



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL MEDIANTE EL
USO DEL POLÍGRAFO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

**ADRIAN DÍAZ DE LA VEGA GUTIÉRREZ
GABRIELA SÁNCHEZ LUNA**

ASESOR DEL SEMINARIO:

L.A.E. MIGUEL YUNES TORVAY



MÉXICO, D.F.

1999

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

277422



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.

PAGINACION

DISCONTINUA.



A nuestros padres por su apoyo, ejemplo, comprensión y perseverancia

Índice de materias

INTRODUCCIÓN.....	ii
PRIMERA PARTE.....	1
BASES CONCEPTUALES.....	1
<i>La Administración.....</i>	<i>1</i>
Capítulo 1.....	2
La Importancia de la Administración.....	2
Definición de Administración.....	2
Importancia de la Administración de Recursos Humanos.....	2
Antecedentes.....	3
SIGLO XVIII.....	4
SIGLO XIX.....	4
Siglo XX.....	5
ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.....	6
HUMANO RELACIONISMO.....	6
Capítulo 2.....	9
Administración de Recursos Humanos.....	9
Alcance de la Administración de Recursos Humanos.....	9
DEFINICIÓN.....	10
CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	11
Funciones De La Administración De Recursos Humanos.....	13
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	16
ORIENTACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	16
ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.....	18
PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL.....	18
SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.....	19
RELACIONES LABORALES.....	20
Capítulo 3.....	21
Problemas Actuales.....	21
PROBLEMAS EXTERNOS.....	21
PROBLEMAS INTERNOS.....	22
SEGUNDA PARTE.....	27
SELECCION DE PERSONAL ..	27
<i>La Base de la Empresa.....</i>	<i>27</i>
Capítulo 4.....	28
Procesos Actuales de Selección.....	28
Metodología Tradicional.....	28
Eficiencia De Los Procesos Actuales De Selección.....	31
Capítulo 5.....	35
Herramientas del Proceso.....	35
PUESTO DE TRABAJO.....	35
DESCRIPCIÓN DE PUESTO.....	37
TIPOS DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS.....	37
REQUISITOS Y CONDICIONES.....	38
REDACCIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	38
PRESENTACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	39
ANÁLISIS DE PUESTOS CONFORME AL CAMBIO DE LA SOCIEDAD E INTERACCIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE.....	40
El Perfil Del Puesto.....	41
OBJETIVO DEL PERFIL.....	43
Inventario De Recursos Humanos.....	43
Solicitud De Empleo.....	44
Cuestionarios.....	46

Entrevistas.....	46
ETAPAS DE LA ENTREVISTA.....	47
Test o Prueba Psicológica.....	48
ESTANDARIZACIÓN.....	49
LA OBJETIVIDAD.....	50
CONFIABILIDAD.....	51
DESCRIPCIÓN Y APLICACIÓN.....	51
CONSIDERACION SOBRE LA APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS.....	53
LIMITACIONES DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS.....	54
Pruebas De Trabajo.....	54
Batería Psicológica.....	55
TERCERA PARTE.....	57
METODOLOGÍA PROPUESTA.....	57
<i>Solución Personal</i>	57
Capítulo 6.....	58
La Poligrafía.....	58
<i>Detección Psicofisiológica De La Mentira</i>	58
OBJETIVO.....	60
JUSTIFICACIÓN.....	60
CONCEPTOS A EVALUAR.....	62
Capítulo 7.....	64
<i>El Poligrafo</i>	64
Un Instrumento Científico.....	64
ORIGENES DEL POLÍGRAFO.....	65
QUE ES Y COMO FUNCIONA UN POLÍGRAFO?.....	67
ASPECTOS FISIOLÓGICOS.....	68
Sistema Nervioso Parasimpático (SNP).....	69
Sistema Nervioso Simpático (SNS).....	69
NERVIOSISMO O MENTIRA.....	71
USO ACTUAL DE LA POLIGRAFÍA.....	71
TIPOS DE EXÁMENES POLIGRÁFICOS.....	73
LEGISLACIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DE PRUEBAS POLIGRÁFICAS EN MÉXICO.....	74
Capítulo 8.....	76
<i>El Examen Poligráfico</i>	76
Técnica De Evaluación.....	76
PRESENTACIÓN.....	76
EXPLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	77
REVISIÓN DE SITUACIÓN MÉDICO-PSICOLÓGICA.....	78
ENTREVISTA.....	79
AJUSTE DEL POLÍGRAFO.....	79
EVALUACIÓN POLIGRÁFICA.....	80
CALIFICACIÓN DE GRÁFICAS.....	80
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	81
Perfil Del Poligrafista.....	83
CARACTERÍSTICAS GENERALES.....	83
CAPACIDADES.....	83
REQUISITOS DE PERSONALIDAD.....	83
REQUISITOS LABORALES.....	84
Capítulo 9.....	85
Selección de Personal.....	85
El Método Propuesto.....	85
LA SELECCIÓN COMO UNA TÉCNICA.....	85
LA SELECCIÓN COMO UN PROCESO.....	85
RECLUTAMIENTO.....	88
FUENTES INTERNAS DE RECLUTAMIENTO.....	91
FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO.....	91
PRINCIPALES MEDIOS DE PROMOCIÓN.....	92
LIMITACIONES DEL RECLUTAMIENTO.....	93

ENTREVISTA PSICOLÓGICA	96
PRESELECCIÓN	96
PREENTREVISTA O ENTREVISTA PRELIMINAR	97
SELECCIÓN.....	99
INVESTIGACIÓN SOCIOECONÓMICA.....	101
ETAPAS.....	102
EXAMEN MÉDICO.....	104
EXAMEN POLIGRÁFICO.....	106
UNIDAD DE ARCHIVO.....	108
DECISIÓN FINAL.....	110
CUARTA PARTE.....	117
INVESTIGACIÓN DE CAMPO	117
<i>Entrevistas Realizadas</i>	118
<i>Conclusión de las Entrevistas.</i>	120
QUINTA PARTE.....	121
CONCLUSIONES	121
Opciones del Empresario ante la Metodología Propuesta.....	122
Anexo 1	125
<i>Auxiliares del Proceso.</i>	125
Guías y Filtros de Selección	125
GUÍA DE LA ENTREVISTA DE PRESELECCIÓN	126
Anexo 2	130
<i>Información Estadística</i>	130
Anexo 3	132
<i>Pruebas Psicológicas.</i>	132
Descripciones.....	132
APLICACIÓN	135

INTRODUCCIÓN

Estas páginas reúnen la síntesis de la investigación documental, entrevistas aplicadas y experiencias laborales referidas y propias. Surge con la inquietud de satisfacer las necesidades de las empresas mexicanas en la búsqueda de personal que satisfagan y sobrepasen sus expectativas.

La presente investigación se realizó con base en los problemas e ineficiencias con los que se encuentran las empresas, mismos que se originan en la falta de cultura empresarial.

Esta cultura debe comenzar por la planeación estratégica de un negocio o proyecto, junto con la planeación de recursos humanos que es la base de éste, pero ¿por qué? si lo importante son las áreas productivas para tener un producto que vender, mercadotecnia para desplazarlo adecuadamente y finanzas para una adecuada aplicación y obtención de los recursos; la respuesta es que esto no es suficiente para sobrellevar y salvar los problemas a los que se enfrentan día a día las empresas. También se debe dar la importancia necesaria al Proceso de Selección de Personal el cual en nuestra concepción consiste en manejar y mantener el equilibrio requerido entre la empresa y el candidato, generar un encuentro apropiado, en el que dos búsquedas convergen y dos proyectos tienen la oportunidad de cubrirse. El proyecto de la empresa es encontrar un candidato con las características apropiadas y adecuadas al perfil, y el del candidato encontrar una fuente de empleo que satisfaga sus necesidades.

Intervenir en éste encuentro puede ser el resultado de una experiencia casual o el resultado de una preparación profesional consistente

A esto último vamos a referirnos.

Todo conocimiento adiestrado se conforma progresivamente. En nuestro caso fue nutrido en un comienzo por la formación académica, investigación y reflexión sobre ella, que nos caracteriza a aquellos que aún nos sorprendemos con los resultados que contribuimos a generar.

A partir del material proporcionado por las entrevistas y la información bibliográfica pudimos formar una base para encarar la tarea de comprensión del mundo del trabajo a la luz de las características del contexto y tomando en cuenta las reglas de juego vigentes en ese campo, un campo regido por las obligaciones, las relaciones con la autoridad, la lucha por el poder, la competencia, las necesidades de supervivencia, las posibilidades de realización personal, los factores económicos y la retribución.

Así la tarea consistió en entender la interrelación entre estos factores, para esclarecer las dudas e inquietudes.

Llevar adelante este propósito constituyó y constituye un trabajo complejo, no sólo por la cantidad de variables en juego y sus diferencias cualitativas, sino también aleatoria combinación y la relativa predictibilidad que ofrecen.

