandono de empleo retomando el concepto de “contrato psicológico” que propone Schein (citado en Filippi, 2005), el cual está suscripto entre el individuo y la organización e implica la existencia de un conjunto de expectativas no escritas.

Las expectativas que la organización tiene del empleado son: que dé una buena imagen, que sea leal, que guarde los secretos y que lo que haga sea por el bien de la organización.

Las perspectivas que la persona tiene de la organización son:

El salario, el entrenamiento para desempeñar adecuadamente el puesto, que le dé oportunidades de adquirir otros conocimientos y crecer dentro de la organización, las prestaciones, las ventajas del empleo y la garantía de su trabajo, que la organización le haga saber cómo está haciendo las cosas, en resumen satisfacer las necesidades.

Para Chrudden (1980), la satisfacción del trabajador es una dimensión de importancia en el proceso motivacional que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas, las actitudes que el empleado mantiene hacia varios aspectos de su puesto y de su ambiente de trabajo, su propia personalidad y la influencia del ambiente social; contribuyen al grado de satisfacción que experimente y es de tanta importancia para la organización y para el individuo, debido, a su posible relación con el ausentismo, la rotación y el desempeño en el trabajo.

8. EL PROCESO MOTIVACIONAL

El proceso motivacional requiere la presencia de una necesidad y de la conducta para lograr el objetivo, sin embargo, el camino al éxito se puede ver impedido por una barrera que puede poner en conflicto al trabajador; la situación lo puede mantener en un estado de inconformidad y tensión que puede interferir con el desempeño de su puesto y con su habilidad para trabajar en armonía con quienes lo rodean.

Parece que la motivación desde cualquier perspectiva tiene tres elementos para que se pueda dar.

El primero, la persona que siente la necesidad o desea lograr algo, el segundo elemento es el objetivo por alcanzar y el tercero, el camino, que el individuo deber seguir para conseguir lo que se propone.

Cada conducta parece estar impulsada por la necesidad de satisfacer las necesidades, a partir de esta premisa se han desarrollado algunas teorías que a continuación mencionaremos.

La primera será la teoría propuesta por Abraham Maslow y que es tan utilizada en la industria.

Teoría de las Necesidades de Maslow.

Maslow, clasificó las necesidades humanas en cinco categorías:

1. Necesidades fisiológicas como comer, dormir, defecar, beber agua y reposar.
2. Necesidades de seguridad, el sentirse protegido física, emocionalmente y psicológicamente.
3. Necesidades de pertenecer a un grupo y de amor, el relacionarse con iguales, que esas relaciones sean afectuosas y ocupar un lugar respetable en el grupo.
4. Necesidad de estimación, incluye todos los aspectos que fortalezcan nuestra personalidad como la autoestima, el poder, los logros, autosuficiencia, conocimiento, sabiduría, independencia, libertad.
5. Necesidades de realización, es el deseo que tienen las personas de alcanzar objetivos.

Este planteamiento es importante ya que una vez cubierta una de las necesidades entonces se pasa a la siguiente, sin embargo, el hecho de ya haber satisfecho alguna no quiere decir que nunca más se necesite satisfacer la misma, por

ejemplo, cuando una persona cuenta con un trabajo se puede decir que tiene cubiertas las necesidades fisiológicas de él y de su familia; tal vez sentirá seguridad física, psicológica y emocional, perteneciente e integrado al grupo de trabajo, respetado por sus compañeros, una carrera laboral en ascenso. Hasta que por una fusión con otra empresa se da un despido masivo y de la noche a la mañana es una persona desempleada lo cual le dificulta cubrir las necesidades, por lo que se pondrá a buscar trabajo para ganar dinero y volver a cubrir las necesidades fisiológicas, para volver a sentir la seguridad de contar con un trabajo, un dinero cada semana, catorcena o quincena. El perder el trabajo puede provocar un desequilibrio emocional al interior de la familia, ha pasado de pertenecer al grupo de los empleados al de los desempleados, la autoestima se puede ver afectada al pasar el tiempo y no encontrar trabajo, pondrá en duda su capacidad de lograr objetivos, ¿cómo sentirse autorrealizado si no ha encontrado trabajo?

Como podemos ver, desde la perspectiva de Maslow las motivaciones no se pueden excluir una de las otras, el comportamiento es motivado por varios factores.

Teoría X - Y de McGregor.

Esta teoría desarrollada por McGregor es un intento por separar dos tipos de teorías, la mecanicista o **teoría X**, en la cual el jefe trata de guiar la actividad humana hacia el cumplimiento de objetivos, basado en estrecha supervisión, en donde la dirección toma las decisiones, el personal administrativo da las órdenes y el operativo las ejecuta. Y la humanista o **teoría Y**, la cual trata de tomar en cuenta el punto de vista del ser humano y donde la tarea de la Dirección consiste en satisfacer las necesidades de los trabajadores dándoles responsabilidades, otorgándoles poder en la toma de decisiones y explicarles las razones por las que deben hacer su trabajo y cumplir con sus obligaciones, se trata de establecer una administración por objetivos y no por Dirección.

Teoría bifactorial de Herzberg.

En un intento de Herzberg por averiguar cuáles eran los factores que determinaban la satisfacción de los trabajadores, así como la incidencia que provoca este estado (satisfacción/insatisfacción) sobre variables como el ausentismo, el rendimiento o la rotación de personal; desarrolla una teoría de la motivación en la que diferencia dos factores:

1. Los factores motivadores, o la satisfacción en el trabajo, en donde se parte del contenido del trabajo mismo (factores intrínsecos). Dentro de este grupo, Herzberg considera: el éxito, el reconocimiento, el desempeño, el trabajo, la responsabilidad y la promoción.
2. Los factores de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en sí mismos, pero tienden a reducir la insatisfacción y se fundamentan en el contexto del trabajo (factores extrínsecos) como: las políticas de la organización, la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, los salarios, la posición social y la seguridad.

Esta teoría rompe con la consideración tradicional de que la satisfacción y la insatisfacción eran los polos opuestos y en cambio sostiene que los factores que producen satisfacción son distintos e independientes de los que producen insatisfacción y lo esquematiza de la siguiente manera.

Motivadores	→	No satisfacción	→	Satisfacción
Higiénicos	→	No insatisfacción	→	Insatisfacción

Teoría de las motivaciones sociales de McClelland.

McClelland y sus colaboradores llegan a concluir que todo individuo tiene necesidades o motivos básicos que influyen sobre su conducta. Entre estas necesidades destacaron tres:

1. La necesidad de logro, que es el deseo que tienen las personas de hacer cada vez mejor las cosas, es decir el deseo de una superación personal a través del éxito en sus realizaciones y de la evitación del fracaso.
2. La necesidad de afiliación es el deseo de establecer, mantener o renovar relaciones afectivas o de amistad con otras personas.
3. La necesidad de poder es la de tener influencia sobre los demás y la posibilidad de ejercer un control sobre ellos.

Teoría path – goal o camino – meta.

Goergopoulus, Mahoney y Jones, (citados en Delgado, 1999), intentan explicar por qué las personas están motivadas a producir a un determinado nivel y la producción individual está en función de la motivación la que a su vez depende de las necesidades particulares de cada trabajador, las metas que persigue y las expectativas que tienen que cubrir esas necesidades.

Pero el nivel de productividad no sólo depende de las necesidades y las expectativas de cubrir esas necesidades, sino también de que la situación este libre -en la medida de lo posible- de obstáculos para conseguir esa meta.

Teoría de la expectativa – valencia de Vroom.

Este autor basa su teoría en tres conceptos básicos:

1. Expectativa, que es la probabilidad subjetiva de alcanzar un determinado nivel de ejecución a partir de un esfuerzo dado.
2. Valencia, es el valor que la persona le da al resultado obtenido, ya sea positivo o negativo.
3. Instrumentalidad, que es la percepción del trabajador de que ciertos resultados lo llevarán a la obtención de otros resultados.

Y es a partir de estos conceptos que conforma su modelo de motivación y satisfacción.

El modelo de Porter y Lawler.

En este modelo se trata de establecer la relación que existe entre la motivación o el esfuerzo para lograr el determinado nivel de desempeño y la satisfacción que se puede obtener como resultado de ese esfuerzo.

El esfuerzo que una persona decide aplicar para la realización de una tarea está en función del valor subjetivo que le dé a la recompensa que espera obtener al alcanzar un determinado nivel de ejecución y de la probabilidad o expectativa que tenga de lograr dicha recompensa.

El esfuerzo realizado determina el nivel de ejecución, pues existen factores que también influyen, como son las aptitudes y capacidades individuales y la percepción del rol; es decir, la clase de comportamiento que el trabajador considera adecuado ejecutar para realizar con eficacia su trabajo que lo llevará a obtener la recompensa deseada.

Estas consecuencias pueden ser intrínsecas -que se obtienen de la propia actividad de trabajo- y extrínsecas -que son facilitadas por la organización- como pueden ser: incentivos, la mejora de las condiciones de trabajo; cualquiera que sea la naturaleza de la recompensa pueden cumplir o no con las expectativas de

la persona. En caso de lograr lo que se esperaba o rebase sus expectativas, eso le llevará a un estado de satisfacción y reforzará el valor subjetivo que la persona le da a la recompensa para tareas futuras.

Pero, si las recompensas obtenidas no cubren las expectativas, entonces nos encontraremos con un miembro del equipo de trabajo insatisfecho.

Teoría de la equidad de Adams.

Esta teoría se basa en la tendencia del ser humano a compararse con los otros o comparación social y en el grado de justicia o equidad que las personas perciben en su intercambio con la organización.

Adams opina que las personas tienden a establecer comparaciones entre sus aportaciones y resultados, con las aportaciones y resultados obtenidos por otros.

Dentro de las aportaciones que las personas hacen a la organización pueden estar: educación, inteligencia, experiencia, tiempo y esfuerzo; entre los resultados, estarían: el salario, el reconocimiento por su trabajo, el estatus, etc.

Por lo que para el trabajador, la injusticia y la inequidad se producen cuando percibe como desigual esa relación entre lo que aporta y recibe, en comparación con lo que aportan y reciben los demás.

A esta situación de desigualdad Adams la define como **disonancia** y la insatisfacción resultante motivará al individuo a tener un comportamiento orientado a lograr la equidad o a reducir la inequidad; cuando la relación es considerada como justa o equitativa, se produce **consonancia**.

Teoría del establecimiento de metas de Locke.

Esta teoría asume que la motivación es un proceso racional y consciente, las personas siempre intentan conseguir algo en función de unos objetivos, intenciones o deseos conscientes, de forma que esas metas que se proponen serán las que determinen el nivel de ejecución del individuo al llevar a cabo la tarea. Por esta razón se explica que la persona que ejecuta metas más difíciles y concretas lo hagan en niveles más altos que las personas que lo hacen en la parte baja del organigrama.

Locke (citado en Delgado, 1999) sostiene también que los incentivos externos, tendrán incidencia en el nivel de ejecución en la medida en que afecten o no a las metas previamente establecidas y considera que la satisfacción o insatisfacción de las personas con su nivel de ejecución, dependerá del grado de consecución de dicha metas.

Con base en lo anterior, hemos podido constatar que la mayoría de las teorías mencionadas coinciden en que las personas tienen necesidades y expectativas, y en la medida en que se cubran las necesidades y se logren las metas, el personal estará motivado y satisfecho.

La diferencia entre las teorías radica en que lo que motiva a unas personas, no motiva a otras, así que a continuación daremos un repaso por los distintos tipos de incentivos que se utilizan y que se consideran más adecuados en la industria.

Los incentivos los podemos clasificar básicamente en dos, en económicos y no económicos.

Los económicos, surgen de la idea de Taylor de que a trabajos iguales, igual remuneración; entre los que se encuentran: el salario, compensaciones,

incentivos, bonos, premios o como se le llame al dinero extra que se le da al personal por cumplir con los objetivos.

Sin embargo, muchos autores coinciden en que el dinero es meramente un instrumento para cubrir las necesidades fisiológicas y de seguridad, sobre todo entre las personas de bajos recursos o el personal operativo, mientras que para los acaudalados significa poder y prestigio, además de un valor subjetivo, donde cada quién le puede dar el valor o el significado que quiera, por ejemplo: se le asigna un valor en función de que entre más recibes más vales, aunque, como ya mencionamos anteriormente, el dinero no representa un agente motivador para todas las personas.

Los motivadores no económicos, presentan una gran ventaja a diferencia de los que no lo son y es que son gratuitos, es más fácil mantenerlos una vez implementados, sin embargo algunas de las desventajas es que se necesita una nueva gerencia cuyo objetivo principal no sea ejercer el poder, el control y la autoridad, sino que esté consciente de que los trabajadores desean cierta libertad al realizar su trabajo, autonomía, responsabilidad, participar en la toma de decisiones, y que esa decisión le dé reconocimiento, descentralización y delegación de responsabilidades; utilizar elogios y, en la medida en que sea capaz de realizar las tareas, darle más; enriquecer su trabajo (mejora continua), horario flexible, rotación de puestos de trabajo, adecuar las personas con las tareas, adecuar las recompensas con las personas, que la recompensa sea directamente proporcional al nivel de ejecución, definir las metas individuales, establecer metas elevadas o crear equipos de trabajo autodirigidos.

Como se mencionó anteriormente, cada persona le puede dar un significado subjetivo a los incentivos, sin embargo McClelland (citado en Chruden, 1980) ha encontrado que en cada uno de los niveles del organigrama: directivo, administrativo y operativo, se comparte el interés por cierto tipo de incentivos.

Los directivos acostumbran tomar decisiones y plantear estrategias que buscan afectar positivamente a toda la organización, hacerla crecer tanto en número de personas trabajando como económicamente.

Personal gerencial, la necesidad de logro es una característica en común, si se consideran personas trabajadoras y que logran resultados estarán satisfechos. Gustan de situaciones en las que asumen la responsabilidad personal de encontrar soluciones a problemas, tienden a fijar y fijarse objetivos de desempeño y correr riesgos calculados, desean información concreta de lo bien que se está desempeñando su trabajo.

Los obreros parecen sentir que se encuentran en puestos estáticos, con autoestima en disminución y desvaneciéndose el interés en desempeñar bien el puesto. Por lo que es de vital importancia hacerles más atractivos sus puestos de trabajo, tomando medidas como: ampliación del puesto, el dejarlos tomar decisiones y que hagan recomendaciones de qué se puede hacer para hacer su trabajo más rápido, más interesante y mejor.

Otra estrategia importante es el sistema de promoción interna, el cual ha ayudado a impedir que los obreros sientan que están destinados a permanecer en el nivel operativo de la organización.

Actualmente, las políticas de las empresas dictan que para ocupar puestos como supervisores los candidatos deben contar con un nivel de bachillerato y para jefaturas de licenciatura; por lo que una desventaja que los trabajadores ven es que no tiene tiempo para seguir estudiando, ante lo cual una buena opción sería que dentro de la organización se implementara mediante el INEA, el sistema de educación para los adultos con lo que se les facilitaría continuar con sus estudios.

Ya hemos hablado de la motivación y algunos factores que pueden ser usados a manera de incentivos, ahora hablaremos de la frustración.

