



Universidad Nacional Autónoma de México

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"IZTACALA"

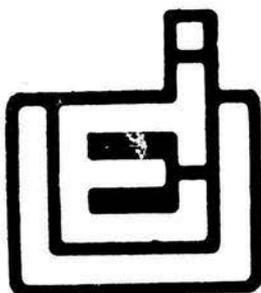
El Psicólogo en el Diseño de Programas de Calidad en Selección de Personal.

T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
CESAR SANTILLAN LOPEZ

Asesor: LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE

LOS REYES IZTACALA, EDO. DE MEX.

1995





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Universidad Nacional Autónoma de México.

**Escuela Nacional de Estudios Profesionales.
Iztacala.**

Tesina:

**El Psicólogo en el Diseño de Programas de Calidad en Selección
de Personal.**

Autor: César Santillán López.

No. de Cuenta: 8132510 - 4

Generación: 84 - 87

Asesores: Lic. Marco Vinicio Velasco del Valle

Lic. Angel Enrique Rojas Servin

Lic. Sandra Angelica Anguiano Serrano.

A la U.N.A.M.:
Por la formación ahí recibida

A mis Maestros:
Mí reconocimiento a la educación que
siempre fué desinteresada.

A Marco, Enrique y Sandra Mis Asesores:
Por ayudarme a lograr el primer eslabón de
una cadena de objetivos, en mi vida profesional.

**A mi Madre:
Por la imagen y el recuerdo
que llevó de tí, y por el gran
amor que nos tuviste.**

**A mi Esposa e Hija:
Por la gran motivación de
realizar y crecer juntos como
personas y como familia**

**A mis Hermanos:
Por el gran aliento y apoyo
que siempre me brindaron y
donde el logro de uno es y será
el logro de todos.**

**A mi Padrino y su familia:
Por estar siempre presentes en
las buenas y en las malas y por lo
que han aportado en mi vida que
siempre ha sido positivo.**

**A mi tia Juanita y su Familia:
Por el gran apoyo y la influencia
que han dado a mi vida.**

Agradecimientos

Quiero hacer partícipe de la emoción y alegría que conlleva el término de una etapa de vital importancia en mi vida como estudiante, que es la elaboración del presente trabajo y la integración a la vida profesional como Licenciado en Psicología.

Quisiera mencionar a todas las personas que han participado y me han ayudado para que yo logre lo que me he propuesto en mi vida, deseo mencionar a mi Madre como principal creadora de mis valores morales y espirituales que durante el periodo de vida que conviví con ella me dió, y que donde quiera que esté, vea con orgullo, amor y aprobación este paso vital en mi vida. Madre aún existes en mí y por eso te amo.

A mis hermanos por todo el apoyo incondicional que recibí de ustedes y que fueron pieza importante de todos mis logros y de quien aprendí mucho de lo que da la educación de la vida.

Oscar, gracias por el empuje que siempre recibí de tí, por el ejemplo de honestidad y trabajo que siempre demostraste y del cual trato de llevar como ejemplo en mí vida.

Edgar, por toda la comprensión y ayuda que de tí siempre recibí, porque siempre haz sabido demostrar el amor y el cariño que existe entre los hermanos y que has sido el más preocupado por seguir con la integración familiar que nos caracteriza, gracias.

Saúl, gracias por el apoyo que siempre he recibido de tí y por la madurez que siempre te ha caracterizado, y por el orgullo que siempre me inspiras, por lo que haz logrado y lograrás.

Marissa, por soportar ser como soy, por el comportamiento que tuve contigo, pero que siempre lo hice con la intención de darte lo mejor, y de que seas siempre mejor.

A mi esposa Ileana, gracias porque ha sido motor importante para lograr las metas que nos hemos propuesto, por el gran amor que le tengo, porque me ha hecho feliz, porque nos comprendemos y porque entre muchas cosas más me ha regalado la dicha de ser padre. Por eso y por muchas cosas más, Te Amo.

A mi hija Taís y mis futuros hijos, que representan el mejor motivo de superación. para ella (os) este trabajo como principio de futuros logros.

A mi padrino Rodolfo, Tere, Teresita, Rodolfo, Mauricio y Lourdes, mi agradecimiento por apoyarme en todo momento y en todos los aspectos, hasta en la realización de este trabajo, que sin su ayuda me hubiese sido muy difícil llevar acabo. Por el ejemplo, de ser familia y de la cual me siento orgulloso de tener un pequeño lugar junto con mi familia en el corazón de cada uno de ellos.

A mi tia Juanita, Tio Luis, Paty, Octavio (mi hermano), Gustavo (mi hermano), Adriana, Claudia, Enrique, Arturo, Ana Lilia. por recibir de ellos nadamás afecto, cariño, comprensión y amor, y porque te lo debía tia.

A todos mis sobrinos actuales y futuros por que logren lo que se fijen en la vida al igual que mis cuñadas Susana (Oscar), Rosy, Mara, Susana (Gustavo), Claudia, Juanita, Areli y las que me faltan.

Agradesco a todos mis tios por el gran apoyo durante mis estudios junto con sus familias:

Catalina(+), Modesto(+), Miguel, Vicenta, Pedro(+), Cirilo, Jose, Jesus, Juanita.

A mis Suegros y mis Cuñados agradezco la integración a su familia, que ya es mía y por todo el apoyo que he recibido de ustedes. Gracias.

Y por último a toda la banda que se ha renovado constantemente y por los que siguen en pie de lucha.

El Alex, Hectorazo, Memo, Roger, Lupita, Miguel, Cata, y los demás.

Indice.

RESUMEN

INTRODUCCION

Páginas

CAPITULO 1: Historia y desarrollo de la psicología industrial u organizacional.....	1
CAPITULO 2: Modelos explicativos de la psicología.....	8
CAPITULO 3: Reclutamiento y Selección de Personal en México.....	18
CAPITULO 4: Las Organizaciones, El G.A.T.T. y EL T.L.C.....	31
CAPITULO 5 :Recopilamiento sobre lo realizado en Reclutamiento y Selección de Personal y La Calidad.....	35
CONCLUSIONES.....	80
BIBLIOGRAFIA.....	86

Resumen.

Resumen.

Durante el presente trabajo se da un panorama general con el fin de comprender y analizar como se puede hacer reclutamiento y selección de personal con calidad.

Como primer paso debemos conocer la historia de la psicología para que a través de ésta, podamos comprender y guiar hacia el camino que deseamos y queremos todos los psicólogos, que nuestro objetos de estudio este bien delineado y limitado a nuestras funciones y no tengamos que competir, por una inundación de trabajo con otros profesionistas, como es el caso que se dá en las organizaciones.

Para lograr lo anterior debemos manejar y comprender muy bien las formas de análisis que tiene la psicología, ésto implica pues, el conocimiento de los modelos explicativos, donde los más representativos han sido el psicoanálisis y el análisis conductual aplicado (modificación de la conducta) dentro de ésta última han existido una serie de ramificaciones y una de las más importantes ha sido la interaccionista o cognitivo-conductual, la cual aplicada a las organizaciones, desarrolla una serie de análisis más profunda que cualquier otra metodología, pues en este caso, se puede medir las aptitudes y actitudes en su conjunto para poder determinar si el sujeto al cual reclutamos y seleccionamos es el idóneo para el puesto que se va a cubrir. De ahí la diferencia con otros profesionales que no cuentan con un esquema básico de entendimiento de la conducta y su modificación.

Ahora bien, específicamente en México el reclutamiento y selección de personal se ha desarrollado acorde a las necesidades imperantes en el país, sin embargo, los pasos, las técnicas y los procedimientos no han sufrido grandes transformaciones, se aplican métodos similares, varaciones más, varaciones menos. Como el caso de la entrevista y las pruebas psicométricas entre otras, que si bien han servido durante muchos años para abastecer de recurso humano a las organizaciones, su objeto de análisis ha sido encaminado a las aptitudes dejando de lado las actitudes, cuando se toma en consideración ésta última podemos considerar que se hizo un reclutamiento y selección de personal con calidad.

La calidad forma parte ya, de todas las organizaciones que desean alcanzar un alto grado de productividad, desarrollo y crecimiento del mercado donde compiten, dicha calidad se ha insertado principalmente en los países que poseen un alto grado de comercialización, como en el caso, ahora, de México

Resumen.

que con la introducción al GATT y al TLC se han abierto las fronteras, para existir una comercialización más abierta, con el fin de reactivar economías y desarrollo sostenido en los países participantes.

Pero no sólo es participar, se debe de tener las herramientas para poder competir y mantenerse en el mercado internacional, se necesita una infraestructura actual, moderna y de punta para poder elaborar bienes y servicios de óptima calidad, pero esa infraestructura también debe innovarse internamente, es decir, realizar un cambio comportamental e intrucirse a una revolución conceptual y un compromiso de los que laboran en las organizaciones es decir mantener un control de calidad total en todos los aspectos y objetos que influyen en la elaboración de un bien o un servicio.

Para lograr lo anterior será necesario conocer alguna filosofía y metodología que haya realizado lo anterior con óptimos resultados, al realizar el recuento podrán relucir muchos países como Estados Unidos, Alemania, Inglaterra, Japón etcétera, pero en éste último país es donde la importancia de los conceptos de calidad, productividad, competitividad etcétera se han difundido, y donde dicha concepción es manejada en todos los ámbitos de la vida diaria. en el campo, en la industria, en la sociedad, además es la más difundida y la que más se puede acoplar a las necesidades imperantes en cada país qu lo adopte.

De lo anterior podemos destacar que los conceptos deben ser manejados en una organización desde los altos directivos hasta los empleados de más bajo rango, para que exista un compromiso de realizar las cosas ya sea un bien o un servicio con una calidad total. En toda organización donde se adopte esta filosofía debe de existir un planeador e implantador de ella, y que mejor por las características, habilidades y conocimientos, el psicólogo cumple con todas ellas. De ahí la importancia de conocer la historia de la filosofía implantada en Japón, sus bases, su desarrollo y su contemporaneidad, para realizar un acoplamiento y estandización al país que lo adopte.

Así también, es importante conocer lo realizado hasta entonces en referencia al tópico que desarrollamos el cual esta encaminado al reclutamiento y selección de personal, es por eso que se hizo un recopilamiento para relizar un análisis comparativo de lo que se ha trabajado y lo que falta por trabajar.

Introducción.

Introducción

El establecimiento de acuerdos y tratados comerciales han abierto las posibilidades de un intercambio comercial de grandes proporciones, como el que conlleva la integración al GATT y TLC. y próximamente el macro comercial de la Cumbre de las Américas, que pretende aglutinar a todos los países de América.

Esto ha traído como consecuencia una transformación de la estructura e infraestructura de las empresas tanto en sus procedimientos, maquinaria y mentalidad de la organización. En este último rubro se han manifestado una serie de teorías, métodos y técnicas, para realizar toda una transformación comportamental con el único fin de poder desarrollar, competir y engrandecer la economía comercial y así pelear con sus socios de intercambio, para poder reactivar economías y beneficiarse todo aquel que es partícipe de la elaboración del bien o servicio que elabora.

Para lograr el fin anterior es necesario realizar un análisis comparativo con otros países o economías que han sobresalido a los embates de la guerra comercial mundial. Uno de los países más representativos de lo anterior es Japón que a lo largo de más de 40 años a surgido como una nación poderosa a pesar de haber sido prácticamente destruida durante la segunda guerra mundial. Gracias a una revolución conceptual introducida por Demming, Juran, Crosby e Ishikawa, implementados por pasos lineales o circulares bien establecidos, aunados a un análisis estadístico para comprender los avances del mismo.

Es por eso que para la implementación de lo anterior es necesario la ayuda de profesionales que comprendan y asimilen las diferentes filosofías existentes, para poder integrarlas a la organización mediante una estandarización, entre los profesionales que cumplen con características afines a este objetivo es el psicólogo, que también cuenta con el manejo del comportamiento humano de la psicología como el análisis conductual aplicado, el cual ha desarrollado una serie de teorías, métodos y procedimientos variados entre los que se encuentra el cognitivo conductual que viene a dar un nuevo enfoque al análisis cuando se trabaja en las organizaciones y más específicamente en reclutamiento y selección de personal. Para comprender más ampliamente el desarrollo de los modelos explicativos es necesario conocer la historia y evolución de la

Introducción

psicología para comprender las bases por las cuales se ha llegado hasta este momento.

Por lo anterior la realización del presente trabajo tiene como fin mostrar como el psicólogo ha evolucionado y desarrollado en el área de reclutamiento y selección de personal hasta llegar a hacerlo con calidad.

Durante el primer capítulo se describe el desarrollo de la psicología Organizacional, para comprender las formas y maneras del desenvolvimiento de las diferentes corrientes encaminadas a elevar la productividad y calidad de los productos o bienes que se elaboraban. Y por otra parte el papel del psicólogo desde la elaboración de pruebas psicométricas durante la primera y segunda guerra mundial hasta nuestros días.

En el segundo capítulo se realiza una sinopsis de los dos modelos explicativos más significativos de nuestros días. El enfoque Psicoanalítico y el Enfoque Conductual, en este último analizamos el enfoque interaccionista o cognitivo-conductual el cual se apega más a las necesidades preponderantes en la organización y de gran ayuda para el reclutamiento y selección de personal con calidad, por el análisis de aptitudes y actitudes que se puede realizar al conocer sus teorías y técnicas.

En el tercer capítulo realizamos una guía general sobre los pasos a seguir para hacer reclutamiento y selección de personal que se ha utilizado desde hace ya, varios años.

Durante el cuarto capítulo se realiza brevemente una explicación sobre los objetivos principales del GATT y las implicaciones que traerá consigo la firma del Tratado Trilateral de Libre Comercio de México, Estados Unidos y Canadá. En el último capítulo se hace una recopilación de lo que se ha realizado específicamente en reclutamiento y selección de personal elaborado por psicólogos, para comprender que se ha hecho y que no, en esta área, y así poder visualizar el campo que puede desarrollar el psicólogo cuando se inserta en cualquier organización.

Introducción

También realizamos un bosquejo de lo que es calidad como se ha desarrollado y quienes han sido sus mejores exponentes hasta nuestros días.

**Historia y Desarrollo de la Psicología Industrial u
Organizacional**

Capítulo 1

El crecimiento de la industrialización en todo el mundo ha sido parte fundamental para el desarrollo social, económico y político de cada continente, país, estado, o nación en general, dicha industrialización ha sido diversificada según lugar y tiempo ya que ha pasado por distintas etapas de desarrollo, una de las características primordiales de la industria es la producción, ligada principalmente al recurso humano, dicho recurso al igual que la industria también recibe cambios, por consiguiente las diversificaciones que ha recibido la industria han repercutido en diferentes organizaciones sociales, tales como la esclavitud, edad media y revolución industrial; todas ellas tuvieron diferentes características de productividad sin embargo en la revolución industrial es cuando se desarrolló el interés por incrementar y mejorar el maquinismo coadyuvando un mejor crecimiento en la industria, sin importar el valor o significado del hombre como individuo sino, como un objeto de explotación, derivandose de esto, una situación completamente inconforme por parte de obreros, hacia, sus patrones de ahí, que se empezaron a agrupar a sindicatos con el fin de recibir mejoras graduales y el establecimiento de una legislación social.

Bajo esas circunstancias que prevalecieron poco después de la revolución industrial, hizo su aparición una nueva corriente de producción llamada **Taylorismo**, su creador, **Frederick Taylor** que de los años **1880 a 1915** realizó métodos de trabajo en diferentes fabricas tomando tres principios básicos para aumentar la productividad y eficiencia en los trabajadores, sin que existiera un incremento en el gasto de energía de cada trabajador.

- 1) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- 2) Instruirlos en los mejores métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar a su trabajo.
- 3) Dar incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

Las investigaciones de **Taylor** y su sucesor **Frank B. Gilberth** (que no fueron psicólogos) sirvieron de base para lo que ahora conocemos como estudio de tiempos y movimientos.

Jiménez (1976) menciona que en esa época ya los psicólogos participaban en el mejoramiento y la eficiencia del trabajo en las organizaciones (lo que posteriormente se llamó capacitación).

Al instruir a los sujetos a trabajar se crearon nuevas alternativas para la producción, surgio, por ejemplo, la inserción de los psicólogos en la comercialización pero principalmente dentro de la publicidad donde se orientó en el estudio de mercado, ventas y preferencias del publico consumidor, **W. D. Scott** Psicólogo en **1901** publica un ensayo donde muestra como se puede utilizar la psicología en la publicidad, además escribe otros artículos sobre el mismo tema, considerandolo , así, el primer psicólogo industrial o comercial.

Ya en 1916 con **Walter V. Bingham** y **G. M. Whipple** crean un centro de investigación sobre vendedores para después con el apoyo de agencias de seguros, publicar Aportaciones a la selección de Vendedores. Ya para entonces se empieza aplicar la capacitación y la selección de personal utilizando como herramientas las pruebas psicométricas, orientación vocacional. Y enfocandose a estudios como la fatiga y las condiciones de trabajo.

Uno de los estudiosos de esta materia fue **Hugo Mustenberg** de origen alemán y discípulo de **Wundt**, en **1913** escribe **Psicología de la Actividad Industrial**. Donde trata de que la psicología ocupe un lugar primordial en la industria por lo que en sus escritos los temas más relevantes van dirigido al aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, las compras y las ventas (**Arreguin y Zavala 1980**). También desarrollo trabajos en el análisis de puestos con base en test psicológicos (**French 1986**).

Dúrate la primera guerra mundial (**1914 - 1918**) cumplen los psicólogos con un papel importante dentro del ejercito al desarrollar pruebas psicométricas para el reclutamiento y la selección, creando pruebas en las que destacan el

army alfa y el army beta desencadenándose posteriormente en la actividad civil, organizaciones para seleccionar personal tanto profesionales o de oficio, aplicando pruebas psicométricas, y **Scott (1919)** y sus discípulos fueron los que más dieron auge.)

Ya en **1920** en Inglaterra asimilando la importancia que adquirió la psicología en esos tiempos de crisis y resección implementan dos organismos: un estatal, **Industrial Health Research Board** y un privado, **National Institute of Industrial Psychology**. Las dos con características fundamentadas y similares a las obras de **Taylor** enfocadas a movimientos y tiempos, lo cual trajo como consecuencia el descontento de los obreros manifestando que los psicólogos cuidaban los intereses de los patrones, ya que buscaban el incremento de la producción descuidando el bienestar general.

Como se puede observar el enfoque que tenían los psicólogos seguía siendo mecanicista y descuidaba completamente aspectos de la vida personal y social del individuo.

De **1927 a 1935** el enfoque varió notablemente gracias a trabajos que realizó **Elton Mayo** que estudio las formas y condiciones de los lugares de trabajo y como inciden en su eficiencia. Esto lo realizó en **Western Electric**, establecimiento industrial llamado **Hawthorne Plant** cerca de Chicago Ills.

En el efecto **Hawthorne**, el cual es considerado como uno de los estudios más trascendentes en la industria, **E. Mayo** realiza experimentos enfocados a la iluminación con lo que demuestra que el psicólogo puede ir más allá de la capacitación, reclutamiento y condiciones de trabajo pasando sobre motivaciones y las relaciones humanas. Algunos resultados son:

Al tomar en cuenta a los trabajadores para el experimento se incremento la producción, de hecho más que con el mismo objetivo (el incremento de la iluminación).