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

La selección de personal es una función fundamental para las organizaciones, que no ha sido tan seria y/o profesionalmente encarada como otras. En algunos casos fue tratada de manera muy silvestre, y en otros, con sumo cuidado y atención. Algunas empresas han reconocido claramente su importancia, por ejemplo, las empresas grandes y las corporaciones atienden muy bien los aspectos formales y burocráticos de la tarea, arman esquemas muy detallados, y muchas veces la selección está en manos de alguien sin formación profesional específica que debe ocuparse de cumplir con dichos aspectos formales, en los que también se apoyará la decisión. En éstos casos se privilegia la formación académica y el potencial de desarrollo

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

Realizar una tarea de selección de personal profesional, desde la formación específica de un administrador, aporta a la función aspectos peculiares y distintos de los que puede brindar otro tipo de profesional. La incorporación de técnicas como el polígrafo al proceso de selección aseguran un mejor desempeño por parte de la empresa, el personal y la gestión del Administrador.

La selección es una actividad, una función, una tarea, que se ubica en una zona límite entre la realidad interna de la empresa y la realidad externa, el mercado o el contexto social: por esta razón requiere de comprensión y conocimiento.

Primera Parte

Bases Conceptuales

La Administración.

Capítulo 1

La Importancia de la Administración

Definición de Administración.

A lo largo del tiempo se le han dado diferentes connotaciones a la Administración, pero en este estudio se define a la administración como la ciencia social que tiene por objeto la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura formal, a través del esfuerzo humano coordinado

Es una ciencia primeramente porque se vale del método científico, y sus principios cuentan con una metodología que se resume en la aplicación del proceso administrativo.

Los objetivos institucionales conllevan en si, un beneficio social, ya que aunque persiga un fin lucrativo, al estar inmersa en una sociedad la organización en el transcurso de sus operaciones redundan en beneficios sociales brindando fuentes de empleo, elevando el nivel de vida de la población, sin contar el beneficio del servicio o producto que la organización ofrecerá.

Importancia de la Administración de Recursos Humanos.

La administración hablando en términos generales se ocupa de la planeación, organización, control, integración, dirección, motivación y comunicación, así como de la toma de decisiones que efectúa con la finalidad de coordinar los diversos recursos a fin de crear un producto ó servicio.

De tal forma la Administración de Recursos Humanos, es una SubÁrea de la Administración General, por el termino "personal" podemos entender que se refiere a las actividades humanas de la Administración General.

La Administración de Recursos Humanos siempre ha existido, aunque de diferente forma y enfoque, es necesario entender las raíces de esta para poder aplicarla y comprenderla correctamente. Los cambios mas sobresalientes se dieron en los últimos 80 años donde los enfoques Científico y Humano relacionista han aparecido y desaparecido varias veces, hasta que llegamos al enfoque que ha prevalecido: Recursos Humanos, pero su objetivo general ha preservado la característica de regular de manera justa y científica las diferentes fases de las relaciones de trabajo en una organización, para promover el mejoramiento de sus servicios y bienes de producción.

Antecedentes.

Para que la Administración de personal exista como tal se debe de dar una relación entre un individuo, el medio ambiente, las organizaciones y el trabajo. Podemos definir como trabajo (remunerado) a las acciones realizadas para obtener un fin determinado basándose en un procedimiento, usando conocimientos, destrezas y la habilidad personal, sujetos a ciertos acuerdos contractuales de tiempo, espacio y pago o retribución. Este fin determinado es el fijado por una organización que podemos entender como un sistema abierto y dinámico, parte de un sistema social activo, que son creadas para satisfacer las necesidades cambiantes de la misma sociedad, por lo cual las organizaciones están siempre en transición y su capacidad de adaptación a este cambio o la flexibilidad que demuestren, dependen en gran manera de la adaptación misma de los miembros o trabajadores de esta (personal) y el vinculo que establezcan con la organización y su trabajo.

Así podemos decir que el éxito de una organización depende no de la disposición de recursos financieros, de la existencia de un nicho de mercado o del conocimiento o tecnología para satisfacerlo, sino del buen manejo de los Recursos Humanos, que deben adaptarse a los cambios de estrategia o planes de acción para producir un bien o servicio y obtener un beneficio de esta actividad.

La ARH ha cambiado desde los tiempos de Confucio, pero prevalece la constante de desarrollar adecuados criterios de selección de personal.

SIGLO XVIII.

En Francia se comenzó un proyecto para estructurar adecuadamente su servicio público y se inició un proceso de reclutamiento y selección de personal descentralizado donde cada Departamento o Dependencia oficial elaboraba, administraba y supervisaba sus propias pruebas.

“El sistema de Reclutamiento por concurso fue aplicado desde el S XVIII En esta época el concurso fue instituido en 1776, Bonaparte fue muy decisivo y el reclutamiento por concurso se generalizó ¹

SIGLO XIX.

Al introducirse los sistemas de producción en la industrialización, se permitieron máquinas a gran escala, y al pasar del trabajo artesanal al industrial, estos se hicieron monótonos, y las condiciones de trabajo poco descabales.

En 1853 se reorganiza el Servicio Civil Ingles, y con la finalidad de unificar la administración pública, los ingleses a diferencia del sistema descentralizado Francés, unificaron su personal, mediante la selección centralizada.

Dadas las condiciones de trabajo imperantes en las fabricas, en el año de 1880 se dictaron leyes para poder regularlas, se fijó un salario mínimo y un horario, así como ciertas restricciones sanitarias. En Estados Unidos para poder limpiar su aparato burocrático se elaboró un riguroso proceso de selección y las fases mas importantes las hacia una Comisión de Servicio Civil.

Siglo XX

Nace en este siglo, y las funciones de administración de personal fueron asignadas a un “especialista de Recursos Humanos”, y el primer Departamento de Recursos Humanos nació en 1912, y en 1915 se desarrollo en Chicago un programa de clasificación y evaluación de puestos.

¹Raoul Huberty “Técnicas de Reclutamiento en el Servicio Público”, Bogotá, 1965, Departamento Administrativo del Servicio Civil, Pp 39

Al empezar la década de 1920, por consiguiente, el campo de administración y personal se encontraba bastante bien establecido y existía ya un departamento de personal en muchas de las compañías más grandes y en las organizaciones organizacionales”²

En América Latina se realizaron varios intentos de implantar las disposiciones de los servicios civiles de los Estados Unidos, y esta legislación impositiva no fue respaldada por la población, lo cual lo hizo inoperante.

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

Con los sistemas masivos de producción, se estandarizaron los procedimientos y basados en el estudio de tiempos y movimientos, se busco la forma de efficientar el trabajo. Así surgió la forma “correcta” de hacer el trabajo, además se adecuaron perfiles de puestos para cada tarea. En la administración científica se consideró al hombre como un factor mas de producción, dado que el hombre era muy poco educado e inteligente para realizar otras actividades y su único motivador era el dinero (hombre económico).

HUMANO RELACIONISMO.

Comienza formalmente en los 30's después de los estudios de Hawthorne, los que demostraron que la productividad de un empleado se ve afectada no solo por la cantidad de dinero que este recibe sino por factores sociales y psicológicos tales como las relaciones de los grupos de trabajo, estilo de liderazgo y apoyo de la gerencia. Además el trato con dignidad al trabajador puede lograr un incremento en su productividad. Este movimiento fue apoyado en gran manera por la creciente formación de sindicatos y uniones de trabajadores que buscaban mejorar las condiciones de trabajo de sus trabajadores.

La Psicología Organizacional aportó grandes beneficios, ya que en 1913 Munnsterberg publico el hecho de que la psicología podía contribuir a la selección, capacitación y aumento de

²Herbert J. Chruden y Arthur Sherman Jr , *“Administración de Personal”*, México, 1965, Editorial Continental, S.A Pp 31 y 33

productividad.

Durante la 1ª Guerra Mundial un grupo de psicólogos estudiaron el área de selección de personal, con lo que determinaron pruebas específicas de aptitud y de conducta, además de entrevistas

Los humano relacionistas no tuvieron éxito porque generalizaron "un trabajador contento es un trabajador productivo", pero solo parte de esto es cierto, no consideraron las diferencias individuales, necesidades, valores y objetivos, así como la estructura necesaria de supervisión, basada en los procedimientos.

En México dadas las circunstancias y los momentos históricos, nuestro desarrollo industrial comenzó y se impulsó en gran manera cuando ya estas teorías estaban desarrolladas, por lo cual se dio la oportunidad de saltar de fase en fase, sin sufrir cada uno de los efectos de estas, adoptándolas y obteniendo los beneficios que hicieron posible este rápido crecimiento. Después de los problemas sindicales, y de las huelgas de Cananea y Río Blanco, se incluyó en la Constitución en el año de 1917 el artículo 123 que dio origen a la Ley Federal del Trabajo, legislación que protege estas garantías específicas del trabajador y delimita sus derechos y obligaciones.

La evolución en la concepción de las relaciones entre los individuos y su trabajo abre un complejo universo que requiere de mayor preparación cada vez para realizar una elección de personas en base a técnicas de evaluación que provean información útil en la toma de estas decisiones.

En la década de los 90' se han establecido criterios cada vez más flexibles ya que esta flexibilidad es la que permite que permanezcan en el negocio. El desarrollo tecnológico y las telecomunicaciones generan oportunidades inmensas en la producción de bienes y servicios, así los mejores recursos empresariales son el contar con las habilidades adecuadas, comprendiendo el valor estratégico de las variables empresariales.

