

13  
20j



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

**EL PERFIL DEL PSICOLOGO EN EL AREA DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL**

**INFORME FINAL DEL SERVICIO SOCIAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A :  
JUAN CARLOS MILLAN SANCHEZ**

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

México, D. F., del 1º de Mayo de 1992 al 1º de Febrero de 1993

MEXICO, D. F.

1994



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



## **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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

A mis padres:

Por su cariño, comprensión y confianza.

A mis hermanos:

Por su apoyo y ayuda.

A mis inigualables

cuñadas.

A mi asesor:

Por su colaboración especial.

A mis amigos:

Por su compañía y afecto.

Y a todos aquellos que de alguna manera  
contribuyeron en la culminación de esta meta.

# INDICE

Páginas

## I MARCO TEORICO

INTRODUCCION .....	1
--------------------	---

### CAPITULO 1

#### PSICOLOGIA INDUSTRIAL

1.1 Breve Desarrollo Histórico .....	6
--------------------------------------	---

1.2 Campo de Trabajo en México .....	9
--------------------------------------	---

### CAPITULO 2

#### CONOCIMIENTOS DEL PSICOLOGO BASICOS PARA SELECCION DE PERSONAL

2.1 Análisis de Puestos .....	13
-------------------------------	----

2.2 La Entrevista en la Selección .....	25
---	----

2.3 Las Pruebas Psicológicas .....	28
------------------------------------	----

2.4 Integración de Resultados .....	43
-------------------------------------	----

### CAPITULO 3

#### HABILIDADES DEL PSICOLOGO, INDISPENSABLES PARA RECLUTAR Y SELECCIONAR PERSONAL

3.1 Objetividad .....	48
3.2 Observación .....	49
3.3 Comunicación Adecuada .....	51
3.4 Análisis .....	56
3.5 Manejo de Grupos .....	58
3.6 Manejo de Conflictos .....	62

### CAPITULO 4

#### LA IMPORTANCIA DEL PSICOLOGO EN LA SELECCION DE PERSONAL

4.1 Colocando al Personal Idóneo al Puesto .....	66
4.2 Disminución de la Rotación del Personal .....	69
4.3 Aumento de la Producción .....	70
II OBJETIVOS DEL SERVICIO SOCIAL .....	73

OBJETIVOS DE LA FES ZARAGOZA .....	73
OBJETIVOS DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO .....	75
OBJETIVOS PERSONALES .....	76
III CARACTERISTICAS GENERALES DE LA INSTITUCION .....	77
Delegación Política	
Institución Y Unidad de Trabajo.	
IV ACTIVIDADES DESARROLLADAS Y PRUEBAS APLICADAS ....	81
V RESULTADOS .....	84
VI CONCLUSIONES .....	86
ANEXOS .....	96
BIBLIOGRAFIA .....	97

## I MARCO TEORICO

## INTRODUCCION

Para alcanzar altos niveles de eficiencia, toda organización laboral requiere de personas idóneas que desempeñen de la mejor manera el trabajo existente, ya que del desempeño de cada uno de sus miembros depende en gran medida su futuro.

Así la selección y colocación de personal, representa un punto clave e importante en el desenvolvimiento de cualquier empresa o institución. Por lo tanto, dichas actividades no pueden ser realizadas a la ligera a través de costumbres o tradiciones que fomentan al favoritismo, el compadrazgo, mezclando intereses y valores personales que nada tienen que ver con los objetivos de una selección satisfactoria. Provocando de esta manera un proceso negativo para la empresa, contratando en ocasiones a los peores candidatos y dejando marchar a los que pudieran ser buenos colaboradores.

Sin duda alguna el tener personal altamente calificado en una organización laboral ha sido uno de los retos más grandes dentro del ámbito industrial; un adecuado proceso de selección y colocación de personal, hecho de forma sistemática, teniendo en cuenta la utilidad real de dicho proceso, buscando resultados válidos y confiables a través de técnicas bien elaboradas acrecenta la probabilidad de contratar candidatos idóneos.

Sin embargo esta labor exige profundos conocimientos psicológicos, administrativos e investigaciones rigurosas, es decir, que para llevar a cabo el reclutamiento, la selección e inducción de personal se requiere de ciertos conocimientos, actitudes, aptitudes, intereses y rasgos de personalidad específicos, así como de una formación psicológica profesional.

Las actividades utilizadas con más frecuencia para seleccionar personal son: análisis de puestos, reclutamiento, solicitud, entrevista inicial, evaluación técnica, evaluación psicológica, entrevista focalizada o de selección, examen médico, conclusión, decisión, contratación e inducción.

Conocer la utilidad y la aplicabilidad de un análisis de puestos es determinante para cualquier programa que el psicólogo desee o tenga que elaborar en recursos humanos, incluyendo programas para el reclutamiento y selección de personal.

La entrevista es una técnica de las más utilizadas, pero también de las que requieren de mayor preparación, ya que junto con los test proyectivos constituyen las herramientas que más conocimientos psicológicos requieren tanto para su planeación, elaboración, aplicación, como para su interpretación y evaluación.

Dado que no existe una prueba que por sí sola sea capaz de medir todas las aptitudes que se requieren para desempeñar un trabajo, es comprensible y necesario la elaboración de una batería de pruebas, lo cual implica que el psicólogo que se compromete a realizar el trabajo posee conocimientos sobre el por qué, el cómo y para qué de las pruebas de manera tal que conozca que tan eficaces son, cómo se aplican y qué evalúan en realidad.

Así mismo cada una de las actividades que se llevan a cabo durante la selección, exigen habilidades específicas que faciliten el óptimo desarrollo del trabajo del psicólogo y permitan elegir al candidato más idóneo al puesto vacante.

EL presente estudio fue elaborado con tres objetivos principales: dado que el reclutamiento, la selección e inducción representa un punto clave para el desarrollo y crecimiento de la empresa, el psicólogo que desea realizar dichas actividades requiere indispensablemente de conocimientos y aptitudes específicas. Segundo, mostrar la importancia de los conocimientos psicológicos para seleccionar personal. Y por último reafirmar la necesidad de capacitación profesional por parte del psicólogo laboral.

Con esta intención el trabajo se ha dividido en cuatro capítulos: El primer capítulo muestra un panorama general tanto del desarrollo histórico de la psicología industrial, así como de su campo de acción en México. El capítulo segundo menciona los conocimientos básicos del psicólogo, para seleccionar personal: análisis de puestos, entrevista y conocimientos psicométricos, mencionando la necesidad de poseer conocimientos empresariales como organización industrial, sociología laboral, legislación social, derecho laboral y conocimientos sobre administración, como elementos necesarios para el buen desempeño de su labor. El tercer capítulo propone algunas habilidades específicas para reclutar, seleccionar y colocar al personal. El último capítulo enfatiza la importancia del psicólogo en la

selección de personal en tres aspectos: colocando al personal idóneo al puesto, disminuyendo el porcentaje de rotación del personal y aumentando de alguna manera la producción.

De igual manera representa un esfuerzo que pretende enriquecer los conocimientos sobre el tema, ofreciendo una propuesta teórica sobre el perfil del psicólogo como profesional en reclutamiento, selección e inducción de personal.

## CAPITULO 1

### PSICOLOGIA INDUSTRIAL

#### 1.1 Breve Desarrollo Histórico.

La psicología industrial fue fundada formalmente durante la primera mitad de nuestro siglo, principalmente en los Estados Unidos de Norteamérica, país en el cual se presentaron las condiciones económicas y socio-culturales que trajeron como consecuencia este fenómeno en la psicología contemporánea. Sin olvidar, de ninguna manera, acontecimientos precursores de la psicología industrial que se dieron en otros países, tales como el inicio de la psicometría en Francia, con Saimon y Binet (1896); o de igual manera las importantes aportaciones de la psicología experimental alemana, entre otros.

En 1917 los Estados Unidos se vieron en la necesidad de reclutar rápidamente un ejército y seleccionar los mandos, sin disponer previamente de reservas. Así, según Castaño D. (1963), se reunió al Consejo Directivo de la Asociación Psicológica Americana (APA) para que se crearan pruebas psicológicas y se modificaran algunas otras, con el objetivo de poderlas aplicar a un grupo de personas simultáneamente, simplificando también su administración, calificación y evaluación.

Cerda (1978) afirma que es así como surgen las pruebas de inteligencia del ejército "Army test", las cuales comprenden dos formas: La alfa compuesta por varios test verbales y la Beta de pruebas no verbales, elaborada con diversos dibujos, con la finalidad de aplicarla a personas no relacionadas con la lengua inglesa.

El éxito de los famosos "Army Alfa y Army Beta test" indujo de inmediato a idear otras pruebas, destinadas a la selección de los candidatos a oficiales, pilotos, así como para otros puestos militares.

Esta experiencia militar sentó las bases de la psicología industrial, durante el segundo decenio del presente siglo, estableciendo instrumentos psicológicos de importancia en la selección técnica del personal. De tal manera, de acuerdo a Shultz (1985), que los negocios, los sistemas escolares y diversas organizaciones, al darse cuenta de la utilidad de los test para seleccionar y colocar personal, solicitaron técnicas más adecuadas y variadas, promoviendo así el desarrollo de lo que conocemos hoy como psicología del personal, la cual versa sobre la selección y asignación del individuo idóneo en el puesto apropiado.

Darvelio Castaño y Graciela Sánchez (1983) comentan que en 1927, justamente en Estados Unidos, la psicología industrial ampliaría su campo de acción tomando otros rubros, con las famosas pesquisas realizadas por Elton Mayo en la Western Electric Company, en Hawthorne Chicago, enfatizando el estudio de los factores psicosociales y su influencia en la conducta de los trabajadores.

Así mismo, en 1945, con la segunda guerra mundial, el extraordinario crecimiento de la tecnología y de las grandes empresas, la psicología industrial adquirió mayor prestigio y reconocimiento a raíz de sus valiosas aportaciones.

Mientras en México, según lo referido por los mismos autores, el inicio de la práctica profesional del psicólogo en el área laboral se da en 1942, cuando el Banco de México aplica pruebas psicológicas para seleccionar a su personal. De igual manera lo hacen la compañía de Teléfonos de México en 1944 y Ferrocarriles Nacionales en 1952.

Los procesos de modernización en los que han vivido algunos países como el nuestro, aproximadamente desde 1945, los cuales se acrecentaron y aceleraron en los últimos quince años, han provocado con impresionantes maquinarias que la

oferta de trabajo disminuya y, por otro lado que aumente en gran manera la demanda de trabajo, tal es la situación que Yoder (1960), describe la selección de personal como un proceso negativo en contraste con el proceso positivo de reclutamiento, puesto que van a rechazarse más candidatos que los que van a aceptarse.

Hoy el crecimiento acelerado y las contradicciones del sistema capitalista, además del crecimiento industrial, el cambio social rápido y el impacto de las nuevas tecnologías, con sus concomitantes conflictos interpersonales y socio-culturales, han demandado cada día más de la psicología industrial, obligándola a mantener y mejorar su eficiencia, provocando también que aumente su campo de acción.

## 1.2 Campo de Trabajo en México.

La revolución industrial condujo a un necesario estudio científico tanto del trabajo como de los trabajadores. A medida que aumentó la complejidad de las labores en las medianas y grandes empresas, se incrementó la necesidad de especialistas en recursos humanos.

La psicología como respuesta a esta necesidad, se ha interesado en los problemas y eventos humanos inmersos en la industria. Como señala Siegel (1981), los conocimientos psicológicos son aplicables a las personas que desempeñan un trabajo, las cuales conforman la materia de la psicología industrial.

Hace algunos años, la imagen del psicólogo industrial en México, era la del profesional que prestaba sus servicios especialmente en funciones y tareas de selección de personal, es decir, aplicando pruebas psicológicas y realizando entrevistas, ya sea en el departamento de recursos humanos como empleados de una institución, o prestando servicios profesionales externos.