Aumentar el reconocimiento al desempeño de los empleados influyó más en la producción que aumentar el sueldo.

La organización informal de los empleados influye más en mayor número de ellos que la organización formal establecida por la gerencia.

Los puntos ahí recopilados han servido de base para la aplicación actual de los problemas de la industria, y como investigaciones que se realizan posteriormente a su obra (**Perez 1978**).

En la segunda guerra mundial (1939 - 1945) los psicólogos adquieren una importancia fundamental dentro del reclutamiento, selección y capacitación del ejército, ya que se da auge a la realización de nuevas pruebas psicométricas y la aplicación de nuevos principios del aprendizaje en esa época, orientándose principalmente a la industria, colaborando así, a la producción de armamento bélico, involucrandose las diferentes áreas de la psicología, como, la educativa, experimental, social y clínica, esta última, enfocada específicamente a problemas de estrés en combate.

Es durante esta guerra que la psicología industrial aglutina el mayor desarrollo, gracias entre otras cosas, a la gran difusión que se realiza en los países más industrializados, de ahí que hasta nuestros tiempos las organizaciones se interesen en aumentar y perfeccionar los implementos y herramientas para realizar un buen reclutamiento, selección y capacitación dentro de las organizaciones industriales.

Es debido a los problemas que surgen en torno a la conducta del personal dentro de las organizaciones industriales que el empresario busca en el psicólogo la posibilidad de encontrar los medios, métodos y técnicas que le ayuden a resolver los problemas que les aquejan, dando auge a la psicología de la conducta organizacional (**Jiménez 1976**). El concepto de psicología Industrial y psicología de la conducta organizacional son diferentes, ya que ésta última se refiere a todo tipo grupos que no necesariamente son Industriales tales como hospitalario, educacional, deportivo etcétera mientras que la

psicología Industrial como su nombre lo refiere sólo se enfoca al área meramente Industrial. Es decir, que la Psicología Industrial está inmersa en un macro que es la Psicología de la Conducta Organizacional. }
}

Al término de la guerra (1945) y hasta el año de 1955 los métodos e instrumentos que utilizaban los psicólogos en la industria adquieren un desarrollo favorable que ayudó notablemente a la psicología y a otras ciencias, de ahí la necesidad de crear centros interdisciplinarios de investigación sobre problemas empresariales; tal es el caso del **Instituto de Ciencias de la Conducta** que influyó notablemente en el desarrollo organizacional., (Flores y Navarrete 1993). *(investa citada)*

De 1954 en adelante se enfatizaron teorías psicológicas con relación al individuo y se elaboraron técnicas y métodos para mejorar la eficiencia y eficacia del potencial humano. Como se denota la inclusión de factores ambientales, sociales y físicos como parte influyente del rendimiento y satisfacción laboral **Korman, 1978 en Flores y Navarrete (1993)**.

Como podemos observar la evolución del psicólogo va a la par con las organizaciones industriales creando, modificando y utilizando nuevas teorías y métodos para el óptimo desarrollo de una organización, sin dejar de lado las características individuales del sujeto que labora en la empresa, sin embargo, el psicólogo se ha caracterizado por insertarse en dos áreas preponderantes, haciendo la aclaración que no son las únicas. Dichas áreas son:

- La Psicología del Personal; que trata del desarrollo de métodos y procedimientos que benefician el reclutamiento y la selección de personal, así como los procesos de trabajo.
- La Psicología de las Organizaciones; que considera la influencia de factores ambientales, y su modificación por aumentar el rendimiento y satisfacción laboral en el individuo, grupos y empresas.

Sobre el primer punto **Hawk (1968)** define al reclutamiento como el abastecimiento efectivo, oportuno y económico de los puestos vacantes., los

propósitos del reclutamiento son buscar, evaluar, obtener aprobación, colocar y orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos para conducir eficazmente el trabajo de una organización.

Años más tarde **Grados (1988)**, define al reclutamiento como una técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Como se puede ver las definiciones anteriores son actuales, pues sus objetivos son los encaminados para cualquier empresa que desee tener los mejores elementos humanos posibles; este tema se ampliará y describirá en el capítulo tercero.

Pasando al segundo punto; sobre **La psicología de las Organizaciones**, **Sigel (en Lira, 1993)** menciona que es una disciplina aplicada, ya que se encarga de medir el comportamiento para poder predecirlo y acoplarlo a las metas empresariales.

Robbins, (1978) menciona la evolución que tiene el psicólogo industrial cuando pasa de hacer un análisis individual a un grupal, que a su vez, amplía su ámbito laboral y empresarial. Es entonces que se genera un desarrollo organizacional basado en investigaciones psicológicas y sociológicas principalmente, y que tienen gran repercusión en la época actual. Resumiendo lo anterior, se concluye que el análisis del comportamiento organizacional, requiere del uso de instrumentos objetivos que posibiliten un cambio (**Rush 1977, en Fonseca y Nova 1992**). Además de vincular algunos aspectos considerados por la ciencia de la conducta como la dinámica de grupos, participación y desarrollo de la competencia interpersonal; que son de vital importancia para toda organización que quiera promover su crecimiento.

En los anteriores puntos se ha hecho un resumen de las actividades más significativas del psicólogo laborando en una organización industrial, cabe señalar que la psicología ha tenido principalmente dos vertientes para el estudio

del comportamiento organizacional mismas que se describirán en el siguiente capítulo.

Modelos Explicativos de la Psicología

Capítulo 2

Existen diversas formas de análisis y enfoques teóricos sobre la psicología, con metodología propia y con características muy peculiares que tienen como objetivo el entendimiento de la conducta y las variables que la establecen y modifican, la técnica y procedimiento es diferente según su enfoque pero su objetivo es similar o el mismo, considerando que uno de los objetivos principales en la psicología es la conducta importa cual es la manera de manifestarse y como el psicólogo interfiere para la manipulación y modificación de la conducta, cada enfoque psicológico aporta interesantes métodos y técnicas para el estudio de determinado objeto, comportamiento y/o tema, es así, que es indispensable conocer los diferentes puntos de vista de cada enfoque para que consideremos cual y mejor se acerca al estudio y análisis de nuestro objeto de estudio. Es necesario establecer que ninguno de los enfoques tienen más, o menos importancia, cada uno aporta interesantes estudios sobre diferentes tópicos y en algunos casos es necesario intercalar, asociar y /o fundir dos o mas enfoques para poder profundizar y llegar a un claro entendimiento de nuestro objeto de estudio. A lo largo de la historia de la psicología han nacido, desarrollado y crecido diferentes enfoques psicológicos, sin embargo pocos han logrado subsistir, solo lo han hecho los que contienen una metodología y técnicas que se han desarrollado con forme la necesidad y el tiempo lo ha requerido, tales enfoques son el psicoanalítico, conductual e interaccionismo; que a continuación describiremos:

Enfoque Psicoanalítico:

Al referirnos a este enfoque a la vez lo hacemos de su creador, Sigmund Freud el cual basa sus teorías en los procesos internos unicamente. Menciona que un sujeto problemático, se debe a los conflictos que ha tenido durante su vida y no ha podido resolver, es decir, existe una correlación entre los traumas tempranos y la sintomatía actual, ya que se evocan antiguos conflictos que habían sido reprimidos por el individuo. Es así como los procesos mentales inconscientes los cuales influyen en la conducta del individuo de manera indirecta sin que él se de cuenta y afectan su personalidad.

Enfoque Conductista:

En el siglo XVI aparece por primera vez la expresión psicología como distintivo de nuestra ciencia, por Goelen (1590); en el mismo año Condencio publica el primer trabajo (Rubinstein op cit, anónimo 1978; citado por Chávez, 1978). Durante los siglos XVII, XVIII y primera mitad del siglo XIX, surgen las ciencias naturales describiendo nuevos caminos para el conocimiento científico de la naturaleza y nuevos métodos y principios para el pensar científico.

Para el pensamiento filosófico y psicológico fue este período de grandes racionalistas como Descartes, Spinoza y grandes empíricos Bacon, Hobbes, quienes rompieron con las tradiciones de la ciencia teológica y crearon las bases metodológicas de los actuales conocimientos científicos. Descartes (1596 - 1650) ejerció una influencia directa en el desarrollo de la psicología cuando se negó a aceptar el testimonio de sus sentidos como garantía del que mundo material era real; Descartes dudaba de todo menos de su existencia, de ahí que su premisa fundamental era "pienso, luego existo". Estableció el dualismo espíritu-materia y su interacción. El alma según él, operaba en la glándula pineal, reduciendo la actividad espiritual a una vida intelectual, y si los animales no tienen espíritu, carecen de ella. Definió la psicología como la ciencia de la conciencia; es decir, Descartes introduce el principio de introspección de la autoreflección de la conciencia (Vidales 1982). Y dio las primeras aproximaciones hacia el empleo de datos objetivos en psicología, al extender las explicaciones mecanicistas al cuerpo, y por último a la mente. La mente para Descartes, era aquello que "piensa", la ubicación principal de esta actividad estaba en el cerebro y la mente influye en el cuerpo.

Posteriormente las teorías de Descartes tendían auge, por un lado con Leibniz y luego con Kant, Herbart, Wundt, Wolff, quienes desarrollaron el método intuitivo o introspectivo especulativo, siendo completado con observaciones empíricas sobre la estructura del mundo interno o íntimo (Wolff); (Rubinstein op cit, anónimo 1978; citado por Chávez, 1980). Cabanis (1757 - 1808) intentó definir la mente en términos de factores objetivos, en especial de funciones fisiológicas.

Posteriormente, Comte un positivista, postulaba de que los datos básicos son sociales y que la introspección de la conciencia es imposible, contribuyendo así al conductismo.

Los estudio de Darwin (1809 - 1922) tuvieron gran importancia para el desarrollo de la psicología como ciencia. En su trabajo se originó una psicología comparada, que destacó tanto las semejanzas como las diferencias entre las especies. Esto sugirió que los estudios sobre animales ayudan para la comprensión de las acciones humanas básicas.

Ramases (1848 - 1894) escribe un libro de psicología comparada, donde les adjudica motivos y capacidades humanas a los animales, por ejemplo inteligencia a la conducta animal.

Morgan (1852 - 1936) explica que el análisis introspectivo de la mente de uno es básica para comprender la mente animal o la de otros seres humanos. La inducción objetiva debe seguir a la inducción subjetiva y depender de ella. Opina que el factor explicativo principal de la conducta, son los hábitos más que la inteligencia, recalcando que el aprendizaje de estos hábitos es por ensayo y error. Supone que el aprendizaje humano y animal son continuos.

Para que los conocimientos psicológicos pudieran conformarse en una ciencia, fué necesaria una evolución tal como la elaboración de nuevos métodos de investigación. Esto ocurre en 1879 en la universidad de Leipzig; Alemania, cuando Wundt establece el primer laboratorio de psicología experimental. Desde que William Wundt establece su laboratorio muchos lo siguieron entre ellos Titchener y Catell quienes formaron una corriente psicológica llamada estructuralista donde se afirmaba que los estados mentales elementales; sensaciones, imágenes, sentimientos etcétera forman la estructura de la conciencia y son directamente observables mediante la introspección (Vidales 1982).

En 1880 John Dewey (1859 - 1952) encabezó un grupo de psicólogos llamados funcionalistas quienes estaban influenciados por Charles Darwin y definió a la psicología como el estudio de la adaptación del hombre a su medio. Este surgimiento de los funcionalistas Angell (1869 -1949), Harvey Carr (1873 - 1954) junto con Dewey se interesaban en la cuestión ¿para que es la mente?, más que en ¿qué es la mente? (la función de la mente más que su estructura).

Ellos querían saber ¿qué realizan los procesos mentales?, ¿qué diferencias hacen los procesos mentales?, ¿cómo se producen?. Los funcionalistas aceptaron como objeto de estudio a la mente y como método para estudiarla a la introspección, que fué el factor fundamental por el cual partió el conductismo como propuesta.

Watson criticó fuertemente al introspeccionismo, y busca hacer una psicología objetiva, traduciendo conceptos mentalistas (imagen, sentimiento, emociones) a términos conductistas. Posteriormente retoma el condicionamiento reflejo de Pavlov, como el sustituto conductista de asociación.

El conductismo de Watson tenía dos objetivos 1) predecir las respuestas conociendo el estímulo y 2) predecir el estímulo conociendo la respuesta. Posteriormente nace el Neoconductismo que es la unión entre la orientación del conductismo clásico y otra interpretación del del nuevo modelo de ciencia, dado por los positivistas lógicos del círculo de Viena (1920). Utilizaron la investigación empírica como su herramienta básica, proponen formulaciones que se basan en la teoría del aprendizaje.

Durante la primera guerra mundial, un grupo de psicólogos influenciados por los trabajos realizados por el fisiólogo Ivan Patrovich Pavlov sobre reflejos condicionados, establece las bases del conductismo. Este grupo se consagra al estudio de la conducta manifiesta que está determinada por un complejo sistema de conexiones estímulo - respuesta, dicho grupo estaba compuesto por John Watson, Clark Hull, Edward Chace, Tolman (Sahakian 1982).

En la actualidad la psicología contemporánea se ha enfocado al estudio de la conducta, es decir, mediante las acciones de un organismo que pueden ser observadas, registradas y cuantificadas; se trata de una psicología experimental que se inicia con los trabajos de B. F. Skinner, quien se basa en investigaciones hechas con animales, trata de encontrar leyes que le permitan dar una explicación de toda manifestación de conducta así mismo, desarrolla la denominada psicología aplicada, la cual se ocupa de los diferentes problemas de la vida diaria teniendo una amplia aplicación en la práctica médica, en la justicia, en la vida económica, arte, educación y enseñanza etcétera. Esto se ve

claramente reflejado en su obra " The Behavior of Organisms " en donde hace énfasis en las relaciones de datos observables estímulo - respuesta en que cada elemento fué observado y medido. Este libro no se centró en la conducta refleja, sino en la conducta operante (voluntaria) que actúa sobre el ambiente para modificarlo. Este énfasis de la conducta operante nació de las investigaciones de Skinner, al desarrollar el método experimental, sin embargo, años más tarde amplió su sistema al profundizar sus investigaciones y elaborar nuevos procedimientos traspoló sus teorías hacia el campo del lenguaje con un nuevo enfoque, lejos del punto de vista dualista, del lenguaje como modo de expresión de ideas. Dió nuevas interpretaciones a los conceptos típicos de sensación, percepción etcétera. A los dinamismos psicoanalíticos los tradujo a significados conductuales,(Keller, 1983).

El Método Skinner fué aplicado por quienes investigaban la conducta animal, al ver que tenía posibilidades de predecir y controlar a sujetos individuales hasta un grado que no conocían anteriormente, sin embargo, años más tarde su modelo fué utilizado para explicar las conductas humanas y señala que es importante el análisis de las contingencias o situaciones específicas para entender la conducta del ser humano , así la conducta de un sujeto, dependerá de dos aspectos:

1) La historia del aprendizaje y

2) el grado de similitud entre la situación presente y la situación inicial de adquisición de la conducta dirigida por el exterior. Su unidad de análisis es la situación misma, por ejemplo, los estímulos discriminativos, los agentes reforzadores,etcétera. Es por eso que a su modelo se le denominó también situacionismo (Bouchard y Granger, 1981).

Ahora bien, ya que se menciona en general, lo que es el enfoque conductual, se menciona en que consiste la tecnología aplicada, que recibe el nombre de Análisis Conductual Aplicado (modificación de conducta) y que es aplicado a diferentes áreas de la psicología, como la educativa, social, rehabilitación, clínica y organizacional.

El análisis conductual aplicado se caracteriza por el énfasis que carga con el control ambiental, en la medición continua de la conducta y en la evaluación rigurosa de los procedimientos de intervención, entre los que se encuentra el moldeamiento, reforzamiento positivo, reforzamiento negativo, castigo, manejo de contingencias, autocontrol, por mencionar algunas.

Enfoque interaccionista o cognitivo - conductual:

Este enfoque se refiere a la posición intermedia que presenta una crítica al situacionismo, pero reconociendo las dificultades de la posición de la psicología de los rasgos.

Este enfoque a diferencia del enfoque conductual, toma en cuenta los eventos privados. A este respecto Mahoney (1983) sugiere, que la perspectiva cognitivo - conductual presenta amplias posibilidades clínicas, ya que los procesos cognitivos son factores permanentes e influyen en la actividad del sujeto. Filtramos de manera selectiva la entrada ambiental y construimos activamente reguladores experienciales, anticipamos los efectos futuros y frecuentemente distorsionamos nuestra percepción de ellos. Todo esto sugiere que el ser humano es a menudo iluso, cuyas creencias y conductas se encuentran a menudo moldeadas por sus prejuicios perceptuales.

Edler y Magnusson (1976; citado en Bouchard y Granger, 1981) mencionan 4 características principales de este enfoque:

- 1) La conducta es función de un proceso continuo de retroalimentación entre el individuo y la situación que encuentra.
- 2) En este proceso de interacción el individuo es un agente activo.
- 3) En cuanto a los aspectos de la persona en la interacción, parece que los factores cognitivos constituyen los agentes determinantes de la conducta.

4) En cuanto a la situación, resulta que la significación psicológica de la situación para el individuo constituye el factor causal importante.

Para Mischel (1973), propone un análisis de los factores ligados a la persona en base a 5 variables cognitivas:

Competencia

Estrategias de tratamiento de la información

Expectativas

Valor subjetivo de los estímulos

Sistemas de planificación y de autorregulación

Ya que se habla de cogniciones, es importante mencionar aspectos de la cognición que han sido estudiadas por los modificadores de conducta cognoscitiva. Estos son:

Procesamiento de información; incluye aspectos como adquisición, atención, percepción, lenguaje y memoria.

Creencias y sistema de creencias; que son las ideas, actitudes y las expectativas de sí mismo y de otros.

Autorreporte; que son los monólogos privados, los cuales influyen en la conducta y en los sentimientos.

Solucion de problemas y habilidades de afrontamiento; que es el procesamiento conceptual y simbólico que incluye una respuesta afectiva para afrontar situaciones problemáticas.

Bandura (1971) señala que las cogniciones pueden ser vistas como mediadoras de conducta, que es una representación simbólica que sirve para mediar entre estímulos antecedentes condicionados y respuestas manifiestas, las cuales pueden tener profundos efectos en la determinación de la conducta.

Por otro lado las alteraciones de cogniciones a sujetos ha sido el interes para varios terapeutas; el más conocido es Albert Ellis (1986) fundador de la Terapia Racional Emotiva (T.R.E.) y la explicación que da, es la siguiente:

Cuando una consecuencia (C) llena de emociones sigue a un evento activador (A), puede parecer que A causó C , pero en realidad esto no es el caso, en lugar de esto lo que sucedió es que las consecuencias emocionales fueron creadas por (B) el sistema de creencias del individuo (Belief System). Por tanto cuando ocurre una consecuencia indeseable, como una ansiedad aguda, por lo general se pueden encontrar facilmente su origen en las creencias irracionales de la persona; cuando estas se disputan de manera efectiva (en el punto D) al retarlas de una manera racional, las consecuencias perturbadoras desaparecen y eventualmente dejan de presentarse otras veces.