Los 90' la era del conocimiento y la información basa su desarrollo en las habilidades humanas, y las empresas ya han comenzado a disminuir sus infladas estructuras verticales (Down Sizing).

aceptando el aporte del personal para alcanzar las metas, revaluando sus funciones y perfiles mediante técnicas validadas en el contexto en el que estén operando.

Capítulo 2

Administración de Recursos Humanos

Alcance de la Administración de Recursos Humanos.

Todas las organizaciones para alcanzar sus metas y objetivos necesitan de una serie de recursos, como lo son los materiales, los financieros, técnicos y humanos.

A través del tiempo las empresas nuevamente perdieron de vista la función y la importancia real del elemento humano dentro de ellas y se ha puesto mayor énfasis en estudiar en un principio los recursos financieros, posteriormente los materiales, y es hasta hace algunos años cuando se están revalorizando los recursos humanos en nuestro país.

Recursos Humanos como departamento, como ya se menciona nace en Estados Unidos de América, en el año de 1912. Este departamento se encargó de las relaciones con los empleados y sindicatos, contratación, despidos de personal, determinar salarios, desarrollar programas de ascensos y transferencias.

Con el transcurso del tiempo, el departamento de relaciones industriales, fue adquiriendo solidez y fuerza por el reconocimiento que le dio el sector patronal, de la importancia del elemento humano en las empresas, y por la fuerza que adquiría el sindicalismo. Las empresas le dieron al departamento de recursos humanos, más facultades para coordinar, establecer y controlar las políticas de personal que resultaron el control de los conflictos, lograr mayor estabilidad y desarrollo de los trabajadores, así como de la empresa. Esta importancia e influencia fue creciendo y conformando lo que hasta hoy reconocemos como Administración de Recursos Humanos.

Desde un punto de vista particular los recursos humanos son más importantes que los demás recursos, ya que el elemento humano será quien los utiliza y es él quien los podrá optimizar o no.

DEFINICIÓN

Podemos decir pues que la ARH es una disciplina que mediante la aplicación del proceso administrativo y el desarrollo de sus funciones específicas busca que el recurso humano aporte, conserve e incremente sus esfuerzos, experiencia, conocimientos, y demás características inherentes a él, en su beneficio y el de la organización por consecuencia”.

Las transformaciones actuales en los ámbitos político, económico y social del país han generado la necesidad de acciones sistemáticas que refuercen el proceso de adaptación para aumentar la capacidad de respuesta demandada por la sociedad mexicana. Por lo tanto se pretende establecer y consolidar instancias que cuenten con la estructura, el personal especializado, los servicios técnicos y administrativos y los programas operativos para desarrollar estas actividades además de las propias de la institución.

El promover el desarrollo de la Administración de Recursos Humanos de una institución no es un fin en sí mismo, sino un medio de fundamental importancia para lograr la indispensable comunión entre el personal y la institución. De aquí la necesidad de contar con un proceso estructurado que permita llevar a cabo este tipo de acciones.

El logro de sus objetivos y el cabal cumplimiento de sus funciones exige una minuciosa evaluación de sus recursos humanos, con el fin de garantizar su eficiencia, confiabilidad, lealtad y honestidad

CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

- a) No son propiedad de la organización: El elemento humano voluntariamente pone a disposición de las empresas mediante una retribución económica sus conocimientos, habilidades, experiencias, interés, aptitudes, salud, actitudes,

entre otros. Esto no implica propiedad del elemento humano por parte de la empresa, lo cual sucede con los otros recursos.

- b) Las actividades desarrolladas son voluntarias: El elemento humano brindará su mejor esfuerzo, no por el hecho de existir un contrato que lo obligue, sino porque él esté convencido de que su actividad le será provechosa, por lo expuesto es muy importante hacerle sentir al recurso humano que los objetivos de la empresa son sumamente importantes y que coinciden con sus objetivos personales.

- c) Sus atributos son intangibles. Los conocimientos, el potencial, las habilidades, las experiencias, por mencionar algunos, son atributos que solo se pueden observar a través del comportamiento del individuo dentro de la empresa.

- d) Los recursos humanos pueden ser incrementados: Para lograrlo existen dos medios, uno de ellos es el descubrimiento que trata de externar aquellas habilidades y aptitudes desconocidas o no desarrolladas por las personas; el otro medio es el mejoramiento y éste trata de brindar nuevas ideas, incrementar los conocimientos y experiencias mediante la capacitación, el desarrollo y la educación.

- e) Los recursos humanos son escasos: No todas las personas poseen las mismas características, habilidades, experiencias, conocimientos, etc., lo cual nos indica que no cualquier persona es apta para un puesto, esto es que las características individuales de cada elemento definen su aptitud para desempeñar una función.

Funciones De La Administración De Recursos Humanos.

La ARH también se define como “la implementación de los recursos humanos por y dentro de la empresa”, así para lograr esta implementación existen diversos elementos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos, tales como la Planeación de Recursos Humanos, Reclutamiento, Selección, Inducción, Entrenamiento y Desarrollo del personal, Administración de Sueldos y Salarios, Prestaciones y Servicios, Salud y Seguridad, y Contrato Colectivo.

Una vez definida la administración y su importancia así como su papel en el manejo de los Recursos Humanos podemos hablar entonces de la importancia de la planeación estratégica ya que, cualquier plan que pretenda posicionar a nuestra empresa en un lugar determinado en el futuro, necesitara de recursos sobre todo el humano. Es aquí donde entra la Planeación de Recursos Humanos y la podemos definir como el proceso de anticipación y previsión de los posibles movimientos de la gente hacia adentro de la institución, dentro de ella y de ella hacia afuera. La finalidad es usar estos Recursos con efectividad, para que se cuente siempre con el número de ellos necesario para cubrir y satisfacer las necesidades de la empresa ocupando o cubriendo vacantes en el momento en el que estas se generen.

Por esto mismo aunque la planeación es uno de los procesos que más se usa en la administración, se debe de enfatizar mas aún en la Planeación de Recursos Humanos para poder establecer programas efectivos de Administración de los Recursos Humanos, y coordinar la Planeación de *Recursos Humanos con las demás funciones de la Planeación Estratégica.*

La ARH con esta reciprocidad, adquiere la misma credibilidad e importancia junto con otras funciones de dirección tales como mercadotecnia, finanzas y producción. ARH reconoce la aportación que pueden hacer al crecimiento y desarrollo de la organización, además debe de ser un miembro del comité directivo o junta directiva, ya que el mismo participa como planeador estratégico, que hace aportaciones a la par que los demás directivos.

*"De forma paralela se debe de desarrollar la Planeación Estratégica y la Planeación de Recursos Humanos, sin una concordancia adecuada, ninguna será efectiva "*³

Con una adecuada PRH la institución no perderá eficacia, que puede ser costosa, sobre todo si se considera el tiempo que debe de transcurrir en el entrenamiento o contratación del personal. Además se puede despedir personal de un área sin saber que en otra se requiere personal con un perfil similar, incurriendo en gastos de contratación, inducción y capacitación para personal de nuevo ingreso

El dotar a la empresa de los recursos humanos no es una tarea fácil, ya que nos enfrentamos ante dos situaciones:

- Contratar al personal idóneo en el futuro.
- Capacitar personal de nuestra propia empresa.

La primera opción tiene sus ventajas, ya que no tendremos ninguna erogación en capacitación la cual es bastante onerosa para la empresa, pero sus desventajas son bastante obvias, ya que en el mercado actual de México seleccionar personal con conocimientos especializados en una labor específica no es ninguna tarea sencilla, además su sueldo será muy elevado debido a la demanda de este tipo de personal. Normalmente estas personas no tienen lealtad hacia la empresa y traen consigo muchos vicios de trabajos anteriores.

Al capacitar a los empleados que ya están contratados, se está promoviendo el crecimiento y desarrollo con un equivalente al servicio civil de carrera del sector público, con esto el empleado estará comprometido a servir durante un número determinado de años en la empresa, con lo cual

³Paul Butler "Successful Partnerships . HR and Strategic Planning at Eight Top Firms"
Organization Dynamics 17, n° 2 (otoño de 88) Pp 27

redituara en gran manera la inversión realizada en su persona, asegurando a la empresa un recurso seguro en cuanto a tiempo o permanencia en la institución y en lo que a calidad de trabajo se refiere.

Este tipo de entrenamiento o capacitación es benéfico en gran medida ya que los empleados al saber de las posibilidades de crecimiento y desarrollo de esta naturaleza, se aplicaran más al trabajo esperando contar con esta oportunidad y produciendo mas en cantidad y calidad.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

Reclutamiento y Selección es parte fundamental que permite garantizar la calidad de los recursos humanos a contratar, susceptibles de su profesionalización y perfeccionamiento dentro de la Institución.