Tanto a nivel nacional como extranjero, el ejercicio profesional del psicólogo en el campo de la industria durante sus primeros años, sólo atendía procesos de selección y únicamente en grandes empresas realizaba reclutamiento de personal.

Darvelio Castaño y Graciela Sánchez (1983), citan dos estudios sobre las funciones del psicólogo industrial en el área metropolitana de la ciudad de México: el de Ernesto Muñoz (1973) y el de Jaime Rosique (1983). A pesar de la diferencia de diez años entre ambos estudios, coinciden en que las principales funciones del profesional en cuestión son: administración de personal, selección de personal, reclutamiento, capacitación, programador de inducción de personal y programador de motivación e incentivos. Demostrando que los psicólogos industriales han ampliado su campo de acción, realizando no sólo actividades operativas, sino también de carácter directivo, de igual manera, afirman que cada vez participan más psicólogos de esta área, en el campo de los problemas de higiene y seguridad en el trabajo.

Pensando en que México seguirá avanzando en los procesos de industrialización y de su acelerado crecimiento demográfico, la cual requerirá de muchos millones de nuevos empleos, además de que las organizaciones tendrán que modernizarse tanto en recursos materiales como humanos, los mismos autores predicen que el ámbito de esta profesión, se empleará a las siguientes funciones: Ergonomía, estudio y mejoramiento de

condiciones sociales del trabajo y estudios de procesos sociales en la organización (liderazgos, comunicación, motivación, etc.).

De tal forma que el profesional de la psicología en el área laboral, ha cobrado gran importancia en la medida en que coadyuva al mejoramiento de la producción y en consecuencia en la productividad, así mismo, disminuye la rotación de personal, la pérdida de recursos y de tiempo, y colabora a optimizar los procesos productivos, en la medida en que selecciona al personal idóneo para cada puesto.

Considerando que el psicólogo industrial continuará colaborando en los programas de selección de personal, sobre todo porque esta función difícilmente la puede desempeñar otro tipo de profesional, nuestra intención es establecer los conocimientos y habilidades básicos con los que debe contar un psicólogo, para realizar adecuadamente dicha labor; tomando en cuenta el consejo de Jaime Grados (1986) donde aclara que las deficiencias que se tengan para desempeñar bien la profesión, pueden subsanarse poco a poco a través de la práctica profesional y la participación en cursos especializados.

## CAPITULO 2

### CONOCIMIENTOS DEL PSICOLOGO BASICOS PARA SELECCIONAR PERSONAL

En los últimos años se ha observado la necesidad e importancia, dentro de la estructura del departamento de recursos humanos, el contar con un profesional que posea los conocimientos que se requieran para efectuar la elección del personal idóneo, para las actividades y funciones que se efectúan en un puesto de trabajo. Es así, que dicho profesional debe ser un psicólogo que, además de contar con conocimientos psicométricos y entrevista, posea conocimientos de administración, análisis de puestos, así como una serie de habilidades que le permitan el desempeño de una práctica profesional acorde a los requerimientos de cada entidad económica en la que labore. En el presente capítulo hablaremos de los conocimientos básicos.

#### 2.1 Análisis de Puestos

El análisis o medición de puestos constituye la base, o el punto de partida indispensable, para realizar una adecuada selección de personal; además, proporciona las instrucciones de inducción y el área o las áreas donde es necesario

capacitar a los empleados. También los análisis de puestos son útiles en algunos estudios que se requieran hacer sobre el programa de selección, capacitación o sobre cualquier programa de recursos humanos. De tal manera, según Smith (1984), antes de que el psicólogo inicie el programa de selección de personal en una empresa o institución, necesita saber dónde encaja el puesto en la organización, qué aportaciones hace a la consecución de los objetivos de ella, las tareas exactas que implica, el grado de supervisión, los conocimientos, experiencia y destreza física requerida, las condiciones de trabajo, el número de personas que intervienen y muchos detalles importantes. Para lo cual es fundamental realizar un exhaustivo estudio sobre el puesto.

Precisamente el análisis de puesto es el proceso por el cual se obtienen, se analizan y se registran informaciones relacionadas al empleo, así como los requisitos necesarios para cubrirlo satisfactoriamente. Dicha información se integra a través de dos registros: La descripción del puesto, donde se establecen las tareas, los deberes, las responsabilidades y las condiciones de empleo, y la especificación del puesto, en las que se exponen los requisitos exigidos al empleado o aspirante a empleo.

## 1) DESCRIPCION DEL PUESTO

Es una relación escrita que establece los deberes, las actividades y las condiciones relacionadas con el empleo. Esta relación nos permite identificar los principales deberes, estableciendo los que se presentan regularmente y los ocasionales, anotando el grado de dificultad e importancia que representan estos dentro del cargo, dejando claras las principales áreas de responsabilidad que representa el puesto con relación a todo el equipo de trabajo, tanto material como físico.

De igual manera, la descripción del puesto ofrece la posibilidad de identificar y aislar las tareas componentes del empleo, examinar cómo son desempeñadas, especificando por qué son desempeñadas de esa forma, así como el tiempo y el momento en que se realizan.

También es importante señalar, dentro de este escrito, las condiciones de trabajo predominantes, tanto en el aspecto físico (luz, temperatura, ruido, peligros y demás), como social (trabajo en equipo o individual) y financiero (salario, sistema de pago, incentivos, bonos, etc.).

Así, la descripción del empleo detalla las atribuciones o tareas, la forma en que son ejecutadas, los objetivos del cargo y las condiciones de trabajo, es decir, reúne los principales hechos significativos sobre la ejecución del trabajo, las obligaciones, responsabilidades y derechos intrínsecos.

## 2) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Todo trabajo para su adecuado desempeño requiere de una serie de características por parte de la persona que lo va a realizar; es precisamente de lo que se encarga esta parte del análisis de empleo.

Las especificaciones del puesto establecen los requisitos que debe de poseer el empleado, mencionando los conocimientos, las habilidades, cualidades e intereses que son necesarios para desempeñar satisfactoriamente un puesto de trabajo en determinada organización.

Podemos encontrar tales requisitos en dos áreas específicas:

a) **Requisitos Psicológicos.**- Preparación académica, conocimientos generales, experiencia, memoria, habilidades, socialización, imaginación, liderazgo, iniciativa, entre otros.

b) **Requisitos Físicos.**- Capacidad visual, auditiva, esfuerzo físico necesario, complexión física requerida, estatura, peso, etc..

Cabe aclarar que para establecer tales requisitos, es fundamental que el psicólogo tenga una preparación adecuada y sepa determinar las técnicas para evaluarlos.

Es raro que la información obtenida en la descripción y especificación del puesto se utilice en su forma original dice Siegel (1981), por lo que sigue, indica que es necesario ordenarla y redactarla de manera accesible y comprensible.

A pesar de algunas diferencias en cuanto a los resultados y objetivos del análisis de puestos, es común que la obtención de la información se realice recogiendo y registrando las

tareas y características del empleo primeramente, y después seleccionando y descubriendo aquellos aspectos importantes inherentes a los objetivos del análisis.

Existen muchas técnicas para obtener la información necesaria para el análisis de un puesto laboral. A continuación mencionaremos cuatro técnicas de las más utilizadas:

1.- Observación Directa. Es una de las técnicas más antiguas, aunque se ha ido perfeccionando. Para Kerlinger (1975), la observación de la conducta humana exige un conocimiento previo de la misma; añade que la primera y más importante consideración que se debe de establecer en el uso de esta técnica es determinar lo que se va a observar.

Es aconsejable que el psicólogo al hacer uso de esta técnica, tome en cuenta las siguientes consideraciones:

- Establecer los objetivos del uso de la técnica, determinando cómo y cuándo se llevará a cabo, y qué es lo que se va a observar.

- Mantener un contacto previo con el encargado o jefe del sector para obtener un conocimiento general del trabajo y la situación que rodea al mismo.
- Recojer y estudiar anticipadamente toda la documentación que exista, con relación al empleo.
- Explicar el por qué del análisis al jefe o encargado y al ejecutante del trabajo, en caso de que él lo crea necesario.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, la técnica se realiza a través de la observación directa del ocupante del puesto, en pleno ejercicio de sus funciones, anotando las actividades que son necesarias y el tiempo en que se realizan y si se requiere, la forma en que se llevan a cabo, así como la función del empleo dentro del área o de la empresa.

Una desventaja del uso de esta técnica para el análisis de puesto, es que requiere de mucho tiempo. Por otro lado, la simple observación no permite la obtención total de datos importantes para el análisis; por ello se aconseja que se utilice en combinación con otras técnicas.

2.- Cuestionario. Puede aplicarse a los ocupantes del puesto, a los jefes directos y a una comisión o grupo de personas que conozcan el cargo. En esta técnica se solicita el personal que conteste un cuestionario, exponiendo todas las indicaciones posibles sobre el cargo, sobre su contenido y sobre sus características.

El psicólogo debe de escoger cuidadosamente a las personas que deben responder el cuestionario, es decir, que sean empleados que conozcan bien el cargo que se analiza y que sean de confianza, para evitar que manipulen las respuestas ocultando responsabilidades o atribuyéndole más al puesto que se analiza, según les convenga; además, deben de conocer el significado adecuado de los términos usados y de las preguntas hechas, así como de contar con el tiempo suficiente para contestarlo.

El cuestionario se debe de redactar de manera clara, con el menor número de preguntas posibles, dichas preguntas deberán ser simples y directas, centradas específicamente en lo que se quiere conocer del trabajo, ordenadas de acuerdo a un desarrollo lógico de exposición. Un requisito importante en el uso de esta técnica, es la aplicación de pruebas piloto, que permitan hacer las correcciones pertinentes al cuestionario.

Aunque el cuestionario es una técnica accesible (no muy costosa), requiere cuando menos de la aplicación previa a un ocupante del cargo y a su jefe inmediato; también resulta difícil y problemático obtener respuestas estandarizadas o normalizadas, motivo por el cual, entre otros requiere del refuerzo de otra u otras técnicas complementarias.

3.- Entrevista. Las entrevistas que se realizan con la finalidad de analizar un cargo, pueden ser de forma estructurada o no estructurada; más adelante describiremos las características de cada una, por el momento solamente estableceremos los objetivos de ésta cuando se utiliza para los fines mencionados.

Ya sea que se realice con un formato impreso previamente establecido o con una guía de los temas a tratar, la entrevista permite al psicólogo recabar elementos relativos al empleo, separando lo que es importante de lo que es accidental; de igual manera ofrece la oportunidad de tener contacto directo y verbal con el ejecutante del empleo, con su jefe o con ambos, con lo cual puede recabar detalles importantes para dicho análisis.

Una aseveración importante que hace Pick (1979), sobre esta técnica, es que requiere de un manejo especializado, por lo cual se utiliza sólo en estudios exploratorios, como lo es el análisis de puestos, y por ende, con entrevistadores especializados. Lo cual corrobora que es necesario poseer ciertos conocimientos y habilidades que capaciten al psicólogo, para efectuar una entrevista.

4.- Mixta. Para analizar un puesto de trabajo, la información más completa y confiable, en la mayoría de los casos, es aquella que se obtiene de la combinación de dos o más técnicas, ya que por un lado, no existe una técnica cien por ciento confiable y, por otro, éstas combinaciones nos permiten tener un panorama más amplio de los elementos, características, deberes, condiciones y requisitos del puesto en estudio, facilitando el análisis.

La elección de las técnicas debe de realizarlas el psicólogo tomando en cuenta algunas características de la empresa y del personal, tales como el tiempo disponible y objetivos del análisis, personal con el que cuenta, presupuesto (en tiempo y costo), etc..

## Objetivos del Análisis de Puestos

Para toda organización resultan útiles los análisis de puestos, pues no sólo describen los deberes de un puesto laboral, sino determinan los conocimientos, las habilidades y la capacitación que necesita una persona para desempeñar el trabajo con éxito, así como las características y condiciones del puesto mismo.