Para concluir, se puede observar, que en este enfoque los procesos que anteriormente no eran aceptados (cognición, imagen mental, informes subjetivos etcétera) atraen nuevamente la atención a los investigadores, lo que significa un cambio de dirección en orientaciones psicológicas. Los psicólogos de esta corriente, se preocupan por saber cómo u en qué condiciones los eventos cognitivos afectan la conducta.

Como se observa se ha tratado de sintetizar dos formas de estudio u análisis de la conducta humana la interna que la podemos relacionar con el psicoanálisis y que explica la conducta en función de estados mentales y procesos cognoscitivos, esto es, que los estados internos determinan la conducta y esta determinada por "motivaciones", por otro lado, la otra explicación conductal denominada externa y que se identifica o relaciona con el conductismo, explica

la conducta en función de las interacciones que posee el organismo con su medio ambiente, y su explicación esta enfocada directamente con el "aprendizaje", es decir, que el método externo se basa en un caudal de conocimientos obtenidos científicamente y que se designa con el nombre de modificación de conducta (Luthans y Kreitner, 1988)

El enfoque externo dentro de un contexto industrial y aplicandose de manera adecuada puede servir como una herramienta más para la comprensión, predicción y control de la conducta organizacional, pues ofrece una base teórica y un conjunto de técnicas que aplicadas adecuadamente, se pueden convertir en una alternativa viable a la teoría y práctica actual del comportamiento dentro de las organizaciones. Para mencionar la aplicación del enfoque externo, ambiental o de aprendizaje a fin de estudiar la conducta humana en las organizaciones, se creó el término modificación de conducta organizacional.

Por lo general todas las conductas organizacionales son aprendidas, como: supervisar personal, administrar recursos humanos, operar una maquina, planear y controlar producción, trabajar en equipo, etc. por tal motivo todas las conductas aprendidas que existen en las ciencias de la conducta pueden y deben integrarse a la conducta organizacional. En lugar de proporcionarle a un psicólogo activo, un entendimiento general de la conducta organizacional, basado en enfoques internos, la modificación de la conducta organizacional, debe darle al psicólogo, tanto bases teóricas sólidas como una gran variedad de métodos para moldear, cambiar y dirigir la conducta organizacional hacia el alcance de objetivos (Luthans y Kreithner, 1988).

La modificación de la conducta contiene una serie de técnicas y principios bien establecidos para un cambio eficiente en la conducta, que utilizando una metodología de procedimientos ya determinado. El conocimiento de principios, técnicas y metodología utilizada en la modificación de la conducta organizacional facilitará el desarrollo de las capacidades técnicas necesarias para la aplicación adecuada del enfoque de la modificación de la conducta organizacional a la administración de los recursos humanos (Luthans y Kreitner, 1988). Cabe señalar que si bien el objeto central del estudio del enfoque externo lo constituye la conducta observable del individuo, esté no excluye el estudio y /o consideración de fenómenos internos. De hecho, actualmente existe dentro de la perspectiva conductual, un modelo que

posibilita el estudio y análisis de dichos factores y es el modelo interaccionista que ya describimos anteriormente. Este integra aspectos cognitivos y biológicos además de la historia conductual del individuo, por lo tanto, vincula los aspectos historia, ambiente y organismo en un solo modelo, así se convierte en una herramienta más sistemática y didáctica para la explicación y modificación de la conducta humana.

Es fácil identificar las vertientes que existen para poder determinar el análisis y estudio de la conducta humana, variables internas y variables externas cada una con forma de estudio bien estructurado y con bases bien validas y cimentadas sin embargo, se considera que el enfoque externo se puede aplicar más macro a los problemas prevalecientes en las organizaciones industriales y con la cual podemos medir, cuantificar y modelar los programas para predecir las modificaciones conductuales organizacionales que deseamos en la industria. Como ya se mencionó con anterioridad se considerará el enfoque externo por su campo de acción el más pronunciado y engloba (no excluye) factores de tipo interno. de ahí la importancia de un buen conocimiento y práctica de los principios, teorías y metodología de las tendencias de explicaciones generales de la conducta humana, el buen entendimiento de lo anterior remunerará en la positiva aplicación y alcance de metas que en este caso nos confiere en la psicología organizacional y principalmente enfocados en el reclutamiento y selección de personal, que en el proximo capítulo se explicará.

Reclutamiento y Selección de Personal en México.

Capítulo 3

El objetivo de este capítulo es el conocer el ¿cuándo?, ¿cómo? y ¿por qué? se integra el psicólogo a las organizaciones en México. Así como las áreas que se manejan dentro de la misma, también mencionaremos las ventajas entre denominar psicología organizacional vs psicología industrial. Y las definiciones que manejan algunos autores sobre lo que es reclutamiento y selección de personal y por último se describirán los pasos más comunes para hacer ambas actividades.

Así
Como se ha visto anteriormente (capítulo uno) la psicología industrial ha estado presente en eventos importantes de la historia, y ha formado parte de ella, un ejemplo son, los trabajos realizados durante las dos guerras mundiales, se sabe que durante estos años no fue su nacimiento pero sí encontró su mejor desarrollo, de la misma forma en México la psicología industrial ha estado presente desde hace ya muchos años sin embargo, se le dió un valor más importante a partir la década de los 70s.

En 1971 La Universidad Nacional Autónoma de México, trasciende un acontecimiento importante en relación con la enseñanza de la psicología en México. Fue en este año que se aprobó un nuevo plan de estudios que ya incluía el área de psicología del trabajo en los últimos semestres de la carrera. En ese año la Secretaría de Educación Pública aprobó el reconocimiento de la Psicología como una profesión, fué así como la enseñanza de esta disciplina se amplió en varias Universidades del país.

Es importante resaltar que en 1975 en Acapulco, Gro., se realiza el primer congreso de Psicología Industrial, se crea en México la Asociación de la Psicología Industrial fundada por el Doctor Carlos Gómez Robleda (pionero de la Psicología Industrial en México).

Durante estos años nace como antecedente oficial en México la psicología industrial, pues ésta ya tenía años de haberse implementado en las industrias y organizaciones.

Por otro lado también en estos años la expansión Industrial en México es de trascendental importancia, el desarrollo empresarial crece debido a la

modernización de los instrumentos de trabajo, desde el punto de vista de procesos tecnológicos, materiales y de función administrativa. También se expande el campo de acción de muchos profesionistas, dada la modernización, se renuevan e instituyen nuevas formas de trabajar con más y mejores herramientas, insertando cada vez más profesionistas en el área industrial con la capacidad de responder a los requerimientos de los industriales. Tal es el caso del psicólogo que por las características de trabajo que maneja entra al área industrial con la experiencia y con las bases específicas del entendimiento del comportamiento humano y la técnicas o procedimientos para explicarlo, ya que las ha manejado en el área clínica, educativa, y social entre otras. Es así como el psicólogo encuentra dentro del ámbito industrial un campo más de acción con bases bien delineadas y específicas para competir con profesionales que cubren o cubrían determinados puestos.

Como se puede observar la psicología industrial en México es relativamente joven, pero el psicólogo tiene una experiencia antiquísima ya que como se mencionó anteriormente cuenta con métodos y teorías que maneja en otras áreas que son de su conocimiento. Pero en sí dentro de la industria ¿qué hace el psicólogo?. Ha incursionado dentro del reclutamiento y selección de personal, en la capacitación, estudio y análisis de puesto, investigaciones de mercado, prevención de accidentes entre muchos otros.

Ahora bien el trabajo del psicólogo no se limita exclusivamente al terreno de la industria sino incluye diversas organizaciones como hospitales, sindicatos, etcétera., de ahí que el término psicología industrial se ha cambiado a psicología organizacional. A continuación se destacaran las actividades de reclutamiento y selección de personal en las organizaciones industriales que realiza el psicólogo, sin que esto implique restarle importancia a las otras áreas en las que incide.

Aquí Dentro del Area de Reclutamiento y Selección de Personal el Psicólogo ha tenido un mayor desarrollo, se tiene por objeto captar los Recursos Humanos más idóneos para cada puesto y tener una idea clara de las características y objetivos que requiere la empresa para el óptimo trabajo y desempeño del posible candidato, apoyandose en conceptos aplicables en la organización ya sea esta productora de bienes o servicios tal es el caso del concepto de

productividad que es hacer más con menos, es aprovechar mejor los recursos o trabajar más inteligentemente y **calidad** que es la serie de características que debe cumplir un producto y/o servicio para satisfacer una necesidad específica. En el primer rubro algunos autores mencionan que la productividad en las Empresas depende en gran medida del comportamiento que los individuos muestren al efectuar su trabajo de ahí la importancia de la llamada planeación de Recursos humanos que según **French (1986)**, es una técnica para determinar en forma sistemática la producción y demanda de empleados que forman parte de una organización. A través de esto se muestran algunas ventajas, por ejemplo.

- Mejorar la utilización del Recurso Humano.
- Permitir la unificación de esfuerzos entre el departamento de Personal y la Organización para el logro y objetivos comunes.
- Expandir la empresa al apoyar el Recurso Humano ante diversos campos de acción.
- Permitir la coordinación de Programas para obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más habilitado.

Por lo anterior es de vital importancia para las empresas y organizaciones tener un departamento de reclutamiento y selección de personal para cubrir las necesidades de abastecimiento del recurso humano. A continuación se describirán algunas definiciones:

Hawk (1968) define el reclutamiento como el abastecimiento efectivo, oportuno y económico de los ~~puestos~~ vacantes los propósitos del reclutamiento son buscar, evaluar obtener la aprobación, colocar y orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos para conducir eficazmente el trabajo de una organización.

Grados (1988) define al reclutamiento como una técnica encaminada a proveer de Recursos Humanos a la Empresa u Organización en el momento oportuno.

Chiavenato (1983), define al reclutamiento como un conjunto de procedimientos, que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al campo de Recursos Humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.

Orozco (1980) define el proceso de reclutamiento y selección, como el medio por el cual se busca, se obtiene y elige al candidato dentro del total de aspirantes, que más se acerque a los requerimientos demandados por el puesto a cubrir.

"El reclutamiento y selección de Personal son un proceso mediante el cual se busca, se obtiene y se elige el candidato de un total de aspirantes que mas se acerquen a los requisitos demandados del puesto a cubrir" (**Martínez, 1991, pg. 26**).

"La selección denota escoger a un subconjunto de trabajadores del conjunto total (población) de personal disponibles para su contratación en cualquier momento dado" (**Cuevas, 1992, pg. 16**).

Chruden y Sherman (1974) mencionan que la selección de personal, es el proceso de determinar cuál de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización.

Schein (1974) argumenta que una de las tácticas para ir ocupando los diversos puestos de una organización, consiste en emplear un conjunto de personas que posiblemente poseen las calificaciones requeridas. Dentro de este conjunto se

seleccionan aquellas que van a desempeñar probablemente con éxito los puestos de trabajo que se les encomienda.

Como podemos ver las definiciones de lo que es reclutamiento y selección de personal son variadas pero iguales en su significado, y objetivos principales de hecho, en el procedimiento existen también pequeñas variaciones pero de una u otra forma conforman el objetivo final, un ejemplo de esto es el procedimiento que mencionan Pacheco (1992) Mascorro (1992) y Martínez (1991) sobre el reclutamiento y la selección de Personal, mismo que se describe a continuación:

Primera etapa.

Surgimiento de una vacante:

La falta de un recurso humano en una área de trabajo. Entre los tipos de vacantes que se dan de acuerdo con Orozco, 1980 (en Cuevas, 1992) están:

Renuncia

Liquidación

Promoción

Puesto de Nueva creación

Requisición de Personal:

Es el documento que proporciona la organización o determinada área al departamento de recursos humanos que marca las características generales que debe de tener el candidato al puesto; ésta a su vez sirve como comprobante de

las necesidades propias de la organización. **Mascorro (1992)** involucra los siguientes elementos:

- **Razón social**
- **Fecha**
- **Departamento Solicitante**
- **Título del Puesto Vacante**
- **Descripción Genérica**
- **Sueldo**
- **Horario de Trabajo**
- **Persona a Contratar**
- **Firmas Autorizadas**

Sección para llenar por el Departamento de Selección (Persona contratada, fecha de ingreso, tiempo de contrato, firma de responsable).

Evaluación de Puesto se elabora un perfil Psicológico del aspirante con base a los datos anteriores para continuar con el reclutamiento.

Reclutamiento de Personal

Es la acción de atraer a la Empresa al Personal idóneo para cubrir las necesidades de la misma. Existen dos tipos de fuentes, las internas y las externas. Las primeras según **Martínez (1991)** y **Mascorro (1992)** están compuestas por:

- **Sindicatos**
- **Archivo o Cartera de Personal**
- **Familiares y/o recomendados**
- **Promisión o transferencia por medio de plantillas, inventario de Recursos Humanos, historia laboral, cuadros de reemplazo.**

Las Externas se refieren a los medios por el cual el solicitante se enterará de las vacantes existentes en una empresa

- **Prensa**
- **Radio y Televisión**
- **Grupos de Intercambio**
- **Boletines**
- **Bolsa de Trabajo**

- **Agencias de Colocación**
- **Se puede dar también en asociaciones, colegios o escuelas que registren profesionales o mano de obra que nos interese por ejemplo.**
- **Asociación Mexicana de Ingenieros, Mecánicos, Electricistas, etc.**
- **Asociación de Psicólogo Industriales**
- **Colegio de Contadores**
- **Universidades**
- **Escuelas Técnicas, etc.**

Solicitud de empleo:

Es el formato que se proporciona al llegar el solicitante a la Empresa, y permite obtener un indicio del nivel potencial de éste mismo como futuro empleado en la organización (Pérez, 1993) consta de los siguientes aspectos:

- **Datos Personales**
- **Puesto que aspira**
- **Sueldo deseado**

- **Grado Escolar**
- **Datos Familiares y Sociales**

Cuevas (1992) agrega, que otra forma de empleo lo constituye el Curriculum Vitae elaborado por el solicitante que resume su historial.

Los pasos ya señalados persiguen una finalidad en común identificar el puesto vacante, vislumbrar las características de la persona que pueda cubrirlo y seleccionar de entre una población a los que cumplan con los requisitos indispensables.

Segunda Etapa

- **Preselección**

En esta etapa es de vital importancia detectar a los candidatos que por sus características requieren mayor atención porque son los idóneos para el puesto. **Martínez (1991) y Pacheco (1992)** planean que al elegir candidatos para cubrir vacantes sobre todo al ser de nueva creación, la entrevista inicial y la profunda son las más usuales, posteriormente describiremos como se aplican las dos tipos de entrevista.

Pérez (1979), Grados (1988), A. Galicia (1989), consideran que la entrevista es una comunicación, que nos permite intercambiar información específica con un propósito predeterminado, se considera como una situación social, dado que implica la reunión de dos o más personas, las cuales se informan recíprocamente y como resultado de una percepción, emite una opinión, juicio o impresión de los participantes, las características de la presencia física de ambas partes, permite llegar a un entendimiento más o menos positivo, según las circunstancias y la habilidad o arte del entrevistador.

Entrevista Inicial, es de carácter superficial, y útil para ser un sondeo de la posibilidad que tiene el solicitante para ocupar un puesto a través de la detección de factores generales como:

Presentación física

Revisión de solicitud (verificación de datos)

Descripción breve del trabajo a realizar (para detectar posibles inconvenientes)

Realizada dicha entrevista se descarta y se elige a las personas que cumplen con los requisitos primordiales para después llevar a cabo la entrevista profunda. La cual ahonda sobre los aspectos en los que es necesario conocer más detalles. Los factores que la componen son:

- Revisión del entrevistador con el aspirante de la Descripción de puesto (se específica y aclaran las posibles funciones a desempeñar).
- Experiencia laboral citada en orden cronológico, comenzando con el trabajo más reciente.
- Identificación de referencias
- Determinar áreas de indagación (posibles dudas sobre información proporcionadas por el aspirante al puesto)
- Proporcionar información acerca de la compañía.

Ya terminadas las entrevistas se prosigue con los siguientes pasos:

Elaboración de exámenes psicológicos, que sirven de apoyo para evaluar las características aptitudes y actitudes del individuo que aspira a ingresar a la empresa. Las pruebas son aplicadas dependiendo del puesto de la vacante, algunas de ellas son:

Dóminos, Wonderlick, Barsit, Otis, Raven, Wais, Gordon, Moss, S.P.T., Machover, Bender, B. G. -9, Army - Beta, Army - Delta, Frases Incompletas, entre un sinnúmero de muchas más.

Posteriormente el candidato se entrevista con el jefe inmediato, para detectar con más detalle los conocimientos y habilidades que el individuo tiene del puesto. Terminando lo anterior se procede a realizar una entrevista socioeconómica cuyo objetivo es comprobar y conocer la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y entrevistas anteriores. Cabe señalar que el tipo de entrevista no se limita a inicial y profunda, existen también dirigida, no dirigida, estandarizada, libre, semi-libre, estructurada etcétera.

La entrevista cualquiera que ésta sea tiene pasos similares en su aplicación **Staton (1989)**, señala que dentro de la entrevista existen seis distintas etapas las cuales el entrevistador debe de seguir una a una y son :

- **Presentación personal y bienvenida a las oficinas de la compañía**
- **Comienzo de la charla**
- **Obtención de información pertinente a la entrevista**
- **Provisión al aspirante de información acerca de la compañía y el trabajo**
- **Respuestas a las preguntas del aspirante**

•Conclusiones a la entrevista

Así como se han mencionado los diversos usos y tipos de las entrevistas que pueden ser utilizadas para la selección de personal, los autores antes mencionados nos delimitan las fases o etapas que componen la entrevista.

FASES EN LAS QUE SE DIVIDE LA ENTREVISTA

- * Apertura
- * Rapport
- * Desarrollo
- * Cima
- * Cierre

Para Pérez (1993) la entrevista, es una técnica que en el proceso de selección de personal sirve para obtener datos conductuales de los aspirantes, mediante relaciones interpersonales cuyo objetivo primordial es predecir si el candidato es apto o no para un determinado puesto.

Cabe señalar que cualquiera de los tipos de entrevista citados con anterioridad son aplicables en el departamento de recursos humanos acorde a la situación y necesidades de la empresa.

Tercera Etapa.

La última etapa en el proceso de selección se refiere a la elección de la persona que ocupará el puesto vacante, e incluye los siguientes aspectos:

Examen Médico, que es un requisito legal para conocer el estado de salud del solicitado.

Contratación, que es la formalización legal del convenio entre el individuo y la empresa para garantizar los derechos y obligaciones que comparten cada uno.

Inducción que fomenta la integración del individuo con la organización.

Cabe señalar que el psicólogo participa activamente en todo el desarrollo del reclutamiento y la selección ya que sus habilidades e información acerca de los principios de la conducta humana y motivación de la gente en el trabajo posibilitan que pueda llevar a cabo la entrevista de selección porque sabe controlar la interacción y dirigirla para obtener la información que necesita, este mismo puede estimular conductas de confianza en el transcurso de la selección, así como observar, describir, evaluar y reportar el comportamiento de las personas a lo largo del proceso.