“El proceso de selección menciona técnicas de aplicación cronológica análisis de puestos, vacante, requisición, reclutamiento (fuentes y medios), solicitud, referencias, entrevistas (de preselección de selección y contratación) exámenes de conocimientos, exámenes psicométricos, estudios socioeconómicos, examen médico, investigación de referencias e investigación de antecedentes penales”⁴

ORIENTACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Una vez que se ha reclutado a los empleados, el siguiente paso es orientarlos y capacitarlos. Es este el momento ideal para dotar a estos de la experiencia necesaria para el cumplimiento de sus funciones en su nueva posición . Esta comienza con una explicación formal sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan saber para cumplir con sus labores de manera eficiente. Esta orientación incluye la forma de obtención de las identificaciones de tránsito necesarias dentro de la empresa, así como el lugar y fecha de pago, horario de trabajo, ubicación del comedor o demás servicios que estén a su disposición con la finalidad de evitar el “*choque con la realidad*”, que se produce cuando el empleado comienza a percibir las discrepancias entre su nuevo empleo y la idea que este se había formado.

“La orientación es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa, un proceso gradual que implica inculcar en todos los empleados

⁴Fernando Arias Galicia 1974

las actitudes prevalentes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y sus departamentos”⁵

Normalmente se proporcionan manuales que faciliten este tipo de tarea, además en esta orientación se ahonda en los temas de prestaciones de personal, calificación de desempeño, servicio médico, vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones.

La capacitación y el desarrollo son otras de las áreas de la administración de personal tradicional. El entrenamiento de los empleados es definido como un corto proceso educativo que implica una instrucción sistemática que enfatiza el aprendizaje manual y las habilidades prácticas de los empleados que no tienen puestos de supervisores, de las técnicas más aplicadas se encuentra el adiestramiento en la práctica, o con demostraciones y simulaciones.

El desarrollo es un proceso educativo a largo plazo que implica una instrucción y práctica sistemática para enfatizar el aprendizaje abstracto teórico de los conceptos realizados por los supervisores, se da generalmente en conferencias y aulas, programas de desarrollo, juegos administrativos, sensibilización, etc.

⁵Gary Dessler. "Administración de Personal", México, 1996, Prentice Hall Hispanoamericana Sexta Edición, Pp 235.

ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.

Generalmente la Administración de Sueldos y Salarios se considera como una subárea de personal.

La administración de sueldos y salarios implica pues, la consideración de que a los empleados se les paga sistemáticamente por la labor que realizan. Debiendo considerar los niveles de sueldos y salarios estructuras de los mismo y determinación del salario individual. La administración de sueldos y salarios es la encargada del método de pago compensaciones indirectas y de llevar el control de sueldos y salarios, llevando un proceso que se usa para analizar esos problemas y dando soluciones satisfactorias.

PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL

Los servicios y prestaciones que una empresa brinda a los empleados son de interés fundamental para los administradores de personal.

Generalmente los conceptos servicio y prestación se confunden y se consideran cambiables aunque el termino *prestaciones se debe de manejar para problemas que impliquen valor monetario, y el de servicios se usa para describir los casos en los cuales no se puede establecer o fijar un valor monetario a la prestación.*

Tenemos pues como ejemplo de servicio a los periódicos internos de la empresa instalaciones deportivas, fiestas del día del empleado, secretaria, etc.

SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

La seguridad industrial es la que relaciona con las lesiones causadas por accidentes, la salud ocupacional o higiene industrial es la que se relaciona con la enfermedades profesionales.

La salud o higiene industrial es la prevención de enfermedades laborales, la meta de la higiene industrial es crear y mantener un ambiente de trabajo que redunde en una producción alta, buena salud y alta moral

RELACIONES LABORALES

Las relaciones laborales están relacionadas con negociaciones e interpretaciones de contratos, administración de los mismos y las quejas referentes a ellos. Las relaciones laborales generalmente se refieren a la administración diaria de las actividades administrativo - laborales. La negociación, interpretación y administración del contrato son los intereses principales de la función de relaciones laborales y contrato colectivo (salarios, tarifas por hora, horas de trabajo y otras condiciones de los empleados). Otro de los deberes y responsabilidades de esta función de personal es implantar un sistema para quejas diarias.

Capítulo 3

Problemas Actuales

PROBLEMAS EXTERNOS.

En la actualidad existen muchos problemas en las empresas privadas, o en el sector público, pues existen una gran cantidad de elementos que han afectado y cambiado totalmente las condiciones ambientales dentro y fuera de estas organizaciones.

La economía de nuestro país sufre cambios día con día ya que es una economía dependiente, los grandes bloques económicos tienen un gran poder y los ya reconvencidos "efectos" están a la orden del día. Por ejemplo si la bolsa se mueve en Tokio, en México podemos sentir sus estragos. Podemos pues decir que nuestra economía está en constante movimiento y que las empresas, los empresarios y el personal deben de tener un alto sentido de la adaptabilidad y flexibilidad, para poder sobrellevar todas estas variaciones ambientales, pues para poder adaptarse a todos los cambios se debe de contar con una estructura que así lo permita, que perciba la tendencia y pueda cambiar y anticipar su rumbo con respecto a esta.

Desafortunadamente hoy en día la mayoría de las empresas mexicanas cuentan con una estructura rígida y formal que no les permite adaptarse a los cambios, por lo que se cierran a las nuevas necesidades laborales, *produciendo así un incremento en el desempleo, encarecimiento de la economía, abaratamiento de la mano de obra y como consecuencia lógica el descenso de la calidad del empleado.*

Por ésta razón es conveniente dar la importancia necesaria a una buena Planeación Estratégica que permita a la empresa sortear la crisis, pero sobre todo a una adecuada selección de personal que evite incurrir en mayores costos o ponga en riesgo la economía de la organización mediante

fraudes, desfalcos, malos manejos o desviaciones ilegales de capital.

PROBLEMAS INTERNOS.

Esto aunque suene “irreal o lejano” es una realidad en México pues una gran cantidad de compañías han ido a la quiebra por estas situaciones, y aunque se pensaba que solo en las pequeñas empresas o en las empresas familiares ocurría, cada vez es mas frecuente que se publiquen en los periódicos casos de corrupción y fraudes en las instituciones que supuestamente tenían una estructura y un método de control para evitar estas situaciones.

Sin importar los controles o métodos de previsión que una institución o gobierno pueda incluir en todos los países se han dado en los últimos años una gran cantidad de crímenes hoy denominados “Crímenes de Cuello Blanco” estos están clasificados como de alta peligrosidad para la comunidad ya que afectan no solo a la empresa sino a todos los consumidores o empresas que dependen de los productos de la primera para elaborar sus subproductos. Estas repercusiones afectan a toda la economía y son las que causan este clima de inseguridad, comenzando en las empresas con las amenazas de perder el empleo por “recortes” de personal, y todo lo que genera el que la población este sin trabajo ya que entre mas alta sea la tasa de desempleo mayor es el incremento en los robos, e inseguridad en las calles, por lo mismo se incrementa mas aun el índice de robos y fraudes a las empresas que no tienen otra opción mas que cerrar, y esto es en si un ciclo o circulo vicioso muy difícil de romper, si no se usan todos los recursos que se tienen a la mano como administradores para poder administrar estas empresas con la mayor eficiencia posible en esta época de crisis que bien se esta convirtiendo en algo ya natural en nuestra economía.

Los métodos que se han utilizado a lo largo de la historia para seleccionar de la manera más adecuada al personal, han sido adecuados en su momento, pero hoy en día consideramos que éstos ya no son suficientes para satisfacer las necesidades empresariales y sociales.

En su momento contratar a una persona que vivía en una colonia de gente "bien" era razón mas que suficiente para asegurar que su desempeño sería el adecuado, o por decir que estudio en la escuela X, sería un excelente jefe de departamento, etc. Desgraciadamente las cosas han cambiado y en la actualidad no se tienen este tipo de seguridades, que fueron reemplazadas por las recomendaciones de los amigos o "compadres" de algún empleado o lo que es peor del dueño o director de la empresa, que creen que por ser ellos los que los recomiendan a una persona es mas que garantía del desempeño de este. Estas personas "apadrinadas" o con "palancas" al sentirse apoyados por esta persona no trabajan como deberían e incurren en actitudes contrarias a las establecidas en la empresa.

Así los métodos de selección de personal surgen para poder hacer una adecuada selección, pero solo están orientados al aspecto capacidades de la persona y hay una gran cantidad de áreas que las pruebas o test psicológicos no cubren.

Esta investigación pretende hablar sobre estos métodos de selección, su utilidad, y de una herramienta que complementara de manera importante el proceso de selección, una nueva herramienta que por su utilidad esta cobrando en México un mayor auge, el Polígrafo.

Los métodos de selección de personal, hoy en día no son suficientes debido a que éstos son burlados invariablemente por los expertos en la materia que por estudiarlos propiamente como parte de una profesión, o por el interés de dominarlos para poder obtener los puestos que desean falsean la información que proporcionan en dichos exámenes; quedando en desventaja los empleadores, pues en lugar de hacerse de empleados que se ajusten lo mayor posible al perfil de puesto diseñado en base a sus necesidades, obtienen un empleado completamente diferente a lo que ellos necesitan quedando en el riesgo de tener grandes pérdidas. Dichas pérdidas pueden ser traducidas en contaminación del personal, pérdidas físicas de activos o bien directamente en capital.