Para la empresa el gasto y el tiempo que se ocupan en estos análisis representa una gran inversión, ya que influirán determinadamente en el reclutamiento y la selección de personal, en la identificación de necesidades de capacitación, en la definición de programas de capacitación, en la organización y planeación de la fuerza de trabajo, en la evaluación de empleos, en los proyectos de equipo y de trabajo, es decir, casi todas las actividades de recursos humanos tienen su base en información proporcionada, a través de los análisis de puestos.

Idalberto Chiavenato (1990), menciona que el análisis de cargo constituye la base fundamental para cualquier programa de recursos humanos, confirmando nuestra posición, también indica algunas de las ventajas que se tienen al realizarlos:

- Provee información que sirve como base para el reclutamiento de personal.
- Determina el perfil ideal de puestos, facilitando el proceso de evaluación para la selección de personal.
- Representa la base para la capacitación de personal.
- Permite evaluar y clasificar los cargos y administrar los salarios respectivos.
- Facilita la evaluación del mérito funcional y la promoción.
- Determina el valor relativo de cada puesto.
- Define líneas de autoridad y responsabilidad.
- Establece los lineamientos para la supervisión del puesto.
- Suministra información para la higiene y seguridad industrial.

Por todas las razones anteriores es de suma importancia que el psicólogo, dedicado a seleccionar personal, conozca como

se realiza un análisis de puestos, así como su utilidad y manejo.

## 2.2 La Entrevista en la Selección

En la actualidad la entrevista se utiliza con tanta frecuencia que, casi en toda selección de personal, es llevada a cabo como parte importante del proceso; pues cuando se efectúa de manera adecuada, esta técnica proporciona datos relevantes de diversa índole acerca del solicitante de empleo (comportamiento, actitudes, intereses, etc.).

Bingam y Moore (1973), ponen de relieve tres funciones básicas de la entrevista empleada en la selección de personal. Primeramente, afirman que el psicólogo como entrevistador, debe de crear un ambiente de cordialidad, tratando los asuntos sin rodeos, con naturalidad, estableciendo un clima agradable y de mutua confianza, lo cual le permita tanto a él como al solicitante, desenvolverse adecuadamente; segundo, la entrevista es un medio para obtener información del candidato relativos a sus datos personales, familiares, escolares o académicos, experiencia laboral, metas a futuro, etc., lo cual permite establecer

cómo es la presentación, comunicación, espontaneidad, dinamismo, motivación, proyección profesional, entre otros aspectos del entrevistado; y tercero, la entrevista nos permite informar sobre las características, deberes y condiciones generales del empleo vacante, aclarando las dudas que pudieran tener el solicitante.

Así, la entrevista es una relación interpersonal donde se crea un ambiente de cordialidad, el cual nos permite recabar y facilitar información. Aunque Rojas (1982), aclara que es una relación social particular y no intercambiable entre el entrevistado y el entrevistador.

Durante el proceso de selección de personal, frecuentemente se realizan dos entrevistas: la inicial y focalizada.

La entrevista inicial, según Grados (1988), se utiliza para corroborar los datos de la solicitud de empleo, así como para tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste.

Durante su desarrollo se le proporciona al candidato información sobre el empleo vacante, de manera general. Se considera el momento oportuno para indagar si el aspirante

cubre los requisitos mínimos necesarios para desempeñar el empleo vacante, de acuerdo a las especificaciones del análisis de puestos.

La entrevista focalizada tiene una función de relaciones públicas, a través de la cual se le informa al solicitante sobre la compañía; así mismo, permite al psicólogo confirmar y evaluar la información obtenida en los pasos anteriores del proceso de selección (solicitud, curriculum vitae, exámenes, etc.), profundizando en información relevante para el cargo, recabando elementos que permitan establecer el grado de probabilidad de adaptación del candidato y su adecuado funcionamiento dentro de las condiciones relacionadas con el empleo.

Generalmente, para efectuar las entrevistas durante el proceso de selección, se utiliza alguna de las tres modalidades siguientes:

a) La Entrevista no estructurada. Es aquella donde el entrevistador cuenta con una guía o formato que incluye los puntos principales, acerca de los cuales tiene que preguntar, lo cual requiere de experiencia ya que deja a su criterio la dirección de la entrevista.

b) **La Entrevista Estructurada.** Para llevar a cabo esta técnica, se cuenta con una forma impresa que debe de ir llenando el entrevistador, a medida que avanza o se desarrolla la entrevista. Las respuestas deben de transcribirse exactamente como las dice el informante, sin que el entrevistador exprese sus opiniones, según Pick (1979), para evitar contaminar y distorsionar la información.

c) La entrevista más común que se realiza en selección de personal es aquella que contiene tanto preguntas específicas, como puntos a tratar; dando oportunidad, hasta cierto punto de aclarar las dudas que pudieran surgir con respecto al empleo vacante y del solicitante del mismo.

### **2.3 Las Pruebas Psicológicas**

Debido a que no existe un instrumento que permita realizar predicciones con un grado de certeza perfecta de la conducta humana, se ha recurrido al uso de factores múltiples de predicción y a recabar tanta información pertinente del candidato como sea posible, para tomar una decisión acertada relacionada con la contratación de empleados.

Precisamente las pruebas psicológicas, también llamadas test, son instrumentos predictivos que se utilizan para evaluar aspectos específicos de un individuo como son: su inteligencia, personalidad, conflictos con la autoridad, habilidades sociales, entre otros. Pero de ninguna manera deben de ser la condicionante, por sí sola, que determine el rechazo o la contratación del aspirante, siendo necesario corroborar y complementar tal decisión con otras técnicas.

El primer reto al que se enfrenta el psicólogo del trabajo es decidir que pruebas le serán útiles, para elegir a la persona idónea para el empleo vacante, ya que no hay prueba que evalúe todas las capacidades necesarias para desempeñar adecuadamente un empleo. Para ello resulta comprensible e indispensable integrar una batería de pruebas, considerando las funciones y actividades deseables del trabajo vacante, así como el tiempo y el costo de cada prueba.

Una batería para Rivera (1990), es un conjunto de pruebas cuya finalidad es la de conocer aspectos de la personalidad, inteligencia, conocimientos o aptitudes del individuo a quien se aplica, con el objeto de decidir la aceptación o el rechazo de su incorporación a la institución.

Las pruebas que conforman finalmente la batería, dependen del puesto específico, de la institución, de su política, nivel de infraestructura, así como de las actividades y funciones del psicólogo que se desempeña en esta área.

Cabe reiterar que la elección, aplicación, calificación y sobre todo, la interpretación de las pruebas psicológicas, únicamente la debe de realizar una persona con conocimientos psicométricos.

#### **Clasificación de las Pruebas**

Las pruebas psicológicas difieren una de otra, respecto a la forma en que se elaboran, se administran y se califican y, de igual manera, en cuanto a las características personales que evalúan, es decir, el objetivo que pretenden medir.

Sin intentar de ninguna manera hacer una clasificación exhaustiva de las pruebas, mencionaremos algunas categorías de acuerdo a su aplicación y formato:

a) **Pruebas Grupales.** Se pueden aplicar a un número considerable de personas simultáneamente. Además de que resultan más económicas que las pruebas individuales,

permiten ahorrar tiempo al psicólogo evaluador; por ello, entre otras razones, son de mayor utilidad en el ámbito laboral.

b) **Pruebas Individuales.** Para su aplicación se requiere de la presencia de un administrador de la misma, por cada candidato que se somete a ellas; lo cual permite al psicólogo examinar detallando las instrucciones, observando directamente el desempeño del examinado e incluso, de ser necesario, este tipo de pruebas permite hacer preguntas exploratorias durante y después de la aplicación.

Las pruebas individuales difieren de las grupales por sus características estructurales y no por sus objetivos. Así que sólo en casos especiales se administran pruebas individuales en el proceso de selección de personal debido a las exigencias de tiempo y costo, es decir, no se descarta la posibilidad de que la aplicación sea a través de este tipo de pruebas, siempre y cuando se requiera evaluar alguna habilidad específica o algún rasgo de personalidad importantes para el buen desempeño laboral del aspirante.

c) **Pruebas de Ejecución.** Para su administración se necesita de cierta clase de equipo, lo cual significa que las pruebas de ejecución suelen tener un costo más elevado que las pruebas de lápiz y papel, pero es evidente que algunos aspectos del comportamiento humano (destreza, habilidad, actitud, aptitud, etc.) se pueden evaluar con mayor eficacia por medio de la prueba de ejecución.

Estas pruebas, también llamadas instrumentales o practicomanejativas, suelen aplicarse por medio de aparatos que simulan ser un duplicado de una situación de la vida real. Siegel (1981), menciona el ejemplo de los simuladores de vuelo que son utilizados para la instrucción y evaluación de las tripulaciones de aeronaves.

Así, con menor frecuencia que las pruebas de lápiz y papel, el psicólogo industrial se ve en la necesidad de aplicar este tipo de pruebas en la evaluación de un aspirante, cuando así lo requiere el empleo vacante. Por ejemplo; cuando se desea determinar la habilidad de una mecanógrafa.

d) **Pruebas de Lápiz y Papel.** En ellas, el candidato a empleo se ve obligado a responder eligiendo una respuesta, formulándola o relacionando columnas.

En algunas pruebas de lápiz y papel, se le pide al examinado que seleccione una respuesta específica, entre varias alternativas propuestas, tales como: verdadero-falso, siempre-algunas veces-nunca, elección múltiple de manera numérica, alfabética, etc.. En otras, se pide al examinado que invente sus respuestas, es decir, que elabore sus propias respuestas. Este diseño no permite que el candidato adivine la respuesta, aunque una de sus deficiencias es que intervienen factores subjetivos para su calificación y evaluación. De igual manera, en otras pruebas de esta categoría, se le pide al sujeto que empareje o relacione partes de una columna con partes de la otra, de acuerdo a las indicaciones particulares de cada prueba.

Tanto en la elección de respuestas, como en el emparejamiento de columnas la aplicación, la calificación y evaluación es rápida, aunque se presta a que la respuesta sea adivinada por el examinado.

En general las pruebas de lápiz y papel son utilizadas con mucha frecuencia dentro del departamento de selección de personal, ya que su administración puede ser grupal, su calificación es rápida y suelen ser de bajo costo.

e) **Pruebas de Velocidad.** Existen empleos que requieren de una ejecución rápida y acertada. Por ello se crean las pruebas de velocidad con la finalidad de evaluar la rapidez que tiene un candidato en la realización de una actividad determinada. Estas pruebas de velocidad permiten, de cierta forma, establecer un programa de aplicación en gran escala, haciendo posible la calificación y evaluación simultánea de todos los participantes, favoreciendo así su aceptación en el ámbito industrial.

f) **Pruebas de Capacidad.** También se les llama de Poder, se administran sin límite de tiempo, pues lo que se examina no es la rapidez, sino la capacidad del sujeto para responder correctamente a las preguntas que normalmente tienen alto grado de dificultad.

g) **Pruebas Computarizadas.** Gracias a los grandes avances tecnológicos se ha introducido esta innovación en el proceso de selección de personal de algunas instituciones. A través de la computadora se le pide al examinado que responda a las preguntas que aparecen en la pantalla, oprimiendo el botón que corresponda a la respuesta escogida.

Una de las ventajas que ofrecen las pruebas computarizadas, según Schultz (1985), es que reducen el tiempo de aplicación y calificación, ya que al plantear una pregunta y ésta ser contestada correctamente, se pasa a otra pregunta por arriba del nivel de la pregunta anterior; de lo contrario, la prueba computarizada está programada para hacer una pregunta más fácil, reduciendo así la cantidad de preguntas. Sin embargo, dentro de las desventajas de las pruebas computarizadas, se requiere de una computadora por solicitante, además de que el psicólogo no tiene un contacto visual directo con la persona evaluada.