Un aspecto que el psicólogo debe tomar en cuenta son las políticas y normas que ejercen en la organización para que el funja como mediador y disuelva con claridad las dudas preguntas y cuestionamientos que le de el entrevistado, (Jiménez, 1992 ; Pacheco, 1992 ; y Pérez 1993).

Como se ha señalado anteriormente el procedimiento para reclutar y seleccionar personal en México consta de varios pasos sistemáticos , continuos o alternos, sin embargo, el procedimiento no ha evolucionado en mucho tiempo, pues ha existido formas de evaluación pero no un seguimiento de las mismas o quizá porque en nuestro País no se ha visto involucrado en cambios tan radicales en su competencia de comercialización, estos se han venido dando en los últimos años en el que México se ha asociado a organizaciones Internacionales como el G.A.T.T. (General Agreement of Tariffs and Trade) conocido en México como Acuerdo General de Aranceles y Tarifas. Y la firma de tratados como el T. L. C. (Tratado de Libre Comercio) Estados Unidos - Canadá - México y los ya en puerta con Chile, Honduras, Ecuador, etcétera. De ahí la importancia de conocer como se implementarán y se concluirán los acuerdos y tratados principalmente en el G.A.T.T. y el T.L.C. con Estados Unidos y Canadá para el mayor entendimiento de lo anterior el siguiente capítulo lo describirá más ampliamente

El G.A.T.T. Y El T.L. C.

Capítulo 4

El intercambio comercial ha prevalecido durante toda la historia desde una manera tan rudimentaria como el trueque hasta las formas más sofisticadas de comercialización internacional.

La comercialización se da en un sinúmero de formas entre sujetos, colonias, estados, países, naciones, continentes etcétera, pero sus objetivos principales no sufren modificaciones a excepto sus dimensiones. Es por eso que durante toda la historia la importancia de estar a la vanguardia en la comercialización ha sido de vital importancia tanto para edificar una nación como para desaparecerla.

A través del tiempo se han unificado sociedades, naciones, países y continentes con el fin de poder comercializar entre ellos, y beneficiarse mutuamente, sin necesidad de poner obstáculos que detengan la libre comercialización de sus productos.

Algunas de estas sociedades o agrupaciones comerciales mundiales han sobresalido por sus características de beneficio mutuo, donde por medio de acuerdos y/o tratados han establecido una serie de reglas y procedimientos que no se pueden violar, y en donde todos adquieren beneficios del mismo alcance. Una de las mencionadas agrupaciones es la denominada GATT (Acuerdo General de Aranceles y Comercio) que hasta el año de 1985 contaba con 92 países afiliados y con la integración en el año de 1986 de China, Rusia y México, alcanza un total de 95 países y un 100 % de la comercialización mundial.

Al entrar México a la competencia comercial mundial, las empresas empiezan a producir más y con mejor calidad pues sólo esto permitirá la subsistencia dentro del mercado, pero también nace una nueva mentalidad de producir y elaborar productos de alta calidad dentro de las organizaciones industriales y de servicio. Al tener todos los países características similares en aranceles y tarifas se buscó proteger a los consumidores finales y fomentar la eficiencia productiva de tal forma que subsistan en el mercado ampliado de los miembros aquellas empresas realmente eficientes y competitivas.

Algunos de los objetivos principales del GATT son:

- 1) Que sus relaciones comerciales y económicas tiendan a lograr niveles de vida más altos.
- 2) La consecución del pleno empleo y de un nivel elevado cada vez mayor del ingreso real y de la demanda efectiva.
- 3) Que se promueva la utilización completa de los recursos mundiales.
- 4) El incremento de la producción y de los intercambios de productos.

Con el ingreso de México al GATT se da una serie de fuciones de empresas y organizaciones con el fin de poder dar competitividad a los productos y servicios que entran al país, pero tambien sirve de experiencia todo lo anterior para enmarcar y comprender el reto que traerá como consecuencia y experiencia del GATT a nuestro país. En un Tratado Trilateral de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y Canadá que se concretará siete años después de la integración al acuerdo GATT. Dicho tratado, considerado el más grande del mundo por la derrama económica que arrastrá en los momentos de integración absoluta y es comparada con la comercialización libre que existe entre Japón, Indonesia, Singapur, Taiwan y Corea.

Es así como a partir de este momento, el mercado nacional Mexicano se ha convertido como dice **Witker. (1986. en Velazquez, 1991)** en mercado internacional en el que se manifiesta una economía abierta a la eficiencia productiva, Ahora, el consumidor exige el mejor producto y elige con base a la oferta, por lo tanto las organizaciones hoy en día buscan el camino que les permita ser competitivos. Una manera de lograrlos y que se ha puesto en auge en algunas de ellas, es adoptar una nueva filosofia de calidad, en el producto, en el trabajo y en la vida misma.

Como el tratado tiene una magnitud e importancia decisiva, todos los sectores participan activamente en el Foro Nacional de Consulta sobre las Relaciones Comerciales de México, y El Foro Permanente de Información, Opinión y Diálogo sobre las negociaciones del Tratado Trilateral de Libre Comercio Entre México, Estados Unidos y Canadá organizados por el Senado de la República. Por la complejidad del sistema, se reconocerán reglas de origen que tienen como propósito elaborar un conjunto de normas que determinen y definan requisitos que deberán cumplir los productos para poder gozar del tratado preferencial de T.L.C. Cabe señalar que la consecuencia que se espera del tratado es un avance a través del intercambio comercial, alcanzar la modernización productiva por medio de un control de calidad en el producto, organización e individuo, así como fomentar el desarrollo del recurso humano.

Para poder implementar lo anterior es necesario hacer un replanteamiento general de la calidad no solo del producto terminado sino de todos aquellos que intervienen en su elaboración y los que se ven implicados indirectamente, también es necesario hacer un cambio comportamental y filosófico sobre el trabajo, un modelo a seguir se ve representado en lo que en Japón le ha denominado Programas de Calidad Total y la cual en nuestro país se ha representado continuamente en diversas organizaciones, su importancia se deriva en la concepción que tienen de la calidad total uno de sus máximos exponentes Ishikawa (1992) Parte de hacer las cosas bien y a la primera, Sólo así, se logrará un entendimiento, desarrollo y superación de la calidad con el fin de competir internacionalmente, él considerará 4 pasos fundamentales para lograr desarrollar el concepto de Calidad Total, denominadola PHVA:

PLANEAR
HACER
VERIFICAR
ACTUAR

Por medio de estos cuatro pasos se obtiene beneficios para los que participan llámese consumidor, cliente y/o proveedor. Cabe señalar que los pasos por sí solos son buenos pero deben estar fundamentados principalmente por una mentalidad nueva, innovadora y metas bien definidas haciendo una conversión comportamental definida y enfocada al sector industrial, sin embargo, falta mucho por mejorar, hacer y difundir para eso los profesionales y

principalmente el psicólogo, tiene bastante trabajo para realizar y diseñar para alcanzar un óptimo desarrollo dentro de la calidad, competitividad y productividad del ámbito industrial y organizacional. En el siguiente capítulo trataremos de ampliar y comprender lo anterior al realizar una recopilación sobre lo que el psicólogo ha venido realizando en el área de reclutamiento y selección de personal así como una introducción a la calidad, sus conceptos y su aplicación.

**Recopilamiento sobre lo Realizado en Reclutamiento y
Selección de Personal y La Calidad**

Capítulo 5

El objetivo del éste capítulo es realizar una recopilación de lo que se ha realizado en reclutamiento y selección de personal pero, también tiene como fin entender lo que es calidad, como se ha desarrollado a través de la historia, hasta nuestros días, y por último, como se puede hacer reclutamiento y selección de personal con calidad.

Ruiz Alcantar (1973), realizó un estudio donde se buscó conocer que es lo que los psicólogos en la industria del área metropolitana tienen como métodos y medios en su ejercicio profesional. se encontró lo siguiente:

Los psicólogos que laboran en el área metropolitana y ejercen en el campo industrial, no tiene el mismo nivel de estudios académicos. La mayoría ocupa puestos de nivel bajo en la organización formal de la empresa.

Los psicólogos tienen por lo general como jefe a un profesionalista, formado basicamente en el área administrativa, participando sólo en algunos pasos de la selección de personal. Además encontró que todos aquellos que aplican pruebas psicológicas, utilizan con frecuencia la prueba de personalidad MMPI y la de inteligencia Wais, ambas representativas de estas dimensiones psicológicas, complementandose con pruebas de aptitudes como el Thurstone y el de intereses como la prueba Kunder. No siempre integran reportes psicológicos con los resultados de las pruebas. Utilizan pruebas que no estan estandarizadas en México. En cuanto a los que ejercen en oficinas de consultoría, unicamente se dedican a la selección de personal. Las técnicas más practicadas están enfocadas al entrenamiento y el desarrollo de personal y las menõs practicadas se orientan a problemas de sistema-hombre-maquina y desarrollo organizacional. La mayoría de los psicólogos opinó que no se siente satisfecho con la capacitación recibida con estudios a nivel licenciatura y consideran que su trabajo no es bien apreciado.

Salgado Molina (1974), realizó un estudio comparativo sobre métodos y técnicas de selección de personal, en donde através de una revisión de procedimientos selectivos observó que casi todos los autores de estos procedimientos, dicen proponer métodos científicos, intentando dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿ Que es lo que distingue a un hecho científico de otro que no lo es ?

¿ Se ajustan estos procedimientos selectivos a los principios de la investigación ?

Para lo cual se revisaron la metodología de siete autores con el fin de comparar los principios de la metodología experimental, y determinar si el efecto tiene o no carácter científico, los autores revisados fueron los siguientes:

1.- Fernando Areas Galicia

2.- Chruden Sherman

3.- Edgar H. Schein

4.- Marvin D. Dunnette

5.- Ricardo Rivera S.

6.- George S. Odiorne

7.- León Teach.

En este estudio se llegó a las siguientes conclusiones:

Los procedimientos de selección de personal consisten en una serie de pasos, aplicados a todos los solicitantes de empleo y que por lo general consiste en entrevistas, revisiones de los antecedentes, exámenes físicos y psicológicos, etcétera, pero que en tanto los métodos varían el objetivo general de esos procedimientos, consiste en determinar si los aspirantes que han sido reclutados alcanzan los requisitos establecidos para un determinado puesto, y en escoger a aquellos que tengan más probabilidades de desempeñarlo eficientemente.

Según los resultados de este estudio, que el que más se apega al método científico, de los métodos que se revisaron es el de E. Shein.- Comienza con una identificación de las relaciones estadísticas, entre un predictor, y las medidas de un determinado criterio, tomado generalmente de la muestra, para posteriormente adaptarla a una población en donde el predictor puede ser una combinación de resultados de una batería de pruebas, mientras que el criterio ordinariamente es alguna medida de ejecución del trabajo. También encontraron que el procedimiento de preselección demuestra que los datos personales pueden ser significativamente valorables para la predicción de ciertos criterios de éxito en los candidatos aspirantes a nuevos puestos.

M.B.
Rodríguez Valtierra (1974), realizó un estudio donde se elaboró una escala de actitudes por medio de la cual se puede conocer qué piensan aquéllos que forman parte activa de la contratación de personal en la empresa con relación a selección de personal y así reconocer la actitud existente hacia la contratación de personal.

En esta investigación se encontró que la mayor parte de las empresas estuvieron de acuerdo con las preguntas que estaban a favor del procedimiento de selección de personal, por lo que la actitud resultó favorable, pero se infiere que ésta, es solo a nivel teórico y que no está de acuerdo con la conducta que presentan los responsables de la selección de personal.

La investigación se efectuó al principio, con el fin de conocer en cuántas y cuáles empresas efectúan dicha técnica, se encontró que una minoría de ellas la efectúan a nivel científico, ya que en muy pocas empresas la selección de personal, se hace por psicólogos,. Únicamente en una de ellas, el psicólogo realiza la selección de personal para la empresa y los demás lo hacen por medio de agencias de colocación y sólo a nivel administrativo en otras lo hacen

personas que son algunas veces profesionistas y otras no, pero aún así manejan las pruebas psicológicas a nivel muy superficial y sin conocimiento auténtico de éstas. Quitándole al profesionista en psicología, la oportunidad de desarrollarse dentro de su profesión.

Se concluyó que la opinión en general fué favorable hacia el procedimiento de selección de personal, aproximadamente en un 90%, teniendo mayor aceptación en las empresas con mayor capital y mayor número de empleados al igual que la mayoría de las opiniones.

Vásquez Ponce (1976), realizó una revisión para detectar cuales son los criterios para realizar un adecuado reclutamiento de personal, donde llegó a las siguientes conclusiones:

a) La administración de recursos humanos, es el elemento del manejo humano y este el de mayor importancia dentro de la empresa.

b) La evolución y el crecimiento de las empresas en los países subdesarrollados amplía la necesidad de las técnicas, para así de esta manera lograr los más altos niveles de acoplamiento, satisfacción y productividad.

c) La satisfacción de las necesidades de personal está íntimamente relacionada con el valor de las empresas otorguen en sus recursos humanos.

d) El reclutamiento proporciona el suministro de posibles candidatos que podrán ser seleccionados para ocupar las posiciones que se encuentran vacantes dentro de la empresa.

e) A través de una adecuada selección se logran los más altos niveles de acoplamiento, satisfacción y productividad en el trabajo, que deberá ser uno de los objetivos de la selección de personal.

f) Existen diferentes tipos de entrevista de empleo o selección que podrán ser clasificados de acuerdo a los métodos o enfoques que se utilicen.

La entrevista es de suma importancia, ya que a través de ella se podrán observar las características personales del solicitante, que en un momento dado, podrán ser determinantes o no para el puesto que se piense ofrecer.

g) El reclutamiento junto con la entrevista de personal representa la base para llevar a cabo una buena selección de personal.

Chavarría Mendez (1977), realizó un estudio donde se pretendió obtener información sobre los sistemas de reclutamiento existentes en la rama bancaria; con el propósito de saber cuáles han sido las fuentes de reclutamiento más aprovechadas, cuales de estas no son utilizadas y cómo se lleva a cabo en cada uno de estos bancos.

De esta investigación se obtuvieron los siguientes resultados:

a) El 61% de la población recluta a través del departamento de personal, el 36% por medio de diferentes departamentos, los cuales realizan, además de otras funciones como contratación etcétera, y sólo el 3% tiene un departamento denominado reclutamiento y selección, el cual corresponde al banco con mayor volumen de personas reclutadas, ya que es grande, cuenta con prestigio, presupuesto, etcétera.

b) Las fuentes más utilizadas son:

Ascensos y promociones

El 67% de la población le da prioridad a las fuentes internas, algunos otros le dan menos importancia y sólo cinco de ellos no la emplean, debido a que es muy pequeño y salvo que haya un fallecimiento, despido o renuncia la llevan a cabo.

Al utilizar esta fuente, se aumenta la motivación entre los empleados pues se promueve al personal obteniendo un mayor rendimiento del mismo.

En segundo lugar se utiliza la fuente de los propios empleados (27%). Al utilizar esta fuente se evita la contratación de parientes de los empleados, siendo ésta una de las políticas bancarias.

En tercer lugar se usa el archivo de solicitudes (24%). Su utilidad radica en que contiene todas las solicitudes de las personas que han llegado a la institución por diversas fuentes tales como; iniciativa propia, recomendaciones por los propios empleados etcétera. Es importante, prever el hecho de que las personas que están en estas circunstancias, pueden haber sido ya contratadas por otras compañías.

* Asociación de banqueros.

* Archivo de eventuales.- Ello se debe a que comúnmente los elementos incluidos en él, no son buenos porque de haberlo sido se hubiera contratado.

* Anuncios.- Generalmente se utilizan, debido a que el prestigio de las instituciones bancarias, atraen a gran cantidad de gente, por lo tanto no es necesario su uso y cuando se llegan a emplear se llevan a cabo de forma anónima, pues si aparece el nombre de la institución, la competencia tendría mayor facilidad para introducir elementos que investigaran procedimientos exclusivos de la institución.

* Atracción directa.- Sugieren que cuando se emplean estas dos últimas fuentes, sean utilizadas de preferencia en puestos de alto nivel y/o que se requieran conocimientos especializados, etcétera.

d) El 70% de la población, afirmó que existen fuentes que no son útiles en un sistema de reclutamiento contándose entre las principales:

* Agencias (21%) No se emplea debido a que no se cuenta con un presupuesto para contratar los servicios de una agencia. Sin embargo, el pequeño porcentaje que la utiliza, sólo recluta a través de las bolsa de trabajo, en las cuales los servicios son gratuitos.

Otro inconveniente, es que una de sus políticas consiste en que los gastos de reclutamiento se cargan al cliente.

* Por iniciativa propia. Hay gran atracción de personal, pero que no cuenta con la calidad y características que se requieren.

* Recomendaciones (13%). Resultan ineficaces, debido a la forma en que son empleadas, porque se les da poca importancia a las capacidades. Sin embargo, de esta fuente se puede sacar provecho, ya que en términos generales, la persona que recomienda un candidato, considera que éste reúne los requisitos para desempeñar un buen papel en la institución.

e) Para el nivel de intendencia se recluta por los propios empleados.

* Para reclutar cajeras, la fuente mayormente usada es por iniciativa propia, la cual resulta inadecuada, en vista de que las personas que acuden a través de ellas, tienen características muy heterogéneas y normalmente no poseen los requisitos exigidos.

* En los siguientes niveles encontramos que no existe dificultad para llevar a cabo reclutamiento a través de las fuentes que utilizan, por ejemplo:

-Para atraer auxiliares, comúnmente se hace por medio de recomendaciones, por iniciativa propia y por archivo de solicitudes. Al reclutar profesionistas se acude la mayoría de las ocasiones a las organizaciones profesionales y finalmente observarán que existe poco movimiento en el nivel de funcionarios,

y cuando se requieren, se reclutan por medio de ascensos y promociones, recomendaciones y en algunos bancos son designados por el gobierno.

f) La mayor demanda de personal es a nivel secretarial (45%) siendo al mismo tiempo el más difícil de conseguir. Esto es en consecuencia de que en gran parte la fuente más utilizada para reclutar, son las bolsas de trabajo, sobre todo escolares, tomando en cuenta las políticas establecidas como son: Buena presentación, estado civil (solteras), nivel socioeconómico medio alto, experiencia etcétera, siendo difícil que las personas que son enviadas por esta fuente y que pertenecen a este nivel (secretarial), reúna todos los requisitos.

Se dieron cuenta que existen fallas en el sistema de reclutamiento, mismas que obedecen a:

* No existe un buen aprovechamiento de las fuentes y normalmente no se canalizan adecuadamente para cada uno de los niveles, por lo que a pesar de que se consideró el hecho de que por iniciativa propia acuden bastantes personas para cubrir las, para superar estas deficiencias, sugieren elaborar un programa de reclutamiento en el que especifiquen todas las fuentes existentes, llevando a cabo un control de los resultados proporcionados por cada una y evaluarlas periódicamente. Por ejemplo puede identificarse cuáles son los mejores trabajadores y localizar la fuente de donde proviene el mayor número de ellos obteniendo así el máximo provecho de dichas fuentes y economizando tiempo y costo para la institución. Una vez identificada la fuente, se procura tener contacto continuo con el fin de estimularla. De igual manera para mejorar el sistema, se debe tener relación con otras instituciones y conocer sus problemas, llevar a cabo un registro de los gastos originados por el reclutamiento, etcétera.