Una de las opciones que tiene el empresario, que a nuestro criterio es la primera a adoptar y mas importante, es el establecer un adecuado sistema de selección de personal, en el cual podamos

realmente asegurar la calidad de los recursos que contratamos, además de esto su honradez y confiabilidad, ya que empleado que trabaje en la empresa es un riesgo si no es la clase de empleado que esperamos, o un activo si trabaja en ella como se espera.

Ejemplos de ello los podemos encontrar todos los días, pero si hacemos memoria son bastante representativos, los hechos que se suscitaron en diferentes instituciones, ya sean publicas o privadas, tal es el caso del desfalco al Instituto Mexicano del Seguro Social o los Fraudes y malversaciones de fondos que se presentaron en la misma UNAM, ambos en 1997. El caso del Banca Confia y Lankenau, es una muestra más de como el poder o la posición afectan los ya desvirtuados valores, mientras se cometen estos actos criminales, que por su alto nivel de afectación son considerados de alta peligrosidad.

Durante 1997, se anunció una reestructuración en las oficinas de la Procuraduría General de Justicia, en lo que al Instituto Nacional del Combate a las Drogas se refiere y después de analizar las diferentes alternativas, optaron por “limpiar” o depurar a su personal, y al crear el nuevo organismo (Fiscalía Especializada para la Atención de Delitos contra la Salud, FEADS) seleccionarlo correctamente, por lo cual integraron una herramienta por demás confiable, según declaro el Procurador Jorge Madrazo que fue el “Polígrafo” o detector de mentiras:

“en la búsqueda de un nuevo método científico que permita obtener la verdad en la selección, que ha tenido una gran aceptación en Monterrey y se esta aplicando ya en las dependencias gubernamentales”⁶.

Dando un seguimiento a esta nota periodística encontramos un reportaje que indica que los resultados de esta prueba han sido confiables ya que en un reportaje en el Periódico Reforma y Ovociones se proporciona el número de personal de esta dependencia que se ha evaluado por este

⁶Periódico La Jornada. Número 4386. Jueves 21 de Noviembre 1996 Portada “Anuncian Nueva Técnica Basada en Reacciones”, Ricardo Olayo

método (300 agentes), de los cuales todos han reprobado, debido al alto nivel de corrupción.

“En entrevista con el diario estadounidense The Miami Herald, el procurador Jorge Madrazo Cuellar informó que 300 de los 1500 agentes del INCD han sido rechazados y solo una quinta parte ha presentado evaluación” ⁷

Se solicitó además por diferentes medios que no solo los agentes sean sometidos a esta selección sino que se garantice la seguridad de los mismos ciudadanos a través de la evaluación de funcionarios:

“De igual forma exigieron instituciones privadas e incluso institutos extranjeros que se practiquen exámenes poligráficos al Procurador, Jorge Madrazo Cuellar, los Subprocuradores, Directores de área y Titulares de la Policía Judicial Federal y la Antimarcóicos” ⁸

⁷ Periódico Reforma. Jueves 22 de Mayo de 1997. “Reprueban a 300 ex-agentes” Hugo Martínez

⁸ Periódico Ovociones La Segunda. Jueves 22 de Mayo de 1997 “Indeseables y Mentrosos Agentes Antidroga Urbano Barrera

Segunda Parte

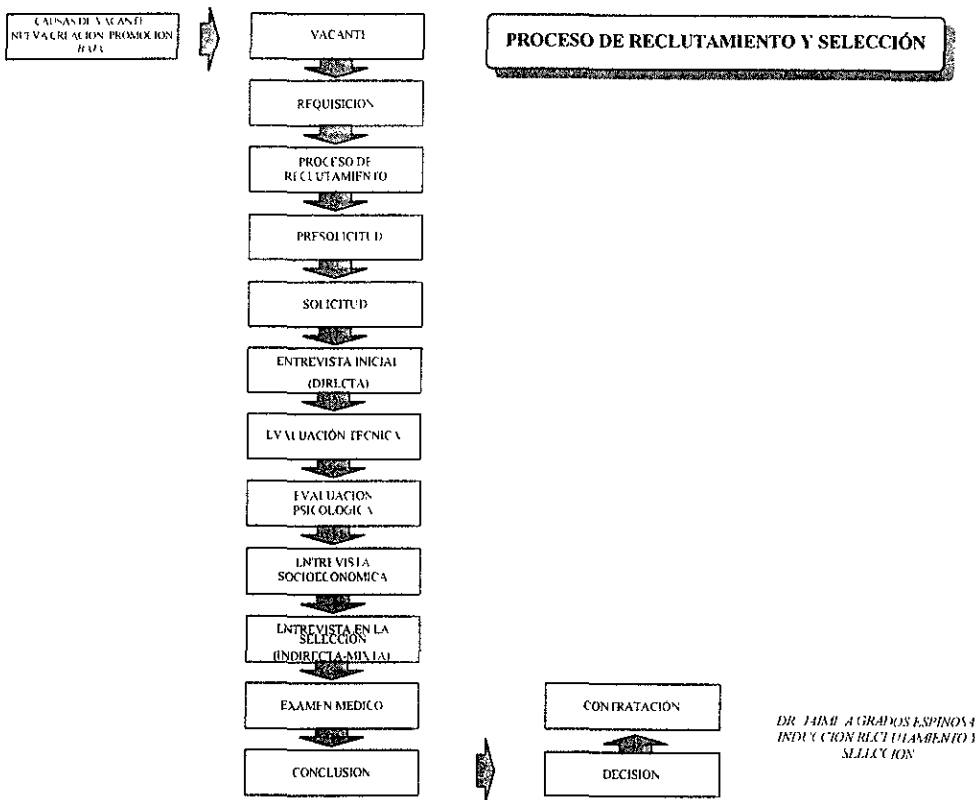
Selección de Personal

La Base de la Empresa.

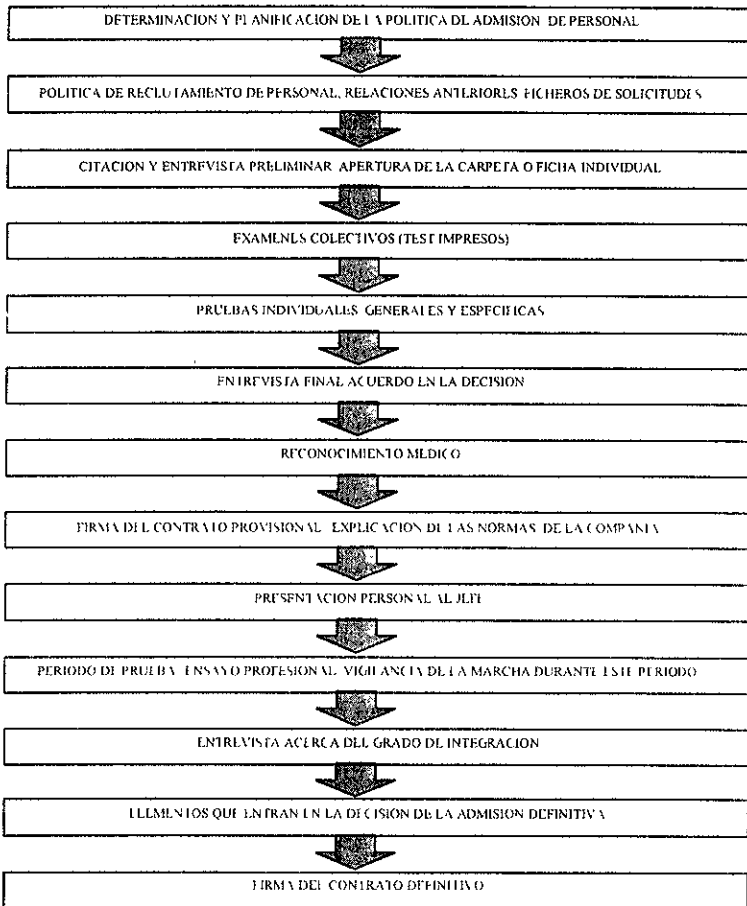
Capítulo 4

Procesos Actuales de Selección.

Metodología Tradicional.