Además de las diferencias que existen en cuanto a su formato y aplicación, las pruebas también difieren una de otra respecto a la característica que evalúan, es decir, también se clasifican de acuerdo al objetivo que pretenden medir. Las pruebas que el psicólogo industrial utiliza con más frecuencia son: las de inteligencia, personalidad, intereses y aptitudes.

a) **Pruebas de Inteligencia.** La definición de inteligencia resulta complicada por la diversidad de factores incluidos en esta definición tan amplia. Se han creado una gran diversidad de pruebas para evaluar la inteligencia de una persona y,

aunque cada una difiera tanto en la composición de temas y fundamentos teóricos como en sus objetivos, el punto que destaca de cualquier definición de inteligencia, de acuerdo a Siegel (1981), es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas; pudiendo ser que esto incluya la capacidad de aprender rápidamente, resolver problemas e incluso recordar información obtenida anteriormente.

Shultz (1985), aclara que los reactivos de los tes de inteligencia utilizados en el área industrial, no miden la inteligencia intrínseca, sino más bien se relacionan con material educativo: ortografía, lectura, matemáticas. Así, la aplicación de un test de inteligencia nos ofrece datos culturales y educativos de la persona evaluada.

Se ha demostrado que dichas pruebas, predicen mejor el éxito en los programas de capacitación que el rendimiento adecuado en el desempeño de un empleo; pero esto no demerita la gran ayuda que representan en un programa de selección de personal para las empresas, ya que en la mayoría de estas pruebas, su aplicación y calificación es breve, requieren de poco tiempo y se pueden administrar a grupos numerosos, lo cual es necesario y fundamental para la gran industria actual.

La prueba de selección de personal Wonderlic (Wonderlik personal test) es una versión abreviada de la prueba de capacidad mental Otis, se aplica en 12 minutos, es económico y puede ser aplicado a grandes grupos de personas simultáneamente, por lo que ha alcanzado una particular aceptación en el sector industrial. A pesar de que no es una prueba muy extensa, logra sus objetivos en ciertos puestos de rango inferior, teniendo menos utilidad en puestos profesionales o gerenciales, debido a que no distinguen bien a los candidatos en niveles altos de inteligencia.

Las pruebas Otis, Raven, Domios y Army Beta, son algunos ejemplos, entre muchos, de los test de inteligencia utilizados por el psicólogo en el departamento de selección de personal.

b) Pruebas de Personalidad. Hawell (1982), especifica que mientras las pruebas de inteligencia evalúan lo que una persona puede hacer, las pruebas de personalidad se preocupan por lo que la persona va hacer en el futuro.

Debido a las dudas referentes a su validez predictiva y a las constantes críticas por parte de los interesados y del público en general que ha sido evaluado en alguna ocasión, ha

disminuido la aplicación de las pruebas de personalidad en la selección de personal, aunque todavía se utilizan, ya que es evidente que la adaptabilidad, la franqueza, la perseverancia, la socialización, entre otros factores, afectan y determinan la eficiencia en la realización de un empleo.

Para Grados (1988), los test de personalidad miden los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente; estos aspectos son precisamente: estabilidad emocional, motivación, juicio social, intereses. etc..

Las técnicas usadas con mayor frecuencia para evaluar dichos aspectos son: cuestionarios, pruebas proyectivas, inventarios y biografías.

Los cuestionarios de personalidad contienen una serie de preguntas o aseveraciones de selección múltiple o frases incompletas, lo cual permite una fácil administración y calificación. La principal desventaja de esta técnica, es que las preguntas suelen ser muy transparentes en sus objetivos,

así que resulta fácil manipularlo para causar una buena impresión, ocultando aspectos importantes de la personalidad del que lo contesta. Además, como su diseño está hecho desde un enfoque clínico, no son utilizados con mucha frecuencia en el ámbito industrial.

Mientras que en los cuestionarios de personalidad el sujeto tiene pocas opciones en sus respuestas, los test proyectivos presentan estímulos bastante ambiguos y permiten una gama más amplia de reacciones. El evaluado no sabe que respuesta se desea obtener, por ende, no está en condiciones de falsear sus respuestas intencionalmente. Por eso la aplicación de dichas pruebas y la interpretación de las respuestas obtenidas requieren de un alto grado de instrucción y habilidad por parte del psicólogo laboral.

De acuerdo con Smith (1985), Freud subrayó la importancia de la asociación libre, afirmando que las personas manifiestan mejor sus pensamientos inconscientes y su personalidad en situaciones ambiguas que en aquellas en que se le manifiesta lo que de él se espera. De tal manera que a través de las pruebas proyectivas, se pretende ofrecer situaciones ambiguas; como es el caso de la prueba de Rorschach, donde aparecen manchas de tinta sin una estructura determinada, o

bien la prueba de personalidad de Machover, pruebas que permiten al sujeto proyectar sus sentimientos, pensamientos, deseos, preferencias y conflictos.

Debido a que se ha demostrado que las pruebas proyectivas no son muy confiables, su administración requiere de un tiempo considerable y la mayoría de ellas se administra de forma individual, sólo se utilizan en casos muy especiales de selección sobre todo a nivel gerencial.

Los inventarios de personalidad están compuestos por reactivos en forma de enunciados y la respuesta puede ser de selección múltiple. Sin duda el más conocido es el Inventario Multifásico de la Personalidad de Minesota (MMPI), estructurado con reactivos que pueden ser contestado como: verdadero-falso-dudoso. Sus escalas clínicas abarcan los problemas siguientes: hipocondría, depresión, histeria, desviación psicopática, masculinidad-femineidad, paranoia, psicastenia, esquizofrenia, hipomanía y sociabilidad.

Existen otros inventarios que evalúan otros rasgos, tales como: introversión-extroversión, madurez emocional, seguridad emocional, etc..

Sin embargo, el problema práctico principal de estos inventarios, es que tanto su administración como su evaluación requieren demasiado tiempo, por lo cual se utilizan más en el área clínica que en la selección de empleados en el área industrial.

Una técnica más confiable, pero que requiere de mucho más tiempo, consiste en reunir información biográfica de los antecedentes de los candidatos, ya que dicha información aporta implícita o explícitamente experiencias familiares, escolares y laborales del solicitante de empleo, que sirven al psicólogo para prever algunas de sus actitudes futuras.

c) Pruebas de Intereses. Estas pruebas comprenden muchas actividades y objetos de la vida diaria, de los cuales se les pide a los sujetos que elijan sus preferencias, manifestando su grado de afición. En selección de personal Schultz (1985), advierte que el hecho de que una persona le interese cierto trabajo, no significa que tenga la capacidad para desempeñarlo adecuadamente, por lo contrario, si el candidato no tiene interés por determinado empleo aminora la probabilidad de que lo realice satisfactoriamente.

La escala de intereses de Kuder y el inventario de intereses de Strong-Cambell, son los de uso más común en el área industrial de la psicología. Una deficiencia de las pruebas de intereses al ser utilizadas en la selección de personal, es que el candidato puede falsear las respuestas con el objetivo de conseguir el empleo, sobre todo en nuestro país donde existe un índice muy alto de desempleo.

d) Pruebas de Aptitudes. Las pruebas de aptitudes se crean con el objetivo de evaluar las habilidades necesarias que permiten desempeñar adecuadamente un trabajo. Según Haller (1978), una habilidad es la capacidad para percibir y dar unas respuestas musculares y laborales adecuadas; además Blanco (1978), añade que puede ser desarrollado a través de capacitación y experiencia, hasta el máximo permitido por su aptitud fundamental.

Algunas de estas pruebas miden las aptitudes para trabajos de oficina, concentrándose en la velocidad y exactitud de la percepción y la emisión de la respuesta por parte del candidato, tomando en cuenta habilidades de lectura, verbales, escritas, numéricas y de memoria. Los test de

aptitudes mecánicas se centran en las capacidades de comprensión mecánica y visualización especial. Otros evalúan aptitudes sensoriales, perceptivas y psicométricas dependiendo del puesto vacante y las habilidades requeridas.

Es de suma importancia que el psicólogo industrial determine con anticipación las pruebas que aplicará para medir la inteligencia, personalidad, intereses y aptitudes acordes con las características y especificaciones del puesto.

#### 2.4 Integración de Resultados

Además de planear y llevar a cabo las técnicas con las cuales se efectúa la selección de personal en una organización, también es indispensable que el psicólogo que se desempeña en esta área, organice, describa y explique de manera clara y precisa los resultados que obtuvo cada candidato.

Para ello se elabora al final de la evaluación un reporte que integra los resultados del aspirante comparándolos con los perfiles del puesto vacante, es decir, mediante este escrito el psicólogo analiza todas las características evaluadas del aspirante (conocimientos, intereses, aptitudes, actitudes, etc.) y determina su relación con la descripción y

especificación del trabajo solicitado, permitiendo así emitir un juicio valorativo sobre el rechazo o la aceptación del candidato.

Cuando se realiza el reporte de integración de resultados para una institución o empresa, es conveniente que contenga el menor número posible de palabras técnicas para que el jefe de personal, el dueño de la institución o la persona encargada de tomar tal decisión, no tenga problemas para comprender y apoyarse en los resultados del estudio psicológico de cada aspirante, ya que el encargado de decidir la contratación o rechazo del evaluado no siempre es el psicólogo.

A través del tiempo han intentado elaborar reportes de integración de resultados que sean comprensibles para aquellas personas que no manejan términos psicológicos, pero que de alguna manera o por alguna razón deben de estar informados de las conclusiones de la evaluación psicológica. Para fines explicativos, Grados (1988), hace una división de los diferentes tipos de reportes que se pueden elaborar:

a) Abierto. Se realiza a través de un oficio con el nombre del solicitante, con el puesto propuesto y los resultados obtenidos mediante las diferentes técnicas aplicadas; diagnóstico y pronóstico. Con un lenguaje conciso y cotidiano.

b) Cerrado. Contiene los mismos datos que el anterior reporte, solo que en este caso los resultados se expresan gráficamente, a través de números, porcentajes o utilizando la puntuación de las pruebas (CI, valores t, percentiles, etc.), y una explicación general comparando los resultados del candidato con las características más sobresalientes del puesto.

c) Mixto. En este reporte el psicólogo puede utilizar las ventajas de los dos tipos de reportes anteriores, graficando y explicando los resultados, evitando malas interpretaciones y aportando datos valiosos.

Dado que esta área de la Psicología tiene su aplicación dentro de una empresa institución u organismo laboral, Ballesteros (1982), atinadamente enfatiza que el psicólogo

industrial necesita conocimientos, no solamente psicológicos, sino también conocimientos empresariales como organización industrial, sociología laboral, legislación social.

Es importante señalar que una finalidad de este trabajo es enfatizar la relevancia de los conocimientos psicológicos como elementos fundamentales para poder reclutar, seleccionar y colocar al personal ideal, por lo cual consideramos pertinente analizar los conocimientos psicológicos básicos y únicamente mencionar los conocimientos empresariales, sin que esto signifique que no sean necesarios para el buen desempeño profesional del psicólogo que labora en esta ámbito.

### CAPITULO 3

#### HABILIDADES DEL PSICOLOGO, INDISPENSABLES PARA RECLUTAR Y SELECCIONAR PERSONAL

Uno de los requisitos para que una organización laboral tenga un crecimiento y desarrollo óptimo, consiste en que cada uno de los puestos que la integran debe de estar ocupado por personas que además de ser competentes y calificados, cuenten con las habilidades necesarias que les permitan desempeñar satisfactoriamente sus actividades correspondientes. La persona que recluta, selecciona y coloca al personal no es la excepción.

Tal como mencionamos en el capítulo anterior, el psicólogo que lleva a cabo dicha labor profesional requiere de habilidades intrínsecas a cada una de las actividades que realiza, sin las cuales provocaría grandes trastornos a los objetivos de las mismas.