Rodríguez Gabarrón (1981), realizó un estudio donde se propone la implementación de un modelo, partiendo del modelo básico de Anne Anastasi, en el que se describen cuatro fases principales:

* Llevar a cabo un análisis de tareas para definir el problema e identificar los principales rasgos que hay que medir.

* Reunir una batería experimental de pruebas para medir los rasgos identificados en el análisis de tareas.

* Validar cada prueba preliminar por comparación de un criterio de éxito en el trabajo y escoger pruebas para la batería final.

* Formular una estrategia para las decisiones personales, es decir, determinar cómo se emplearán las puntuaciones de las pruebas escogidas para tomar decisiones operacionales con este modelo propuesto, sería una forma concreta de llevar a cabo el modelo antes descrito, ya que cubre fases, a excepción del criterio del éxito.

Revisaron modelos como el de Blum y Naylor, ellos también plantean el mismo modelo básico de Anastasi, incluyendo una fase de reevaluación, para confirmar periódicamente la vigencia de el instrumento predictor.

El modelo Dunnette presenta un complicado modelo en que mejora la predictibilidad en base a variables moderadoras (o moderadores) que afectan o cambian el grado de efectividad de un predictor, como pueden ser, el sexo, la escolaridad y la experiencia.

La selección de investigación basada en este modelo, es una serie de investigaciones elaboradas para describir las agrupaciones óptimas a los grupos de predictores, personas, comportamiento de trabajo, y situaciones dentro de las cuales se pueden estudiar esquemas de predictibilidad y validar en forma cruzada las estrategias de predicción.

Mata Alvarez (1982), llevó a efecto una investigación en un grupo industrial que presenta, como muchas organizaciones de nuestro medio, problemas en la captación de los recursos humanos, siendo un derivado del constante desarrollo de la industria y el comercio de nuestro país, cada vez que emergen de nuestro medio nuevas empresas que requieren mejores técnicas de organización para la

realización de sus objetivos. Juega un papel muy importante en esta dinámica, el hombre el cual es factor indispensable en toda organización. Siendo éste la mayor riqueza de una empresa; debemos reconocer que de la mejor captación de los recursos humanos obtendremos organizaciones de estructura sólida, capaces de realizar una administración dinámica, que nos permita fructificar esfuerzos y enfrentarnos al futuro. La necesidad de proveer recursos humanos adecuados, demanda una buena organización de reclutamiento y selección de personal. Los objetivos de esta función son claros; buscar y evaluar candidatos que reúnen las características adecuadas para conducir con éxito el trabajo de una organización.

Hernández Caracas y Mier Gudiño (1983), realizaron un seminario de investigación administrativa con el nombre de Proceso Administrativo de las Técnicas de Reclutamiento, Selección, Inducción y Desarrollo de Personal. En dicha investigación se conjuntaron el proceso administrativo y las técnicas de reclutamiento, selección, inducción y desarrollo, con el fin de conllevar a una atinada productividad, ya que consideraron que los recursos materiales de nada valen por sí mismos, por lo que hay que contar con la fuerza humana necesaria y apropiada para su mejor aprovechamiento, considerando en lo posible todos los elementos necesarios para adquirir, integrar, superar, cultivar y conservar al punto central del proceso administrativo: El Hombre.

Parten de que el departamento de recursos humanos y las funciones que le corresponden desempeñar, así como de los requisitos indispensables como lo es la organización, tratandola como la segunda etapa del proceso administrativo desde éste punto de vista, la organización viene a ser el proceso a través del cual se estructuran las relaciones entre los niveles, funciones y actividades de los elementos materiales y humanos seleccionados y necesarios para el trabajo unido y eficiente de las personas con el propósito de lograr los objetivos trazados y dentro de la estructura organizacional, se considera los siguientes elementos como básicos:

* Elaboración de la estructura óptima.

* Coordinación y fijación de las funciones agrupándolas por áreas afines.

- * Subdivisión de los instructivos correspondientes a cada puesto.

- * Elaboración de los instructivos correspondientes a cada puesto.

- * Coordinación adecuada entre los elementos materiales y las actividades humanas.

- * Determinación de la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

Los lineamientos generales de la organización en una empresa, los suministra esa estructura creada y sostenida por los directores, siendo un producto humano y como tal nunca será perfecta, pero si susceptible de perfeccionarse.

Castillo López y Huerta Cortes (1984), realizaron una investigación con el propósito de llevar a cabo el levantamiento de datos para la elaboración de análisis de puestos, y de esta manera elaborar el perfil del mismo, sugiriendo las pruebas psicológicas convenientes para llegar a una adecuada selección de personal.

En este estudio se obtuvieron las siguientes conclusiones:

La técnica de análisis de puestos, constituye una herramienta de suma importancia, ya que sirve como punto de partida para la administración de los recursos humanos y en particular, para la adecuada selección de personal.

A través del análisis de puestos se obtiene información valiosa que puede proporcionar una visión más amplia de la estructuración de una organización con la que posteriormente se podrá efectuar la elaboración de organigramas específicos y generales, mientras que los perfiles psicológicos, a su vez nos darán como resultado una selección de personal objetiva. También podemos

con el análisis de puestos recopilar, tanto características como requerimientos de cada puesto, que al ser analizados, permiten deducir que factores psicológicos forman el perfil correspondiente y qué pruebas psicológicas miden dichos aspectos o son las adecuadas para efectuar la selección de candidatos idóneos para cada nivel.

Por lo anterior podemos destacar la selección de personal subjetiva que surge de la carencia de las características y requerimientos de cada puesto, y que a su vez originan que las pruebas psicológicas que se aplican en selección de personal, resulten impropias.

El papel de quien efectúa el proceso de selección de personal, no es simplemente elegir a una persona y aplicarle pruebas psicológicas, más bien al ser éstas instrumentos valiosos de predicción, se elige al candidato idóneo en base al estudio de los aspectos antes mencionados ¿quien?, sino el psicólogo que maneja aspectos tanto administrativos como psicológicos, es el indicado a efectuar dicho proceso, sin dejar a un lado que para tomar decisiones al realizar su trabajo debe de tener presentes los objetivos que persiga la institución a la que presta sus servicios.

Roaro Toledo (1985), Llevó a cabo un seminario de investigación administrativa en que se presentan el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, en una empresa afianzadora en donde la idea de desarrollar este trabajo surgió porque los resultados posteriores al proceso de integración de personal en la compañía afianzadora investigada, reflejan ciertos conflictos organizacionales de ineficiencia en el desempeño del trabajo de los empleados, y proponiendo el autor un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, dicha propuesta ha sido efectuada tomando en cuenta el problema existente. Puede apreciarse que el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, involucra una serie de actividades entre sí para un solo fin: contratación del candidato idóneo para desempeñar el puesto vacante. Si se suscita un uso inadecuado e innecesario en estas actividades, entonces el proceso resultará en una ubicación equivocada sin excluir la falta de conocimiento, motivación y de descontento por parte del empleado en el desarrollo de su trabajo, provocando la creación de lo que comúnmente suele denominarse áreas críticas o actividades críticas de la

compañía, que mencionan algunas de las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

* La planeación, organización, integración, dirección y control de etapas del proceso administrativo son aplicables a través del recurso humano, es un conjunto de orden requerido según las necesidades administrativas que surjan en cualquier tipo de organización para lograr los objetivos que se han propuesto alcanzar.

* La administración de recursos humanos, es de gran utilidad a la empresa y al mismo personal que labora en ella, ya que ayudan a solucionar los problemas laborales presentados, así como a medir el desarrollo, capacitación y adiestramiento del personal, y a saber si los empleados están realizando lo que realmente les corresponde de acuerdo a sus conocimientos y experiencias además de sus habilidades operativas. Por lo que deberá considerarse las siguientes recomendaciones:

* Resulta necesario recomendar a los altos directivos, que los recursos humanos de cualquier tipo de empresa, se den a conocer a los grupos de trabajo a través de un contacto continuo con estos, dándole así la imagen como persona responsable del área.

* Todo el reclutamiento de personal debe de estar basado en un análisis de puestos, como un estudio de tiempo y movimientos, a fin de evitar un largo proceso de selección e inducción de personal innecesario (costo-beneficio).

* En todo proceso de selección se deben tomar en cuenta los exámenes de admisión como un medio más y ni único para recomendar al candidato idóneo para ocupar el puesto vacante, esta recomendación dependerá además de las características de motivación, madurez, experiencia y conocimientos del candidato, sean acordes con los requerimientos del puesto, teniendo con esto el jefe inmediato los elementos suficientes para tomar la decisión final al aceptar o rechazar al candidato.

Morelo Cardenas (1985), realizó un trabajo experimental en donde su planteamiento del problema e hipótesis intentó comprobar por medio de analizar, si la selección de personal hecha en una empresa se puede mejorar con la aplicación del inventario de rasgos temperamentales de L. L. Thurstone, considerando el buen desempeño y la productividad de los empleados en cada uno de sus puestos, así como ver si las características de personalidad son acordes al puesto desempeñado.

Se utilizó una empresa dedicada a difundir la cultura por medio de la palabra escrita, sus actividades son de edición, publicación y distribución de libros, mismos que cumplen funciones didácticas en la mayor diversidad de áreas del conocimiento, las cuales van desde el nivel pre-escolar, primaria, medio básico, medio superior hasta llegar al doctorado.

Como ya se mencionó, en esta empresa no se utilizan exámenes psicométricos o psicológicos en la selección de personal, ya que la dirección de la empresa basándose en resultados anteriores no está de acuerdo, pues opina que es más importante saber qué es lo que está buscando optimar:

*Concimientos

*Modelos familiares

* Valores y patrones de aprendizaje.

El modelo estadístico que se utilizó fue el coeficiente de correlación de Pearson, cuyo símbolo es (r) que va desde + 1 hasta - 1, pasando por cero, el signo nada tiene que ver con la cuantía de la relación, sólo proporciona información del sentido de relación con el fin de estandarizar la prueba de Thurstone, el cual cuenta con 140 preguntas que incluyen gran variedad de temas que abarcan condiciones físicas, condiciones morales y actitudes sociales del sujeto investigado. En este estudio se llegó a las siguientes conclusiones:

* Hay una serie de variables que influyen en la selección de personal. Capacidad del seleccionador, presupuesto para el reclutamiento, sueldo ofrecido al candidato, horario, actividad, prestaciones, normas y políticas de la empresa.

* Considerando los resultados de las escalas observadas, es notorio que casi un 95% de los casos de la selección ha sido acertada aún sin utilizar pruebas psicológicas. O bien las pruebas psicológicas de personalidad aplicadas no coinciden con el desempeño en la empresa. También debe mencionarse que dentro de la selección, cuando algunas veces ha sido apresurada, ha fallado el contrato, esto debido a constantes faltas de asistencia o constantes incapacidades médicas.

* Se ha demostrado que los exámenes psicométricos no son del todo confiables, ni resultan indispensables para la selección de personal adecuado. Como antes se dijo, en nuestro país no se ha diseñado un examen psicométrico adecuado a las características del ser nacional. En última instancia los resultados obtenidos en la entrevista personal apoyada en la solicitud de empleo, en la entrevista escrita, así como en el caso de exámenes de conocimientos sobre un puesto determinado, puede resultar más esclarecedora respecto de las actividades de un individuo, que las pruebas psicométricas.

* En la mayoría de la empresas, sean de la iniciativa privada o instituciones gubernamentales, con el fin de obtener una plaza para la promoción de un puesto o ascenso y para la misma contratación, se aplican exámenes psicométricos. Dados los resultados de esa investigación, en la que utilizan el método tradicional de selección, toman más en cuenta la capacidad técnica, los conocimientos obtenidos durante una formación escolar, universitaria, la misma experiencia del sujeto y las políticas de la empresa, se atreve el autor a comentar que el bajo resultado de unos exámenes psicométricos pueden ser debido a un momento de estrés, deperesiones de la misma angustia que provoca el no tener empleo, el solo hecho de saber que se aplicará un examen psicométrico para obtener o no un trabajo, todo lo cual puede alterar las respuestas del sujeto.

Bello González (1987), realizó una investigación en donde se planteó que en las empresas públicas Mexicanas y Venezolanas, no siguen ningún procedimiento técnico ni específico en las áreas de selección de personal, por lo cual esta hipótesis fue aceptada y concluyó que:

* De las 112 empresas que formaron la muestra, sólo el 9% contestaron ampliamente el cuestionario, demostrando tener un procedimiento técnico y específico en las áreas mencionadas. Este tipo de empresas se consideraron como grandes teniendo un mínimo de 1000 empleados.

* De las 112 empresas, el 60% no contestó en su amplitud el cuestionario y no se pudo comprobar ningún procedimiento técnico ni específico en el área de reclutamiento y selección de personal.

En este estudio se obtuvieron los siguientes resultados:

La selección de personal aparentemente es una de las técnicas más comunes y que en la actualidad ha tenido mayor desarrollo. Sin embargo, sólo en empresas mayores de 1000 empleados denominadas grandes, se encontró un tipo de procedimiento técnico y específico. En alguna de estas empresas que cuentan con un sistema y con los hombres debidamente capacitados en las áreas de reclutamiento y selección de personal, el sistema no se encuentra actualizado ni estandarizado al universo que se maneja.

En las empresas medianas se desconocen las funciones sobre reclutamiento y selección de personal a pesar de esto, muchas de las mismas, hacen uso de algunas técnicas sin conocer las bases de las mismas.

En las empresas chicas no existe una tecnificación de las funciones referentes al reclutamiento y selección de personal, en ellas tampoco existe un departamento de personal, siendo a su vez el departamento de contabilidad el que lleva las funciones en cuanto al personal se refiere.

Se observa también que la mayoría de las empresas Mexicanas como Venezolanas, utilizan las pruebas psicológicas para seleccionar a su personal, al igual que para orientarlos.

Se ha podido detectar en México, que en el sector empresarial privado como gubernamental, el psicólogo es el responsable de la aplicación de las pruebas psicológicas, evaluación y aceptación del candidato y en Venezuela, es el Licenciado en Relaciones Industriales el que se encarga de dicho trabajo.

Las pruebas psicológicas que fueron más reelevantes en su aplicación para seleccionar a su personal ejecutivo, tanto en México como en Venezuela, fueron M.M.P.I., Bander, Raven, Dominos, Moss, solamente que en Venezuela incluyen la entrevista dentro de dichas pruebas, aunque en empresas públicas de este mismo país se observó que al nivel ejecutivo no lo aplica ningún tipo de pruebas psicológicas, prestándole más importancia al Curriculum Vitae y experiencias del personal. El repertorio medido por las pruebas a nivel ejecutivo en México así como en Venezuela fue:

Rendimiento intelectual e inseguridad, aptitudes específicas y afectivas.

Las pruebas que utilizan para seleccionar a su personal a nivel medio, son: la M.M.P.I., Frases incompletas, Army Beta, Otis, Raven, Dat, y 16 FP.

Los factores que son de más interés para el proceso de selección a nivel medio y que se toman en cuenta son:

* Nivel ocupacional específico, coordinación manual, entrenamiento y aptitudes específicas. Las pruebas psicológicas que se utilizan a nivel obrero en la mayoría de las empresas son , subtest de DAT, pruebas de razonamiento abstracto, habilidad numérica, Otis intermedio y Army Beta.

Los factores que fueron más reelevantes en el proceso de selección a nivel medio y que se toman en cuenta son, intereses masculinos y/o femeninos.

* Disponibilidad del sujeto para ejecutar una tarea.

* Gustos y desagrados en ocupaciones e inseguridad, sin embargo, en las empresas públicas Mexicanas y Venezolanas, no existe especificación clara de sus necesidades a nivel obrero. Se observó que son pocas las empresas que utilizan técnicas de evaluación directa, entrenamiento etcétera. Hacen notar que las empresas gubernamentales Venezolanas no utilizan ninguna técnica para evaluar a sus candidatos a cualquier nivel.

Más de un 60% del sector empresarial privado y gubernamental utilizan un instructivo como es Manual de Técnicas para seleccionar personal, y algunas utilizan libros de recursos humanos. También se pudo puntualizar que empresas privadas Mexicanas así como Venezolanas, al aplicar sus pruebas psicológicas, no lo hacen por mero trámite, sino porque da buenos resultados, no así en el sector gubernamental, que es lo contrario, siendo que en la mayoría de las empresas tienen requisitos muy contundentes para aceptar al candidato como son; la experiencia, escolaridad y rendimiento en las pruebas psicológicas.

En la mayoría de las empresas Venezolanas mencionan que el sistema de selección fue creado por un Licenciado en Administración de Empresas y en México un 60% mencionan que fue creado por un psicólogo. También utilizan otros sistemas para seleccionar a su personal que son; análisis de puestos, entrenamientos, recomendaciones y candidato a prueba. El procedimiento que llevan a cabo para seleccionar a su personal, es el siguiente: forma de solicitud, entrevista con el jefe inmediato, examen psicométrico, examen de conocimientos, examen médico, sexo, edad, documentos para contratación e inducción. En Venezuela, es importante que no tengan antecedentes penales.

Martínez Alvarez (1988), realizó un estudio donde analizó comparativamente cómo se lleva a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal en una dependencia del sector público, comparandola con el modelo que expone Jaime Grados Espinosa (1983), sobre las funciones básicas de reclutamiento y selección de personal, con el objeto de detectar cuales son los factores que

están involucrados en caso de que existan diferencias importantes. En este estudio se obtuvieron los siguientes resultados:

* El modelo de selección de Grados E. J. (1983) no es aplicable en su totalidad en esta dependencia pública, ya que no puede seguir sus mismos lineamientos, ni tampoco la aplicación de dos de los pasos que propone, encuesta socioeconómica y entrevista de evaluación, por lo que no se puede generalizar su modelo para este tipo de dependencia.

*El proceso de reclutamiento y selección que lleva operativamente a cabo la secretaría, utiliza otro proceso diferente al modelo propuesto por Grados, en función de la estructura orgánica del departamento al presupuesto y necesidades, al número de candidatos y puestos que manejan y al personal dedicado al reclutamiento y selección de personal.

* El proceso de reclutamiento y selección está fragmentado, ubicándose en diferentes oficinas, ocasionando con ello duplicidad de funciones y un mal aprovechamiento de recursos humanos.

*Las políticas internas de la dependencia limitan el proceso de selección en lo siguiente:

- 1) La selección de personal se lleva a cabo hasta un nivel nivel máximo de jefe de oficina (nivel 17).
- 2) Las unidades administrativas proponen candidatos para que ingresen a la bolsa de trabajo y puedan ellas mismas cubrir sus propias vacantes.
- 3) El sindicato cubre el 50% de los puestos, por lo que cuando el sindicato recibe a un candidato, lo envía mediante un memorándum al departamento de admisión para que inicie sus trámites de selección

* El departamento de admisión pierde control del personal que ingresa al la Secretaría, ya que sus políticas acarrear los siguientes problemas:

- 1) Se dan puestos a personal no seleccionado por el área de recursos humanos.
- 2) Mal manejo de plazas.
- 3) Trastornos internos por otorgar puestos a personal que puede no ser el indicado.
- 4) No se coloca a los candidatos en el puesto más adecuado.
- 5) Gasto inútil y trabajo no reconocido en el área de recursos humanos

* La magnitud del organismo, el presupuesto asignado al área de recursos humanos y los bajos salarios que maneja, presentan serias deficiencias que ocasionan entre otras cosas:

- 1) Que el personal, (dos psicólogos apoyados por dos secretarias) sea insuficiente para el número de plazas que maneja.
- 2) Los bajos sueldos de la Secretaría impiden competir en el mercado para atraer personal altamente calificado.
- 3) No existe ningún programa de inducción, ocasionando con ello, que los trabajadores de nuevo ingreso tarden más en adaptarse al medio laboral.
- 4) La falta de programas de incentivos refleja un pobre desempeño laboral.