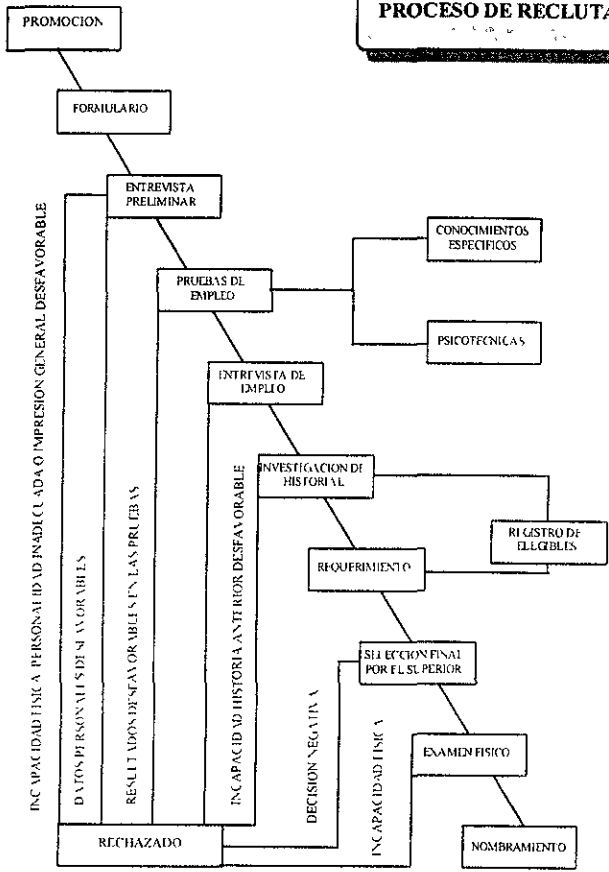
DR. JAIME A. GRADOS ESPINOSA
INDUCCIÓN RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN



PROCESO DE SELECCIÓN, ADMISIÓN Y RECLUTAMIENTO

*FIGURA 1
MANAGEMENT SELECTION,
EDUCATION AND TRAINING*

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



JOSEPH SPLICHTER, GUIA PARA SELECCION DE PERSONAL

Los métodos o procesos anteriores poseían características “innovadoras”, dado que en el momento histórico en el cual fueron desarrolladas, revolucionaron la Administración de los Recursos Humanos. Las empresas que aplicaron estos procesos obtuvieron notorios resultados que redundaron en la verificación de la eficacia de los métodos

Una vez comprobada la utilidad de los procedimientos se difundieron y desarrollaron estos en gran manera, pero después de este auge como en todo ciclo, sobrevino un estancamiento en el desarrollo y/o adecuación de los métodos de selección a las empresas; ni aún en la creación de nuevas alternativas de selección que se adecuaron a los cambios sociales.

Si una empresa actualmente aplica alguno de los sistemas de selección de personal ejemplificados anteriormente descubrirá las bondades de la selección objetiva a través de un procedimiento, pero este proceso no está actualizado, y adaptado a las condiciones imperantes hoy en día

Eficiencia De Los Procesos Actuales De Selección.

A pesar de lo mucho que se ha hablado y enseñado en las Universidades, Cursos o Seminarios, no se ha logrado modificar ciertos aspectos culturales que limitan el crecimiento propio de las empresas, y a pesar de que debe ser una de las áreas más socorridas por los administradores, estos se han enfocado en las diferentes áreas de recursos humanos, pero no en la más importante que es la Selección de Personal, y si analizamos los problemas podemos ver que no se hubieran presentado o en una gran manera se habrían podido evitar si se hubiera realizado una selección adecuada de los miembros de la empresa, usualmente los directivos se preguntan: ¿Como es posible que tengamos en nuestra empresa este tipo de personas?. ¿Pero que no se dieron cuenta antes?. ¿Que? ¿no decía nada su perfil psicológico?. Esta y muchas otras preguntas tienden a realizarse después de un problema, y siempre se buscan culpables, pero no es cuestión de buscar culpables, sino de resolver los problemas de raíz. Lo más importante es realizar un proceso de Selección de Personal adecuado a las necesidades de la empresa y de la cambiante sociedad.

Durante la investigación realizada se encontró un estudio denominado “Proceso de Recursos Humanos” (Ricardo Milán, 1996) en el cual los resultados obtenidos reflejan grandes diferencias de aplicación en las técnicas de selección así como de su aprovechamiento, pues de un universo de 35 empresas que conformaron la muestra, solamente 26 de ellas utilizan exámenes psicométricos; pero la información resultante de las pruebas obtenida NO se utiliza en otras áreas de Recursos Humanos. El tiempo que invierten los responsables del proceso para llegar a resultados finales es muy variado y sólo 6 del total de las empresas de la muestra cuentan con estudios estadísticos que dan soporte a sus evaluaciones.

Las empresas sondeadas fueron empresas pequeñas, medianas y grandes y sólo en las grandes se puede notar la existencia de un departamento o área encargada de llevar a cabo las funciones de selección de personal, pero los datos arrojados son en extremo alarmantes porque la cultura empresarial no ha permitido o no le ha dado la importancia a éste proceso

Hay empresas que tienen ya un departamento de selección, pero el problema de la mayoría de las empresas es que a pesar de que tienen un departamento dedicado a esta labor, no tienen estructuradas sus actividades y funciones correctamente, así el uso de las herramientas y procesos de selección no es el adecuado y la estructura empresarial para cumplir los objetivos sigue siendo ineficiente ya que el recurso más importante de la empresa no fue escogido o captado adecuadamente para la empresa.

Como herramientas usan los métodos tradicionales que presentan deficiencias en cuanto al sentido y orientación de las etapas del proceso, y si a éstos componentes desvirtuados le sumamos la mencionada falta de interés o apoyo obtenemos un procedimiento más que obsoleto.

Además existe un ambiente de incredulidad ante la eficacia de la selección, en especial de las pruebas psicológicas, que por no actualizarse han caído en la inconsistencia misma que alimenta éste círculo ya que se genera más escepticismo.

Otra de las tantas barreras en cuanto al proceso de selección radica en que "mi empresa" no necesita ningún proceso y la selección se realiza de una forma poco objetiva basada sólo en el criterio del empresario o encargado

Las micro y pequeñas empresas no cuentan con un departamento de personal y ésta se realiza de manera sencilla, pues sólo se entrega una solicitud de empleo, se aplica una breve entrevista y un período a prueba a manera de examen de aptitudes, para comprobar la idoneidad de la persona, también consideramos que el problema radica en las fuentes de "reclutamiento", pues no son las adecuadas y el personal tiene un alto índice de rotación pasando éste período de prueba. Situación que genera problemas dado que si el candidato no fue el adecuado ocasiona problemas internos laborales o interpersonales, (sin mencionar el costo de la capacitación de este) o genera situaciones que atentan contra la integridad de la empresa (robos, daños, etc.) y desestabiliza de gran manera a la empresa.

Las empresas medianas que cuentan con un pequeño departamento o área de selección de personal se encuentran en mejor posición que las empresas anteriores, ya que realizan una selección "de

acuerdo” a sus necesidades, pero no es suficiente ya que el método o proceso de selección empleado es muy básico lo cual los hace vulnerables dado que las pruebas necesitan actualizarse sobre todo en lo que a pruebas psicológicas se refiere.

Como indicamos antes hay factores que éstas pruebas no contemplan y no están integradas en una batería que permita corroborar los datos obtenidos en éstas. Razón por la cual en esta metodología se introduce el Análisis Poligráfico.

Cabe mencionar que muchas empresas copian sus procedimientos o métodos de selección de empresas similares a ellas ó adaptan procesos sugeridos por autores, lo cual solo es recomendable cuando se contemplan el momento y características propias de la entidad.

Las grandes empresas o el sector gubernamental cuentan con áreas bien establecidas con políticas y procedimientos de selección de personal. estos presentan la misma problemática de las empresas medianas, ya que sus baterías psicológicas no aseguran que los datos obtenidos sean realmente el perfil psicológico del solicitante. Además éste procedimiento se ve viciado porque parte del personal que ingresa lo hace por recomendaciones o son impuestos sin importar su perfil, características y/o habilidades, es común que sea de conocimiento público el tipo de examen a aplicar y las respuestas satisfactorias son difundidas permitiendo el acceso a personal no deseable.

Capítulo 5

Herramientas del Proceso

Para poder llevar a cabo nuestro proceso de selección de personal, en las diferentes etapas de este los departamentos o áreas involucradas, directa o indirectamente en la selección de personal se utilizan diferentes herramientas que permiten cumplir con sus funciones y objetivos. Son auxiliares en la determinación de la idoneidad del candidato para cubrir con la vacante o plaza generada, por lo tanto tenemos que hacer un alto para analizar su importancia.

PUESTO DE TRABAJO.

Cuando la empresa necesita incorporar a alguien, cuenta con un espacio vacante nuevo ó recién generado y una tarea que debe ser resuelta. El puesto es el termino comúnmente asignado a ese conjunto de elementos integrados por los problemas a resolver, tareas a realizar, rol a cubrir, posición dentro de la estructura formal y las características culturales de la organización, ya que el seleccionador necesita ciertos conocimientos y experiencia que le permitan comprender de que se trata, en que consiste la tarea y cuales son las exigencias de un puesto

Cada uno de los elementos mencionados nos remite a un aspecto particular y específico que debemos atender como mencionaremos a continuación:

1. Problemas a resolver. Se refiere al nivel de complejidad de la tarea que se debe afrontar para la cual se necesita contar con capacidades, conocimientos y destrezas
2. Tareas a realizar. Se refiere a rutinas y destrezas necesarias para resolver de manera sencilla y practica los problemas inherentes al trabajo.
3. Rol a cubrir. Se refiere al conjunto de expectativas sociales, institucionales y personales correspondientes al ejercicio de la función y de su integración

particular, que permiten a un individuo ubicarse psicosocialmente en una función, desempeñar su papel y ser reconocido como tal. ¿A quien reporta? ¿Quiénes son sus pares? ¿Tiene gente a cargo? ¿Cuál es su nivel jerárquico?