Esta frustración se puede dar como resultado de los obstáculos que se presentan para lograr los objetivos y, al igual que los incentivos, pueden ser internos como: malos hábitos, la personalidad o actitud inadecuada hacia el trabajo, a los compañeros de trabajo, al jefe, a los horarios, etc.

Externos como: prácticas discriminatorias, supervisores hostiles, trabajos monótonos, condiciones de trabajo desagradables, inseguridad económica, etc.

Esta situación puede generar en los trabajadores inconformidad y tensión, que puede interferir con el desempeño de su puesto y con su habilidad para trabajar en armonía con sus compañeros de trabajo.

Esta frustración generará algunas reacciones como buscar otro objetivo que pueda lograr y esforzarse por alcanzarlo, dedicarse a una conducta desadaptada como el ausentismo, se puede volver agresivo y hostil, desafiante ante la autoridad.

Esta autoridad también puede ser un factor que genere satisfacción o insatisfacción, por lo que también se vuelve un elemento digno de atención, ya que dependiendo del modo en que se ejerza el poder o el liderazgo, los trabajadores se sentirán motivado o no a conseguir los objetivos de la empresa.

Spector (2002) define al líder como la persona a cargo o el jefe. Sin embargo, el que una persona ocupe un cargo no significa que los demás la escucharán o harán lo que les indique.

Esto es, que existe un líder que por el lugar que ocupa dentro de la organización se le escucha y respeta, pero hay líderes natos que ejercen mayor influencia y

surgen de los grupos de trabajo y que pueden llegar a influir aún más en la conducta del grupo de trabajo que el jefe inmediato.

El poder emana de la interacción subordinado – supervisor. El supervisor se esfuerza por influir, pero es la conducta del subordinado la que determina si los esfuerzos de aquél surten o no el efecto deseado.

Este fenómeno de la magnitud y la influencia que ejerce una persona sobre otras ha sido estudiado por algunos autores que en su mayoría coinciden en que está determinada por algunos factores personales y organizacionales que a continuación mencionaremos.

Fuentes de poder político de Yukl.

Para Yukl, la acción política es el proceso mediante el cual la persona obtiene y protege su poder dentro de la organización, señala que hay tres medios por los cuales el poder político se alcanza.

El **control sobre los procesos de toma de decisiones** tiene el control e injerencia en las decisiones que se toman en la empresa.

La **formación de coaliciones**, significa buscar acuerdos con otras personas para obtener apoyo en las posturas que uno defiende.

La **apropiación**, es el tratar de revertir la oposición de los otros acerca de nuestras ideas, tratando de convencerlos para que participen de esta idea.

Para Weber (citado en Sánchez, 1999), existen tres bases sobre las que descansa la autoridad del líder:

1. Base racional: descansa en la creencia en la legalidad de los patrones normativos y en el derecho a dar órdenes de las personas elevadas a la autoridad bajo estas reglas (autoridad legal).
2. Base tradicional: radica en la creencia establecida acerca de la inviolabilidad de las tradiciones inmemoriales y en la legitimidad del estatus de los que ejercen la autoridad bajo ellas (autoridad tradicional).
3. Base carismática: se basa en la devoción a la santidad excepcional y específica, al heroísmo o al carácter ejemplar de una persona concreta, y en los patrones normativos u órdenes que revela o decreta (autoridad carismática).

Uno de los principales problemas en el estudio del liderazgo y del poder, es la confusión en los términos como autoridad, control o poder.

Así que se puede influenciar sobre personas, cosas o acontecimientos, y en el caso de influir en personas, pueden ser sus valores, actitudes, percepciones, conducta, etc., y los resultados pueden ser intencionados o no.

El concepto de poder puede ser una capacidad real o potencial sobre una persona o un grupo de personas y en los que Hollander y Offerman (citados en Sánchez, 1999) identifican tres formas de poder:

- “Poder sobre” otras personas.
- “Poder para” actuar con libertad en el contexto de la organización.
- “Poder frente” a otros, que es la forma de repeler de forma efectiva las demandas no deseadas.

Las personas que pueden ejercer las tres formas de poder gozan de un estatus mayor dentro de las organizaciones, mientras que existen puestos en los que sólo pueden ejercer uno de los poderes. Por lo que el poder depende de tres fuentes: la oportunidad que le ofrece el puesto, el tipo de relación interpersonal que se

práctica entre el jefe y el subordinado y los procesos y normas en los que se da la relación de poder.

Abuso del poder de la supervisión.

Así como el poder tiene el lado bueno, también tiene su lado oscuro. Algunos jefes usan el poder para maltratar al personal, ya que consideran que las medidas punitivas son la mejor opción para obtener el mejor desempeño, hay un placer desmedido por el poder que se puede llegar a ejercer sobre los otros, hasta parece que disfrutan de ser temibles, gozan maltratando.

Hostigan, presionan, ordenan, son inflexibles, les piden a los subordinados que hagan favores personales que en caso de no realizarlos serán reprendidos o hasta castigados, pueden llegar al extremo de humillar al personal, todo lo anterior provoca un ambiente de trabajo intimidante e incómodo para los subordinados.

Otro tipo de abuso de poder es el acoso sexual que se caracteriza por ser una conducta no deseada, puede afectar negativamente en el trabajo de las personas, genera un ambiente de trabajo hostil e intimidante.

Ya hemos visto algunas de las muchas perspectivas del liderazgo, sin embargo, otro rasgo que se ha estudiado es si los líderes nacen o se hacen y las características que con frecuencia se asocian con el liderazgo como: actividad, inteligencia, dominancia, confianza en sí mismo, motivación de logro y habilidades interpersonales, por lo que a continuación revisaremos a algunos autores que exploran estas perspectivas.

Lewin, Lippitt y White (citados en Sánchez, 1999) identificaron tres tipos de líderes, autocrático, laissez – faire y democrático. Donde los democráticos, son más eficaces para elevar la moral y la cohesión del grupo, los autocráticos, aumentaban considerablemente la productividad y el estilo laissez faire, o el dejar

hacer, consistía en actividades de tiempo libre y no suelen tener como función principal aumentar la productividad.

Lo anterior surge a partir de un estudio elaborado, por la Universidad de Ohio, donde se concluyó que los subordinados percibían la conducta de su superior en dos dimensiones, consideración e iniciación de estructura.

La consideración se refiere al grado en el líder actúa de un modo amistoso, de apoyo, muestra interés por sus subordinados para alcanzar los objetivos formales del grupo.

A partir de algunos estudios desarrollados en la Universidad de Michigan, cuyo objetivo era identificar las relaciones entre la conducta del liderazgo, los procesos de grupo y las medidas de rendimiento del grupo en el contexto laboral y en los que años más tarde Likert identificó tres tipos de conducta de liderazgo que diferenciaba entre los que tenían un alto rendimiento al elaborar las tareas y los que tenían un bajo rendimiento.

- a) Conducta orientada a la tarea.
- b) Conducta orientada a las relaciones.
- c) Liderazgo participativo.

Sin embargo las conclusiones son: los jefes que mostraban interés por sus subordinados, les permitían participar en las decisiones que afectaban al trabajo y establecían una atmósfera general de confianza, tenían una alta productividad; en cambio, los supervisores de bajo rendimiento mostraban conductas opuestas.

La rejilla gerencial de Blake y Mouton.

Estos autores partieron de la existencia de dos factores en la conducta de liderazgo que denominaron “interés en las tareas” e “interés en las relaciones”.

Lo novedoso de este modelo es que consideran estas variables se pueden relacionar una con la otra en una rejilla gerencial, en que la conducta del líder se representa con coordenadas cartesianas.

El estilo de liderazgo eficaz se compone de ambos tipos de conducta en un grado elevado. El director eficaz o 9.9, es aquel que se preocupa, y así actúa, tanto por alcanzar niveles altos de productividad y tener subordinados satisfechos por medio de su participación activa. El líder 1.9 ó 9.1, es un estilo que corresponde con estilos centrados en las personas, dejando en segundo término las tareas o predomina el interés por la producción y dejan en segundo término el elemento humano. El 5.5 es mediocre en el cuidado de los dos elementos y el 1.1 abandona las funciones.

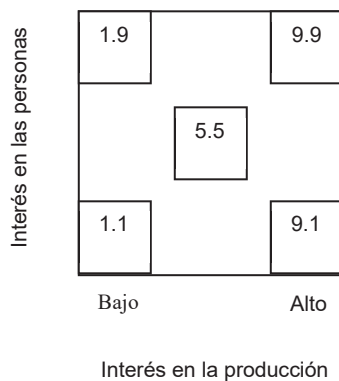


Fig. 1 Rejilla gerencial de Blake y Mouton.

Enfoque de la conducta del líder.

Este enfoque se ocupa principalmente de lo que hacen los líderes y no de las características personales y se concentra más bien en los estilos de liderazgo, que es un conjunto de conductas relacionadas que representan un enfoque para controlar a los subordinados, a esto se le llama liderazgo directivo.

Otros líderes dejan que sus colaboradores participen en la toma de decisiones en las cosas o aspectos de trabajo que afectan directamente a su labor a este estilo se le denomina **participativo**.

Otro estilo de supervisión es el **autocrático**, que no permite la participación de los subordinados y son ellos mismos los que toman las decisiones y comunican al grupo.

El programa de investigación del estudio de las conductas del líder de la Universidad Estatal de Ohio (*Ohio State Leadership Studies*), reveló la representación de dos aspectos del liderazgo.

La **consideración** que es el grado de interés por la felicidad y bienestar de los subordinados, procuran conductas que faciliten un ambiente de trabajo amistoso, deferente y agradable.

La estructura inicial es el nivel en que el supervisor define su rol de líder y deja claro lo que espera de cada miembro del equipo de trabajo, asigna tareas y programa las actividades de trabajo.

Teoría de las contingencias de Fiedler.

Esta teoría busca rescatar las características que hacen líderes a las personas. Este enfoque supone que ciertas conductas de los líderes son efectivas y establece que el liderazgo es una función de la persona y de la situación.

La teoría de Fiedler también se ocupa de la variable del control situacional del líder sobre los subordinados.

El control situacional, es la cantidad de poder e influencia que ejerce el líder sobre sus subordinados y son tres las características de la situación de liderazgo que comprende el control situacional.

Las relaciones líder - miembro representa el nivel al que los subordinados simpatizan y apoyan a su supervisor.

La estructura de la tarea, es la medida en que la tarea se plantea de manera clara y específica.

El poder de posición, es el nivel de influencia que el supervisor ejerce sobre sus subordinados, incluido los incentivos y los castigos.

Teoría del liderazgo situacional.

Hersey y Blanchard tomaron dos categorías de conducta: la de relación y la conducta de tarea, a las que representaron en un eje de coordenadas, dividida en zona altas y bajas y resultaron cuatro cuadrantes en donde colocaron los cuatro estilos de liderazgo.

E1) Ordenar (alta tarea – baja relación): implica dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo de trabajo.

E2) Persuadir (alta tarea, alta relación): supone explicar la decisión ya tomada por el líder, aclarándole las ventajas y facilidades de cumplir con lo que se le pide.

E3) Participar (baja tarea, alta relación): el líder comparte sus ideas con el subordinado, facilitando el diálogo para llegar a decisiones acordadas de forma conjunta.

E4) Delegar (baja tarea, baja relación): el líder deja al subordinado (al que considere un colaborador) las decisiones sobre el modo de actuar para lograr los objetivos de la organización en general y de su puesto de trabajo en particular.

Además distinguieron cuatro grados de madurez. Cuando un colaborador es inmaduro al llevar a cabo las tareas, el líder debe atender cómo se hace la tarea y ser muy directivo al definir las funciones del subordinado, los objetivos a alcanzar y los procedimientos a seguir (E1), conforme aumenta la madurez del subordinado, el líder debería ir ajustando su conducta de tarea y de relación hacia E2 o E3; y por último cuando el subordinado ya tiene la capacidad de trabajar sin mucha dirección y la confianza para realizar el trabajo sin mucha conducta de apoyo por parte del líder (E4), aunque los subordinados pueden tener regresiones.

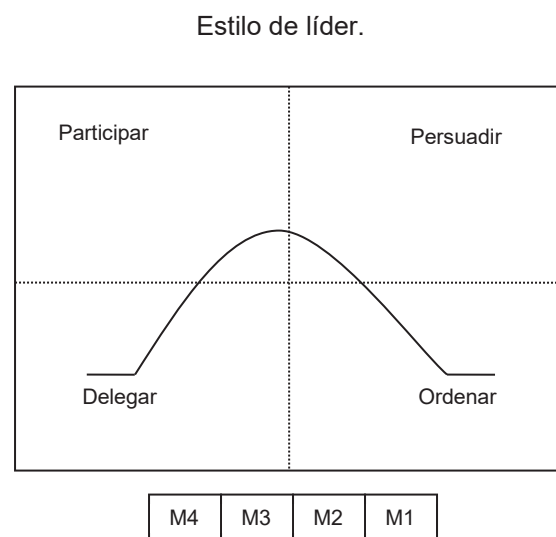


Fig. 2. Teoría del liderazgo situacional.

Teoría del liderazgo transformacional.

Esta teoría se ocupa de los líderes carismáticos, se basa en las características de los líderes en relación con la efectividad y pone mayor énfasis en la asociación de los rasgos con el desempeño e intenta determinar la forma en que los líderes modifican el comportamiento de sus seguidores.

Según este enfoque, el líder carismático ejerce una profunda influencia sobre sus seguidores y lo define como transformacional, es decir que puede cambiar las aspiraciones, necesidades, preferencias y valores de sus seguidores al proporcionar la visión de una meta por la que vale la pena esforzarse por lograr.

Los seguidores se ven motivados para realizar sacrificios personales y alcanzar las metas establecidas por el líder.

Otros líderes son capaces de convencer a sus subordinados de su competencia y de la importancia de su visión, adoptan comportamientos que los hacen parecer creativos, innovadores, poderosos y sobre todo dignos de confianza. Parte de esa influencia que es capaz de ejercer, se debe a que los seguidores están seguros de que bajo su dirección podrán llegar a cumplir la o las metas fijadas.

Esta teoría desarrollada por Bass (citado en Sánchez, 1999), define el liderazgo transaccional en términos de la conducta del líder sobre los subordinados en situaciones de estabilidad y se da un intercambio de recompensas por la implicación y el compromiso, además puede usar las recompensas para influir en la motivación; mientras que el liderazgo transformacional es el conjunto de capacidades que permiten al líder reconocer la necesidad de cambio, diseñar la orientación para el cambio y ejecutarlo de forma efectiva y se pueden usar los incentivos. Un líder puede transformar las acciones de sus colaboradores poniendo en práctica las siguientes acciones:

- a) Hacer que los subordinados sientan confianza, admiración y lealtad hacia el líder.
- b) Concientizarlos de la importancia y el valor de los resultados de las tareas.
- c) Inducirlos a trascender sus propios intereses por el bien de la organización o del equipo.
- d) Activar sus necesidades superiores.

Algunos líderes pueden adoptar la perspectiva transaccional o transformacional, dependiendo de las necesidades y circunstancias.

Teoría del establecimiento de metas.