5) Todo lo anterior repercute en el funcionamiento de la dependencia, afectando el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

VENTAJAS DE AMBOS MODELOS.

El modelo grados (1983), contempla los pasos necesarios para poder seleccionar de una manera objetiva al candidato que más se ajuste al puesto vacante, permitiendo a través de esa selección lógicamente estructurada, poder tomar la decisión de contratación de tal o cual candidato.

La Secretaría realiza operativamente un proceso de selección de personal de acuerdo a sus necesidades y políticas internas, además la estructura del departamento y el trámite burocrático que genera la contratación de un candidato, hace necesario que la selección de personal se realice en forma seccionada o estratificada, lo cual permite equilibrar las cargas de trabajo, delegando funciones y responsabilidades a cada área, sin perder de vista los lineamientos de sus objetivos.

Jiménez Rendón (1988), llevó a cabo una investigación en donde uno de los principales propósitos es apoyar el proceso de evaluación de personal. Este proceso constituye la forma y el cómo de la evaluación del personal representada por una serie de pasos los cuales reflejará siempre, la utilización de las técnicas e instrumentos psicológicos.

En este estudio concluyen que la calidad del personal de un gobierno no está determinada por la selección previa de los aspirantes, sin embargo es conveniente, se considere que aún seleccionando a la persona adecuada para un puesto determinado y si las condiciones físicas, organizativas, sociales y de administración no son adecuadas, esta persona ideal podría no desempeñar bien su trabajo. El fenómeno inverso también es frecuente, un empleado no muy brillante puede desempeñar una magnífica labor, si las condiciones de la institución lo propician y estimulan.

En términos generales, el proceso de evaluación y las técnicas utilizadas en la institución a la que se ha hecho referencia, han sido razonablemente adecuadas, de acuerdo con los principios, criterios, normas administrativas y psicológicas que en materia de selección de personal son aplicables. No obstante el principal problema detectado es que aún cuando existía un catálogo de puestos, éste era enunciativo y no descriptivo, lo cual no permitía identificar en forma suficiente, ni el tipo de trabajo, ni los requerimientos necesarios para el desempeño de un puesto, dando como resultado que los funcionarios de las áreas administrativas consultaran dicho catálogo, únicamente para tomar los datos de identificación de puesto.

Otro problema adicional, era la falta de información respecto a la normatividad establecida relativa a la selección de personal y posiblemente a la insuficiente comprensión técnica por parte de los usuarios de los beneficios de esta función, ya que en algunos casos se concebía el proceso de selección como un trámite más de contratación.

En general, la realización de este trabajo permite contar con elementos de apoyo que favorezcan la integración de resultados obtenidos en la evaluación de personal, como son perfiles psicológicos, las baterías psicológicas de acuerdo a cada puesto, el diseño del reporte de evaluación, que es tanto gráfica como descriptiva.

La evaluación de personal, también es aplicable al personal que se promueve o cambia de puesto. El área de evaluación de personal o selección de personal es un área muy importante que debe sobresalir, a base de dedicación y de darle la importancia que merece.

Las pruebas psicométricas tienen mayor relevancia, si se adaptan a la población de cada dependencia, así también si la evaluación es tan importante en su aspecto psicológico, lo es también su aspecto técnico, dando como resultado una evaluación más completa.

Concluye el autor que todo lo anterior ha coadyuvado para que la imagen del psicólogo sea en general cada vez más acertada, logrando que se perciba a los mismos, como profesionales que conocen el trabajo que desempeñan, aceptando que vale la pena utilizar el servicio de selección y que es conveniente su vigencia.

También destaca en lo que respecta al ejercicio como psicólogo del trabajo dentro de esta institución, se considera que los conocimientos adquiridos se han podido poner en práctica, logrando un desarrollo profesional importante, principalmente en materia de selección de personal, ya que además esto ha permitido conocer otras técnicas de evaluación como es la de centros de evaluación, así como ampliar los conocimientos sobre la teoría de la entrevista, exámenes psicométricos, la elaboración de exámenes de conocimientos, análisis de puestos y diseño de formatos que contengan la información necesaria para los usuarios de selección.

Por otra parte es necesario que un sistema de selección de personal sea actualizado constantemente, investigando y desarrollando nuevos instrumentos y técnicas de evaluación, pues si bien, el sistema de selección tradicional adoptado por la mayoría de las dependencias del sector público ha brindado resultados satisfactorios, existen otras técnicas como por ejemplo la de centros de evaluación que ha proporcionado a las instituciones que la utilizan, resultados favorables principalmente en lo que se refiere a puestos de mandos medios.

Melgoza Reséndiz (1989), realizó una investigación en Cuernavaca, Mor; en una sucursal bancaria que empezó a funcionar en 1986 en la cual, se desea que exista un buen proceso de reclutamiento y selección, para así mismo lograr óptimar el funcionamiento y desarrollo del personal.

Mediante la aplicación de un proceso estructurado de reclutamiento y selección, se pretende mejorar el aprovechamiento del recurso humano, con el que cuenta la sucursal. Con la finalidad de definir en que grado era válida y confiable la batería que conforman los exámenes de selección de la institución

bancaria, los resultados estadísticos les arrojan datos correctos, mismos que contestan su primer hipótesis del trabajo. Concluyeron que no existía confiabilidad y validéz en los exámenes aplicados por divesas razones, primordialmente por el nivel de contaminación en los mismos.

En su segunda hipótesis de trabajo, se pretendía encontrar el desarrollo obtenido por los empleados, después de un año y cuatro meses de práctica en el puesto. De acuerdo con los resultados de las evaluaciones psicométricas (fases pretest-postest), se intuiría que en la segunda fase postest, si se notó un incremento significativo, pero en este punto no se puede tomar en cuenta solo la calificación, ya que los resultados obtenidos nos hacen pensar que se dieron muchas otras variables para el logro de promoción de los empleados, como sería: motivación, previa experiencia, capacitación, incentivos y conocimientos anticipados de exámenes de la batería. Por tal motivo, se afirma que para llevar a cabo el proceso de desarrollo de personal, el psicólogo se debe guiar por los resultados estadísticos, y partiendo de ellos debe incluir las demás variables que afectan dicho proceso.

Los resultados demostraron que sólo nueve empleados, de un total de dieciocho (la mitad), lograron una promoción dentro de la plantilla de personal, esto probablemente no llegó a un 100%, puesto que no se dió un seguimiento en la capacitación donde se puede observar que los empleados promovidos aumentaron su nivel escolar y conocimientos autodidácticamente, y en general por un esfuerzo personal en su superación, en este estudio titulado Diagnóstico de capacitación en el Sector Bancario. (estudio realizado por Ocampo Aranda).

El índice de rotación de personal fué bajo 1 % y obtienen en conclusión que esto se pudo deber al acertado proceso de selección que se lleva a cabo y por la experiencia previa de los empleados, unida a la capacitación inicial que proporcionó la institución. En la hipótesis planteada, se comentaba que con un proceso acertado de selección de personal y de capacitación, esto se daría.

Se puede concluir que para que el índice de rotación de personal no se vea incrementado, deben ser tomados en cuenta otros aspectos como los que se dieron en la sucursal.

* Motivación y compañerismo.

* Ubicación cómoda.

* Material y mobiliario adecuado.

* Imagen adecuada del banco como si fuera el único en México.

* También una de la hipótesis pretendía llevar a cabo un control del desarrollo de personal, conociendo todos los movimientos que ocasionó la sucursal en la plantilla, con la finalidad de realizar las promociones oportunamente a los empleados merecedores de ellas..

En este punto se menciona una conclusión, que la institución está empezando a inducir un programa adecuado de desarrollo de personal, ya que en algunos casos, las promociones se otorgan en sentido político y no en forma ética y profesional.

Los indicadores del desempeño reflejaron porcentajes significativos por parte del personal de la sucursal, lo cual concuerda con estudios realizados por la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), la cual afirma que, para que se den incrementos en la producción, el empleado debe ser evaluado y premiado por sus actos.

El proceso administrativo y organizacional que lleva a cabo la institución afirma su última hipótesis de trabajo, la cual menciona que si el empleado tiene una adecuada inducción en la institución en que labora, este se sentirá identificado con la misma y tratará de ser empleado digno de pertenecer a un grupo.

Hasta aquí se termina la revisión bibliográfica, aclarando que los conceptos trabajos e ideas que se manejaron anteriormente fueron hechas por cada autor y el punto de vista global se dará en las conclusiones, A continuación se dará entrada a aquellos conceptos generales acerca de la calidad, lo que

posteriormente posibilitará dar una semblanza de la función del psicólogo en reclutamiento y selección de personal con calidad.

CALIDAD.

La perspectiva de la calidad no ha aparecido en un momento histórico preciso, se trata de un momento fundamental del comportamiento del hombre (Joustin, en Laboucheix 1990).

Desde el inicio de la civilización, en la actividad productiva del ser humano ha existido la inquietud de producir productos y servicios con calidad. A manera de ejemplo, tenemos el código de Hamurabi del año 2150 a.c. que declara " Si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando a su dueño, el albañil será condenado a muerte" por no haber hecho su trabajo con la calidad requerida.

Alrededor del año 1450 a.c. los inspectores egipcios comprobaban las medidas de los bloques de piedra con un pedazo de cordel, con la finalidad de que cubrieran ciertos requisitos de calidad necesarios para el uso al que estaban destinados.

En la edad media surgen reglamentos que regulan y reglamentan las actividades productivas de los artesanos y los gremios. Los artesanos se empeñaban en hacer con calidad sus productos. El gobierno fijaba y proporcionaba las normas como las de pesos, medidas, etcétera, de común acuerdo con los gremios.

Surgen hacia el siglo XVIII los fisiócratas que inauguran la etapa de la economía científica. Destacan Quesnay (1694 - 1774), precursor de la escuela matemática y Vicente de Gournay (1712 - 1759) quién por primera vez manejó el concepto de Laissez-Faire " Dejar a la persona libre en sus actividades " que tenían la intención de facilitar la producción con calidad. Podemos decir, que

los fisiócratas fueron los primeros en ocuparse de la calidad en el sentido contemporáneo de mejorar las condiciones de trabajo y ofrecer una remuneración más justa a los trabajadores que se reflejan en la producción. El más notable autor de este periodo fue Adam Smith, con su obra " La riqueza de las Naciones " escrita en 1776. Smith distingue dos clases de valor en los bienes, un valor de uso consistente en su utilidad para satisfacer una necesidad y un valor de cambio como la posibilidad de cambiar un bien por otro (Gómez, 1993). Con respecto a la idea "valor de uso" podemos considerarla como un antecedente del concepto actual, satisfacción del cliente, ya que éste es quien finalmente evalúa el buen servicio.

Roberto Owen nacido en Gales en 1771 estaba convencido de que el hombre no es bueno ni malo por naturaleza, sino que esté es producto del medio. Aseguraba que mientras el obrero estuviera satisfecho con su trabajo, trabajaría más y produciría con mayor calidad. En 1844 organiza la primera cooperativa de consumo y años más tarde la de producción (Gómez 1993). Este enfoque nos permite considerar que no hay predeterminismo en el ser humano, por lo tanto, son factibles de modificar sus conductas y actitudes a través de procesos de calidad.

Con el desarrollo de la revolución industrial en el período de 1760 - 1830, se inició la fabricación masiva, el perfeccionamiento de la maquinaria y la técnica, la división técnica del trabajo y la creación en partes intercambiables, así como el control técnico de la producción y su calidad.

Los principales cambios que trajo esta etapa de la revolución industrial caen en dos campos.

- 1) La transición de una economía comercial local a una economía de mercado liberal.
- 2) El desarrollo de innovaciones técnicas y descubrimientos que se aplicaron para dar empuje a la producción masiva y automatizada de bienes, apuntaladas con la invención de la maquina de vapor de James Watt.

A pesar de las circunstancias que favorecían el desarrollo económico, esta fase de la revolución industrial trajo consigo mucha miseria.

Posteriormente, al cambiar en los países ya industrializados las condiciones del trabajo deleznable, la población se triplicó por los avances de la medicina y por el mejoramiento de las condiciones de higiene que contribuyeron a un aumento constante de la expectativa de vida. Pero el desarrollo económico y técnico no pudo absorber el paso de este incremento demográfico.

La calidad se gestionaba por medio de la observación de los supervisores, con la inspección departamental o las auditorías de producción. La revolución industrial también aceleró el desarrollo de nuevas estrategias administrativas entre las que destacan:

* Especificaciones escritas para los materiales, procesos y artículos terminados.

* Mediciones y los correspondientes instrumentos de medida, así, como laboratorios de investigación. Ambos se reflejan directamente en la calidad de los productos.

La organización burocrática surgió como alternativa de solución a los múltiples problemas generados en las empresas de servicio público en Alemania y para poder así proporcionar éstos con calidad y oportunidad. Dicha organización, fué adoptada por empresas en otros países con una fuerte demanda de bienes y servicios, así, como la complejidad del mercado generado por la comercialización. Max Weber, creador de la teoría burocrática, pretendía evitar las injusticias, el nepotismo, juicios subjetivos y la mala administración. Sin embargo, este tipo de organización no facilita el desarrollo de los individuos, sino por el contrario propiciaba el conformismo y la subordinación (Gómez G., 1993).

A principios del siglo XX, hacia el año de 1910, en los Estados Unidos, Frederick Taylor, (Brown 1973), impulsador de la administración científica, apuntaló la dirección de ingenieros industriales de la planeación, la producción y la organización del trabajo. Sostenía la tesis de que la eficiencia se logra

mediante la intensificación de la jornada de trabajo a través del mejoramiento de métodos, técnicas y medios de producción, así como de la selección y capacitación de los trabajadores. También sus disposiciones se reflejarán en una mejoría en la calidad del producto.

Las propuestas de Elton Mayo dan origen al movimiento conocido como la Escuela de Relaciones Humanas en la Western Electric Co. de Chicago de 1920 a 1939, este autor concluyó, como resultado de sus investigaciones en el contexto formal e informal de la organización, que el trabajador, busca una satisfacción en su pertenencia a un grupo de trabajo. Considerando no solo la organización formal, sino el contexto informal (Brown, 1973).

Entre los años de 1920 y 1940 la tecnología industrial introdujo cambios rápidamente, la Bell System y su subsidiaria manufacturera la Western Electric, estuvieron a la cabeza en el control de calidad, instituyendo un departamento de ingeniería de inspección que se ocupó de los problemas creados por los defectos en sus productos y la falta de coordinación entre sus departamentos. George S. Edwards y Walter Shewhart, como miembros de dichos departamentos fueron sus líderes a través de las siguientes aportaciones (Gitlow, 1991). En los años 1924 y 1925 Edwards declaró, "existe el control de calidad cuando artículos comerciales sucesivos tienen sus características más cercanas al resto de sus compañeros y más aproximadamente a la intención del diseñador." También acuñó la frase "seguridad en la calidad", refiriéndose a ésta como "producto de las actividades planificadas y combinadas de todas las partes organizacionales de la compañía". A través de un área responsable de calidad.

En 1924, Walter Shewhart introdujo el control estadístico de calidad. Ello proporcionó el método para controlar económicamente la calidad en medios de producción en masa. También enfatizó los principios de la ciencia de la administración y el comportamiento, siendo el primero que habló de los aspectos filosóficos de la calidad. En 1931 publica su famoso trabajo "Control Económico de la Calidad de los Productos Manufactureros" (Gitlow, 1991). Se destaca la aportación de E. S. Paerson en 1935 quien desarrolló en Inglaterra el British Standard 600; que es el primer antecedente de normas de calidad; las cuales permitían la certificación del prestador de bienes y servicios al

consumidor, las cuales son aceptadas y reconocidas por diferentes organizaciones a nivel mundial.

La A.S.Q.C. (American Society for Quality Control; Sociedad Americana del Control de Calidad) se fundó en 1946. En el mismo año. Kenichi Koyanagui fundó la J.U.S.E. (Union of Japanese Scientists and Engineers; Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros).

Cabe señalar que Japón es el número uno con respecto a control de calidad y es el país que más se ha interesado por desarrollar en los productos que produce una calidad total, que a pesar, de ser un perdedor de la Segunda Guerra Mundial se dió a la tarea de sobresalir en los mercados comerciales internacionales para poder lograr un renacimiento de su economía debastada y pulverizada por los estragos de la Guerra. Ahora es el país triunfador de las guerras comerciales y exportador de sus productos pero principalmente de sus teorías, principios y conceptos de los modelos de calidad. Iniciandose lo anterior cuando el Dr. W. Edward Deming fué invitado por el gobierno japonés a dar un seminario de control estadístico de la calidad en el año 1950. Después impartieron conferencias sobre calidad otros expositores principalmente de Estados Unidos, destacando el Dr. J. M. Juran, quién visitó Japón en 1954.

Deming tuvo una fuerte influencia en las empresas japonesas demostrandoles a través de sus principios y filosofía como mejorar la calidad, utilizando, entre otros, el control estadísticos "Hacer las cosas bien desde el principio", es decir, de acuerdo a las normas y procedimientos, y "La calidad es tarea de todos los miembros de la organización", no es una acción aislada, sino que todos deben estar involucrados, llegando a la conclusión de que el logro de la productividad exige un cambio de actitud.

Según Gitlow (1991), el desarrollo industrial y económico de Japón después de la Segunda Guerra Mundial, se ha concebido en tres etapas principales:
Primera Etapa: Periodo de estudio y búsqueda, implantación de los controles técnicos de la calidad, aproximadamente de 1948 a 1950.

Segunda Etapa: El periodo de control estadístico de la calidad por parte de los trabajadores entre 1950 y 1954.

Tercera Etapa: El periodo de la aplicación sistemática del control de la calidad, abarcó del año aproximadamente del año de 1955 a 1960. La cual se inicia con una conferencia del Dr. J. M. Juran "Seminario de la Administración del Control de la Calidad".

A partir de entonces, surge un mayor número de innovadores que contribuyen a enriquecer la teoría y práctica del control de calidad. En esta perspectiva destacan P. Crosby, K. Ishikawa, W. Edward Deming y J. M. Juran. Todo esto también ha involucrado cambios en los sistemas y perspectivas administrativas.

Otro de los principales autores sobre calidad P. Crosby formuló hacia 1961 el concepto "cero defectos" como un estándar de realización, el cual fué difundido a nivel mundial en 1965.

En 1962 se concretó la idea de los círculos de calidad impulsados por el Dr. Ishikawa, el cual da un enfoque totalizador mencionando que "mediante el control total de calidad, con la participación de todos los empleados, incluyendo al presidente, cualquier empresa puede dar mejores productos (o servicios) a menor costo, al mismo tiempo que aumenta sus ventas, mejora las utilidades y convierte a la empresa en una organización superior". También involucra la introducción de conceptos mercadológicos a la producción, como el concepto de cliente.