La habilidad, en la forma que usamos este término, se refiere a la capacidad del individuo para desempeñar un conjunto de tareas o alguna tarea específica. Definida de esta forma, es obvio que no todas las personas contamos con las mismas habilidades; por ello el psicólogo debe de estar plenamente convencido de su vocación, es decir, que le agraden las

actividades que le corresponden realizar y que tenga la seguridad de ser capaz y creativo para realizarlas adecuadamente.

El presente capítulo no pretende hacer una lista de todas las habilidades que son útiles al psicólogo en su labor de reclutar y seleccionar personal, sino tiene como objetivo concientizar a dicho profesional para que desarrolle habilidades esenciales para el desempeño satisfactorio de su cargo laboral, ya que, además el buen o mal cumplimiento de su trabajo repercute no solamente a su persona, sino a la psicología como respuesta a las necesidades de la industria.

### 3.1 Objetividad

Es indudable que para realizar cualquier trabajo profesional se requiere de cierto grado de objetividad.

Así durante todas sus actividades laborales, el psicólogo debe de mantener presente la finalidad y los objetivos tanto de cada una de sus actividades como de todo el proceso: reclutar, seleccionar y colocar al personal idóneo al puesto vacante, basándose únicamente en la confrontación del perfil del puesto con el del candidato.

El conocer y tener presente la finalidad de cada una de las diferentes técnicas que utiliza, permitirá al psicólogo saber como dirigir las satisfactoriamente. Por ello, dentro de su labor en el desarrollo de recursos humanos que lo enfrenta a los más variados conflictos y situaciones, es importante y de gran ayuda que el psicólogo precise el objetivo de cada una de las actividades que realiza para manejarlas adecuadamente.

En nuestro país donde abundan actitudes de soborno, entre otras, el psicólogo no debe de perder de vista la finalidad de su labor, ya que puede verse guiado por emociones o relaciones afectivas, muy distantes a los objetivos del proceso, que lo lleven a realizar inadecuadas elecciones de personal, manifestando así una completa carencia de respeto y de ética profesional.

### 3.2 Observación

Si bien la observación no es una habilidad cien por ciento confiable, si representa un elemento, una herramienta inherente a las actividades del psicólogo en la industria. Podemos entender dicha habilidad, según Marx y Hillix (1988), como la capacidad para hacer un examen empírico de objetos y sucesos.

De tal manera que cuando el psicólogo realiza un análisis de puestos, ya sea a través de un completo estudio de observación de tiempo y movimiento con un cronómetro y una tablilla en papel o un sofisticado estudio audiovisual, el psicólogo hace uso de su habilidad para observar y aún durante la aplicación de otras técnicas como es la entrevista, los cuestionarios y las pruebas psicológicas. Por medio de la observación el psicólogo puede buscar un comportamiento predeterminado para una tarea específica, con el fin de determinar si la persona a la que se está observando la lleva a cabo adecuadamente; de igual manera puede observar el esfuerzo desperdiciado, el tiempo permitido, las prácticas peligrosas o el logro superior de las personas que realizan el empleo que analiza.

Una ventaja del psicólogo durante el reclutamiento y la selección de personal es que el solicitante de empleo no sabe con exactitud qué es lo que se está observando de su persona, incluso, en algunas ocasiones nos sabe que se le observa con fines evaluativos. La observación directa sobre el candidato, permite corroborar la información que ha escrito en solicitud, exámenes, etc., o bien lo que ha dicho o está diciendo, ya que según Castanedo (1988) generalmente un organismo refleja en su conducta externa, de alguna forma, lo

que existe dentro de él. Por lo tanto, se considera de gran ayuda el observar todo cuando ocurre desde que el candidato acude al departamento de selección.

### 3.3 Comunicación Adecuada

La comunicación está formada por patrones tan convencionalizados, fijados en cada cultura, que el tono, la pronunciación, la acentuación, la redacción y la expresión corporal son elementos fundamentales para lograr un entendimiento satisfactorio entre los seres humanos. Heinemann (1980), define a la comunicación como una habilidad vital para la existencia humana y como un proceso que permite transmitir el saber, los logros técnicos, la tradición y los valores, tanto culturales como espirituales.

En pleno siglo XX, algunos problemas que se presentan en el ámbito industrial se deben a la falta de comunicación, ya sea por falta de información o por errores al intentar comunicar. De tal forma que el psicólogo como profesional de recursos humanos debe tener presente que todo proceso de comunicación necesita minimamente de un emisor, un receptor, un mensaje y un canal o medio, a través del cual se trasmite

el mensaje y, además, comprender que todo cuanto ocurre dentro del entorno donde las personas tratan de comunicarse tiene un efecto sobre dicho proceso.

Para fines explicativos dividiremos la comunicación en tres aspectos: corporal, verbal y escrita.

#### 1) Corporal.

El lenguaje corporal puede comprender cualquier movimiento de una parte o de todo el cuerpo, que una persona utiliza para comunicar un mensaje, aunque Fast (1988), advierte que se deben de considerar las condiciones culturales y ambientales para comprenderlo atinadamente.

Dentro del área de recursos humanos, el lenguaje corporal se ha convertido en tema de interés, sobre todo porque la naturaleza de su desarrollo coloca a sus profesionales en el centro de atención, de tal manera, que casi todos los movimientos que estos realizan son observados por las personas a quienes atienden, cuya posición las hace vulnerables a las indicaciones tanto de entusiasmo como de apatía, así como de atención y respeto.

Para el psicólogo que realiza entrevistas, que aplica dinámicas grupales, exámenes psicológicos y técnicos, que organiza y dirige a un equipo de trabajo, en fin, que tiene contacto con personas durante todo el día de trabajo, el saber manejar su lenguaje corporal representa una herramienta muy útil para lograr explicar y también comprender de manera satisfactoria algunas conductas determinadas, complementando así su habilidad de comunicación.

## 2) Verbal.

Ya sea a través de la entrevista, durante los exámenes o en cualquier otra actividad de reclutamiento y elección de personal que así lo requiera, el psicólogo debe de tener seguridad en sí mismo, para expresarse verbalmente. El lenguaje claro y sencillo en la mayoría de los casos es esencialmente lo que se requiere, según Goad (1992). El utilizar palabras técnicas con personas que no manejan tales términos, ocasiona confusiones y malos entendidos, por lo cual, es aconsejable utilizar palabras y oraciones sencillas y entendibles, pues el objetivo es el de comunicar y no el de impresionar, intimidar o dominar.

El poder explicar adecuadamente y escuchar en el momento oportuno, es producto del esfuerzo y la preparación. A través de la retroalimentación el psicólogo industrial se puede percatar si el o los solicitantes de empleo comprendieron la información y las explicaciones dadas durante la entrevista, los exámenes, etc., lo cual le permite hacer las correcciones que crea pertinentes para mejorar su comunicación verbal.

Además de saberse expresar adecuadamente, como lo acabamos de mencionar, también se requiere de cierta capacidad para escuchar, si es que se desea ser un buen comunicador; si se pregunta más de lo indispensable, si se dan conferencias de psicología durante la entrevista, el psicólogo estará equivocando su labor.

### 3) Escrita.

La sociedad actual es demasiado compleja para depender únicamente de la palabra hablada, es por ello que la comunicación escrita se ha convertido en la clave de nuestro funcionamiento. Escribir de manera clara y sencilla es vital, sobre todo en recursos humanos, donde la esencia del desarrollo versa sobre la comunicación, principalmente sobre

la escrita. Tal es la situación que todo profesional que labora en esta área de la industria, debe de tener la habilidad para escribir de manera correcta, con palabras precisas y únicamente las necesarias. Goad (1992) menciona que para escribir correctamente se necesita por una parte, tiempo y esfuerzo, lo cual indica dedicación para escribir una y otra vez, y por otro lado, dado que es necesario escribir con una serie de reglas, es indispensable conocerlas, respetarlas y seguirlas. Mediante tal esfuerzo es posible realizar redacciones satisfactorias, las cuales hablan mucho de la preparación del escritor.

Durante el reclutamiento y la selección de personal para una empresa, el psicólogo realiza diversos informes escritos que van desde un breve panorama de los resultados de una encuesta, hasta una presentación detallada de los resultados de un estudio psicológico de un aspirante a un puesto gerencial. Ante tal responsabilidad es pertinente una adecuada preparación por parte de dicho profesional, la cual le permita construir oraciones breves, haciendo uso de palabras claras y precisas. Considerando siempre que la escritura es la estructura que mantiene unida la comunicación en el área de recursos humanos.

Finalmente, es importante que el psicólogo de la industria logre integrar sus habilidades de comunicación, tanto de escritura como verbales y corporales, para que tenga un óptimo desenvolvimiento en sus actividades laborales.

### 3.4 Análisis

En el mundo industrial tan acelerado en el que vivimos, donde los segundos son tan valiosos, se ha hecho necesario reducir grandes cantidades de información a un puñado de ideas claras y realizar todas las actividades laborales lo más rápido posible y bien hecho. Por ello los profesionales de recursos humanos han tenido que hacer uso del análisis, entre otros elementos, para agilizar las actividades y efectuarlas de manera satisfactoria desde el primer intento.

El análisis es parte común e indispensable del trabajo de todo psicólogo, independientemente de su área laboral. De acuerdo con Goad (1992) entendemos al análisis como la capacidad de descomponer un tema en sus partes componentes; puede tener lugar antes de la acción, para realizar proyectos de importancia y para solucionar problemas, o bien, puede

efectuarse después del hecho, para determinar si la acción tomada alcanzó los objetivos establecidos, observando sus alcances y limitaciones.

Dentro del área de recursos humanos, frecuentemente se dan casos en los cuales, no se analiza la situación antes de llevarla a cabo, lo cual genera pérdidas para la empresa. Es por ello que el psicólogo que labora en dicha área, según Kepner y Tregor (1983), como profesional debe de poseer la capacidad de análisis para seleccionar la mejor decisión, solucionar problemas presentes, prever problemas futuros o potenciales, entender determinadas situaciones y conducirlos adecuadamente, así como para planear y desarrollar sus actividades con el más mínimo número de errores y con el menor tiempo y esfuerzo posible. Por ejemplo, para determinar cuánta información es suficiente, qué técnicas serán necesarias y el grado de detalles requeridos para reclutar y seleccionar personal, exige un previo análisis por parte del psicólogo responsable; de igual manera si un candidato se considera apto para el puesto solicitado al final de la evaluación, es oportuno e importante que el psicólogo analice y reporte qué áreas o habilidades del candidato requieren de capacitación, agilizando así su adaptación al empleo y

mejorando su rendimiento laboral; y específicamente todas las técnicas que se utilizan para describir y especificar las características de un empleo, para reclutar solicitantes de empleo y para efectuar la selección de personal, requiere, entre otros elementos, de cierta capacidad de análisis.

La finalidad de mencionar estos ejemplos es únicamente la de resaltar la utilidad que tiene dicha actividad en la óptima realización de las actividades del psicólogo, pero estamos seguros que para reclutar y seleccionar personal se presentan un sin número de decisiones, situaciones y problemas que exigen al psicólogo industrial la capacidad mencionada.

### **3.5 Manejo de Grupos**

Al efectuar el reclutamiento y la selección de personal para una empresa, el psicólogo se ve expuesto a varios grupos: jefes de departamento, compañeros de trabajo, subordinados, solicitantes de empleos, etc.. A pesar de que algunos grupos quedan en segundo término en cuanto a sus actividades laborales, el licenciado en psicología necesita saber que hacer en las situaciones que lo enfrentan a grupos o aun

grupo de personas; sobre todo cuando se trata del buen desempeño del grupo de colaboradores y del desempeño con el grupo de candidatos al efectuar el reclutamiento y la selección de los mismos.

Cuando se requiere seleccionar a un considerable número de personas, con frecuencia se aplican las pruebas psicológicas en una aula a todos los candidatos simultáneamente. Tomando las medidas y consideraciones pertinentes, el psicólogo tiene la responsabilidad de conducir al grupo de tal manera que se cumplan los objetivos establecidos para dicha actividad. Como conductor de grupos, de acuerdo con Ricardi (1976), el psicólogo necesita ser capaz de asumir papeles diversos, tales como: estimular, organizar, dirigir, guiar, informar, interpretar, alentar, referir, juzgar, moderar y conciliar, siempre y cuando la situación, los objetivos y las técnicas así lo requieran. El comentario anterior es importante, ya que es diferente el papel que desempeña el psicólogo frente a sus colaboradores, al papel que asume frente al grupo de aspirantes.