Esta teoría plantea que la satisfacción y el desempeño son el resultado de las características situacionales, las características personales del subordinado y el estilo del supervisor.

La idea central de esta propuesta es que el supervisor puede mejorar la motivación y la satisfacción laboral de los subordinados recompensando el desempeño laboral y facilitando el que logren sus metas. Esto puede ser logrado si los jefes inmediatos adoptan uno de los cuatro estilos de supervisión:

De apoyo, es el estilo en el que se trata de manifestar interés por las necesidades y el bienestar de los subordinados.

Instructivo estructura las tareas de los subordinados, describiendo detalladamente lo que se espera de su trabajo.

Participativo, es el estilo que busca la colaboración de los subordinados permitiendo también que participen en la toma de decisiones.

Orientado a los logros, es en donde se plantea un objetivo y desempeño altos para lograrlo.

Las características del subordinado incluyen el locus de control que es el grado al que los subordinados perciben que pueden controlar las recompensas en sus vidas hay un locus de control interno y el externo.

En el locus interno, el subordinado piensa que puede controlar las recompensas y en el externo, cree que la recompensa es controlada por terceros o por fuerzas externas.

Las características situacionales incluyen aspectos de la tarea como el peligro, la repetición, la monotonía, hastío, situaciones estresantes, y la estructura.

Teoría del intercambio líder - miembro.

Esta teoría se concentra en la díada subordinado supervisor y concibe dos tipos de relaciones entre ellos: el cuadro o grupo interno que se compone por los miembros destacados, confiables e influyentes del grupo de trabajo, por lo que el supervisor adopta un estilo participativo y los trata con consideración.

Los jornaleros o grupo externo, que son los subordinados a los cuales se les supervisa mediante un estilo instructivo y prácticamente no participan en la toma de decisiones. El subordinado es considerado confiable y que trabaja muy duro.

Modelo Vroom - Yetton.

Este es un modelo prescriptivo que recomienda el enfoque de supervisión que se puede emplear en una situación determinada. Este modelo se basa en principios psicológicos mediante los cuales se especifican los probables resultados del estilo empleado por el supervisor cuando se requiere tomar una decisión en grupo.

Estos principios son colocados en un árbol que sirve de apoyo para la toma de decisiones con el grupo de trabajo.

Este modelo también especifica cinco enfoques de toma de decisiones relacionados con estilos de liderazgo y especifica siete atributos de los problemas, los cuales se expresan en forma de preguntas como las siguientes.

- A. ¿Tiene el problema un requerimiento de calidad?
- B. ¿Cuenta usted con la información suficiente para tomar una decisión de alta calidad?
- C. ¿Se trata de un problema estructurado?

- D. ¿Es importante la aprobación de los subordinados para una implementación efectiva?
- E. Si usted tomara la decisión por sí mismo. ¿Podría asegurar razonablemente que será aceptada por sus subordinados?
- F. ¿Comparten los subordinados las metas organizacionales por alcanzar al resolver este problema?
- G. ¿Hay probabilidad de que surjan conflictos entre los subordinados debido a las soluciones que se elijan?

Los cinco enfoques son los siguientes:

- AI Tomar la decisión uno mismo.
- All Obtener información de los subordinados y tomar la decisión uno mismo.
- CI Compartir el problema de manera individual con ciertos subordinados, conocer su opinión y luego decidir uno mismo.
- CII Compartir el problema con los subordinados en una junta, conocer sus opiniones y luego decidir uno mismo.
- GII Compartir el problema con los subordinados en una junta, para luego tomar la decisión en grupo.

Como podemos observar las decisiones que los responsables de los grupos de trabajo pueden influir en el ánimo o incluso en la forma de adoptar las soluciones a los problemas de trabajo, generando una reacción entre los subordinados que puede ser faltar o abandonar el trabajo.

Las conductas de ausentarse y abandonar el empleo pueden comenzar como resultado de la incapacidad de resolver experiencias de presión y tensión causadas por las exigencias del trabajo, insatisfacción generada por su trabajo o por las expectativas que se formaron de la organización o por la inequidad entre el trabajo realizado y el sueldo recibido, no ser considerado para una promoción y su

consecuente incremento de sueldo, además de que una promoción generaría confianza en sí mismo.

El tamaño de la organización, ya que entre más grande crecen las exigencias por aumentar los niveles de producción hay dificultad de conocer a los miembros de la misma, de mantener relaciones interpersonales, los supervisores no se ocupan de las necesidades individuales, sino de, cumplir con los objetivos de las organizaciones, las organizaciones entre más grandes se vuelven más burocráticas y con un estilo de liderazgo más directivo.

La comunicación que se da en una sola dirección, de manera descendente, se cierra la imposibilidad de opinar.

Otro factor que puede provocar ausentarse o abandonar el empleo puede ser la falta de capacitación, al sentirse incapaz de desempeñar correctamente sus actividades puede generar frustración por el sentimiento e sentirse incapaz de desempeñar sus labores de manera adecuada.

Otro aspecto relevantes que puede generar el ausentismo puede ser que el personal de nuevo ingreso no se sienta incluido en las decisiones propias de la organización o de cómo desarrollar sus actividades, además de que en la inducción es en dónde se les da a conocer al personal de nuevo ingreso el objetivo de la organización contenido en la visión, cómo espera la organización lograrlo a través de la misión para al final compartir con ellos los valores que la organización pone en práctica como las reglas del camino para llegar a ser la organización que se ha planteado en la visión de no ser así se habría una falta de compromiso del personal con los objetivos y las decisiones tomadas en la alta dirección.

La distancia que el trabajador debe recorrer de su casa al trabajo, el género, personas que se encuentran a gusto en su trabajo presentan menor posibilidad de

dejarlo, el ausentismo es mayor al principio y al final de la semana, no así si es día de pago.

9. LOS FACTORES QUE GENERAN LA ROTACIÓN.

Como ya vimos, las características que generan el ausentismo pueden también desencadenar el abandono del trabajo.

Comenzaremos con la satisfacción laboral, ya que según Pérez (1979), es un factor que predice el ausentismo y la rotación laboral.

Otro aspecto es la relación con el supervisor, ya que si esta relación interpersonal no se basa en un clima de confianza mutua, relaciones afectivas y calurosas, en un entorno rodeado de confianza, tolerancia y comunicación ascendente y descendente, no genera un grupo de trabajo cohesionado.

Esta cohesión del grupo forma compromiso al interior del grupo, de no ser así con facilidad el trabajador puede faltar y hasta abandonar el empleo por esa falta de cohesión y compromiso con los objetivos del grupo. Una actitud como ésta provoca disgusto al supervisor, además de que, por lo regular el supervisor es empleado y sus subordinados son sindicalizados, haciendo esta diferencia una barrera que no facilita las relaciones interpersonales y la cohesión grupal.

Los factores de trabajo pueden generar inseguridad, ya que no cuentan con el equipo, las instalaciones y las medidas de seguridad necesarias, ventilación e iluminación que les faciliten el desempeño de sus labores.

Las relaciones interpersonales en una organización grande se vuelven impersonales, más burocráticas, da como resultado incomprensión de los problemas personales y emocionales. La falta de empatía, la cohesión de grupo, la identificación del trabajador con los objetivos de la empresa, ya que esto no

corresponden con los personales, la necesidad de reconocimiento y de retroalimentación.

El trabajo repetitivo aumenta el estrés, la fatiga, el hastío, factores que también provocan ausentismo y rotación.

El otro factor es la autonomía ya que toda persona que le permitan tomar decisiones acerca de su trabajo estará más cómoda y confiada.

El participar en el diseño de planes y objetivos facilita el compromiso con los mismos.

Las expectativas que la persona se forma de cómo será su trabajo y de la organización pueden generar insatisfacción.

Si un trabajador ha estado un largo período de tiempo sin trabajar, le costará trabajo el retomar las rutinas necesarias para cubrir un horario de trabajo, levantarse temprano, conductas como indisciplina e incluso desafiar a la autoridad.

Si la oferta de empleo de las empresas es alta seguramente dará como resultado un abandono de empleo alto, ya que todo mundo tratará de buscar mejores condiciones de trabajo y sueldo.

Las condiciones financieras de la organización, razón por la cual se tendría que declarar en quiebra o una fusión con otra organización.

Si los objetivos del trabajo, la cultura laboral de la organización y del empleado no coinciden, pueden provocar buscar la salida de la empresa con tal de satisfacer en otro lado sus necesidades y preferencias profesionales.

Por último los factores personales como enfermedades, accidentes, la edad, la muerte, problemas personales pueden motivar a dejar el trabajo.

CONCLUSIONES

La rotación del personal causa costos a las organizaciones en reclutamiento, selección, capacitación, el cambio del personal una y otra vez, el período de aprendizaje y adaptación del nuevo empleado a la organización y viceversa. Estos cambios les pueden limitar a los trabajadores en su crecimiento laboral por la falta de oportunidades y motivación. Si una persona está buscando empleo mientras trabaja, no es tan productiva.

La pregunta no es qué tan seguido o que tan rápido el trabajador cambia de empleo, también es esencial que las organizaciones se preocupen de la satisfacción que el trabajador encuentra al desempeñar su trabajo y al pertenecer a una organización que brinda oportunidades de crecimiento económico y desarrollo profesional.

Estos factores pueden ser indicadores de que una organización está haciendo bien su trabajo.

Ya que hemos revisado los factores que provocan el ausentismo y la rotación laboral, viene la parte de qué hacemos como psicólogos.

Lo primero es contar con un diagnóstico que nos permita definir qué factores están provocando el ausentismo y la rotación laboral. Una vez que tenemos el diagnóstico es de primordial importancia darle validez a nuestra intervención.

Por todo lo anterior se concluye lo siguiente:

1. Es primordial conocer los fundamentos teóricos y metodológicos de las corrientes teóricas que abordan situaciones del quehacer psicológico dentro de las organizaciones. En el presente trabajo se abordan algunas de esas aproximaciones teóricas de manera general con el afán de dar a conocer

nociones generales de teorías como la “Teoría del intercambio de Blum y Naylor”, la “Teoría de Grupos de Mayo y Likert”, “Teoría del Valor de Argyris, Blake y Muoton”, “Teoría de la Situación de McGregor, Leavitt, Thompson y Tuden”, entre otras; así como la revisión de corrientes psicológicas como: Psicoanálisis, Cognitivo Conductual, conductismo, etc.

2. Con base en los conocimientos de los Fundamentos Teóricos y metodológicos, harán de nuestra intervención en el campo laboral una actividad productiva y eficaz al lograr reducir o controlar los factores que incrementan la probabilidad de generar rotación y ausentismo, dando como resultado una valoración de nuestra intervención profesional al interior de las organizaciones. Esta reevaluación de nuestro quehacer profesional puede dar como resultado la inclusión de los psicólogos en otras áreas como compensaciones, administración de personal, relaciones laborales, ergonomía, entre otras, además de reclutamiento, selección y capacitación, además de la rotación y el ausentismo.
3. Que los factores que generan ausentismo son la insatisfacción laboral, el que el trabajador considere que la remuneración no es proporcional al trabajo realizado, el crearse falsas expectativas acerca del trabajo y la organización, el no tener la oportunidad de una promoción que le permita ganar más dinero, la frustración genera por no tener o desarrollar las habilidades para desempeñar su trabajo, no recibir capacitación, el hecho de que la alta dirección tome decisiones que afecte directamente al personal sin considerar su opinión o punto de vista, el tamaño de la organización, ya que entre más grande, más burocrática, además de que las relaciones interpersonales en organizaciones más grandes son más frías y distantes, que las faltas se dan más al principio y al final de la semana, no así si es día de pago y si ese pago es en efectivo, la distancia que el trabajador debe recorrer de su casa al lugar de trabajo, que las faltas se da más entre la mujer casada y con hijos, en general que las personas que están satisfechas en su trabajo presentan menor posibilidad de dejarlo.

4. La insatisfacción laboral predice el ausentismo y la rotación laboral, además de la relación con el jefe inmediato, ya que si no se basa en un clima de confianza mutua, relaciones afectuosas y calurosas, dan como resultado insatisfacción, la cohesión genera compromiso al interior del grupo; los factores de trabajo como: medidas de seguridad, el tamaño de la organización, la falta de reconocimiento, el trabajo monótono incrementa el estrés laboral, la fatiga y el hastío. La autonomía provee de confianza al trabajador cómo realizar su trabajo, coadyuva para que el nivel de responsabilidad y compromiso del trabajador den como resultado participar en el diseño de planes y objetivos, que el nuevo empleado haya pasado largos periodos de tiempo sin trabajar.
5. El proceso de reclutamiento y selección se hace con base en el perfil del puesto, descripción de habilidades, conocimiento, experiencia y todo lo anterior coadyuve a elegir al recurso humano con la capacidad para resolver problemas complejos, responder al nivel de productividad esperado, ser eficiente al desarrollar su trabajo, la capacidad de aprender, así como adquirir y desarrollar las destrezas para desempeñar sus actividades de trabajo, la motivación, los efectos de los incentivos; que el trabajador haga uso de sus capacidades para que el trabajador tome la decisión de cómo hacer su trabajo, además de la capacitación y actualización.

Ahora como parte de mi aportación a este tema hablaré acerca de mí como psicólogo egresado de la FES Iztacala, hablaré de cómo me incorporé a mi primer trabajo en el Área de Recursos Humanos y cómo he ido desempeñando diferentes áreas de la Psicología Organizacional a lo largo de mi experiencia profesional las cuales dividiré de la siguiente manera:

Recuerdo un día en que en uno de los pilares del Edificio L5 había un anuncio en el que solicitaban becarios de Recursos Humanos, yo al ver el logo de “PEPSI” pensé en que era una excelente oportunidad para poder ingresar a una empresa

tan grande y reconocida, así que copié los datos y me comuniqué por teléfono tal como decía el anuncio. Me dieron una cita, preparé mi Currículum Vitae y acudí a la entrevista, al concluir la misma me dijeron que hablara tres días después para saber cuál había sido el resultado del proceso, luego el día de hablar para saber si había sido considerado para la vacante, la respuesta fue: "Aun no han autorizado la vacante", entonces pregunté para cuándo considerarían tener ya la autorización y cuando podría hablar para saber si había sido considerado y me dieron una nueva fecha para poder hablar; y una y otra vez, la respuesta era la misma, "Aun no tenemos autorizada la vacante". Hasta que un buen día el teléfono de casa sonó, me pidieron que fuera a otra entrevista, la licenciada que estaba haciendo el reclutamiento para la vacante me dijo que me había hablado porque yo había sido el único que había estado insistiendo para saber qué había pasado con el proceso, así que me quedé a trabajar como Becario.

Después de una entrevista con la persona que sería mi jefe y unas evaluaciones psicométricas me contrataron como becario.

El objetivo de contratar a un becario era que estaban por hacer efectiva la compra del grupo embotellador del Señor Carlos Rello por Grupo Embotellador de México (GEMEX) y era indispensable para el cambio de patrón hacer un diagnóstico de la documentación en el expediente para hacer los contratos con la nueva sustitución patronal, esta fue mi primer intervención con la psicología de personal.