En la actualidad la calidad se ha convertido "en el compromiso de la empresa para con la sociedad ". La calidad la produce el hombre, de ahí la importancia de elevar la calidad del elemento humano (Kasuga, 1992), condición sin la cual es muy difícil lograr la calidad de bienes y servicios. A través de este somero recorrido se observa como ha evolucionado el concepto de calidad y como ha avanzado la tecnología y la administración en un proceso continuo para mejorar las condiciones de trabajo y las utilidades.

Calidad es ahora un elemento fundamental en la gestión de las empresas como las finanzas, compras u otras funciones. Existe interés en la dirección de las empresas sobre ésta para favorecer e incrementar la productividad, la eficacia, la imagen, funcionalidad, precio y servicio de los productos ofrecidos, así como la competencia en el mercado.

Si bien la tarea de definir la calidad y de guiar a la organización en su búsqueda corresponde a la dirección, todos los miembros de la empresa deberán modificar su actitud hacia la calidad de los productos y/o servicios que ofrecen, principalmente la propia dirección.

Un enfoque es concebir la calidad como "el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio, es el punto en el que perciben que sobrepasa sus necesidades y expectativas" (Deming, 1989).

Una definición en cuanto a las Normas Industriales Japonesas (N.I.J), dice que es un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores. Asimismo, dice Ishikawa (1986), "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

Otras definiciones de calidad son las de Feigenbaum (1992), que menciona " la calidad es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de los distintos grupos de una organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente".

P. Crosby (1989), define la calidad como "el cumplir con los criterios o requisitos del cliente".

Otra definición es "La calidad es un concepto aplicable a todo lo que se hace, consiste en la totalidad de características de un producto o servicio que tiene la

calidad de satisfacer las necesidades del consumidor que es el motivo de existir de una organización" (Ishikawa, 1986).

Para J. M. Juran (1990), la calidad es "La educación para el uso, que cumpla la función para el que está hecho. satisfaciendo las necesidades del cliente".

Ahora bien, se definirá al cliente como todo aquel que " utiliza el fruto de nuestro trabajo en la organización o fuera de ella. Las necesidades de los clientes cambiarán de acuerdo al uso que vayan a dar a el producto del trabajo, pudiendo actuar como, comercializadores, transformadores, usuarios finales y público en general" (Juran, 1990).

Como nosotros vemos e interpretamos la calidad es: que todos los trabajadores involucrados en un sistema de calidad deben tener claro los requerimientos de su puesto, objetivos medibles en cuanto a calidad, cantidad y oportunidad para satisfacer los requisitos de sus clientes internos y externos. Este debe ser un proceso continuo que nunca termina y se debe dar, de la alta gerencia hacia abajo, en un ambiente de participación de todos los integrantes de la empresa. A continuación se describirán brevemente conceptos afines o comunes a la calidad, como estándares de calidad, círculos de calidad y excelencia.

Estandares de calidad: es un modelo que es obligatorio seguir, y establece las condiciones a las cuales estan sujetos todos los proveedores. El salirse fuera del estandard o norma reduce la comerciabilidad del producto (Juran 1990.)

Un reglamento gubernamental, al igual que un estandard industrial, para ser exigido, debe de tener un significado operativo (Deming, 1989).

Los empresarios y el gobierno de Japón desarrollaron hacia 1962 los círculos de de calidad como complemento y corolario de la aplicación delas técnicas de control estadístico de calidad. El concepto esencial de los círculos de calidad es el de concientizar a los trabajadores para incrementar la calidad / productividad a través de la confrontación de experiencias, conocimientos, estudio de

problemas, exposición y análisis de los posibles resultados; hasta llegar a una actitud de mejora continua y permanente en el desempeño de su trabajo.

Por otro lado en Estados Unidos Peters T. y Waterman R. (1985) con su obra "En Busca de la Excelecia". han implantado un modelo de excelencia a fin de superar la crisis que se hizo muy marcada al inicio de los ochentas.

Dice Peters y Waterman " comprendimos que no teníamos que acudir al Japón en busca de modelos para combatir la enfermedad que nos agarrota. Sencillamente no hemos prestado suficiente atención a las empresas que están bien dirigidas y sacar de ellas la lección".

La palabra excelecia proviene del latín ex-fuerza celleren-llegar, arriba a. Significa sobresalir, distinguirse, hacerse notar.

Aristóteles filósofo griego nacido en el año 384 a.c. en estagira, definió la excelencia como un arte que se alcanza a través del entrenamiento y el hábito. "Nosotros somos lo que hacemos repetidamente; la excelencia entonces no es un acto, sino un hábito" (Cornejo, 1985).

Así como la excelencia tiene principios , métodos y filosofía. La calidad elaborada por los japoneses también la posee

A continuación daremos una pequeña introducción de la filosofía y metodología de la calidad y de sus autores más importantes Philip B. Crosby, Edward W Deming, Joseph M Juran y Kaoru Ishikawa.

Phillip B. Crosby

Es presidente y director general de Philip Crosby Associates Inc., compañía que fué fundada en 1979. Entre sus principales obras están "La calidad no

cuesta" (1987), "La calidad sin lagrimas, el arte de dirigir sin problemas" (1988), y "Hablemos de Calidad" (1989).

Durante los últimos cuarenta años ha trabajado profesionalmente en la administración del mejoramiento de calidad, dice que esta comprobado que "mejorar la calidad cuesta mucho menos que pagar por los errores". Crosby es un consultor de la administración de la calidad y autor de libros sobre ésta y la conducta humana.

Asevera que la calidad no se logra por obra de los círculos de calidad, ni de organismos gubernamentales, la calidad se alcanza cuando un equipo gerencial se percata de que la calidad significa cumplir con los requisitos., para ello hace falta un cambio de actitudes operativas de la dirección. Crosby (1989).

Menciona que para el propósito del mejoramiento de la calidad, es necesario definir a la calidad de una manera específica, que tenga un significado claro para todo el mundo.

Dice Crosby (1988). "al identificar las empresas que tienen grandes problemas de calidad se puede observar la falta de satisfacción con el producto o servicio final, pero es sólo un síntoma". Es así que menciona las características del perfil de una empresa con problemas de calidad. Ya identificados y poder corregir su ma el hace una analogía con el cuerpo humano " hay similitud entre el cuerpo humano y la corporación ya que ambos padecen salud o enfermedad. Logrará salir adelante la organización que enseñe a sus directivos a prevenir".

En la empresa las medidas preventivas para resolver los problemas equivaldrían a las vacunas aplicadas al ser humano para prevenir determinadas enfermedades.

Por otro lado Crosby menciona un proceso de catorce pasos para implantar su filosofía:

Compromiso de la dirección.

Equipo para el mejoramiento de la calidad.

La medición

Costo de la calidad

Crear conciencia sobre la calidad

Acción correctiva.

La planeación del día cero defectos.

Educación de los empleados.

El día cero defectos.

Fijación de metas.

Eliminación de causas de error.

Reconocimiento

Los consejos de calidad.

Repetir el proceso.

Cabe señalar que los catorce pasos anteriormente mencionados son lineamientos generales, por lo tanto cada empresa debe adoptarlos a sus propias necesidades y su adecuada aplicación debe arrojar resultados exitosos. También Crosby propone los cuatro principios absolutos de administración de calidad.

Definición

Sistema de prevención

Estandar de realización y

Medición

W. Edwards Deming.

Deming ha tenido influencia importante sobre el gobierno y empresarios japoneses, la cual se inició formalmente cuando la Union of Japanese Scientists and Engineers, JUSE, lo invitó para que dictara una conferencia en junio de 1950.

A esta la siguió una reunion con los presidentes de las 21 compañías japonesas más importantes que aún se esfuerzan por obtener el premio Deming a la calidad en la producción.

Cuando es invitado en 1947 para ayudar a organizar el censo japonés de 1951 que fué realizado entre otras cosas, para evaluar el nivel de devastación del país después de la guerra, y asesorar las empresas más importantes del japon.

Esta petición al Doctor Deming se debió a los logros que obtuvo al revolucionar el censo decenal de los Estados Unidos en 1940, en el cual promovió el uso de muestreo de probabilidades

El mensaje de deming a los japoneses está contenido en su famosa "reacción en cadena", que es la base de la definición de la administración Deming de la calidad.. "La calidad es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio: es el punto en el que sienten que sobrepasan sus necesidades y expectativas" (Deming, 1989).

Una vez que se aceptó su nuevo enfoque, Deming demostró a los japoneses como mejorar la calidad mediante el uso del control estadístico de los procesos. Mac Donald, (1993).

Mejorar la calidad > Mejorar la productividad > Disminuir los costos > Disminuir los precios > Aumentar el mercado > Continuar operando > Proporcionar empleos y más empleos > Rendimientos sobre la inversión = Reacción en cadena de Deming.

Al mejorar la calidad, se transfieren las horas hombre y las horas máquina malgastados a la fabricación de mejores productos y servicios.

El resultado es una reacción en cadena se reducen los costos, se es más competitivo, la gente esta más contenta con su trabajo, hay más empleo, mayor mercado, y por consiguiente mayores utilidades.

El impulso principal de su filosofía es "la reducción planeada de la variación, la productividad aumenta según disminuye la variabilidad"; según dice él, puesto que todas las cosas varían, es necesario utilizar métodos estadísticos para controlar los procesos de trabajo.

menciona también que "el control estadístico no implica la ausencia de artículos defectuosos, es un estado de variación aleatoria en el que los límites de la variación son predecibles".

Deming se opone a los programas motivacionales, basados en "Slogans", mensajes u exhortaciones, ya que estos no tienen en cuenta el hecho de que la mayor parte de los problemas provienen del sistema. El efecto inmediato de una campaña de carteles y exhortaciones puede producir una mejora efímera de la calidad y productividad. Debido al efecto de eliminar algunas causas específicas obvias; con el tiempo la mejora se detiene e incluso se invierte (Deming, 1989).

Los puntos de vista de Deming sobre el papel de la administración y de una fuerza de trabajo participativa aparecen en sus catorce puntos. El doctor Henry Neave, director de investigación de la British Deming Association, advierte al respecto que: los principios de Deming "no están escritos en tablas de piedra, es más, con frecuencia él sigue haciendo pequeños ajustes a algunos de ellos, que reflejan la forma en que él ve los cambios en el mundo y las cambiantes necesidades de las personas con las que trabaja" Mac Donald, 1993).

Los métodos del doctor Deming incorporan en forma importante el uso de herramientas estadísticas y un cambio en la cultura empresarial. El doctor Deming ha esbozado sus métodos para alcanzar la calidad y la productividad en sus catorce puntos para la administración las cuales ofrecen un marco para la acción y llevan un compromiso por parte de la administración en el sentido de modificar su modo de pensar y de actuar (Gitlow H. y Gitlow S., 1989). Los catorce puntos los mencionaremos a continuación:

Constancia en los propósitos.

Adoptar una nueva filosofía.

Dejar de depender de la inspección masiva, la calidad no proviene de la inspección sino de la mejora del proceso.

Poner fin a la práctica de conceder negocios con base en el precio.

Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicios.

Implantar la formación (con capacitación).

Establecer un liderazgo.

Eliminar el temor.

Eliminar las barreras que existen entre las diferentes áreas y hacer objetivos comunes.

Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral.

Eliminar las cuotas numéricas

Remover las barreras que impiden la satisfacción y el orgullo de un trabajo bien hecho, reconocer los logros de los trabajadores y sus aportaciones a la mejora de la calidad.

Estimular la educación y la automejora

Llevar a cabo la transformación.

Para llevar a cabo la filosofía de calidad se necesitará un grupo especial de la alta dirección con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco. La empresa debe contar con una masa crítica de personas que entiendan los catorce puntos las siete enfermedades mortales y los obstáculos (Deming, 1989).

Las siete enfermedades mortales son:

Falta de constancia en el propósito

Enfasis en las utilidades a corto plazo.

Evaluación según el desempeño

Movilidad en la administración

Dirigir la empresa basándose únicamente en cifras

Costos excesivos de la atención médica de los empleados

Costos excesivos de garantía

Cuando se refiere a los obstáculos, dice el Dr. Deming, difieren de las enfermedades, en que las primeras son más fáciles de remediar. Entre ellos se encuentran los siguientes:

Esperar resultados instantáneos

Suponer que la solución de problemas, la automatización, los aparatos y las máquinas nuevas van a transformar la industria.

La búsqueda de ejemplos que las empresas emprenden para encontrar una fórmula ya establecida a la cual puedan ceñirse, cuando lo debido es trazar su propio derrotero hacia la calidad.

Nuestros problemas son diferentes. El pretexto que invocan los administradores para soslayar los problemas de calidad.

Nuestro departamento de control de calidad se encarga de todos nuestros problemas de calidad, otra excusa que los administradores acucen para no responsabilizarse.

Nosotros ya instalamos el control de calidad, otra evasiva de la alta administración.

La suposición de que lo único necesario es cumplir las especificaciones, no corresponde al mundo real, además de que estas pueden variar en su calidad.

En el estilo de administración estadounidense, cuando algo anda mal lo que se hace es mirar alrededor para ver a quien culpar o castigar, o bien buscar algo para "arreglar" en vez de observar globalmente el sistema para mejorarlo. Otros términos importantes de su modelo es la regla 85-15, con la cual sostiene que el 85 por ciento de lo que anda mal está en el sistema, y solo el 15 por ciento está en la persona o individuo.

Todo el mundo labora dentro de un sistema regido por condiciones sobre las cuales el individuo no tiene control, sus resultados suelen depender de otros de los que recibe un producto o servicio.

Otro de los principios básicos expuestos por W. Deming (1989) es el ciclo **PHEA: Planificar, hacer, estudiar, actuar**, que pretende ayudar a la gerencia en la codificación y ejecución de planes que reduzcan la diferencia entre necesidades del cliente y el proceso.

El ciclo Deming puede ayudar a la gerencia a disminuir la diferencia entre las necesidades del cliente y el rendimiento del procedimiento. Es un derivado del método científico orientado a los procedimientos.

Joseph M. Juran

Rumano de nacimiento emigró a los Estados Unidos en 1912 donde fundó el Instituto Juran al cual acuden directivos de todas partes del mundo con el fin de aprender las formas de mejorar sus empresas a través de la calidad.

Identifica tres procesos para lograr la calidad, denominada Trilogía de la Calidad integrada por la planeación, control y mejora de la calidad a su vez implementa en la empresa un consejo de calidad que coordina e institucionaliza la mejora anual de la calidad a través de la designación de equipos de trabajo que ataquen los proyectos.

Un punto importante para el establecimiento de la calidad en una empresa, menciona Juran, "para cambiar el comportamiento de las personas es necesario cambiar primero sus actitudes", los obstáculos que encontró al intentar cambiar las actitudes de los empleados fueron cuatro, la ignorancia, la competencia entre prioridades, la suboptimización y los mitos culturales.

Por otro lado encontró que el remedio primario es "la educación", para proporcionar información sobre como el de uno afecta a los clientes.

Juran es una persona preocupada por el desarrollo de las empresas y de sus trabajadores. Podemos observar que su propuesta manifiesta los inicios de la preocupación por el cambio de actitudes de las personas, para beneficio de ellas, como para las empresas y de que sí es posible lograrlo. Sin embargo no hay que olvidar que sus aportaciones no se realizaron con estudios de empresas

Méxicanas, pero que finalmente éstas están compuestas por seres humanos y todos tienen puntos afines, como es su necesidad de reconocimiento.

Kaoru Ishikawa:

Investigador incanzable de la calidad aplicable a todo el mundo, trabajo en 1961 para Komatsu Manufacturing introduciendo programas de control total de calidad, en 1962 en Bridgestone Co., Ltd y en Ford Motor Company con resultados más que favorables. Como es sabido la implantación de control de calidad, control total de calidad, círculos de calidad etcétera, es manejado difundido y desarrollado por él, en distintas empresas donde el asesora. Para él la calidad se manifiesta en todas las partes y elementos de una organización, tenemos calidad del producto, en el trabajo, en el servicio, en la información, el proceso, las personas, los trabajadores, el sistema, la empresa, los objetivos etcétera y el enfoque básico es controlar la calidad en todas las manifestaciones que se encuentran en las organizaciones. De ahí surge el concepto de Control de Calidad (CC).

Parte de el control de calidad al estilo japones, como lo menciona él, es una revolución conceptual en la gerencia, pues es la área que se modifica y en la cual recae y absorbe la filosofía del CTC (control total de calidad), para posteriormente introducirla hasta los trabajadores de bajo rango, y al instituirlo en toda empresa contribuye a mejorar la salud y el carácter de la misma. Es decir, que el CTC es una actividad de grupo y no la pueden hacer los individuos, exige trabajo en equipo, y no fracasará si colaboran todos los miembros del mismo, desde el presidente hasta los trabajadores de línea y el personal de ventas.

Otro concepto es el control de calidad, el cual se da en una las empresa con el fin de cubrir las normas establecidas en la organización o minimamente por el gobierno. Ishikawa menciona que el control de calidad (CC) "es hacer lo que se debe de hacer en las industrias", "el control de calidad que no muestra resultados satisfactorios no es control de calidad, "el control de calidad empieza con educación y termina con educación", y para poder aplicarla se debe de ofrecer educación continua para todos, desde el presidente hasta los obreros.

Debe de existir la introducción del control de calidad estadístico con el fin de conocer los avances, retrasos o estabilidad de la industria al aplicar el control de calidad y para que sea conocido por todos los integrantes de la empresa. El primer paso en el CC es conocer los requisitos de los consumidores, saber que comprarán, prever los posibles defectos y reclamos del bien o servicio que proporcionamos. y saber o detectar que el CC óptimo o ideal es cuando ya no requiere vigilancia (inspección). Así también el CC globalmente es considerado responsabilidad de todos los empleados y de todas las divisiones

Posteriormente se desarrollan los círculos de calidad donde toda la organización se ve inmiscuida para detectar, analizar, y resolver los problemas, estos círculos tienen características definidas:

- 1- El voluntarismo. Los círculos han de crearse voluntariamente, no por órdenes superiores, comenzar las actividades de los círculos con aquellas personas que deseen participar.
- 2- Autodesarrollo. Los miembros del círculo deben estar dispuestos a estudiar.
- 3- Desarrollo mutuo. Los miembros del círculo deben aspirar a ampliar sus horizontes y cooperar con otros círculos.
- 4- A la larga, participación total. Los círculos deben fijar como meta final la participación plena de todos los empleados del lugar.

Ishikawa en su procedimiento, metodología y técnica incluye todo un cambio filosófico si se desea aplicar en otro país, como lo han hecho ya en algunas empresas de Taiwan, China, Brasil, etcétera. con resultados sorprendentes. Habla de una integración en el trabajo y elaboración del bien o servicio tal, que no deja fuera a ningún sujeto, área o departamento sin la responsabilidad de la aportación de calidad en el mismo. Se apoya como ya se mencionó en la elaboración de círculos de calidad, de un control de calidad estadístico, y un control total de calidad que se estandariza y se aplica a las necesidades características de una organización. cabe señalar que no son las únicas herramientas que propone Ishikawa pero son las más representativas y en todas ellas se ven implicados para su elaboración e implementación todos los integrantes de la empresa u organización.