Para seleccionar al personal idóneo para algunos puestos, es necesario aplicar dinámicas de grupo para evaluar determinadas habilidades sociales y administrativas (Sánchez

Graciela, et. al. 1990). Para dirigir al grupo óptimamente el psicólogo industrial debe de tener en cuenta las siguientes consideraciones, tomadas de algunos autores interesados en el tema (Beal y Cols., 1990; Kolb y Cols., 1977):

- El manejo de grupos requiere de cierta facilidad de expresión, es decir, capacidad para hablar con soltura y naturalidad.
  
- Precisa establecer un ambiente de confianza que minimise el nivel de tensión en el grupo, lo cual permita un mejor desarrollo de la actividad.
  
- Exige capacidad para informar claramente, formulando argumentos y preguntas de un modo claro, manteniendo siempre viva la atención de los oyentes e inspirando confianza en la conducción del grupo.
  
- A pesar de que puede hacer uso de comentarios amenos para crear un clima de confianza y ánimo, el psicólogo al conducir al grupo debe de tener serenidad y control de sí mismo, sin perder de vista los objetivos de la actividad.

- Requiere de una actitud imparcial y vigilante, para que cada candidato reciba la atención respectiva.
  
- Como profesional no debe dejarse guiar por sus prejuicios, aunque no le parezcan agradables ciertas personas, no es justificable que sus sentimientos influyan sobre la evaluación del candidato.
  
- Se necesitan cualidades analíticas para ser oportuno y actuar acertadamente.
  
- Requiere de habilidad para observar el impacto del individuo sobre el grupo y la influencia de los demás sobre él, así como todas las cualidades y conductas de interacción que sean relevantes para la evaluación de cada candidato.
  
- El manejo de grupos demanda respeto al ser humano y una reflexión continua por parte del conductor que le permita autocorregirse y capacitarse.

### 3.6 Manejo de Conflictos

El trato tan continuo y constante, entre otras habilidades exige la capacidad para manejar situaciones problemáticas. La posición del psicólogo en el área de recursos humanos al reclutar y seleccionar personal lo enfrenta a situaciones que de no afrontarlas de manera acertada, pueden ocasionar serios problemas, Kepner y Tregor (1983), mencionan que para manejar los problemas y conflictos en recursos humanos, es necesario poseer habilidades analíticas, capacidad de observación y relaciones industriales satisfactorias, así como de ser un adecuado comunicador y tener un manejo óptimo de la autoridad. Después de estas consideraciones podemos entender el verdadero reto al que se enfrenta el psicólogo.

Algunos autores sugieren manejar las situaciones problemáticas a través de negociaciones constructivas. Tal es el caso de Gerard Nieremberg (1971), quien explica que las negociaciones se realizan buscando soluciones, no tratando de ganar convenios; así mismo, considera al conflicto como el momento oportuno para solucionar el problema de forma razonada y advierte que es el profesional el encargado de crear el ambiente propicio para lograr el objetivo.

De hecho no existe una guía que nos ofrezca instrucciones para manejar los problemas humanos, dado que cada conflicto tiene elementos, causas, razones, etc., distintas; aunque existen alguna aseveraciones que proporcionen elementos útiles para el psicólogo en su intento por mejorar su habilidad para manejar situaciones conflictivas. Para Kepner y Tregor (1983), por ejemplo, el razonamiento y la comunicación son indispensables, además sugieren que para manejar una situación conflictiva es necesario:

- Describir la situación problemática.
- Entender las causas que la originan.
- Decidir la posible solución.
- Identificar soluciones alternativas.
- Evaluar las consecuencias y hacer las correcciones pertinentes.
- Y sobre todo, requiere sinceridad en el trato con la gente.

Finalmente al psicólogo le es indispensable ser capaz de identificar una situación conflictiva y afrontarla de una manera que propicie la solución más conveniente.

Las habilidades descritas anteriormente, así como el poseer cierta capacidad de empatía, habilidad para tomar decisiones, iniciativa y creatividad, permitirán un satisfactorio desempeño del psicólogo laboral en reclutamiento, selección e inducción de personal, aunque debe de considerarse que es variable la importancia de cada una de las habilidades, en función de la organización y de las características del mismo psicólogo.

## CAPITULO 4

### LA IMPORTANCIA DEL PSICOLOGO EN LA SELECCION DE PERSONAL

Después de mucho esfuerzo y de algún tiempo, con hechos la psicología ha ido cobrando y ganando mayor importancia dentro del área industrial. Soportando desprestigios, charlatanerías, chantajes, entre muchas otras desavenencias, la psicología se ha ido estableciendo como una profesión indispensable para el óptimo desarrollo de la industria moderna.

Sin embargo, la ignorancia parcial o total de la utilidad y en sí, de lo que es la psicología industrial, sigue colaborando para que actualmente todavía escuchemos, según Ramírez (1993), que en determinada empresa, la secretaria es la que aplica pruebas psicológicas; que el jefe de personal propone pruebas íntimas y privadas a las candidatas; que cientos de entrevistadores sin preparación regañan al entrevistado; y un incontable número de situaciones intolerables e imposibles de admitir por parte de un profesional en recursos humanos. Así mismo, Ramírez afirma que en el área de recursos humanos, dicho profesional debería estar personificado por el licenciado en relaciones

industriales y el licenciado en psicología industrial, basándose en que los programas curriculares de ambas licenciaturas cubren el perfil del profesional en recursos humanos.

#### 4.1 Colocando al Personal Idóneo al Puesto

El estudio de la conducta humana dentro del ámbito del trabajo, se ha convertido en tema de interés en la sociedad industrial moderna. Por ello Ballesteros (1982), enfatiza la necesidad que tiene un psicólogo industrial de dominar, por un lado, los conocimientos psicológicos que permitan explicar la conducta del hombre y, por otro lado, tener conocimientos del trabajo y su organización, lo cual le permite ampliar cada día más su campo de acción dentro de la industria y perfeccionar las funciones que ya desempeña.

No obstante, el gran crecimiento que ha tenido el campo de la psicología en la industria, el reclutamiento, la selección e inducción del personal sigue requiriendo cada vez más de los conocimientos de esta disciplina, en el intento por encontrar a la persona idónea para cada empleo, así como en la construcción de las condiciones que faciliten su adaptación para mejorar la producción de la empresa.

Tal es la situación que hoy día se considera como una verdad indiscutible, el hecho de que procesos psicológicos, como motivación, aprendizaje, percepción y personalidad, entre otros desempeñan un papel esencial en la selección de empleos. Representando esta aseveración una de las condiciones básicas para que sea un psicólogo el que lleve a cabo el reclutamiento, la selección y la inducción de personal, ya que además de manejar tales procesos entiende al humano como un ser social, dinámico, con ilusiones, sensaciones, percepciones, aptitudes, actitudes y entre muchos otros elementos, con individualidades específicas que lo capacitan para determinadas actividades laborales.

Así la importancia de la intervención de un psicólogo en estas actividades, apunta hacia dos direcciones. Por un lado Ballesteros (1982), hace hincapié en el logro de una mejor adaptación del hombre a su trabajo, favoreciendo el desarrollo de su personalidad y una mejor eficiencia dentro de la empresa. Desde este punto de vista se toma en consideración la importancia que tiene para el candidato el hecho de que lo canalicen al puesto idóneo de acuerdo a sus aptitudes, conocimientos y características personales, dado que el trabajo ocupa gran parte del tiempo de un individuo y está íntimamente ligado a su nivel de vida, su sentido de

logro, su seguridad y prestigio social; Davies Shackleton (1982), concluye que el trabajo determina el estandar de vida y, en gran parte, la condición social de una persona.

Por otro lado, desde el punto de vista del empresario o dueño de la organización, es indispensable contar con personal capaz y preparado para obtener un crecimiento y desarrollo favorable de su empresa. De tal modo, según Martínez (1991), para la empresa la importancia de que el psicólogo efectúe una selección satisfactoria consiste en tener mejores expectativas de un trabajador en la realización de sus labores.

En conclusión, la colaboración del psicólogo dentro de estas funciones radica en encontrar un empleo idóneo para cada solicitante (en la medida de sus posibilidades) y proveer a la industria, trabajadores capaces que incrementen la producción, mejorando así la calidad de vida del personal y el desarrollo de la empresa.

#### 4.2 Disminución de la Rotación del Personal

La rotación del personal, también ha sido otro tema de interés para el profesional de recursos humanos, en parte debido al gran costo que representa.

Yoder (1987), define la rotación como los cambios en la composición de la fuerza de trabajo como resultado de contrataciones, salidas y reemplazos de los trabajadores. Tales cambios pueden implicar despidos por iniciativa del dueño o empresario, o por una reducción en la demanda de empleos, lo cual no implica una insatisfacción de los trabajadores en sus labores. Sin embargo, existe un porcentaje variable de renunciaciones voluntarias, lo que puede ser un indicador de la insatisfacción del personal.

Existen varias fórmulas para establecer el índice de rotación. Una de ellas consiste en dividir el número de bajas en el año entre el promedio de personas que trabajan todo un año (las bajas incluyen todas las renunciaciones, suspensiones y despidos). Generalmente el índice de rotación de trabajadores de un organización indica el nivel de moral de trabajo de la misma. Toda rotación por arriba de la normalidad, considerada por Arias (1987) entre el 5% y el 15%, pueden indicar graves

problemas en las políticas, los sistemas, en fin en toda la organización; de igual manera implica un costo extra y elevado para reclutar, seleccionar y capacitar nuevo personal.

Por tanto, considerando que la rotación de personal probablemente nunca podrá evitarse, y tal vez tampoco sea conveniente suprimirla totalmente, pues es necesario la aportación de nuevas ideas y conocimientos del personal que se va integrando, al seleccionar al candidato cotejando sus características con las del trabajo, el psicólogo colabora en el intento por reducir al mínimo este proceso.

#### 4.3 Aumento de la Producción

Una persona que no cuenta con las habilidades, los conocimientos, la motivación y con todos los elementos, necesarios para el desempeño adecuado de sus actividades laborales, representa una baja en la producción.

La insatisfacción puede provocar en la mayoría de las veces, que los empleados de la organización produzcan menos de lo que realmente son capaces; realizando sus actividades a un ritmo muy lento, estableciendo reglas de trabajo entre ellos que impiden efectuar sus labores eficientemente, llevando a cabo muchas acciones con la misma intención (Yoder, 1987).

Para eliminar la insatisfacción laboral, el profesional de recursos humanos con el fin de obtener congruencia entre el binomio persona-trabajo, puede hacer uso de tres procesos: la selección de personal, la capacitación y la especialización o enriquecimiento y expansión del puesto.

En gran parte el objetivo de la selección y la capacitación es idéntico, aunque lo logran de forma muy diferente. Mientras que en la capacitación el psicólogo busca aumentar los niveles de habilidad de la fuerza de trabajo ya existente, en la selección intenta mejorar los niveles de habilidad y conocimientos mediante un proceso de eliminación en el cual se contratará al candidato que mejor se acople a las condiciones y requisitos del empleo. Porque incluso de acuerdo con Cumings (1985), los candidatos con capacidades

que sobrepasan los requisitos del trabajo, pueden desempeñarse tan insatisfactoriamente como los que no poseen las capacidades requeridas.

Finalmente, al colocar al personal en el puesto más adecuado (de alguna manera), el psicólogo colabora a mejorar e incrementar la producción y calidad de la empresa.