Lo primero que me encomendaron fue hacer una auditoría de los expedientes. Me dieron una matriz con los nombres del personal de ventas tanto sindicalizados como de confianza y la relación de documentos que deberían tener en su expediente. Una vez concluida la revisión se hizo una carta personalizada a cada trabajador donde se le informaba que se estaba haciendo una campaña de actualización de los expedientes, solicitándoles en la misma el documento o documentos que hicieran falta en su expediente y una fecha para entregarlos. Una vez concluida ésta actividad coincidió con la venta del Grupo Embotellador Carlos

Rello a Grupo Embotellador de México (PEPSI GEMEX) y con ella se autorizó la vacante de Auxiliar de Recursos Humanos para la cual fui contratado.

Dando paso a la segunda actividad en la Psicología de Personal donde se analiza la relación individual con la organización y viceversa, la cual está centrada en el nivel individual con la organización así como cualquier actividad que se considere laboral. Así pues me encargaba de asignar al personal suplente a una ruta de venta, ésta actividad era la primera del día, tenía que estar a las 6:30 en el reloj para checar junto al que se encontraban todas las tarjetas del personal de ventas, contábamos con el 10% de la plantilla para cubrir el ausentismo (vacaciones, incapacidades, permisos y faltas) sin embargo este personal era apenas suficiente para cubrir el ausentismo del día. Comencé a sensibilizar al sindicato para que hablara con el personal acerca de la importancia de no faltar, antes de que la situación se volviera crítica comenzamos aplicar el reglamento interior de trabajo donde se hablaba de sanciones por faltas recurrentes, hicimos una junta para informar al personal que serían sancionados de acuerdo con dicho reglamento. Hubo personal que aún a pesar de la información dada, siguieron faltando de la manera acostumbrada, el resto del personal, al ver que eran sancionados, comenzó a dejar de faltar; además que dejaron de ver su ingreso semanal disminuido.

Dicho en otras palabras una conducta individual, la de faltar constantemente, estaba generando un problema al interior de la organización, hasta que un cambio por parte de la organización al aplicar las sanciones del Reglamento Interior de Trabajo dio lugar a un cambio en esa conducta de faltar constantemente. Claro que ayudó que el Sindicato aceptara que esto era un problema y que la solución estaba en las sanciones, así que nuestro liderazgo tanto de la empresa representada por mí y la fuerza laboral cuya representación descansaba en el sindicato, estaban de acuerdo en aplicar dicho reglamento.

Después de algún tiempo, el personal comenzó a solicitar días de vacaciones los cuales eran otorgados ya que el ausentismo estaba controlado, así el personal suplente era casi exclusivamente para cubrir incapacidades, vacaciones y eventualmente alguna falta, incluso hubo rutas con la mayor cantidad de carga que llegaron a llevarse con dos y hasta tres ayudantes porque el ausentismo estaba ya controlado.

En mi trabajo actual el personal pasó mucho tiempo sin un responsable de Recursos Humanos y de un jefe que se hiciera responsable de algunos departamentos, incluso cuando estuvieron asignados como outsourcing con un cliente, lo único que importaba es que el recurso estuviera presente, no que cumpliera con un horario de entrada, no había una disciplina esto les costó mucho trabajo cuando comencé a implementar controles como listas de asistencia, retardos, faltas. Otra estrategia que se implementó fue una multa de cinco pesos cada cinco minutos de las 9:16 hasta las 9:45, para a partir de las 9:46 eran regresados. El dinero que se juntó fue rifado en la fiesta de fin del año, sin embargo esto no funcionó, la gente ya destinaba parte de su quincena para pagar las multas; así que se elaboró un reglamento interior de trabajo donde se dejó por escrito que el personal tiene quince minutos de tolerancia, que acumular tres retardos les representaría el descuento de un día y de llegar 16 minutos después serían regresados, además se habló con el coordinador de desarrollo al cual se le pidió que se encargara de regresar al personal para que el personal se dé cuenta de que la sanción está alineada desde Recursos Humanos, un documento corporativo y el jefe inmediato.

Otro de los aspectos de la Psicología del Trabajo en los que me he desarrollado está completamente centrado en las diferencias individuales como lo es la selección de personal. Al llegar a una organización donde no había personal de Recursos Humanos y ante el reto de un nuevo proyecto con un cliente nuevo.

Éste proyecto no tiene ningún antecedente, le vendimos al Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal 90 equipos, 22 cajeros y 68 quioscos electrónicos de autoservicios, los cuales conforman la Plataforma Integral de Cobro. Esto consiste en un dispositivo electrónico (cajero o quiosco) para la administración de efectivo a través de un switch el cual consta de una aplicación hecha completamente a las necesidades del cliente, la cual contiene 47 productos y servicios y un front de entrada el cual consta de una tarjeta electrónica de pre pago y un dispositivo de entrada, en este caso un monitor táctil mediante el cual el usuario puede seleccionar uno de los 47 servicios del Tribunal. (Ver Figura 1)




Figura 1 Funcionalidad de la Plataforma Integral de Cobro. *Fuente propia*

Parte de nuestro servicio consta de mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos electrónicos (cajeros y quioscos). Ésta actividad la hacen los técnicos e ingenieros, la tarjeta de pre pago y los promotores que son quienes asesoran a los usuarios en la operación del cajero. Ésta actividad que llevan al cabo los promotores consiste en ir ayudando paso a paso en cada uno de los 47 productos y servicios del Tribunal.

Así que hice un análisis de puesto mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas con el objetivo de delimitar sus responsabilidades, actividades y el nivel de autoridad de la persona que ocupa el puesto.

Una vez que conocí qué se esperaba del trabajo del promotor hice la descripción de actividades y conductas necesarias para desarrollar el puesto, para lo cual fue

de vital importancia definir los objetivos y las conductas de manera que fueran observables, medibles y cuantificables, por lo que se desarrollaron algunos formatos para verificar que las actividades descritas se estaban llevando a cabo.

	REPORTE DIARIO DE ACTIVIDADES	Código:	FD-RUM-19
		Implementado:	05/10/2014
		Revisado:	
		Nivel:	

Fecha: _____


Hora: _____ Equipo: _____

Nombre: _____

Anota la versión del quiosco: _____


Anota la versión del cajero: _____

¿Esta es la imagen que aparece en el Quiosco? Sí No



Observaciones:

¿Esta es la imagen que aparece en el Cajero? Sí No



Observaciones:

Consulta de saldo Sí No

Compra de producto Sí No

Cancelación Sí No

Consulta de saldo Sí No

Observaciones:

Figura 2 Reporte diario de actividades. Fuente propia

FORMATO DE SUPERVISIÓN DIARIA



FECHA: _____

Nombre del promotor: _____

ATENCIÓN A CLIENTES		Sí	No
CORDIAL	¿El promotor le dio los buenos días o las buenas tardes al cliente?		
	¿El promotor le dijo su nombre al usuario?		
AMABLE:	Le pregunto: ¿Qué servicio va adquirir?		
RESPECTUOSO:	¿El promotor le habló de "¿STEEL?" al usuario?		
ATENCIÓN:	El promotor se dirigió al usuario como se lo solicitó; por ejemplo: Licenciado		

VENTA DE TARJETAS		Sí	No
El promotor:	¿Informó al usuario el costo de la tarjeta?		
	¿El promotor registro el nombre y correo electrónico en el control de tarjetas?		
	¿Informó al usuario el número de NIP de su tarjeta?		
	¿El promotor recomendó al usuario hacer su cambio de NIP?		

ACTIVACIÓN, CAMBIO DE NIP, RECARGA Y COMPRA DE SERVICIOS		Sí	No
El promotor:	¿Le preguntó al usuario que operación iba a realiza?		
	¿Lo guió en el uso de la aplicación?		
	¿El promotor realizó la operación por el usuario?		
	¿Le pidió al usuario que verificara sus datos de compra estuvieran correctos?		
	¿Le informó al usuario que no hay cancelaciones?		
	¿Le pidió al usuario que verificara sus datos de facturación estuvieran correctos?		
	¿Le comentó al usuario que el ticket original es para entregar en el lugar donde solicitará su servicio y la copia para él?		

Nombre y firma del supervisor

Figura 3 Formato de Supervisión diaria. *Fuente propia*

Posteriormente hice la descripción del puesto, llevé a cabo entrevistas con el Director de la empresa quien tuvo la idea de esta solución integral, la cual nace a partir de cuatro premisas:

1. Los usuarios de los cajeros automáticos son de dos tipos:
 - a. Los que saben usar un cajero automático.

- b. Los que tienen miedo de usarlo, porque no saben cómo.
- 2. Que en otros países como México por cada mil habitantes hay un cajero automático, mientras que en México hay 1 cajero por cada 10,000 habitantes.
- 3. Que el 90% del potencial de un cajero automático está desperdiciado en México, éste potencial se refiere al pago de servicios como:
 - a. Pago de tarjeta de crédito.
 - b. Depósitos a otras cuentas.
 - c. Pago de servicios (agua, luz, teléfono, tiempo aire, televisión por cable)

Es como una ventanilla de banco pero abierta las 24 horas.

- 4. Que una persona oriente a los usuarios para llevar a cabo esas operaciones.
- 5. La seguridad del efectivo dentro del cajero, el traslado de los valores está asegurado, no hay manejo de efectivo por parte de personas, reducción de costos de nómina porque no se necesita un cajero en ventanilla atendiendo a los usuarios, el riesgo por tener dinero en efectivo al interior de las instalaciones, además de las comisiones que se cobran por el pago de los servicios es un ingreso para el prestador del servicio, en este caso el Tribunal.
- 6. El tipo de usuarios que existen en el Tribunal son abogados, los cuales son muy exigentes y cuestionan muchas cosas, como: ¿qué es lo que ofrece el Tribunal?, productos o servicios, la respuesta cualquiera que esta sea, producto o servicio su argumento es que el Tribunal no puede lucrar con ninguno de los dos porque la Ley en México debe ser gratuita. Algunos de estos abogados son socios o empleados de firmas muy reconocidas y no les gusta formarse en una fila frente a un cajero automático, como sus diligencias tienen término, a todos les urge obtener un comprobante por el pago de algún producto o servicio para un caso el caso que está atendiendo.

7. Los usuarios del Tribunal, antes de tener éste sistema acudían al banco, depositaban cierta cantidad de dinero en la cuenta del tribunal. Éste boucher era presentado en algún juzgado del Tribunal y se solicitaba un producto o servicio. El importe de lo comprado era anotado a mano por el responsable de la venta del mismo y restaba del total del boucher y sellaba el mismo y así sucesivamente hasta que la resta del remanente y las compras daban cero. Sí un usuario del tribunal depositaba por ejemplo 15,000.00 pesos para un estudio de paternidad y se le perdía el boucher, era como un cheque al portador, si alguien encontraba ese documento podía hacer uso de él dentro del tribunal.

Por lo anterior la capacitación que se desarrolló se hizo a partir de la necesidad del personal que auxiliaría a los usuarios del Tribunal enfrentando a este tipo de usuarios.

Decidí que la capacitación debería estar conformada por un tema de servicio al cliente, definir que nuestra razón de ser es la post venta, porque una vez que vendíamos la tarjeta de prepago era cuando comenzaba nuestra labor de atención al cliente. Una atención post venta le da un valor agregado a un producto, en este caso el uso de los cajeros y quioscos en el Tribunal, al ser una modalidad nueva, con un dispositivo electrónico con su peculiaridad y complejidad de acuerdo a la necesidad del Tribunal, es de vital importancia orientar al usuario desde cero como: comenzar a informar al usuario que necesitaba adquirir una tarjeta de prepago para hacer una recarga a la misma, que si tenía un boucher (un comprobante de depósito a la cuenta del Tribunal de un banco), necesitaba llevarlo para hacer la transferencia de ese saldo a su tarjeta de prepago. Aclarar al usuario que al ser una tarjeta de prepago no hay devolución de efectivo, que ese dinero depositado ya es parte del flujo de efectivo del Tribunal y por esa razón no hay devolución del efectivo, ese dinero se provisiona para el momento en el que usuario tenga la necesidad de adquirir un producto o servicio del Tribunal.

MISIÓN

“Somos una empresa consultora especializada en satisfacer las necesidades en Tecnología de la Información de nuestros clientes, ofreciendo capital humano, productos y servicios adecuados a sus requerimientos”

VISIÓN

En primer lugar, ya no era una consultoría que aunque seguimos ofreciendo la satisfacción de nuestros clientes a través de nuestros desarrollos de aplicaciones, productos y servicios a la medida de los clientes ya no ofrecemos capital humano, dejamos de ser un outsourcing, ahora éste capital humano ya no está asignado con nuestros clientes, actualmente son una herramienta de vital importancia para lograr el desarrollo de los programas a entera satisfacción del cliente.

Ahora somos un prestador de servicios que desarrolló una solución integral de la administración del efectivo a través de dispositivos electrónicos como un cajero automático, un quiosco electrónico de autoservicios, una tarjeta de pre pago y una terminal punto de venta.

Esta evolución de la organización nos llevó a elaborar una nueva misión, visión y un nuevo logotipo.

Como ya lo vimos en éste trabajo, es importante que todo el personal de la organización conozca la cultura que rige de manera interna, ya que la misión, la visión y los valores son los que proporcionan las reglas del juego.

Pero es igual de importante que la Misión, la visión y los valores sean congruentes con el que hacer de la organización, así que después de una junta de comité con Dirección General, el Representante Legal, las áreas de Desarrollo, Líder de Proyecto, Diseño, Legal y Recursos Humanos se redactó lo siguiente:

MISIÓN

Somos una empresa especializada en el desarrollo de sistemas, administración del efectivo, soporte, mantenimiento, monitoreo, y reportes de acuerdo a la necesidad de nuestros clientes nacionales; mediante dispositivos electrónicos, terminal punto de venta, receptores y dispensadores de efectivo.

VISIÓN

Ser una empresa de clase mundial, de alto nivel de competencia en el mercado global, líder en soluciones integrales de desarrollo de negocios; utilizando tecnologías de la información.

Quedando los mismos valores

VALORES

Compromiso

Responsabilidad

Puntualidad

Respeto

Trabajo en equipo

Confidencialidad

Iniciativa

Incluso se hizo la actualización del logotipo como se muestra a continuación.



Figura 4 Logotipo versión 1 2008-2013. *Imagen corporativa TKINOV S.A. de C.V.*



Figura 5 Logotipo versión 2 2013 a la fecha. *Imagen corporativa TKINOV S.A. de C.V.*

Inducción

Lo primero que pasó en éste proceso de elaborar la inducción fue: Darme cuenta que la Misión, Visión y Valores ya no correspondían a la realidad actual de la organización.

Ya con la Misión, Visión, Valores y logotipo actualizado se elaboró la nueva Inducción que es el procesos en donde se le da la información acerca de la empresa, su giro, las filiales, los productos o servicios que se ofrecen, el organigrama, se presenta con sus compañeros de trabajo, con el personal de la empresa, se le muestra su lugar de trabajo y es asignado con su jefe formalmente para que comience con su período de adaptación a su puesto, en esta actividad puede ser asignado alguien de su departamento para esta labor.