4. Posición dentro de la estructura formal. Se refiere a la ubicación dentro de la red estructurada de relaciones jerárquicas y funcionales que constituye la organización laboral en la que debería incluirse sus características, niveles de operación y grados de flexibilidad. ¿que esperan de su función?
5. *Características culturales de la organización: se refiere al tipo particular de empresa, sus creencias, sus valores, sus grados de libertad, etc. El como se hacen las cosas ahí. (Las características de las personas a veces son muy decisivas, y otras, circunstanciales.)*

No resulta conveniente buscar gente "a medida" para una persona en particular o para un grupo. Las características de las personas con las que debe trabajar constituyen un dato para tomar en cuenta; sin embargo, no deben ser consideradas esenciales por que pueden presentar cambios y el candidato seleccionado podría resultar inadecuado.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Una descripción de puestos es un documento que de forma objetiva proporciona información con la cual identificaremos una tarea a cumplir y la responsabilidad que esta implica en el puesto; es decir indica la relación existente entre el puesto en cuestión y otros puestos dentro de la organización, así como personas u organizaciones fuera de esta con los cuales tenga contacto en el ámbito de sus funciones.

La descripción se basa en la naturaleza del trabajo y no en el individuo que la desempeña.

TIPOS DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS.

Según estudios realizados por la División de educación continua de la Facultad de Psicología de la UNAM, se dividen en dos tipos que son :

- Genéricos
- Específicos.

Los genéricos se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas específicas, proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante un denominador común a los de esa categoría.

Las descripciones específicas estipulan los deberes y tareas precisas del puesto e indican su relación con otros puestos específicos dentro de las mas pequeñas unidades organizacionales.

REQUISITOS Y CONDICIONES .

Los requisitos incluyen aptitudes, habilidades, la experiencia y los conocimientos mínimos necesarios para desempeñarse en el puesto. de igual manera se registran las exigencias especiales del puesto. como ejemplo podemos mencionar viajes frecuentes y prolongados, sesiones nocturnas de trabajo en fines de semana

Como breve paréntesis mencionaremos dos definiciones que consideramos importante para la buena comprensión de lo antes mencionado.

PUESTO: Se refiere a una ocupación como una serie de tareas agrupadas en una unidad de trabajo que puede ser desempeñado por una persona.

CARGO: Se refiere a la designación o a la misión especial que tiene una persona dentro de la estructura organizacional.

REDACCIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Para que la descripción de puestos pueda ser clara podemos observar algunas recomendaciones, como por ejemplo.

“En el título del puesto deberán utilizarse palabras con características específicas que hagan que ésta designación resulte evidente, que denote jerarquía ó rango, que se eviten tecnicismos y que sea sencilla y reconocible con factibilidad, sin embargo, en las descripciones genericas sólo se mencionará la ocupación y el nivel de experiencia ó el

rango jerárquico, utilizándose calificativos como auxiliar contable, asistente de programación, primer ayudante, etc ⁹

En las descripciones específicas la función especial que se desempeña se expresa en el título. Por ejemplo Gerente de personal, Ingeniería de Sistemas, etc.

PRESENTACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Los modelos son diseñados con el fin de auxiliar al analista de puestos, en la descripción de éstos de una manera precisa; pues permite que las situaciones laborales más complejas puedan sintetizarse en oraciones breves. Así mismo debe auxiliar en la determinación de especificaciones del puesto, los productos y servicios generados o sobre los cuales incide el puesto, así como los objetivos que éste persigue.

Sus diferentes apartados deben estar en correspondencia directa con los que se mencionan brevemente:

1. Identificación del puesto
2. Puestos a los que reporta.
3. Puestos que le reportan
4. Tipo de personal a cargo.
5. Objetivos del puesto.
6. Descripción sintetizada del puesto.
7. Productos ó servicios que genera el puesto.
8. Impacto inmediato del producto ó servicio sobre:
 - a) Puestos.
 - b) Información.

⁹Facultad de Psicología. UNAM "Apuntes del Diplomado en Selección de Personal" 1996

- 9 Otras actividades.
10. Contratos externos.
- 11 Contratos internos.
12. Equipo empleado.
13. Equipo bajo su responsabilidad
- 14 Monto de efectivo a su cargo. (escolaridad requerida, experiencia requerida, conocimientos que se aplican y su frecuencia).

ANÁLISIS DE PUESTOS CONFORME AL CAMBIO DE LA SOCIEDAD E INTERACCIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE.

Cuando se diseña un puesto se separan las tareas y se agrupan en unidades fáciles de organizar, desempeñar y controlar. Lo que se persigue es adaptar las tareas a las posibilidades reales de ser desempeñadas por el individuo, pero por la gran cantidad de cambios es necesario “rediseñarlos” adecuándolos al mercado, así el rediseño de puestos implica mejoras ya sea por ampliación, *reducción o por reestructuración de las tareas y las responsabilidades*. Sus múltiples ventajas reportan enormes beneficios a la organización como son.

1. La adaptación de puestos a los cambios y avances tecnológicos
2. El máximo aprovechamiento de las aptitudes, los conocimientos y la experiencia del personal.
3. Distribuir las cargas de trabajo de manera racional.
4. Generar motivación en grupos mediante cambios, reubicación y reorientación de los empleados.
5. Reducir o ampliar la fuerza de trabajo.

El Perfil Del Puesto.

En la elaboración del perfil convergen diferentes fuentes de información, pues los puestos difieren de una empresa a otra, así como también bajo la misma denominación suelen encontrarse diferencias apreciables; no obstante podemos reconocer puestos típicos, cuyo paradigma suele ser la recepcionista o la secretaria, y puestos peculiares, tales como asistente, coordinadora de negocios, etc.

En la primera etapa de la elaboración del perfil, se aplica la pregunta: ¿qué tiene que hacer el candidato? Pues el perfil se edifica progresivamente contando como materia prima con la descripción de la tarea real, considerada desde la óptica que aporta el conocimiento psicológico del especialista y ubicada en el contexto empresarial o cultura organizacional. *Con esos dos datos se construye el perfil.*

Si se arma sólo sobre la base de los conocimientos psicológicos puede resultar un *perfil teórico*; si se arma sólo con lo que se pide o solicita, no se pone en juego el aporte que puede brindar el recurso humano. Si define el perfil de manera conjunta con el área solicitante, ahorra tiempo posterior.

El realizarlo es una tarea sencilla que requiere sentido común, capacidad de escucha y disposición para empezar a “jugar” con los datos. Apertura para escuchar y reflexionar, integrando recursos profesionales con los datos provenientes del campo, es decir si se comprende la estructura como un sistema abierto, en intercambio con el ambiente o suprasistema del que forma parte, el puesto ubicado en el contexto de la empresa adquiere características propias de acuerdo con la cultura empresarial y social.

“Si se considera la selección como una tarea puente entre la organización y el mercado, el selector es alguien que necesita articular ambas realidades. la realidad del mercado y la realidad de la empresa.”¹⁰

¹⁰Richino Susana Victoria “Selección de Personal”, Buenos Aires, Editorial Paidós

Como todo proceso de decisión necesita contar con buena información, por lo tanto las fuentes de información son fundamentales. El Seleccionador es quien articula el proceso ya que necesita conocer el puesto y sus características que son influenciadas por el contexto empresarial, por la cultura de la organización y necesita un buen conocimiento del mercado. Esas son fuentes de información que debe manejar pues con esto se constituye el perfil.

PUESTO DE TRABAJO + CULTURA EMPRESARIAL + MERCADO DE TRABAJO + SOCIEDAD = PERFIL

OBJETIVO DEL PERFIL

El objetivo de la elaboración o determinación de los perfiles de puestos es convertir las actividades a realizar en aptitudes, habilidades y rasgos de personalidad a poseer o exigir en el aspirante para cubrir con las necesidades o exigencias para ocupar un puesto determinado.

Inventario De Recursos Humanos

Una vez que se ha generado la vacante o se ha hecho una requisición de personal el siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que prestando actualmente sus servicios en la organización reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos para que conozcan mejor la organización y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo de prestar sus servicios ganando un tiempo valioso en capacitación y adecuación del candidato al ambiente institucional.

Esto disminuirá el período de entrenamiento y lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos, esta motivación redundará en un mejor desempeño de aquel personal que pretenda hacer una “carrera” dentro de la organización y generará una competencia entre los mismos empleados para superarse cada vez mas en busca de un reconocimiento.

Es importante considerar que de acuerdo a los perfiles de puestos hay empleados que tienen un límite o “tope” en sus ascensos en la organización dadas sus deficiencias, pero estas deben de ser superadas por él mismo y un adecuado programa de capacitación.

En el servicio público existe el “Servicio Civil de Carrera” que tiene como finalidad preparar a los candidatos de acuerdo a su perfil psicológico y su área de aplicación, para un desarrollo dentro de la dependencia. así se motiva al empleado y capacita, ya que un estancamiento en una actividad, limitaría a futuro su desempeño aún en el mismo puesto, pero el incentivo de la educación y capacitación en diferentes áreas, los incentiva a la superación personal y profesional.