Como se puede observar en lo anterior la aplicación de la calidad en todos los ámbitos de una empresa es promordial, deben de comprometerse desde los presidentes, ejecutivos, jefes, obreros y en general todas las áreas existentes en las empresas incluyendo la de personal en donde está inmerso el psicólogo. La calidad no sólo debe recaer en los altos niveles de una empresa debe aterrizar hasta el trabajador de nivel más bajo, para poder decir que existe una totalidad en calidad en la empresa, porque el sujeto que produce calidad, desarrolla calidad, y por lo general vive con calidad.

Por otro lado se ha tratado de dar un panorama general de el trabajo que ha venido desempeñando el psicólogo dentro del área de reclutamineto y selección de personal, recopilando trabajos de profesionales en ésta área, a su vez se hizo un breve extracto de la calidad, para así poder entrelazar y reconocer la manera de hacer reclutamiento y selección de personal con calidad.

Como se ha visto no existe mucha literatura enfocada específicamente a la capacitación y selección de personal con calidad, quedando un hueco enorme para el estudio de los interesados en dichas áreas, de hecho los trabajos que se han realizado sobre capacitación y selección de personal, difieren en algunos conceptos, teorías y métodos, sin embargo, persiguen metas similares entre sí.

Algunas de los conceptos que no se estudian o no se analizan para poder hacer reclutamiento y selección de personal con calidad, es el de las actitudes del personal a contratar. Ya que estan en segundo término y en algunas ocasiones ni se consideran en cuenta, es necesario que para que exista calidad debe de haber características definidas y delimitadas sobre sus actitudes y aptitudes en el trabajo por el cual se les puede contratar. Si se toma en cuenta lo anterior, retribuirá en ahorro económico, de tiempo, en capacitación, rotación de personal y sobre todo en la calidad y productividad del trabajo que desempeñará el empleado y por último el reconocimiento del buen funcionamiento del área de reclutamiento y selección de personal y sus integrantes en este caso del Psicólogo Organizacional.

Conclusiones.

Es conocido ya, que el psicólogo ocupa un lugar preponderante en las áreas donde se inserta, sea clínica, social, educativa, industrial u cualquier otra, sin embargo, será de nuestro interés por el momento hablar en este caso sobre la psicología organizacional.

Durante la historia de la evolución de la psicología aplicada específicamente a la organización se ha realizado un desarrollo y variabilidad de métodos, técnicas y modelos para seguir para conocer, moldear y modificar las estructuras que conllevan a establecer una óptima relación del recurso humano en las organizaciones con el qué y como realizar el trabajo para el mantenimiento y superación de la organización.

Dicha evolución ha sido de vital importancia, y su estudio por parte de los psicólogos es para comprender, asimilar y llevar a cabo su trabajo con un enfoque veraz y real de la situación presente en la organización.

Existen dos modelos de análisis de la conducta, el psicoanálisis y el conductual aplicado (modificación de la conducta) cada uno con métodos y técnicas, para el entendimiento del comportamiento humano, no son las únicas, pero son las más representativas dentro del ámbito de la psicología. De esta última se ha desarrollado una forma de análisis denominado interaccionismo o análisis cognitivo conductual, el cual al llevarse a cabo, no deja afuera factores relevantes que intervienen en el establecimiento y la modificación de el comportamiento de uno o varios sujetos.

El conocimiento de esta forma de análisis por parte de los psicólogos y principalmente de los que laboran en el área organizacional facilitará la mejor forma de establecer y crear métodos y técnicas para el comportamiento del recurso humano y su entendimiento.

El conocer el modelo cognitivo conductual desprende una forma de análisis de actitudes y aptitudes que el psicólogo debe de conocer principalmente cuando su trabajo va enfocado al reclutamiento y selección de personal, durante mucho tiempo en esta área sólo se analiza las aptitudes que posee determinado sujeto,

no dando importancia, ni valor a las actitudes que tiene el aspirante al puesto, cuando esto es parte fundamental para un buen reclutamiento y selección de personal.

El trabajo del psicólogo en reclutamiento y selección de personal ha evolucionado acorde a las necesidades imperantes en las organizaciones, sin embargo, en la actualidad es importante realizar una implementación y transformación de conceptos que deben manejarse en las organizaciones, desde el alto ejecutivo hasta los empleados de bajo rango, conceptos tales como calidad, productividad, competitividad, desarrollo etcétera, así también se debe de unificar los objetivos de la empresa con los del departamento de recursos humanos, y desarrollar nuevas alternativas y formas de reclutar y seleccionar personal con calidad concepto que se conoce pero no se maneja en las organizaciones y que es parte fundamental para su mantenimiento y crecimiento, ahora que existe una competitividad comercial tan grande, consecuencia del implemento de acuerdos y tratados como el GATT y el TLC, y futuros acuerdos macros, como el ya firmado Cumbre de las Americas que pretende aglutinar a todos los países de este continente. Es así, que todas las organizaciones deben de estar preparadas para una competencia de calidad, productividad y desarrollo que se logrará cuando las organizaciones esten bien dotadas del mejor recurso humano donde el psicólogo es parte fundamental para lograr dicho objetivo.

Entre otros de los objetivos que persigue el psicólogo dentro de las empresas es demostrar la capacidad que posee en información y habilidades, para que no exista una inundación o competencia de otros profesionales que abarquen esta área, que por las características bien delimitadas del psicólogo al saber analizar y modificar el comportamiento humano, le pertenece.

Ahora bien el psicólogo egresado de Iztacala tiene las bases bien fundamentadas para poder realizar reclutamiento y selección de personal, capacitación, análisis de puestos etcétera pues si bien es cierto que durante la carrera no se imparten clases de psicología organizacional más del 60% de los egresados se integran a las organizaciones con resultados favorables, la importancia de conocer durante la carrera diferentes áreas de la psicología, como la clínica, social, educativa; fortalecen la integración de conocimientos

diversos que al incorporarse en este caso al ámbito organizacional se traspola los conocimientos ya adquiridos en otras áreas para implementarlos con leves modificaciones a la situación actual (un ejemplo puede ser la entrevista que se lleva a cabo en la clínica y que es similar en la organización, otro ejemplo puede ser la descripción de puestos que se asemeja a una descripción operacional). Por otro lado el hecho de que no haya clases de psicología organizacional en Iztacala y que el egresado cuente con herramientas para poder desenvolverse en dicha área, no justifica el que no exista la impartición de las mismas, creemos que sería de mucha ayuda que existiera una introducción a la psicología organizacional aunque ésta fuera en los dos últimos semestres.

Otra de las características del psicólogo en el área de reclutamiento y selección de personal es el realizar observaciones medibles y cuantificables de la conducta humana implementando un seguimiento para visualizar los logros y alcances de la intervención del psicólogo en la organización. Para esto debe estar dotado de conocimientos en análisis estadísticos. Y también tiene la capacidad de introducir, si se requiere un cambio de filosofía y/o de conceptos encaminados al beneficio de la elaboración de un bien o servicio proporcionado por la organización.

Ante la situación actual económica, política y social, es necesario actuar inmediatamente para poder subsistir y crecer como industria u organización, por un lado la economía de México se reactiva comercialmente dado los antecedentes expuestos anteriormente obligando a todas las organizaciones a estructurarse o a fundirse con otras para soportar y resistir la competencia externa, es necesario abastecerse del mejor recurso humano para evitar gastos innecesarios como el que implica la rotación de personal, la capacitación inicial, la mala selección etcétera es por eso la importancia que adquiere el psicólogo como parte fundamental de reclutar y seleccionar con calidad.

Por otro lado la política existente es de una apertura comercial mundial, involucrando a su vez una competencia productiva y de calidad de grandes alcances que México no podrá soportar si no modifica en las organizaciones una filosofía que este dirigida a crear y producir bienes y servicios con calidad óptima para la competencia internacional.

Y por último lo social donde es importante considerar que el consumidor o beneficiario del bien o servicio ha adquirido una consciencia de compra de lo que es útil y necesario ya no es tan fácil que adquiera productos de mediana o baja calidad pues ahora tiene de donde escoger y adquiere solamente los productos que le ofresen más calidad y servicio a bajo costo.

Una de las maneras de implementar métodos, técnicas y procedimientos acordes a la necesidades industriales y organizacionales imperantes en nuestro país, será el de conocer, primero, las que se han llevado a cabo en otros países con resultados óptimos, como el caso de Alemania, Inglaterra, Estados Unidos, Japón etcétera, en este último país, la filosofía y metodología para lograr los avances alcanzados en los últimos 40 años es la más conocida y quizás la más aplicable a cualquier país que desee una superación en su comercialización, competitividad y calidad en sus productos y servicios.

Japón a sobresalido en todos los aspectos económicos, políticos, sociales y comerciales en los que se ha visto inmerso ya sea a nivel internacional o como país, considerando que a final de la guerra mundial Japón es destruido material, económica, moral, política y físicamente, emerge de estas ruinas para demostrar al mundo y a ellos mismos la superioridad que logran en todo lo que realizan, los pasos que siguieron para su desarrollo mundial son sencillos en su estructura, pero complejos en su implementación, va desde un cambio en la filosofía del trabajo, el adquiremiento de conceptos bien delineados y específicos sobre lo que realizan en su trabajo (calidad, productividad, compromiso, responsabilidad, trabajo en equipo, competitividad etcétera).

Implementan teorías variadas, como la de " lo obvio" que consiste en conocer un producto, imitarlo, igualarlo y superarlo, esta teoría se puede aplicar no solo en la elaboración de un producto sino hasta en la forma de trabajar. de ahí que México puede seguir un ejemplo de países que han demostrado su superación tomando filosofías que generan grandeza en todos los aspectos de una nación.

México puede conocer la filosofía, métodos y técnicas que utiliza determinado país, imitarlas, igualarlas y superarlas para lograr una igualdad o superación de circunstancias que favorezcan el intercambio comercial con otros países.

Como ya se mencionó el ejemplo de superación que ha demostrado Japón es muy interesante y contiene elementos que pueden ser aplicables a cualquier país, sin embargo, consideramos que es una herramienta más de la que podemos echar mano, estandarizar y aplicar en nuestro país, reconocemos que cada país contiene elementos y diferencias en política, economía, sociedad, religión y en general de idiosincrasia bien específica. Pero, es papel del psicólogo conocer todas estas teorías, métodos, procedimientos, y conceptos que le pueden ayudar a conocer, desarrollar e implementar formas de superación y crecimiento en una empresa u organización.

Cuando se realizó la recopilación de estudios y trabajos sobre reclutamiento y selección de personal, denotamos poca variabilidad en el proceso al hacerlo, sin embargo sugieren formas más profundas e innovadoras de realizarlo, nosotros consideramos que para lograrlo sólo es necesario hacerlo con calidad, este concepto encierra una serie de factores que no se han considerado en el procedimiento, implica el análisis de aptitudes y actitudes y de lograr un equilibrio en la forma de reclutar y seleccionar personal, es decir no se trata de contratar a una persona para un puesto y que dé por debajo de la capacidad que se requiere, pero tampoco se trata de colocar a alguien que sobrepasa por mucho las expectativas y características del puesto.

Así también observamos que dentro del procedimiento de reclutar y seleccionar personal, en este último, es por lo general usual utilizar pruebas psicométricas, que sí bien se han mantenido durante muchos años como herramienta fundamental para el análisis de las características del sujeto.

Consideramos que no deben formar parte decisiva de nuestro análisis y en algunas ocasiones ni utilizarse. Partimos de que el sujeto que se le administran pruebas, en sus respuestas puede haber contaminación o variables que no se pueden manipular y que falsean el resultado del análisis. Pueden ser desde el nerviosismo que demuestra el sujeto, la presión del tiempo de aplicación de la

prueba, o simplemente la interpretación del psicólogo puede diferir y distar de la realidad.

Consideramos que el sujetos que se contratan pueden desarrollarse y crecer en la medida que se le estimule e involucre en el trabajo que realiza. Es así que mantenemos la idea que la pruebas psicométricas no son sinónimo de calidad.

Un ejemplo representativo se mostró cuando se realizó el recopilamiento y en especial en el trabajo de Melgoza Reséndiz (1989) donde analiza otros factores que intervienen cuando no se hace reclutamiento y selección de personal tan elaborado, pero, con alta calidad. Con resultados inmediatos favorables que nos ubican, que ante determinadas situaciones o lugares no es necesario elaborar herramientas tan sofisticadas para desarrollar una calidad en el reclutamiento y selección de personal. Factores como la recomendación, motivación, compañerismo, ubicación comoda, materia y mobiliario adecuado, lugar del tarbajo, imagen del trabajo, estado de la republica, etcétera, influyen de manera preponderante y dan pauta para realizar nuestro trabajo con calidad.

Por otro lado, es necesario realizar evaluación y seguimiento de el reclutamiento y selección de personal, para poder determinar y calificar nuestro trabajo en esta área, ya que así podremos cuantificar el grado de rotación de personal, las áreas que se desarrollan más y por ende requieren de mejor personal, la eficiencia que muestra el personal que se contrató, el ahorro general o particular de la empresa por contar con personal idoneo para cada puesto, el crecimiento de la empresa a partir del abastecimiento de recurso humano dado por el psicólogo con calidad, y un sin fin de características que por una parte se reflejarán en el desarrollo general de la organización y por el otro el control general de la calidad estadisticamente en todos los diferentes departamentos y áreas de la organizacion donde laboremos.

Como se puede observar la importancia del psicólogo en la industria y organización es fundamental y adquiere una responsabilidad, en esta época de intercambios comerciales mundiales, de gran magnitud no exgeramos si mencionamos que dependiendo del abastecimiento del recurso humano que seleccione dependerá la superación, mantenimiento o desaparición de las organizaciones en que esta inmerso el psicólogo.

Bibliografia

Acevedo Ibañes A., López M. Florencia A. : La entrevista Conceptos y modelos. Edit Limusa, México 1986.

Aguilar, R y Frias R. (1989) "Guia para el Psicólogo como Instructor de Capacitación y Adiestramiento". Tesis U.N.A.M. E.N.E.P.I.

Arias, F., Administración de Recursos Humanos, México., Trillas.

Barret, R. S., Guia para utilizar pruebas psicológicas, México, Ed., Trillas.

Bello E. Antonio. Sistemas y Procedimientos en la Selección de personal en Empresas Públicas y Privadas, tanto en México como en Venezuela. Tesis U.N.A.M. México, 1987.

Blanco Cohen C. Como seleccionar nuestro personal. Editores Noriega, Edit. Limusa, México, 1987.

Blum, N. y Naylor.(1976) Psicología Industrial. Trillas: México, Capt. 7.

Castillo A., y Huerta Cortés. J., El Análisis de Puestos para la determinación de Baterías de Selección de Personal. Tesis U.N.A.M., México, 1984.

Capinte S. C. (1993)Capacitación Integral, Determinación de necesidades. Capt. 1-9.

Chavarría, M. El Reclutamiento de Personal en los Bancos del D.F., Tesis U.N.A.M. México, 1977

Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. México, 1983.

Dunnet M.D. Kinchnr W.K. Psicología Industrial. Edit. Trillas. México .1972.

Fonseca, M y Nova, M. (1992) Detección de Necesidades de Capacitación y Aplicación de un Programa en relaciones Humanas en una Empresa. Tesis. U.N.A.M., E.N.E.P.I.

García, R. y Sanchez, R. (1987). Detección de Necesidades de Capacitación y adiestramiento en el Sector Público en Base a las actividades Sustantivas del Puesto. Tesis. U.N.A.M.

Gilmer B. Haller. Tratado de Psicología Empresarial, Psicología de las Organizaciones. Edit. Martinez Roca.

Grados, J., Inducción, Reclutamiento y Selección. México., El Manual Moderno, 1988.

Henández, B., y Mier, L., Aplicación del Proceso Administrativo a las Técnicas de Reclutamiento, Selección, Inducción y Desarrollo de Personal. Tesis Universidad La Salle, México, 1983

Hernandez, I (1991) La participación del Psicólogo en la Industria en el área de Capacitación en México. Tesina. U.N.A.M., E.N.E.P.I.

Ishikawa, K. (1992) ¿Que es el Control total de Calidad? la modalidad Japonesa. Norma: México, Capt. 1.

Jiménez, M. Proceso de Selección de Personal en una Dependencia de la Administración Pública Federal. Tesis., U.N.A.M., México, 1988.

Jiménez M. (1992) El Psicólogo como entrevistador en la selección de personal. Tesina. U.N.A.M., E.N.E.P.I.

Juran, J. (1986) "Calidad del Producto una Recomendación para Occidente". En: Manual de Control Estadístico del Proceso Módulo I Programa FORD-ITESM. Monterrey: ITESM

Kazdin, A. (1978) Modificación de la conducta y sus aplicaciones prácticas. Manual Moderno: México.

Lira G. (1978) Algunos factores humanos que afectan el ambiente de trabajo en las organizaciones. Tesis. U.N.A.M. E.N.E.P.I.

Luthans F. y Kreitner R. (1988). Modificación de la Conducta Organizacional. México. Trillas.

Martínez, R., Análisis Comparativo del Proceso de Reclutamiento y Selección de una Dependencia de Gobierno. Tesis, U.N.A.M., México, 1988.

Mata, A., Planeación y organización del Reclutamiento y Selección de Personal en la Zona Industrial de Tlanepantla. Tesis. Universidad La Salle, México, 1982.

Melgoza, A., Reclutamiento y Selección de Personal de una Sucursal Bancaria como un pronóstico de éxito en el desarrollo. Tesis U.N.A.M., México, 1988.

Mendoza, N. (1986) Manual para determinar necesidades de Capacitación. Trillas: México.

Merelo, M., La Selección de personal, en una Empresa que no utiliza pruebas psicométricas. Tesis, Facultad de Psicología, U.N.A.M. México 1985.

Roaro, I., El Proceso de Reclutamiento y Selección e Inducción de personal en una Empresa Afianzadora. Tesis Universidad La Salle. México, 1985.

Rodríguez, L., Modelo Metodológico para la Investigación en Selección de Recursos Humanos. Tesis U.N.A.M., México, 1981

Rodríguez, A., Elaboración de una Escala de Actitud a la Selección de Personal en Industrias Papeleras del D.F. Tesis U.N.A.M. México 1974.

Roobins, S., Comportamiento Organizacional, México, Ed. McGraw-Hill, 1990.

Ruiz, J., Psicología Industrial en el Area Metropolitana. Método y Medios Actuales. Tesis U.N.A.M. México 1973.

Salgado, R., Un estudio Comparativo de los Métodos y Técnicas de Selección de Personal. Tesis U.N.A.M. México, 1974.

SECOFI (1991) Tratado de libre comercio en América del Norte. Dirección General del Desarrollo Tecnológico. Monografías 1, 2, 5, y 8

Smith, C. y Wakeley, J. (1986). Psicología de la Conducta Industrial. México. McGraw - Hill

Siliceo A. Capacitación y desarrollo Personal. Edit Limusa. México, 1982

Vázquez, J., Bases para un buen Reclutamiento y Selección de Personal. Tesis Universidad La Salle, México, 1976.

Werther, W. (1990) Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc. Graw Hill; México.