Se le explican los derechos y obligaciones que contrae con la organización, así como las políticas y procedimientos de la misma, aunque, algunos más los irá conociendo en el transcurso de su vida laboral, a este proceso se le llama inducción.

Se le informa cómo se calificarán sus méritos, cómo podrán hacerse acreedores a los incentivos y premios, su esquema de pago, su hora de entrada, su tiempo para comer, cómo marcará su asistencia al trabajo, con tarjeta de asistencia o tarjeta con código de barras.

Psicología de las Organizaciones

Esta sub disciplina de la Psicología Organizacional es el escenario sobre el que se puede observar la relación que guardan las personas con el funcionamiento de las organizaciones, cómo se comunican, cómo se toman decisiones, cómo se ejerce el poder, el liderazgo, el nivel de participación de los miembros en la organización o en el modo de desarrollar su trabajo, la cooperación, el trabajo en equipo, el manejo de conflictos, la cultura, la estructura, la tecnología, el cambio organizacional y la resistencia al cambio del mismo.

La comunicación en la organización en la que laboro era lineal, donde incluso el mismo director podía dar una indicación directamente a cualquier miembro del equipo sin importar el nivel jerárquico. Esto era una ventaja ya que aquella persona que recibía tal indicación no se negaba, ni cuestionaba al director acerca de la razón por la cual debía realizar la tarea encomendada, sentían que estaba cercano a ellos y que así como él se acercaba a los trabajadores, ellos de igual manera se podían acercar a él para hacer algún comentario, resolver alguna duda, exponer alguna inconformidad, incluso pedir un permiso o un incremento de sueldo y es aquí en donde comenzaban los problemas de jerarquía, ya que si alguna petición o inconformidad no era consultada con el jefe inmediato éste podía sentir que su posición jerárquica en el organigrama no estaba siendo respetada, que su subordinado lo estaba saltando provocando así un conflicto entre jefe subordinado, entre el jefe y la dirección general, lo cual permeaba en el clima laboral, restaba autoridad a los jefes y el director terminaba haciéndose cargo de asuntos que debían corresponder a otras áreas.

Por lo anterior, se elaboró un nuevo organigrama donde las líneas de reporte hacia la dirección general se redujeron, se vio la necesidad de quitar al líder del proyecto el control y administración del equipo de desarrollo, se creó un nuevo puesto y se contrató a una persona como Coordinador de Desarrollo, el cual se encargó de atender los requerimientos del cliente, la administración del personal a

su cargo y la distribución de las actividades de acuerdo a los niveles de experiencia de cada miembro del equipo. Las ventajas de haber tomado ésta decisión fueron en primer lugar mejorar la relación cara a cara del Líder de Proyecto con el equipo de desarrollo, ya que los Desarrolladores se quejaban que tenían mucho trabajo, que las actividades estaban mal distribuidas, que sus jornadas de trabajo eran muy extensas y el nivel de cumplimiento de los entregables al cliente raramente se cumplían, se solicitaban prorrogas al cliente para la entrega; si se entregaban, era sin hacer pruebas de funcionalidad o de estrés de las aplicaciones, etc.

Por otro lado, los responsables de tomar las decisiones lo hacían casi en su totalidad con el Director.

Recuerdo un día en que a uno de los supervisores le levanté tres actas administrativas en un período de doce días. La primera acta se levantó ya que una de sus actividades era reportar las incidencias los viernes a través de un formato de control de asistencia que llenaba y debía ser enviado por correo electrónico, cosa que no hacía. Al llegar el día para calcular la nómina se le tenía que solicitar dicho formato y tardaba mucho, ya que tenía que recopilar la información, ya no recordaba, lo cual generaba errores como no reportar faltas o descontar días a personas que no habían faltado en los días que él había reportado; esto generaba reclamos por parte del personal, reclamos al departamento de Recursos Humanos, inconformidad entre el personal. Los promotores, que era con quien se daban estas imprecisiones, se quejaban porque decían, “yo no faltó y me descuentan y a él que sí faltó no le descuentan nada”. Hubo ocasiones en los que se tuvo que recalcular la nómina porque su información era errónea.

La segunda acta administrativa se levantó ya que en una junta para informar el plan de trabajo para el mantenimiento preventivo, se le solicitó por escrito lo siguiente:

- a. Tomar asistencia de promotores en sitio y validar que los sitios estén con el personal que asignamos, así como los equipos funcionando.
- b. Tomar asistencia de los técnicos e Ingenieros asignados a esta actividad.
- c. Gestionar con el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal lo necesario para que esta actividad se lleve con los menores contratiempos posibles.
- d. Estar disponible en el teléfono por cualquier situación o urgencia, ya que hay días en las que los equipos conformados para esta actividad estarán en dos o más sitios del tribunal

Cuando se tuvo la necesidad de localizar a dos de los ingenieros de campo para que atendieran una incidencia, no sabía dónde estaban, además que después que se le pidió que tratara de localizarlos, ya no contestaba el teléfono.

La tercera acta administrativa se levantó, ya que en una junta se le solicitó que vía correo electrónico enviara una propuesta de un tema para la capacitación, ya que el personal que atiende a los usuarios del tribunal es capacitado tres veces al año de acuerdo a la detección de las necesidades de capacitación que se van encontrando.

El supervisor se acercó con el Director de la empresa, le planteó la situación de las actas, el supervisor decía que no firmaría nada y que sentía que era una situación injusta, que era un acoso laboral. El director me mandó llamar a su oficina y me preguntó enfrente del supervisor lo siguiente: “¿Lo quieres correr?, porque en mi trabajo anterior a las tres actas administrativas nos corrían”. Yo le contesté que mi intención no era correrlo, que el objetivo de las actas eran documentar que tenía algunas áreas de oportunidad para que esta persona cumpliera con algunas obligaciones inherentes a su puesto, que de esas actas se tenía que derivar un plan de trabajo con el supervisor y comenzar a cumplir con esas actividades. El director decidió que esta persona no firmara nada.

Algún tiempo después se tuvo que levantar una cuarta acta derivada del consumo de datos en el teléfono que tiene asignado, ya que su estado de cuenta llegó por \$14,810.00 pesos ya que prestó el celular a su hijo que viajó a Colombia y se comunicaba por whats app a través del teléfono de la empresa. Esto es un abuso de confianza, ya que prestó un recurso como es el celular a una persona ajena a la empresa, y generó un gasto de casi 15 mil pesos por el roaming internacional de datos además de no estar disponible en esa herramienta de trabajo.

El director al enterarse de esto, muy molesto me pidió que lo corriera, que le parecía un abuso de su parte y me preguntó: “¿cuántas actas administrativas tiene?” a lo que le respondí que ésta sería la primera, que los otras tres él había autorizado que no las firmara.

Obviamente el supervisor no quería firmar nada, quería volver a exponer su caso con el director, éste estaba tan enojado que no quería ni recibirlo, pero ya se había dejado un antecedente que si la dirección decía en algo que no, no se hacía aunque fuera lo correcto, fue hasta ese momento en el que la alta dirección aceptó que hay procesos inherentes a un área, en éste caso a Recursos Humanos. Al final se le dio de baja por abuso de confianza.

Éste es un ejemplo de la toma de decisiones unilaterales en una organización, lo cual resta autoridad a otras áreas, se pueden tomar decisiones sin el nivel de conocimiento de aspectos de los cuales la persona que toma la decisión no cuenta con todos los elementos para dimensionar cómo puede afectar esa determinación a la organización.

El personal puede considerarlo injusto, que alguien es favorecido y especulan acerca de la razón, el personal se inconforma, se molesta, se pregunta ¿por qué a mí sí y a él no?, la persona que es beneficiada con una respuesta como ésta se cree intocable y entonces puede suceder lo que en éste caso, no respeta procedimientos, no mide las consecuencias de alguna conducta inadecuada, se

empodera a un trabajador, se sentía con mayor influencia que yo, incluso llegó a comentar que primero salía yo de la empresa que él.

El liderazgo no era ejercido, era muy común que el director encargaba alguna tarea y ésta a su vez era delegada a alguien más, pero no se planeaba, ni se daba seguimiento. Cuando se preguntaban los avances de dicha tarea, la persona que debía realizar la actividad se volteaba hacia alguien preguntando cómo iba, rehuían a la responsabilidad. Nadie tomaba las riendas de una actividad hasta concluirla, si la actividad no estaba realizada no eran leales y argumentaban que a la persona a la que se le había encargado la tarea eran flojos, no lo sabían hacer, etc. Y entonces uno se pregunta si sabes que es así, ¿por qué se lo pediste?, ¿esto será la característica de un líder?, nadie tomaba decisiones, nadie tomaba riesgos, mucho menos asumía la responsabilidad, no se trabajaba en equipo ya que si convenía a los intereses propios o a no recibir un regaño por una tarea no terminada le echaban la culpa al otro que no fue ni instruido, guiado o apoyado para realizar la tarea.

Así los colaboradores, cuando se les pedía algo, rehuían hacerlo; el nivel de participación era muy bajo, el personal se notaba apático, poco comprometido para lograr objetivos, mucho menos pensar en maneras diferentes de hacer su trabajo, implementar y documentar procesos. Cada quien hacía el trabajo como creía que debería hacerse.

Después de ese diagnóstico, mi trabajo como psicólogo fue proponer una reestructura organizacional.

El primer paso fue el organigrama, ya que ahí se plasman las posiciones que confirman a la organización, las líneas de reporte, los niveles jerárquicos y se delimitan las responsabilidades.

El siguiente paso fue revisar los perfiles de puestos, las necesidades del nuevo quehacer de la organización requería algo diferente, así que al concluir esta actividad se llevaron al cabo nuevas descripciones de puestos y se asignaron nuevas tareas para los diferentes puestos, se recomendaron nuevas posiciones como un Coordinador de Desarrollo, un contador, en vez de una recepcionista una asistente de dirección que hiciera las labores de la recepcionista y asistiera al director general, un contralor además de un coordinador de call center y dos asesores telefónicos e incrementar la plantilla del personal de desarrollo de aplicaciones con un nivel de experiencia escalonado por lo tanto su remuneración económica es diferente generando así un ahorro en los gastos fijos en lo que a nómina se refiere.

También se identificó la necesidad de desarrollar actividades que fueron asignadas a diferentes posiciones que aunque tal vez no tienen mucho que ver con su descripción de puesto, en la estructura hacia más sentido contratar a un contador, un contralor y una asistente de dirección que a una persona para hacer las compras las cuales me fueron encargadas a mí. Esto no hace mucho sentido para un psicólogo, pero derivado de mi experiencia manejando presupuestos de dos millones de pesos que me era asignado para organizar una fiesta de fin año, además de que la primera vez que organicé un evento de integración recién llegué a éste trabajo presenté tres cotizaciones para que me autorizaran el gasto y eso le gusto tanto al director como al representante legal.

Se elaboraron descripciones de puestos a la medida de la necesidad de la operación del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal en lo que se refiere a los promotores que atienden a los usuarios del mismo. Incluso hicimos ajustes sobre la marcha en la manera en que se había planeado brindar esa atención, donde al principio del proyecto se les pedía que hicieran lo siguiente:

1. Saber su nombre: Pregunta su nombre

2. Satisfacción total: atender a los usuarios en todas sus peticiones relacionadas con la Plataforma Integral de Cobro como: recargas de boucher, recargas con efectivo en el cajero automático, cómo hacer una compra de los diversos productos y servicios y enseñarles a usar la aplicación tanto en cajeros como en quioscos electrónicos de autoservicios.
3. Responsabilidad compartida: que como proveedor de la plataforma integral de cobro tanto supervisores, promotores y técnicos debemos dar un servicio de calidad a los usuarios ya que ellos desconocen si somos o no proveedores, para ellos somos parte del TSJDF.
4. Conocer lo que el usuario necesita: Preguntar al usuario qué operación iba a realizar.
5. Localización conveniente: estar siempre junto al cajero y en el módulo de ventas de la tarjeta de prepago.
6. Calidad en el servicio: Hacer las cosas bien y a la primera.
7. Preocúpate y considera a los demás: De acuerdo a una de las premisas por las que este proyecto se desarrolló fue precisamente el apoyo en el uso de los usuarios que son neófitos en el manejo de estos dispositivos.
8. Cortesía: Saludar al usuario, sonreír.
9. Integridad: Cómo se iban a manejar las recargas con boucher, los promotores iban a ingresar manualmente el importe del documento al sistema, se les solicitó que fueran cuidadosos al teclear la cantidad.
10. Confiabilidad: Que los equipos estén operando todo el tiempo.
11. Disposición por ayudar: Ser pacientes con los usuarios, no conocen la aplicación y el sistema es una innovación en el TSJDF.
12. Eficiencia: Atención rápida a los usuarios.
13. Disponibilidad: Que los equipos estén funcionando.
14. Conocimientos: De la plataforma, los procedimientos, servicios y productos del Tribunal.
15. Profesionalismo: Hacer las cosas bien, por eso se evalúa la atención al usuario.
16. Capacidad de respuesta: Aclarar las dudas a los usuarios.

Una vez que inició el proyecto, nos dimos cuenta de que los usuarios no tenían mucho tiempo, siempre andan de prisa, es muy común que dejan los trámites muy cerca al término que impuso el juez, como los usuarios se estaban familiarizando con la plataforma se tardaban en sus procesos de recargas, cambios de número de identificación personal, consultas de saldo y compra. Por ésta razón se decidió modificar los aspectos para evaluar el nivel de servicio y atención al cliente.

a) ATENCIÓN

- a. Cordial: Saludar al usuario
- b. Amable: Sonreír
- c. Respetuoso: Hablar de usted a los usuarios.
- d. Atento: Se dirigió al usuario como se lo solicitó (por ejemplo Licenciado), contestó a sus preguntas, le ayudó en los procesos que quería realizar el usuario.

b) INFORMACIÓN

- a. Informó al usuario el costo de la tarjeta y qué NIP tiene la tarjeta.
- b. Recomendó al usuario personalizar el NIP y por qué

c) ORIENTACIÓN

- a. Le preguntó al usuario qué operación iba a realizar.
- b. Lo guío en el uso de la aplicación.
- c. Le pidió al usuario que revisara sus datos antes de aceptar el cobro en su tarjeta de pre pago.
- d. Le informó al usuario que en el producto de fotocopiado no hay cancelaciones.
- e. Le pidió al usuario que revisara sus datos de facturación y validara que eran correctos.
- f. Le explicó al usuario que el ticket original se entrega en el lugar donde solicita el producto o servicio y la copia para él.