## II OBJETIVOS DEL SERVICIO SOCIAL

### OBJETIVOS DE LA FES ZARAGOZA

#### NIVEL INSTITUCIONAL

1) Propiciarán situaciones de aplicación de la práctica psicológica que permita relacionar al psicólogo como profesional de la conducta, comprometido con la solución de problemas nacionales.

2) Adecuar el perfil profesional del psicólogo a los problemas nacionales prioritarios.

3) Propiciar situaciones que permitan detectar formas concretas de intervención psicológicas como medios alternativos de docencia.

4) Propiciar situaciones de intervención que permitan implementar técnicas de investigación psicológica al análisis de la problemática nacional y de la eficiencia de la carrera de psicología, para formar profesionales de utilidad.

**NIVEL ESTUDIANTIL**

1) Desarrollar habilidades que permitan realizar acciones concretas que demuestren el dominio operacional y el conocimiento integral de un concepto dado.

2) Desarrollar habilidades que permitan abstraer y generar información teórica adquirida e integrada durante su carrera.

3) Desarrollar habilidades que permitan abstraer y generar información relevante, a partir del análisis y aplicación de las diferentes dimensiones de un concepto dado.

## **OBJETIVO DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO**

### **OBJETIVOS GENERALES**

- 1) Reclutar y seleccionar el candidato a cubrir vacantes de la Administración Fiscal Federal del Oriente del D. F. (S. H. C. P.).**
- 2) Apoyar el programa de reclutamiento y selección de personal.**

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1) Entrevistar a candidatos de empleo.**
- 2) Aplicar baterías psicológicas**
- 3) Aplicar exámenes técnicos.**
- 4) Realizar dinámicas grupales.**
- 5) Calificar y evaluar exámenes.**
- 6) Emitir un juicio valorativo sobre el candidato a empleo.**

**OBJETIVOS PERSONALES**

- 1) Entrevistar a solicitantes de empleo.
- 2) Aplicar, calificar y evaluar exámenes psicométricos.
- 3) Llevar a cabo la dirección de dinámicas grupales durante la selección de los candidatos.
- 4) Integrar y emitir resultados de evaluación.
- 5) Participar en la evaluación de nuevos perfiles, baterías psicológicas y en general del proceso de selección.

### III CARACTERISTICAS GENERALES DE LA INSTITUCION

La Administración Fiscal Federal del Oriente del Distrito Federal, perteneciente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, está situada en la colonia Granjas México, dentro de la Delegación Política Iztacalco.

La Delegación Iztacalco, cuenta con una población de 448,322 habitantes, los cuales representan el 5.4% de la población total del Distrito Federal.

Colinda al Norte con la Delegación Venustiano Carranza, al Sur con la Delegación Iztapalapa, al Este con Ciudad Nezahualcóyotl, Estado de México, al Noroeste con la Delegación Cuauhtémoc y al Oeste con la Delegación Benito Juárez. (anexo 1)

Algunos de los servicios públicos que proporciona la Delegación Iztacalco son los siguientes:

4 Organismos de Seguridad Pública y Protección Social.

- Procuraduría General de Justicia del D. F..
- Secretaría General de Protección y Vialidad.
- Cruz Roja.
- Protección Social.

(2 Juzgados) Tribunal Superior de Justicia del D. F.

- (2 Juzgados) Registro Civil.
- 3 Oficinas de la Tesorería del D. F.
- 1 Secretaría de Relaciones Exteriores.
- 1 Oficina Federal de Hacienda.
- 3 Oficinas de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro.
- 6 Oficinas de Correos.
- 6 Oficinas de Telégrafos.
- 5 Centros de Salud.
- 4 Clínicas y 1 Hospital del I.M.S.S.
- 1 Clínica del ISSSTE.
- 2 Hospitales del D.D.F.
- 4 Centros del DIF.
- 1 Centro de Salud de la Cruz Roja.
- 39 Jardines de Niños.
- 15 Centros de desarrollo Infantil (CENDIS).
- 73 Primarias.
- 21 Secundarias. Diurnas.
- 7 Secundarias Técnicas.
- 2 Telesecundarias.
- 4 Secundarias para Trabajadores.
- 7 Escuelas de nivel medio.
- 2 Escuelas de nivel profesional.
- 4 Escuelas de Educación Especial.
- 9 Bibliotecas Públicas.

17 Centros Sociales y Deportivos.

25 Módulos Deportivos.

16 Mercados Públicos.

9 Módulos de Vigilancia.

7 Parques.

22 Jardines.

6 Plazas Cívicas.

10 Foros al Aire.

#### **Institución y Unidad de Trabajo**

La Dirección General de Personal, como organización que desea alcanzar óptimos niveles de eficiencia, requiere de personal idóneo para cada uno de los puestos que la integran. Para ello, además de aplicar programas de capacitación a sus empleados, ha realizado esfuerzos por establecer oficinas de reclutamiento, selección y servicio social que garanticen la correcta evaluación de los candidatos a empleo.

La oficina está formada por dos secciones: de servicio social y de reclutamiento y selección de personal.

Sus principales funciones son:

- a) Coordinación de servicio social con ayuda económica.
- b) Coordinación de servicio social sin ayuda económica.
- c) Elaboración de nóminas para el pago de servicio social.
- d) Reclutamiento de personal.
- e) Selección de personal.
- f) Evaluación del desempeño.

Las actividades se llevaron a cabo en una oficina de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de 2.5 metros de ancho por 5 metros de largo y una altura aproximada de 4 metros, y en una aula de 5 metros de ancho por 7.5 de largo, con una altura aproximada de 2.5 metros. La iluminación estuvo controlada por medio de lámparas de gas neón, con cubierta de acrílico. Las ventanas permitieron iluminación natural. Se tuvo un severo control de las personas que ingresaban al lugar de trabajo.

#### IV ACTIVIDADES DESARROLLADAS Y PRUEBAS APLICADAS

A continuación se mencionan las actividades desarrolladas y las pruebas, tanto psicológicas como técnicas, utilizadas durante la realización del servicio social.

- Recibir solicitantes de empleo y su documentación.
- Verificar documentación.
- Indicar si falta documentación, o no cubre con los requisitos del puesto solicitado, señalando nueva fecha de examen o canalizándolo a otros puesto, respectivamente, según sea el caso.
- Si procede aplicar exámenes psicométricos y de ser necesario exámenes técnicos.
- Para algunos puestos específicos se llevan a cabo dinámicas de grupo, para evaluar habilidades sociales y administrativas indispensables para las actividades del mismo.
- Calificar exámenes administrados.

- Elaborar hoja de integración, haciendo énfasis en los aspectos favorables y desfavorables del solicitante con respecto al empleo vacante.
  
- Emitir un juicio valorativo sobre la aceptación o rechazo del candidato.

#### PRUEBAS PSICOLOGICAS

Wonderlink Personal Test.

DAT (Test de Aptitud Diferencial).

Dibujo de la figura humana (Machover).

Inventario Multifásico de la Personalidad (MMPI).

Prueba de Dominos.

Test Otis.

Test Otis Gama.

Raven.

Army Beta.

McClelland.

Inventario Ilustrado de Intereses Geist.

#### PRUEBAS TECNICAS

Ortografía.

Números.

Archivo.

Redacción.

Mecanografía.

Taquigrafía.

Aritmética.

Contabilidad.

Herramientas.

En todas las actividades desarrolladas durante el servicio social, se contó con el apoyo de las autoridades tanto escolares como de la institución, dando como resultado la culminación satisfactoria del mismo.

## V RESULTADOS

A través de la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos durante el periodo comprendido del 1º de mayo de 1992 al 1º de febrero de 1993.

Tabla de Resultados.

Nombre del puesto	No. de sujetos	Porcentaje
Administrativo Hacendario	135	27.1%
Verificador	127	25.1%
Ayudante de Auditor	61	12.2%
Mecanógrafa	59	11.8%
Notificador	47	9.4%
Analista	26	5.2%
Auditor	25	5.0%
Secretaria	18	3.6%

Total: 498 Ss.

El puesto de Administrativo Hacendario, es el que aparece en primer lugar en número de aspirantes evaluados, con el 27.1% del total de candidatos, seguido por el de Verificador con un porcentaje de 25.1%. El tercer sitio lo ocupa el puesto de Ayudante de Auditor con el 12.2%. Con una frecuencia de 11.8%

le sigue el puesto de mecanógrafa. El quinto sitio lo tiene el puesto de Notificador con un porcentaje de 9.4%. EL puesto de Analista, aparece en el sexto lugar con un 5.2%, seguido muy de cerca por el puesto de Auditor, con un puntaje de 5.0%. El puesto de Secretaria aparece en octavo lugar con una frecuencia de 3.6%, lo que indica que es el menos solicitado.

## VI CONCLUSIONES

El acelerado crecimiento industrial de la sociedad moderna, ha estimulado el desarrollo de la psicología en esta área, propiciando que cada día impere más la necesidad de que sus profesionales participen en funciones que van desde el reclutamiento de personal hasta la creación y dirección de programas de planeación y desarrollo de recursos humanos, promoviendo de esta manera al psicólogo no sólo para actividades operativas, sino también para labores directivas.

Recíprocamente la psicología ha proporcionado conocimientos y técnicas que han sido de gran ayuda para el crecimiento y desarrollo de la industria, elevando la calidad de vida de los trabajadores e incrementando la producción; consecuencias que han favorecido el crecimiento del campo de la psicología en la industrial.

Los cambios vertiginosos que vive el país actualmente forzan a todo profesional a una superación día con día, si es que desea mantenerse como tal; ante esta situación el psicólogo laboral debe de asumir su responsabilidad como representante de una disciplina en pleno desarrollo, cuya dirección y progreso dependen en gran parte de su desempeño y preparación.

Dado que cada puesto de trabajo requiere de aptitudes, actitudes, conocimientos y rasgos de personalidad específicas y en ocasiones muy diferentes, la experiencia de años atrás ha demostrado, que en algunas ocasiones, un profesional puede no contar con las habilidades necesarias para desempeñar determinada actividad, a pesar de que ésta corresponda a su área laboral.

Por ello a medida que se incrementa la complejidad de las labores se ha incrementado la necesidad de especialistas en recursos humanos, con la finalidad de que el profesional en la industria no intente ser todólogo, sin más bien, busque prepararse para desempeñar labores específicas.

Como consecuencia, dentro de la psicología, que se ocupa del hombre y su relación con el trabajo y los demás trabajadores, aunque aún no muy bien delimitadas han surgido tres vertientes en los últimos años para tratar, precisamente, problemas específicos:

La psicología industrial concentra su estudio en la productividad, el trabajo en planta, tiempos y movimientos, distribución de planta, procesos productivos solución de problemas de higiene y seguridad laboral.

La psicología organizacional se ocupa de la estructura y el tipo de organización, del clima laboral, el ambiente de trabajo, manejo de grupos, relaciones industriales, y en la creación de programas de planeación y desarrollo en recursos humanos.

La psicología laboral cuyo interés se concentra en la administración de personal reclutamiento de candidatos, selección y capacitación de personal, creación de programas de inducción de personal y de programas de motivación e incentivos.

Es importante entender que no significa que sean tres psicologías diferentes y/o que no guardan ninguna relación entre sí, por lo contrario, aunque tratan problemas diferentes su objetivo es el mismo, aplicar los conocimientos psicológicos en la relación del ser humano con el trabajo y con la organización que lo integra con otros trabajadores.

El reclutamiento, la selección e inducción de personal debe de considerarse como una tarea de alta responsabilidad y seriedad, ya que implica actividades importantes, como por

ejemplo el análisis de puestos que provee información para la elaboración de los anuncios en el reclutamiento de solicitantes de empleo, determina el perfil del puesto, el material necesario para los programas de capacitación, la posición del empleo dentro de la organización, los salarios, facilita la evaluación del mérito funcional y la promoción, establece las líneas de autoridad y responsabilidad en la organización, funge como guía para el supervisor o jefe en el trabajo con sus subalternos, también guía al empleado en el desempeño de sus funciones y suministra información para la higiene y seguridad dentro de la organización.