Bibliografía

1. Arciniega Miranda y Pompa Alarcón (2001) Delimitación de las competencias del psicólogo en el proceso administrativo del desarrollo organizacional. Tesis de Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, Tlalnepantla, Estado de México.
2. Aguilar, J. ¿Qué es la psicología? 2007, Asociación Oaxaqueña de Psicología. México. http://www.conductitlan.net/que_es_la_psicologia.ppt
3. Arias, G. (1986) Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
4. Blum, M. y Naylor, J. (1985) Psicología industrial, sus fundamentos teóricos y sociales. pp. 774-777. México: Trillas.
5. Blum, M. y Taylor, J. (1985) Psicología industrial, sus fundamentos teóricos y sociales. México: Trillas.
6. Chruden, H. (1980) Administración de personal. México: Continental.
7. Dunnette, D. y Kirchner, K. (2007) Psicología Industrial. México: Trillas.
8. Fleishman, E. (1979) Estudios de la Psicología Industrial y del personal. México: Trillas.
9. Fleishman, E., Harris, F. (1979) Estudios de la Psicología Industrial y del personal. México: Trillas.
10. Flores López, A. (1990) Desarrollo organizacional, el papel del psicólogo en las instituciones. Tesis de Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, Tlalnepantla, Estado de México.
11. Rodríguez, A. (1999) Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones. Madrid: Pirámide.
12. Jiménez, A. (1976) Análisis experimental de la conducta. México: Trillas.
13. Landy, F. y Conte, J. (2005). Psicología Industrial. México: Mc Graw Hill.
14. Lucas, A. (2005) Sociología de las organizaciones. México, DF: Mc Graw Hill.
15. Martínez, C. (2010) Psicología social en las organizaciones: Estrategias tácticas y técnicas para el cambio organizacional. Buenos Aires: Lugar Editorial.

16. Mayo, E. (1977) Problemas sociales de una civilización industrial. Argentina, Buenos Aires: Nueva Visión.
17. Monroy, G. (2009). Psicología y Organización. Revista de la Universidad del Azuay. (48), 25-82.
18. Pérez, U.G. (1978) La motivación en las organizaciones laborales. México: Francisco Méndez Otero.
19. Pigors, P. y Myers, C.A. (1979) Administración de personal, un punto de vista y un método. México: Continental
20. Riggio, R. (2008). Introduction to Industrial/Organizational psychology. New Jersey: Pearson Prentice Hall:
21. Rodríguez, A. (1999) Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones. España, Madrid: Pirámide.
22. Romero, A. (1999) Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones. Madrid: Pirámide.
23. Fleishman, E (1979) Estudios de la Psicología Industrial y del personal. México: Trillas.
24. Schein, E. (1980) Psicología de la organización. Madrid: Ed. Dossat
25. Valero, J, (2005) Instituciones y organizaciones sociales. Madrid: Thomson.
26. Vargas, J y Velasco, M (1999) Psicología organizacional: Consideraciones generales. En prensa UNAM FES Iztacala.
27. Vega, R.M. y Garrido, M.E. (1998) Psicología de las organizaciones, proceso de socialización y compromiso con la empresa. Salamanca: Amarú.

ANEXOS

Anexo 1 Solicitud de Empleo (Formato corto anverso)

Logo

No. Folia _____

Solicitud de Empleo

DATOS GENERALES

Uso exclusivo de Adcoo

Fecha _____

Tipo A I V

Color V A R N

Zona P

Apellido Paterno _____ Materno _____ Nombre (s) _____

Calle _____ No. _____ Colonia _____

C.P. _____ Delegación o Municipio _____ Ciudad/Estado _____

Sueldo mensual solicitado: \$ _____ Puesto solicitado: _____

Foto reciente del solicitante

Teléfono 1 _____

Propio Oficina

Dejar recado con _____

Dirección e-mail _____

Sexo: H M

Teléfono 2 _____

Propio Oficina

Dejar recado con _____

INFORMACIÓN PERSONAL

Nombre de nacimiento _____ Fecha de nacimiento _____

Nacionalidad _____ En caso de no ser mexicana, ¿cuál es su nacionalidad? SI NO

Estado Civil Soltero Casado Divorciado Unión Libre Viudo

No. de identificación o INE _____ RFC _____ Lugar _____ No. Licencia _____ No. Cédula de INE _____

Sexo _____ Papeles _____ Estudios _____

ESCOLARIDAD

Escuela	Año de Ingreso	Número de la Escuela/Paralelo	Comprobación Escolar		Puntaje	
			Si	No	Si	No
Primaria			Comprobación	Si No		
Secundaria			Comprobación	Si No		
Preparatoria (Secundaria)			Comprobación	Si No		
Profesional			Título Comprobación	Si No Si No		
Convenio			Título Comprobación	Si No Si No		
Tercero			Título Comprobación	Si No Si No		
Otro			Título Comprobación	Si No Si No		

Escuela actualmente SI NO ¿Qué estudia? _____

Nombre _____ Día de la semana Escuela _____

Nombre completo	Edad	Sexo	Religión	Residencia (Comprobación)	Nombre	Edad	Sexo

FAMILIARES

Nombre	Miembro	Profesión	Comprobación	Ocupación
Padre				
Madre				
Espouse (s)				

Personas que dependen económicamente de usted _____ Número de hijos _____

En caso de accidente sufrir a _____ / Al teléfono _____

SEC-0105/06

Anexo 1.1 Solicitud de Empleo (Formato corto reverso)

EXPERIENCIA LABORAL			
ULTIMO O ACTUAL			
Nombre de la empresa		Puesto	
Teléfono		Número del jefe inmediato	
Fecha de ingreso		Fecha de salida	
De _____ a _____	De _____ a _____	De _____ a _____	De _____ a _____
Mencione los principales actividades que realizó en el área ocupada			
Causa de separación			
PENULTIMO			
Nombre de la empresa		Puesto	
Teléfono		Número del jefe inmediato	
Fecha de ingreso		Fecha de salida	
De _____ a _____	De _____ a _____	De _____ a _____	De _____ a _____
Mencione los principales actividades que realizó en el área ocupada			
Causa de separación			
ANTEPENULTIMO			
Nombre de la empresa		Puesto	
Teléfono		Número del jefe inmediato	
Fecha de ingreso		Fecha de salida	
De _____ a _____	De _____ a _____	De _____ a _____	De _____ a _____
Mencione los principales actividades que realizó en el área ocupada			
Causa de separación			
REFERENCIAS PERSONALES (favor de no incluir parientes o jefes anteriores)			
Nombre	Teléfono	Ocupación	Período de contacto
OTROS DATOS			
¿Preferir el turno de trabajo?		¿Preferir el horario?	
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí
¿Es capaz de viajar?		¿Es capaz de trabajar en equipo?	
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí
¿Tiene disponibilidad para viajar?		¿Tiene disponibilidad para trabajar en equipo?	
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí
¿Tiene disponibilidad para trabajar en equipo?		¿Tiene disponibilidad para trabajar en equipo?	
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí
¿Está de acuerdo en aceptar el puesto de trabajo?			
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí			
¿Cuenta con sus datos personales?			
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí			
DECLARACIONES			
1. Autorizo a Artekco para verificar los datos que contiene esta solicitud y para obtener información adicional que estime necesaria.			
2. Declaro que la información que proporciono en la presente solicitud es exacta y verídica, queda entendido que cualquier declaración falsa en caso de ser contratado, será causa de rescisión de mi contrato de trabajo.			
Lugar y fecha: _____ de _____ de _____			
Esta solicitud tiene una vigencia de 6 meses.			
Firma del solicitante _____			

Anexo 2 Solicitud de Empleo (Formato largo)

No. Folio _____

Logo

Solicitud de Empleo

Adecco es una compañía de administración de personal y consultoría en Recursos Humanos; nosotros reclutamos y seleccionamos candidatos para nuestras empresas clientes.

Le pedimos que nos proporcione la siguiente información, de esta forma podremos ayudarlo colocándolo en un puesto acorde a sus necesidades y desarrollo.

Todos los datos que usted registre son confidenciales. Por favor llene esta solicitud con pluma y con letra.

Usted puede consultar nuestras vacantes en la página de internet: www.adecco.com.mx

Foto reciente del solicitante

Lista exclusiva de Adecco

Fecha _____

Tipo A I V

Color V A R N

Zona P

DATOS GENERALES

Nombre

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre(s)
------------------	------------------	-----------

Dirección

Calle	Número	Colonia
C.P.	Delegación o Municipio	Ciudad/Estado

Teléfono 1 _____ Teléfono 2 _____

Propio Oficina Propio Oficina

Dejar recado: con _____ Dejar recado: con _____

Dirección e-mail: _____

Edad _____ años Sexo: Masc. Fem.

Sueldo Mensual Solicitado \$ _____

Puesto Solicitado: _____

SE 010803

Anexo 2.1 Solicitud de Empleo (Formato largo)

INFORMACIÓN PERSONAL										
Nombre y Apellido					Fecha de nacimiento					
Domicilio					¿Está casado o en unión libre (separado legalmente)?					
Estado Civil					<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Unión Libre <input type="checkbox"/> Viudo					
No. de Pasaporte o DNI		C.I.T.		C.O.P.		No. Licencia		No. Documento		
Talla		Peso		Estatura		¿Está embarazada?				
						<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> No Se				
ESCOLARIDAD										
Escuela	Años cursados	Nombre de la Escuela/Carrera	Comprobante Escolar		Fecha					
			SI	NO	De	A				
Primaria			Comprobante	SI	NO					
Secundaria			Comprobante	SI	NO					
Preparatoria o Universitario			Comprobante	SI	NO					
Profesional			Título	SI	NO					
			Comprobante	SI	NO					
Comercial			Título	SI	NO					
			Comprobante	SI	NO					
Técnica			Título	SI	NO					
			Comprobante	SI	NO					
Otro			Título	SI	NO					
			Comprobante	SI	NO					
Estudia actualmente					¿Qué estudia?					
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO										
Nombre: _____ Día de la Semana: <u>Lu</u> <u>Ma</u> <u>Mi</u> <u>Ju</u> <u>Vi</u> <u>Sa</u> <u>Do</u> Escuela: _____										
Habilidades Específicas		Habilidades		Redacción		Idiomas		Habilidades de Computación		
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
CAPACITACIÓN Y CURSOS MÁS IMPORTANTES										
Nombre del curso o capacitación			No. de Horas		Fecha		Empresa o Instituto donde lo recibió			
FAMILIARES										
Nombre		Vive		Finado		Domicilio		Ocupación		
Padre										
Madre										
Esposa (o)										

Personas que dependen económicamente de usted: _____ Número de hijos: _____
 En caso de accidente laboral: _____ Afectación: _____

Anexo 2.2 Solicitud de Empleo (Formato largo)

EXPERIENCIA LABORAL	
ÚLTIMO O ACTUAL	
Nombre de la empresa: _____ Teléfono: _____	
Dirección: _____ Actividad de la empresa: _____	
Nombre y puesto de este trabajador:	Función desempeñada y porcentaje de tiempo:
Puesto de trabajo: De _____ a _____ Mes Año Mes Año	1. _____ 2. _____ 3. _____
Sueldo mensual: \$ _____ Mensual Mensual	4. _____ 5. _____
¿Ha tenido personal a su cargo? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí	
¿Podría señalar referencias de usted? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí	
Mencione las principales actividades que realice en el último puesto: _____ _____ _____	
Causa de separación: _____	
PENÚLTIMO	
Nombre de la empresa: _____ Teléfono: _____	
Dirección: _____ Actividad de la empresa: _____	
Nombre y puesto de este trabajador:	Función desempeñada y porcentaje de tiempo:
Puesto de trabajo: De _____ a _____ Mes Año Mes Año	1. _____ 2. _____ 3. _____
Sueldo mensual: \$ _____ Mensual Mensual	4. _____ 5. _____
¿Ha tenido personal a su cargo? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí	
¿Podría señalar referencias de usted? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí	
Mencione las principales actividades que realice en el último puesto: _____ _____ _____	
Causa de separación: _____	
ANTEPENÚLTIMO	
Nombre de la empresa: _____ Teléfono: _____	
Dirección: _____ Actividad de la empresa: _____	
Nombre y puesto de este trabajador:	Función desempeñada y porcentaje de tiempo:
Puesto de trabajo: De _____ a _____ Mes Año Mes Año	1. _____ 2. _____ 3. _____
Sueldo mensual: \$ _____ Mensual Mensual	4. _____ 5. _____
¿Ha tenido personal a su cargo? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí	
¿Podría señalar referencias de usted? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí	
Mencione las principales actividades que realice en el último puesto: _____ _____ _____	
Causa de separación: _____	

Anexo 2.3 Solicitud de Empleo (Formato largo)

REFERENCIAS PERSONALES (Puede de no incluir parientes o jefes anteriores).			
Nombre	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerlo

ESTADO DE SALUD Y HÁBITOS PERSONALES	
¿Sufre usted de alguna enfermedad? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	¿Tiene alguna enfermedad crónica? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí, describa
¿Padece algún tipo de discapacidad? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	¿Ha sido internado en algún hospital? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
	¿Cuál es su condición de salud? /

ESTADO DE SALUD Y HÁBITOS PERSONALES	
¿Tiene usted algún tipo de enfermedad? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No (Especifique)	¿Tiene alguna enfermedad? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí (Especifique)
¿Ha sido internado en algún hospital? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	¿Ha estado algún tiempo en algún hospital? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí (Especifique)
¿Tiene usted algún tipo de discapacidad? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	¿Tiene discapacidad alguna para el trabajo? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí
¿Padece algún tipo de discapacidad? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	¿Tiene discapacidad para cumplir con requerimientos? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí (¿A qué trabajo?)
¿Tiene alguna enfermedad crónica? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	¿Tiene hipertensión para ingresar aquí en el caso? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
¿Padece diabetes? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	¿Ha estado algún momento en algún centro de rehabilitación de la familia? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
¿Ha sido internado en algún hospital? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	¿Tiene alguna otra enfermedad? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí (Especifique)
¿Estuvo internado en algún hospital? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	¿Tiene diabetes? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí (Especifique)
¿Ha estado internado en algún hospital? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	¿Tiene hipertensión? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí (Especifique)
¿Ha estado internado en algún hospital? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	¿Ha estado alguna vez internado en un hospital? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
	¿Ha estado alguna vez internado en un hospital? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
	¿Ha estado alguna vez internado en un hospital? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

¿Cuál es su condición de salud? /

DECLARACIONES

- Autorizo a Adecco para verificar los datos que contiene esta solicitud y para obtener información adicional que estime necesaria.
- Estoy en disposición de someterme a los exámenes que determine Adecco.
- Declaro que la información que proporciono en la presente solicitud es exacta y verificable, queda entendido que cualquier declaración falsa en caso de ser contratado, será causa de nulidad de mi contrato de trabajo.

Lugar y fecha: _____ de _____ de _____.

Esta solicitud tiene una vigencia de 6 meses.

Firma del solicitante

Anexo 3 Lista de documentos para contratación.

DOCUMENTOS PARA CONTRATACIÓN
4 fotografías tamaño infantil de frente.
2 cartas de recomendación últimos trabajos (original para cotejo).
1 carta de recomendación personal.
Licencia de manejo vigente (original para cotejo).
Constancia de estudios (original para cotejo).
Copia de Cartilla o pre cartilla (original para cotejo).
2 copias de comprobante de domicilio (original para cotejo).
Hoja Rosa IMSS (original y copia para cotejo).
2 copias acta de nacimiento (original para cotejo).
2 copias credencial de elector (original para cotejo)
Croquis domicilio y último trabajo.
Nota: Todos los documentos en copia

Anexo 4 Descripción de Puesto

Logo	Razón social	
DESCRIPCIÓN DE POSICIÓN		
Unidad:	Distribución	21/02/2007
Nombre de la Posición:	Almacenista (EXPEDICIÓN) (MONTACARGUISTA)	
Posición a la que reporta:	Asistente de Turno	
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES ¿Qué? ¿Cómo? ¿Para qué?		PROPOSITO PRINCIPAL DE LA POSICIÓN
<p>Efectuar la carga del producto hacia el interior de la caja de transporte, teniendo un manejo eficiente del producto para evitar averías en el producto.</p> <p>Revisar que la caja del transporte se encuentre en optimas condiciones para poder efectuar la carga, en caso contrario debera reportar al jefe inmediato, para evitar averías del producto y/o contaminación del producto.</p> <p>Realizar la hoja de carga; es decir anotar en una hoja con un mapa de carga los espacios a llenar dentro de la caja, a fin optimizar el espacio existente de la caja</p> <p>Efectuar un analisis de el total de producto para el ingreso a caja del transporte, tomando en cuenta el volumen del producto, y el espacio de la caja, para maximizar el uso de espacio</p> <p>Cumplimiento de las normas de seguridad, NQS y BPD's, mediante la aplicación de las políticas y normas existentes para mantener la seguridad y calidad en la operación.</p>	<p>Despacho de producto de acuerdo a las solicitudes de movimiento demandadas, y la carga de la mercancía al transporte</p>	
ASPECTOS GENERALES		DIMENSION / KPI'S QUE MIDEN LA POSICIÓN
<p>Nivel Mínimo de Estudios: Bacteriario</p> <p>Especialidad:</p> <p>Experiencia: Manejo de equipo de Manipuleo, específicamente de Montacargas</p> <p>Años de experiencia: 6 meses</p> <p>Conocimiento Técnico: Equipo de manipuleo</p> <p>Años de experiencia: 6 meses</p>	<p>Financiero Cubrir al 100% las entregas del producto</p> <p>Procesos Optimización del tiempo en el movimiento del producto. Resultados de las auditorías.</p> <p>Desarrollo Cumplir al 100% con las horas de capacitación programada</p> <p>Clientes Cumplimiento de los movimientos y cargas solicitadas.</p>	
ORGANIGRAMA		
<p>Posición que reporta Jefe Inm.: Especialista en Procesos de Almacén A</p> <p>Posición Jefe Inmediato: Asistente de Turno</p> <p>Otras posiciones que reportan Jefe Inmediato (Nombre y Núm.):</p> <p>Posición Descrita: Almacenista</p> <p>Posiciones a cargo de la posición valuada o posiciones supervisadas indirectamente (Nombre y Núm.):</p>		

Importante empresa busca operadores de montacargas

Escolaridad: Bachillerato

Sexo: Indistinto

Conocimiento de operación de montacargas

Deseable montacargas eléctrico y conocimiento en push pull.

Conocimiento Ingreso y expedición

Radiofrecuencia

SAP

Anexo 6 Análisis de Puesto

ANÁLISIS DE PUESTO

CUESTIONARIO

Para recoger información relacionada con la formulación de Análisis de Puestos

INSTRUCCIONES: Sírvase leer cuidadosamente este cuestionario y contestar hasta el momento de estar seguro del contenido; cualquier duda favor de consultarla con la persona que se lo entregó.

DATOS GENERALES

Fecha: _____

Anota con letra clara los siguientes datos:

Nombre del puesto: _____ Número de ocupantes del mismo puesto: _____

Horario: _____ Ubicación del puesto: _____

Área o departamento: _____ Sección: _____ Puesto al que reporta: _____

Anote el nombre de los puestos que dependen directamente de ustedes:

Para desempeñar su trabajo necesita tener contactos:

Internos son: _____ Externos son: _____

_____	_____
_____	_____
_____	_____

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Describe en forma general y breve en qué consiste el trabajo que desempeñe usted:

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

Anote las actividades diarias que realiza en orden de importancia, de mayor a menor:

Actividad no.	Actividades Diarias

Anexo 6.1 Análisis de Puesto

Actividades periódicas: Describa aquí todas las obligaciones y operaciones que usted realiza solamente a intervalos regulares de tiempo, indicando la frecuencia con la que se realizan:

Actividad no.	Actividades periódicas	Frecuencia

Actividades eventuales: Describe aquí las obligaciones y operaciones que usted realiza solamente de vez en cuando:

Actividad no.	Actividades eventuales

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

REQUIERE:	SÍ	NO
Leer y escribir		
Operaciones aritméticas		
Mecanografía		
Contabilidad		
Archivo		

NIVEL DE CONOCIMIENTOS

Marque con una "X" los estudios mínimos necesarios que usted considere para desarrollar el puesto:

Primaria		Secundaria	
Preparatoria		Bachillerato tecnológico	
Conocimiento técnico		Estudios profesionales	
Diplomado		Maestría	

Anexo 6.2 Análisis de Puesto

EXPERIENCIA

Anote el tiempo mínimo requerido que usted considera para adquirir los conocimientos y la destreza necesaria en el puesto.

CRITERIO

En el desarrollo de las actividades encomendadas al puesto requiere que habitualmente se tomen decisiones; describa usted decisiones que toma su puesto:

REQUISITOS FÍSICOS

Marque con una "X" lo que considere usted implique esfuerzo físico para el desarrollo de su trabajo.

Cargar		Manejar	
Jalar		Mover	
Sujetar		Otro	

El puesto requiere determinados requisitos de:

Edad		Presentación	
Sexo		Voz	
Estado civil		Don de mando	

ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL

Marque con una "X" lo que requiere el puesto:

Ligera atención		Atención dispersa	
Atención constante		Esfuerzo visual	
Atención concentrada		Esfuerzo auditivo	

MEDIO AMBIENTE Y POSICIÓN

Señale con una "X" en qué posición desempeña su trabajo:

De pie		Sentado	
Caminando		Agachado	

Anexo 6.3 Análisis de puesto

Señale con una "X" el medio en que se desarrollan las labores:

Condición	Pésima	Mala	Regular	Buena	Excelente
Ventilación					
Frío					
Calor					
Polvo					
Humedad					
Iluminación					
Ruido					

Marque con una "X" como considera su trabajo:

Rutinario		Normal	
Variado		Interesante	
Monótono		Otro	

OBSERVACIONES GENERALES

Utilice este espacio en caso de que quiera agregar algún comentario a su descripción.

Nombre y firma del analista Nombre y firma del jefe inmediato Nombre y firma del responsable del puesto

EVALUACIÓN DE CANDIDATOS

DATOS DEL CANDIDATO:

NOMBRE DEL SOLICITANTE: _____ FECHA _____

CANDIDATO AL PUESTO: _____ ENTREVISTADO POR _____

Concepto a evaluar	Excelente	Buena	Aceptable	Regular	Mala
1. Preparación académica					
2. Experiencia de trabajo					
3. Logros más significativos					
4. Estabilidad trabajos anteriores					
5. Habilidad de negociación					
6. Iniciativa que denota					
7. Imagen que proyecta					
8. Capacidad de respuesta					
9. Expectativas					
10. Potencial de desarrollo					
11. Apariencia personal					

APRECIACIÓN FINAL:

() Excelente candidato () Buen candidato () Con reservas, ver otros candidatos () No aceptado

COMENTARIOS:

Anexo 8 Evaluación de Desempeño

Logo		EVALUACION DE DESEMPEÑO																
NOMBRE: _____		NO. DE EMPLEADO: _____																
PUESTO: _____		JEFE INMEDIATO: _____																
FECHA INGRESO: _____		FECHA DE EVALUACION: _____																
Por favor marque con una X la casilla que mejor describa la respuesta del colaborador ante C/U de los enunciados																		
COMPETENCIAS		NIVEL DE DOMINIO																
		1	2	3	4	5												
Conocimiento de sí mismo: INDICADORES: Reconoce sus errores; trabaja activamente para mejorarlos, busca trabajar en áreas donde explote su talento																		
Insight: INDICADORES Hace relaciones apropiadas entre hechos, ideas y situaciones teniendo un panorama mas completo.																		
Curiosidad: INDICADORES: Pregunta sobre los procedimientos, reflexiona sobre las respuestas, se interesa sobre otras áreas																		
Cooperación Proactiva: INDICADORES: Apoya a sus compañeros, se interesa para que sus compañeros realicen de manera adecuada el trabajo, se muestra optimista y coopera de buena manera si se le piden nuevas tareas.																		
Innovación-Renovación: INDICADORES: encuentra áreas de oportunidad y alternativas para mejorar, se muestra entusiasta y coopera de buena manera ante los cambios.																		
ADAPTACIÓN AL PUESTO		CALIFICACION																
		1	2	3	4	5												
El colaborador se ha familiarizado con su puesto																		
Cumple con el trabajo asignado																		
La calidad con la que entrega su trabajo es aceptable																		
Realiza su trabajo de acuerdo a BPD 's																		
Cumple con las normas NESOL																		
La supervisión que requiere para realizar su trabajo es mínima																		
Las funciones que desempeña contribuyen de manera activa al buen funcionamiento de su equipo																		
La actitud y postura que manifiesta ante sus jefes y compañeros favorecen su integración al equipo de trabajo																		
Se muestra abierto y coopera de buena manera ante los cambios																		
Se muestra dispuesto si se le solicitan nuevas y/o mas tareas																		
En este periodo ha tenido un aprendizaje significativo en el manipuleo del equipo asignado																		
En este periodo ha tenido un aprendizaje significativo en la realización de su trabajo de acuerdo a procedimiento																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">CALIF.</th> <th style="width: 90%;">DEFINICIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>No demostrada / Nunca</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>En desarrollo / Casi nunca</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Estándar / A veces</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Desarrollada / Casi siempre</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Altamente desarrollada / siempre</td> </tr> </tbody> </table>		CALIF.	DEFINICIÓN	1	No demostrada / Nunca	2	En desarrollo / Casi nunca	3	Estándar / A veces	4	Desarrollada / Casi siempre	5	Altamente desarrollada / siempre	COMENTARIOS: _____ _____ _____				
CALIF.	DEFINICIÓN																	
1	No demostrada / Nunca																	
2	En desarrollo / Casi nunca																	
3	Estándar / A veces																	
4	Desarrollada / Casi siempre																	
5	Altamente desarrollada / siempre																	
RECOMENDACIÓN Nivelación sueldo <input type="checkbox"/> Resición contrato <input type="checkbox"/>																		
_____ JEFE INMEDIATO		_____ JEFE AREA		_____ PERSONAL ADECCO														

RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA

Recursos Humanos

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DATOS PARTICULARES DEL EVALUADO

No. de empleado _____ Empresa: _____
Nombre: _____
Centro de trabajo: _____
Puesto _____ Período evaluado: de: _____ a _____ de _____
Área _____ Departamento _____
Fecha de evaluación: _____

ANOTAR LOS DATOS CORRECTAMENTE



RAZÓN SOCIAL

Departamento de Recursos Humanos

La presente evaluación está fundamentada en la evaluación individual del desempeño mostrado, frente a los factores considerados por la compañía como esenciales en el desarrollo de las actividades y tareas asignadas a cada puesto de la organización, estos deberán ser perfectamente conocidos por el evaluado y comentado el desempeño esperado y el real.

INSTRUCCIONES

Relacione cada uno de los diez factores a evaluar, con los parámetros de evaluación discretos a su derecha, elija y circule los puntos que considere la calificación adecuada según el desempeño mostrado en el transcurso del año, anotándolo en el último recuadro, sume el total de puntos obtenidos en cada uno de los factores evaluados y compárelos con la escala que se describe.

FACTORES A EVALUAR

Organización del trabajo	Iniciativa
Control de actividades	Capacidad de aprendizaje
Conocimiento del puesto	Cooperación
Calidad de trabajo	Puntualidad
Efectividad en el trabajo	Asistencia

ESCALA DE EVALUACIÓN

ESCALA DE EVALUACIÓN	PUNTOS	EVALUACIÓN
Por debajo de lo esperado: El empleado no cumple con los requisitos cumple con algunas o solo cumple con algunas pero no todas las funciones del puesto en forma consistente, requiere ayuda de su supervisor u otros. Es necesario documentar y seguir de cerca las desviaciones, esta calificación pretende alertar al empleado de que es imperativo mejorar su desempeño.	De 0 a 80 puntos	DE
Aceptablemente esperado: El empleado no lleva acabo el 100% de las expectativas del puesto, requiere capacitación o asesoría para mejorar su desempeño y supervisión regular, su actitud es participativa y cooperadora.	De 90 a 180 puntos	AE
De acuerdo con lo esperado y más: Lleva acabo correctamente todas las funciones del puesto frecuentemente las supera, es creativo y participativo con sus relaciones internas y externas, no requiere supervisión.	De 190 a 270 puntos	AE +
Por encima de lo esperado: El empleado cumple y excede de manera significativa todas las funciones y expectativas del puesto, se encuentra ampliamente facultado para dirigir y apoyar, se encuentra capacitado para encomendársele tareas de responsabilidad superior.	De 280 a 300 puntos	EE

PARAMETROS DE EVALUACIÓN

Factores a evaluar	Evaluación EE Puntos 30	Evaluación AE + Puntos 20	Evaluación AE Puntos 10	Evaluación DE Puntos 0	Puntos obtenidos
Organización del trabajo	Siempre planea y efectúa su trabajo en forma oportuna y eficiente, pudiendo establecer con claridad y precisión los aspectos analíticos de la función	Planea y efectúa su trabajo en forma secuencial y ordenada en base a prioridades. Su ejecución es eficiente	En ocasiones se observa falta de secuencia y orden en la realización del trabajo, así como dificultad para asignar prioridades claramente.	Frecuentemente existe desorden en las actividades y trabajos realizados, no hay secuencia ni asignación de prioridades en los que se hace, no hay efectividad.	
Control de actividades	El registro y seguimiento de actividades es preciso, claro y completo, los pendientes son mínimos y se atienden con oportunidad.	Registra actualiza y da seguimiento oportuno a su trabajo, en forma adecuada, pudiendo detectar y corregir desviaciones.	En ocasiones hay dificultades para mantener el registro actualizado de actividad, así como algunos retrasos y omisiones en el seguimiento y dificultad para corregir desviaciones.	No cuenta con registros y controles actualizados, con frecuencia no realiza u omite actividades importantes, la corrección de desviaciones es casi continua.	