La evaluación de los candidatos es otro ejemplo claro de la exigencia del trabajo de un profesional, pues está en juego el futuro de una persona que desea empleo y también una institución que exige empleados idóneos a sus necesidades. La elaboración de la batería de pruebas requiere imprescindiblemente de conocimientos psicométricos y aunque no es la única determinante para aceptar o rechazar a un aspirante, (pues tal decisión se complementa o se corrobora con la entrevista, la solicitud y la biografía del candidato), si es de gran importancia. Es por ello que dichas actividades deben de ser llevadas a cabo por un psicólogo que

cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias, es decir, que cuente con conocimientos, psicométricos, análisis de puestos, entrevistas, administración de personal y relaciones industriales, así como posea habilidades que le permitan ser objetivo y observador en sus actividades laborales, capacidad para ser un buen comunicador, aptitudes analíticas, habilidad y conocimiento para manejar grupos, para el manejo de conflictos, para el manejo de la autoridad (el derecho que le concede la institución para otorgar determinadas decisiones sobre las aspiraciones de otras personas), capacidad de empatía, creatividad, iniciativa, habilidad para tomar decisiones, y, sobre todo, una actitud emotiva y de satisfacción por llevar a cabo cada una de las actividades implícitas.

Aunque los niveles de profundidad en cada una de las características requeridas, puede variar en función del área y nivel jerárquico del puesto dentro de la empresa, organización o institución, de las aptitudes particulares del psicólogo y de otras condiciones, nuestra propuesta sobre el de reclutador, selector e inductor de personal es la siguiente:

PERFIL PROFESIONAL DEL PSICOLOGO EN RECLUTAMIENTO Y SELECCION

		PARAMETROS:					
RANGOS	DEFICIENTE	ACEPTABLE CON RIESGO	ACEPTABLE	PROMEDIO ALTO	SUPERIOR	CAPACIDAD PERSONAL	
						HABILIDADES SOCIALES	
						CONOCIMIENTOS TECNICOS	
							Coeficiente Intelectual
							Capacidad de Observación
							Objetividad
							Criterio o Juicio
							Creatividad
							Iniciativa
							Motivación
							Capacidad de Análisis
							Empatía
							Capacidad de Comunicación
							Manejo de Grupos
							Relaciones Interpersonales
							Manejo de Conflictos y
							Facilidad de Negociación
							Integración al Grupo de Trabajo
							Manejo de la Autoridad
							Toma de Decisiones
							Ética Profesional
							Psicometría
							Entrevista
							Análisis de Puestos
							Admon. de Personal
							Relaciones Industriales

Consideramos que el contar con los requisitos necesarios le permite al psicólogo desarrollarse adecuadamente, dando una imagen de lo que realmente puede significar la psicología para el crecimiento de la industria. Y aunque no de manera tan lineal, es decir, aunado a otras condiciones y procesos, al colocar y adaptar al personal idóneo, el psicólogo laboral contribuye a disminuir la rotación de personal, propicia el aumento de la producción y eleva el nivel de satisfacción de los trabajadores favoreciendo así el progreso del ser humano.

Como consecuencia sería satisfactoria considerar la posibilidad de complementar el curriculum de la carrera de psicología en la Facultad de Estudios Superiores plantel Zaragoza con alguna materia o a través de talleres que permitan tanto la revisión de material didáctico, así como la realización de prácticas escolares cuyos objetivos sean el poner en contacto al estudiante con las actividades que realiza el psicólogo, los conocimientos que se requieren y las habilidades que debe desarrollar para desempeñarse eficazmente en cada una de las áreas laborales.

De esta forma se favorecería al estudiante permitiéndole hacer una elección del área de trabajo en la que desea desarrollarse profesionalmente de una manera más acertada,

equiparando sus cualidades, habilidades, intereses y rasgos de personalidad que posee con los requeridos para un buen desempeño de la labor elegida.

Con base en lo anterior podemos sintetizar que:

- La psicología dentro del ámbito industrial se ha ido estableciendo como una disciplina necesaria e indispensable para el óptimo crecimiento y desarrollo de la misma.

- El psicólogo como profesional en recursos humanos es capaz de desempeñar labores tanto operativas como directivas.

- El campo de la psicología en la industria ha crecido en muchas direcciones, lo cual hace necesario que el psicólogo se especialice en las actividades idóneas a sus aptitudes.

- La selección e inducción de personal constituyen un punto determinante, entre otros, para el éxito o fracaso de una organización, por ende exige profundos conocimientos psicológicos, así como conocimientos sobre análisis de puestos, entrevistas, psicometría, administración, relaciones industriales, organización industrial, sociología laboral, legislación social y derecho laboral fundamentalmente.

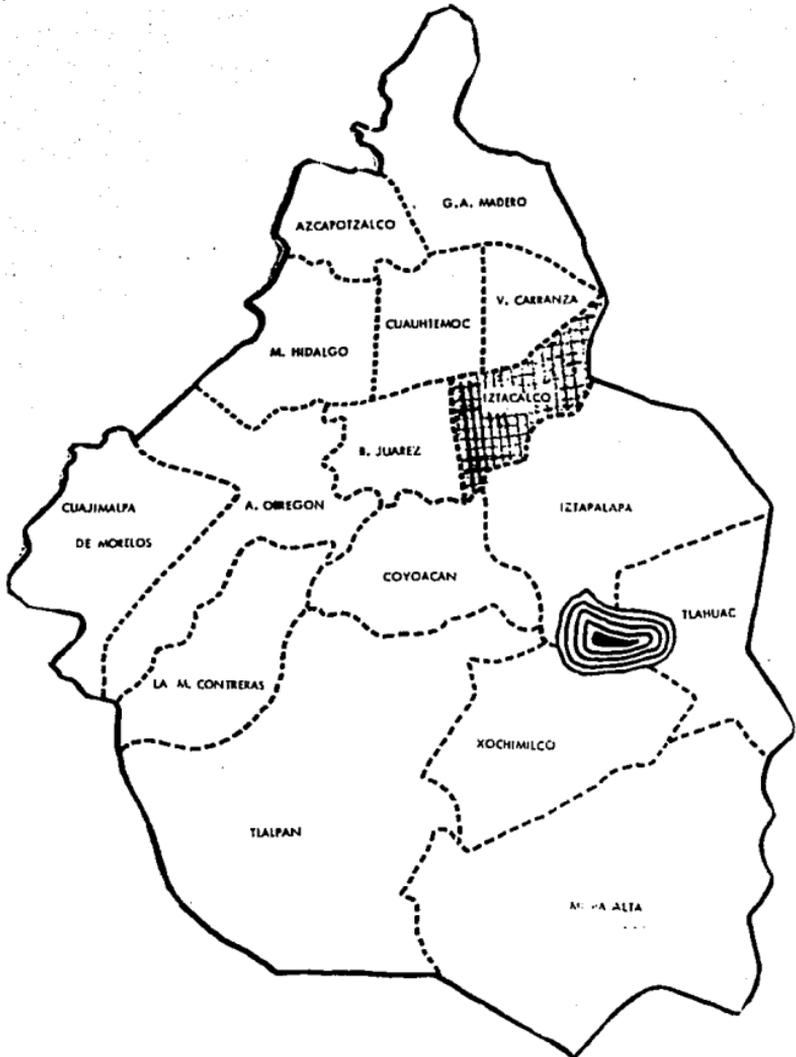
- Cada una de las actividades para seleccionar y colocar al personal exigen al psicólogo habilidades, tales como: objetividad, observación, comunicación, de habilidades analíticas, manejo de grupos, manejo de conflictos, manejo de autoridad, empatía, creatividad, iniciativa, toma de decisiones, motivación y satisfacción al realizar dicha labor.

- Pese a la opinión de ciertos ejecutivos y de algunos jefes de departamento, los conocimientos psicológicos son indispensables para reclutar, seleccionar y colocar personal.

- Y por último la psicología es una disciplina que aporta conocimientos y técnicas que colaboran para colocar al personal idóneo al puesto, disminuir la rotación de personal y aumentar la producción, entre muchas otras aportaciones.

**A N E X O 1**

ANEXO 1



## BIBLIOGRAFIA

Arias, G. Fernando. *Administración de recursos humanos*. México, Trillas, 1987.

Ballesteros, Ramón. *Psicología aplicada*. España, CEAC, 1982.

Beal, George. et. al. *Conducta y acción dinámica*. Buenos Aires, Kapelusz, 1962.

Bengam y More. *Cómo entrevistar*. Madrid, Rialp, S. A., 1973.

Blanco, Cohen C.. *Cómo seleccionar nuestro personal*. México, Limusa, 1978.

Castanedo, Secadas C. *Terapia gestalt: enfoque centrado en el aquí y el ahora*. Barcelona, Herder, 1988.

Castaño D. y Sánchez G. *Prospectiva del ejercicio profesional de la psicología en México*. 1983. Citado en: Urbina, J. El psicólogo. México, U.N.A.M., 1989.

Cerda, Enrique. *Psicometría general*. Barcelona, Herder, 1978.

Cumings, Larry. *Recursos Humanos: Desempeño y evaluación*. México, Trillas, 1985.

Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México, Mc Graw-Hill, 1990.

Fast, Julius. *El lenguaje del cuerpo*. Barcelona, Kairos, 1988.

Goad, Tom. *El profesional en el darcho de recursos humanos*. México, Continental, 1992.

Grados, Jaime. *Inducción, reclutamiento y selección*. México, Manual moderno, 1988.

- Grados, Jaime. *Las funciones del psicólogo del trabajo*, 1986. citado en: Urbina J. *El psicólogo*. México, U.N.A.M, 1989.
- Haller, B. *Psicología industrial*. Barcelona, Herder, 1978.
- Hawell, C. William. *Psicología industrial y organizacional*. México, Manual Moderno, 1979.
- Heinemann, Peter. *Pedagogía de la comunicación no verbal*. Barcelona, Herder, 1980.
- Kepner, Charles y Tregor, B. *El nuevo directivo racional: análisis de problemas y toma de decisiones*. México, Mac Graw-Hill, 1983.
- Kerlinger, F. N.. *Investigación del comportamiento*. México, Interamericana, 1975.
- Kolb, David. et. al. *Psicología de las organizaciones: Problemas contemporáneos*. México, Inglewood-cliffs, 1977.
- Martinez, Maricela. *Proceso de selección en una institución gubernamental*. México, U.N.A.M.-F.E.S.-Zaragoza. Coordinación de psicología. Licenciado en Psicología, 1991. (r. s.).
- Marx, M. y Hillix, W. *Sistemas y teorías contemporáneos*. México, Paidós, 1988.
- Nieremberg, Gerard. *Crative business negotiation*. 1991. Citado en Goad, Tom. *El profesional en el desarrollo de recursos humanos*. México, Continental, 1992.
- Pick de Weiss, Susan. *Cómo investigar en ciencias sociales*. México, Trillas, 1979.

Ramírez, Armando. *La ética del profesional en recursos humanos. "Psicología al día"*. Publicación mensual del Centro de Estudios del Hombre, S. C.. número 34. Año III. Octubre de 1993, pág. 4.

Ricardi, Ricardo. *Cómo dirigir una reunión e informar ante un grupo*. España, Deusto, 1978.

Rivera, S. Ricardo. *Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal*. México, Limusa, 1990.

Sánchez, Graciela. et. al. *Manual de selección técnica de personal*. México, INCAFI, vol. I, 1990.

Schultz, Duane. *Psicología industrial*. México, Interamericana, 1985.

Shackleton, Davies. *La psicología y el trabajo*. México, Continental, 1982.

Siegle, Laurence. *Psicología industrial*. México, Continental, 1974.

Smith, Ronald. et. al. *Psicología: frontera de la conducta*. México, Harla, 1984.

Urbina, Javier. *El psicólogo*. México, U.N.A.M., 1989.

Yoder, Dale. *Manejo de personal y relaciones industriales*. México, Continental, 1976.