Factores a evaluar	Evaluación EE Puntos 30	Evaluación AE + Puntos 20	Evaluación AE Puntos 10	Evaluación DE Puntos 0	Puntos obtenidos
Conocimiento del puesto	Conoce y realiza con claridad y precisión las funciones y responsabilidades del puesto, tanto en lo específico como en lo general, aporta nuevas ideas que enriquecen la función.	A través del desempeño de su trabajo ha mostrado conocer y asumir las funciones inherentes y responsabilidades del puesto.	En ocasiones se observa falta de conocimientos y profundidad en el desempeño de sus funciones y responsabilidades, tiende a tener desequilibrios en los conocimientos específicos y genéricos del puesto.	No conoce a fondo sus funciones y responsabilidades, mostrando problemas para conceptualizar la función, tanto en lo general como en lo específico	
Calidad de trabajo	Logra reconocer y satisfacer las necesidades de sus "clientes" tanto internas como externas en forma óptima, logra hacer las cosas bien desde la primera vez y siempre revisa su trabajo.	Su trabajo está orientado a la satisfacción de las necesidades de sus "clientes" lo cual logra en la mayoría de las ocasiones	En ocasiones tiene dificultad para detectar o satisfacer las necesidades de sus "clientes", algunas veces tiene que repetir el trabajo para que salga bien.	En el desempeño de su trabajo no existe el concepto de satisfacción al cliente, el trabajo tiene que ser repetido varias veces por ensayo error	
Efectividad en el trabajo	Realiza su trabajo en forma efectiva quedándoles tiempo para realizar actividades que enriquecen su función, puede ayudar a otros o supervisar.	Cumple oportuna y adecuadamente con el trabajo de su función, revisa con tiempo sus resultados y planea sus actividades.	En ocasiones no alcanza a llevar a cabo sus funciones, el trabajo se acumula progresivamente y se observan algunas demoras en el mismo.	Frecuentemente tiene problemas para llevar a cabo sus funciones, el trabajo se acumula constantemente hay demoras largas y constantes.	

Factores a evaluar	Evaluación EE Puntos 30	Evaluación AE + Puntos 20	Evaluación AE Puntos 10	Evaluación DE Puntos 0	Puntos obtenidos
Iniciativa	Toma acciones por sí mismo en forma correcta y oportuna, realiza su trabajo sin necesidad de supervisión en forma eficaz. Constantemente aporta nuevas ideas de forma creativa.	Toma decisiones en su trabajo. por si mismo cuando es preciso, requiere un mínimo de supervisión.	Ocasionalmente toma acciones por iniciativa propia, requiere un menor grado de supervisión	Difícilmente toma decisiones por iniciativa propia, tiende a ser dependiente y requiere constante supervisión de su trabajo.	
Capacidad de aprendizaje	Demuestra gran capacidad para adquirir y poner en práctica nuevos conocimientos en forma sólida y rápida, requiere de un mínimo de explicaciones.	Ha logrado adquirir y poner en práctica conocimientos necesarios para desempeñar el puesto adecuadamente.	En ocasiones demuestra dificultad y lentitud para prender y poner en práctica los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto	Ha tenido serias dificultades para poder adquirir los conocimientos	
Cooperación	Siempre se encuentra dispuesto a cooperar con persona de su área y otras, para realizar diferentes trabajos	Existe una buena disposición para ayudar y colaborar con otros, se interesa en cooperar	En ocasiones muestra falta de disposición o interés para colaborar con otras personas del área, muestra preferencia por el trabajo individual.	No muestra disposición o interés por involucrarse en el trabajo de otros, existe una marcada tendencia al individualismo.	

Anexo 8.7 Evaluación de desempeño

Factores a evaluar	Evaluación EE Puntos 30	Evaluación AE + Puntos 20	Evaluación AE Puntos 10	Evaluación DE Puntos 0	Puntos obtenidos
Puntualidad	Nunca ha llegado tarde a sus labores durante el transcurso del año, con frecuencia llega antes de su hora de entrada.	Llega a tiempo a sus labores, ha llegado tarde no más de cinco ocasiones en el año, habiéndose éstas justificado.	Ha llegado tarde más de cinco veces en el año, en ocasiones los retardos no son justificados plenamente.	Ha llegado tarde más de diez veces en el año, frecuentemente existe nula justificación, a pesar de habersele llamado la atención el empleado ha mantenido su conducta en forma repetitiva.	
Asistencia	Nunca ha faltado en el año	No ha tenido más de tres faltas en el año y han estado justificadas plenamente.	Ha tenido más de tres faltas en el año, en ocasiones estas no se han justificado plenamente.	Ha tenido más de cinco faltas en el año y varias de éstas no se han justificado, el empleado no lo ha reconocido a pesar de que se le ha llamado la atención.	
				Puntos obtenidos	
				Evaluación (ver escala)	

RAZÓN SOCIAL

Departamento de Recursos Humanos

Es necesario que cada uno de los factores calificados sean reforzados o corregidos en su caso, por favor complemente con sus comentarios y sugerencias.

Es primordial enfatizar los puntos fuertes a ser reforzados y especificar las acciones a tomar para superar los débiles.

FACTORES EVALUADOS PARA REFORZAR O CORREGIR

Organización del trabajo

Acciones para reforzar o corregir

Control de actividades

Acciones para reforzar o corregir

Conocimiento del puesto

Acciones para reforzar o corregir

Calidad del trabajo

Acciones para reforzar o corregir

Efectividad en el trabajo

Acciones para reforzar o corregir

Iniciativa

Acciones para reforzar o corregir

Capacidad de aprendizaje

Acciones para reforzar o corregir

Cooperación

Acciones para reforzar o corregir

Puntualidad

Acciones para reforzar o corregir

Asistencia

Acciones para reforzar o corregir

En este apartado anote las consideraciones de trascendencia que no estén incluidas en los factores evaluados y que incidan directamente en el desempeño del evaluado.

Comentarios del evaluado y evaluación propia (Es estrictamente necesario que el empleado llene este espacio)

NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADO

NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

NOMBRE Y FIRMA DEL GERENTE O DIRECTOR DE ÁREA

Anexo 9 Guía de Entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA

Puesto del trabajador: _____ Fecha: _____
 Candidato: _____
 Entrevistador: _____

Datos Generales:

¿Dónde vives?

¿Tu casa es propia? _____ ¿Pagas renta? _____ ¿Cuánto pagas _____ (cuanto abonas a tu deuda)? _____ ¿Con quién vives? _____
 ¿Cuántas personas dependen de ti económicamente? _____

¿Cuánto tiempo hiciste de tu casa para acá? _____
 ¿Con tráfico (en hora pico, a la hora de la comida)? _____

Escolaridad:

¿En que escuela estudiaste? _____ (En caso de ser bachillerato tecnológico)
 ¿Qué especialidad estudiaste? _____

Experiencia laboral:

Nombre de la empresa _____
 De qué fecha a que fecha estuviste trabajando _____
 Nombre de tu jefe inmediato _____
 ¿Podemos pedir referencias? Sí No ¿Porqué? _____
 Describe un día de trabajo en: **Nombre de la empresa**, ¿a qué hora entrabas? _____,
 ¿cómo registrabas tu asistencia? (tarjeta, lista de asistencia, tarjeta electrónica) _____,
 Rolaba turnos Turno fijo Turno mixto
 En caso de usar equipo de manipuleo ¿qué hacías antes de comenzar a operar el equipo? _____

Check list Revisar niveles Estado de las llantas Funcionamiento de la torre Estado de las uñas
 Funcionamiento de equipo auxiliar (claxon, torreta)
 ¿Cómo medían tu productividad?

¿Cuáles son tus proyectos a corto, mediano y largo plazo?

Mencióname tres virtudes:

1. _____
2. _____
3. _____

Mencióname tres debilidades:

1. _____
2. _____
3. _____

Anexo 9.1 Guía de Entrevista

GUIA DE ENTREVISTA:	
CON EL PROPOSITO DE FACILITAR EL PROCESO DE LA ENTREVISTA PARA TENER UNA INFORMACION MAS OBJETIVA DE LOS CANDIDATOS, A CONTINUACION LE PRESENTAMOS ALGUNOS LINEAMIENTOS QUE LE AYUDARAN PARA ESTE PROPOSITO.	
PUNTOS A CONSIDERAR ANTES DE LA ENTREVISTA:	
1.- Utilice un espacio, donde pueda existir poco ruido, tranquilidad y la mayor privacidad posible.	
2.- Analice el curriculum o solicitud antes de iniciar la entrevista.	
3.- Censiórese de no ser interrumpido durante la entrevista.	
4.- Rompa el hielo: Tranquile al candidato antes de iniciar.	
5.- Explore cada uno de los puntos del curriculum o solicitud, empezando por:	
I. Experiencia Laboral.	
II. Preparación Académica.	
III. Aspectos Familiares.	
IV. Pasatiempos y Hobbies.	
V. Expectativas.	
6.- De información sobre el propósito del reclutamiento, proporcione información grat. del puesto	
7.- Aclare puntos de vista que hayan quedado confusos en la entrevista.	
8.- Despeda al candidato e infórmelo que le hará saber sobre los resultados del proceso de la entrevista.	
9.- Si requiere aplicarle algunas evaluaciones o requiere de otra entrevista, comenteselo para que este preparado.	
10.- Si a su juicio la persona no reúne los requisitos para el puesto, hágaselo saber de inmediato, para no crear falsas expectativas.	
EXPERIENCIA LABORAL:	
Preguntas que se pueden considerar: _____	
1. Que le pareció su último empleo? _____	
2. Por qué renunció a él? _____	
3. Cuántas personas dependían de ud.? _____	
4. Cuáles eran las principales dificultades o retos a los que se enfrentaba en su trabajo? _____	
5. Cuáles fueron los logros más significativos? _____	
6. Como se sentía en su trabajo anterior? _____	
7. En que áreas se siente ud. con más experiencia? _____	
8. Cuáles fueron las principales funciones que manejaba? _____	
9. En qué proyectos participó? _____	
10. Cómo se considera usted como jefe? _____	
EN ASPECTOS DE EDUCACION:	
1. Porqué estudió la carrera? _____	
2. Cuáles eran sus materias favoritas? _____	
3. Qué promedio obtuvo en la carrera? _____	
4. En qué actividades académicas participó? _____	
5. Qué cursos opcionales tomó? _____	
ASPECTOS FAMILIARES:	
1. Tiene familia? _____	
2. Que opina su esposa sobre la posibilidad de este empleo? _____	
3. Que edad tienen sus hijos? a que se dedican? _____	
4. Que actividades realiza con ellos? _____	
5. cómo es su relación con ellos? _____	
HOBIES Y TIEMPO LIBRE:	
1. A qué se dedica en su tiempo libre? _____	
2. Cuáles son sus principales aficiones? _____	
3. Practica algún deporte? con que frecuencia? _____	
EXPECTATIVAS:	
1. Qué espera de este empleo? _____	
2. Cuáles son sus expectativas a corto y mediano plazo? _____	
3. Que lo llevaría a renunciar a su puesto en esta empresa? _____	
4. Qué le motivaría a permanecer en la empresa muchos años? _____	
5. A qué atribuye los éxitos alcanzados en éstos momentos? _____	
6. Que experiencias le han aportado sus trabajos anteriores. _____	
7. Qué ha aprendido de ellos? _____	
8. Cómo se describiría usted en su trabajo y familia? _____	

Anexo 10 Entrevista de Ajuste

ENTREVISTA DE AJUSTE											
Nombre: _____	Puesto: _____										
Fecha de ingreso: _____	Turno: _____										
Jefe Inmediato: _____	_____										
Adaptación al puesto:											
Si	No										
1. Las actividades que desarrollas en tu puesto, ¿son las que te indicaron al ingresar?	___ ___										

2. La inducción que recibiste en Adecco y/o la empresa donde estás asignado ¿fue la adecuada?	___ ___										

3. La inducción recibida al puesto, ¿fue la adecuada para desempeñar tus funciones?	___ ___										

4. ¿Al día de hoy consideras que tu capacitación ha sido suficiente?	___ ___										

Percepción general de la Empresa:											
5. En rango de 1 a 5 de acuerdo a tabla anexa, ¿Cómo calificarías a la empresa donde estás asignado con respecto a?											
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">EXCELENTE</td> <td style="text-align: center;">BUENA</td> <td style="text-align: center;">ACEPTABLE</td> <td style="text-align: center;">SUFICIENTE</td> <td style="text-align: center;">POBRE</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	EXCELENTE	BUENA	ACEPTABLE	SUFICIENTE	POBRE	
1	2	3	4	5							
EXCELENTE	BUENA	ACEPTABLE	SUFICIENTE	POBRE							
Evaluar de 1 a 5	Comentarios										
Ambiente laboral en la empresa donde estás asignado	_____										
Ambiente laboral en tu área	_____										
Comunicación con tu supervisor	_____										
Comunicación en el área	_____										
Herramientas de trabajo	_____										
Lugar físico de trabajo	_____										
Sueldo	_____										
Liderazgo											
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">EXCELENTE</td> <td style="text-align: center;">BUENA</td> <td style="text-align: center;">ACEPTABLE</td> <td style="text-align: center;">SUFICIENTE</td> <td style="text-align: center;">POBRE</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	EXCELENTE	BUENA	ACEPTABLE	SUFICIENTE	POBRE	
1	2	3	4	5							
EXCELENTE	BUENA	ACEPTABLE	SUFICIENTE	POBRE							
6. Con respecto a tu Supervisor	Evaluar de 1 a 5										
- El apoyo que has recibido por parte de tu supervisor para la integración a la empresa lo consideras	___										
- La retroalimentación que has recibido por parte de tu supervisor con respecto a tu desempeño la consideras	___										
- El apoyo que has recibido por parte de tu supervisor para solucionar problemas en tus actividades lo consideras	___										
- En la solución de problemas en los momentos de la operación el apoyo de tu supervisor ha sido	___										
Comentarios:	_____										

Anexo 10.1 Entrevista de Ajuste

Expectativas de crecimiento y / desarrollo:

7. ¿Consideras que en esta empresa hay posibilidades de desarrollo?

Sí No

8. ¿Qué estas dispuesto a hacer para desarrollarte en la empresa en donde estas asignado?

9. ¿Consideras que la empresa donde estas asignado tiene áreas por mejorar? ¿Cuáles?

Sí No

10. ¿Consideras que Adecco como tu Patrón legal tiene áreas de mejora? ¿Cuáles?

Sí No

Observaciones Generales:

Anexo 11 Entrevista de Retención

ENTREVISTA DE RETENCION

Fecha de Entrevista _____

Nombre del empleado: _____ Fecha de Ingreso: _____

Área en la que está asignado: _____ Sueldo Actual: \$ _____

Supervisor inmediato: _____

1. ¿Cuál es el motivo por el que quieres renunciar?

a. Mejor Empleo ¿En donde? _____

b. Mejor Puesto ¿Qué Puesto? _____

c. Mejor Sueldo ¿Cuanto? _____

d. Problemas de Salud _____

e. Cuestiones familiares _____

f. Cambio de residencia _____

g. Por motivos escolares _____

h. Por insatisfacción con la empresa donde estás asignado (a) _____

i. Por insatisfacción con el puesto _____

j. Por insatisfacción con ADECCO _____

k. Por insatisfacción con tu supervisor inmediato _____

l. Por horarios de trabajo, incompatible con mis actividades cotidianas _____

m. Por la ubicación de trabajo _____

¿Por qué? _____

2. ¿Cómo consideras la relación con tu Supervisor inmediato? ¿Por qué?

_____ Buena _____ Mala _____

3. ¿Colocas al Jefe de Almacén, Gerente y Responsables de Recursos Humanos del Centro?

4. ¿Qué necesitas para quedarte a trabajar en la empresa donde estás asignado?

5. ¿Qué te gustaría que hubiera en la empresa donde estás asignado para permanecer con nosotros?

6. ¿A qué te comprometes? *Aplica solo en caso de dar una solución.

Comentarios: _____

Firma del Empleado Nombre y Firma del Entrevistador

_____ _____

Gracias por tu tiempo