Solicitud De Empleo:

La solicitud es un documento de gran utilidad ya que permite contar con el material perenne al cual acudir como consulta. Sirve para observar desde un inicio si un candidato cubre con los requisitos más obvios y fundamentales.

Desde el momento en que un aspirante termina de llenar su solicitud de empleo puede ser rechazado amablemente por ser notoriamente inhábil debido a su edad, sexo, salud física, escolaridad, siempre y cuando alguno de estos factores sea considerado como criterio de exclusión por el perfil del puesto que corresponde. Por ello es conveniente integrar la solicitud a la fase de preselección.

La solicitud de empleo debe contener información que la institución desea conocer primeramente del solicitante, normalmente son aspectos fundamentales como:

- Datos Generales
- Estructura familiar y características económicas
- Trayectoria escolar
- Trayectoria laboral
- Motivo de ingreso

La solicitud de empleo se aplicará para personal de nuevo ingreso, mientras que para el personal en activo se elaborará una ficha de actualización de datos generales donde se incluirán aspectos fundamentales como:

- Antigüedad en el puesto
- Capacitación y ascensos
- Trayectoria laboral dentro de la Institución

Cuestionarios

El analista de puestos puede circular cuestionarios cuidadosamente elaborados para que los empleados y supervisores los llenen en forma individual. Se usarán estas formas para obtener datos en las áreas de los deberes y tareas que se llevan a cabo en el puesto, el propósito del puesto, la distribución física, requisitos para realizar el trabajo (habilidades, educación, experiencia, exigencias físicas y mentales), el equipo y material que se utiliza, y temas de interés especial en materia de salud y seguridad.

Entrevistas.

La entrevista de empleo busca información suficiente sobre las aptitudes, conocimiento y personalidad de un candidato para saber si resulta viable su solicitud de ingreso.

Antes de llevar a cabo una entrevista, el entrevistador debe revisar el expediente completo del candidato y procurar un ambiente que facilite la posibilidad de obtener el máximo de información útil del sujeto para posteriormente hacer un análisis de la misma.

El entrevistador debe tener claros los requisitos y características del trabajo que el candidato podría desempeñar, (es decir conocer el perfil del puesto) debe revisar la solicitud de empleo buscando cualquier información que pudiera serle útil para entender al solicitante y sus antecedentes; por lo que es conveniente hacer un bosquejo de los tópicos que se revisarán, en qué tiempo estimado se lograrán, como culminará la entrevista así como la información que se le proporcionará al candidato ya sea positiva para que continúe con el proceso ó en caso de ser negativa brindarle orientación al

mismo.

ETAPAS DE LA ENTREVISTA.

1. Apertura. Es la recepción formal del candidato y donde por primera vez se conocerán ambas partes es de vital importancia la primera impresión que se cause mutuamente.
2. Rapport. Esta fase es imprescindible, el establecerla en forma adecuada contribuye a disminuir la ansiedad del solicitante, ayuda a "romper el hielo". Debemos tratar con cortesía, escuchar al candidato y, además de confirmárselo verbalmente hacerle sentir que la información que nos proporcione tendrá siempre el carácter de confidencial.
3. Desarrollo. es la etapa donde se obtiene mayor información, entendiendo que se ha establecido un buen rapport. Generalmente conviene hacer preguntas cerradas. se sugiere abordar en ésta fase aspectos generales y escolares.

Conforme se ha desarrollado la entrevista, hemos logrado establecer un clima de confianza, espontaneidad y seguridad, esto nos ayuda a obtener información más significativa cualitativamente hablando. Es el momento de utilizar preguntas abiertas o de sondeo: aquí se puede indagar sobre aspectos que no hayan quedado en la fase anterior.

Como preámbulo entre la CIMA y el CIERRE se preguntan temas relacionados con la familia, salud y pasatiempos.

4. Cierre. Previo a dar por terminada la entrevista, cinco o diez minutos antes conviene anunciar que se acerca el final con frases como "La información que nos ha proporcionado será de gran utilidad para tomar nuestra decisión" o antes de terminar ¿le gustaría comentar alguna otra cosa que considere importante?

Este es el momento de decidir los pasos a seguir e informarle al candidato que va a suceder. Si continuará los trámites posteriores se le orientará sobre la forma en que deberá llevarlos a cabo, si no será aceptado se le deberá respetarse su dignidad y hacerle sentir que la entrevista no fue pérdida de tiempo. no debemos permitir que se vaya con la idea de que fracasó.

Test o Prueba Psicológica.

El término test mental fue utilizado por James McKeen Cattel, para designar una serie de pruebas psicológicas que examinaban las diferencias individuales de estudiantes universitarios.

La segunda Guerra Mundial reafirmó el interés por los test de inteligencia y de aptitudes, y esto constituyó un poderoso estímulo para el desarrollo de los de personalidad. Hoy en día el interés por los tests y su desarrollo es cada vez mayor en todos los países.

DEFINICIÓN. Test es un método psicológico mediante el cual se provoca en una persona una forma de conducta que admite una apreciación objetiva y cuantitativa.

CARACTERÍSTICAS. La tarea de elaborar un test es larga y laboriosa. A fin de que tal medio sea útil, debe cubrir tres requisitos básicos: estandarización, objetividad, confiabilidad y validez.

ESTANDARIZACIÓN

Un test puede verse como un experimento en el cual la *variable independiente* son las instrucciones que se dan a la persona, entonces es necesario el control de los elementos siguientes:

- a) Medio en que se aplica el test.
- b) Material del mismo.

- c) Estado normal de la persona a quien se aplica.
- d) Consignas dadas por el examinador para que el empleo del material sea perfectamente definido y reproducido idénticamente en todos los casos.
- e) *Registro del comportamiento provocado en la persona, a fin de que resulte tan preciso y objetivo como sea posible. Las condiciones de ese registro deben definirse y observarse siempre rigurosamente. Es un procedimiento estándar.*
- f) El comportamiento así registrado es valuado estadísticamente con respecto a un grupo de individuos: *la clasificación del sujeto examinado con respecto al grupo de referencia es la meta final del test.*

LA OBJETIVIDAD

Por razones de economía (de tiempo, dinero, etc.), los tests que se emplean en las organizaciones para selección y colocación del personal, tienden a ser, en su mayoría, de naturaleza objetiva. La calificación que obtiene el candidato en estas pruebas esta considerablemente libre de cualquier interpretación subjetiva por parte de la persona que califique. Otra de las consideradas como ventajas de las pruebas objetivas es que pueden ser calificadas fácil y rápidamente por auxiliares con un entrenamiento mínimo; lo cual nosotros no consideramos como una ventaja sino por el contrario ya que es necesaria una persona que posea conocimientos profesionales para que no puedan existir errores.

CONFIABILIDAD

Es la cualidad que hace que una misma prueba aplicada dos veces a la misma persona en circunstancias idénticas, proporcione similares resultados; en otras palabras, la confiabilidad indica si el test es constante en las mediciones que obtiene de una misma persona, o de grupos de personas con características o perfil psicológico similar.

Hoy en día se ha comprobado que éste sistema de confiabilidad ha perdido su eficacia debido a que los resultados que arrojan ya no son adecuados. La mayoría de éstas pruebas fueron validadas (probaron su confiabilidad) en el momento de su creación, pero los perfiles han cambiado y las pruebas no se han actualizado, quedando obsoletas. Tenemos pruebas en las que seleccionamos objetos que faltan en un contexto y se espera que en una casa se dibuje una chimenea, pero en nuestro país la gran mayoría de las casas no posee una, lo cual hace que el candidato falle, no por que no sepa, sino por un error en la prueba

En las pruebas proyectivas es bien sabido que si aplico el examen el lunes a un individuo y lo someto a la misma prueba el día viernes obtendré un resultado diferente, pero los rasgos generales guardan una cierta congruencia a la primera aplicación, pero son muy variables.

DESCRIPCIÓN Y APLICACIÓN

Es indiscutible que debemos verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que lo destinamos, o que el pretende, a través de esto podemos darnos cuenta de la necesidad de la evaluación, tanto para la selección como para la reubicación o promoción del personal

Para ello se utilizan las pruebas psicológicas, a éstas las podemos dividir en tres áreas básicas:

1. **Inteligencia:** Se ha definido la inteligencia como la aptitud para resolver problemas pueden construirse tests que comprendan preguntas consistentes en resolver problemas, y considerarlos como tests de

inteligencia, como análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.

2. **Aptitud, Intereses:** Debido a que las aptitudes son propiedades innatas del individuo, repartidas desigualmente, del mismo modo que, el color de los cabellos o la agudeza visual en el plano físico, se reconoce que una aptitud es el producto de capacidades innatas y de la influencia del medio, en proporciones diferentes según los tipos de pruebas.
3. **Personalidad:** Se refiere a la medición de los aspectos internos y su interacción con el ambiente; estos aspectos son : estabilidad emocional, juicio social, etc. Comprenden todas aquellas pruebas que exploran los aspectos no intelectuales (en el sentido amplio) de la personalidad, es decir, sus aspectos conativos (o volicionales) y afectivos. Por lo tanto, la expresión "tests de personalidad" es más bien impropia, pero el uso la ha consagrado.¹¹

A través de ellas vamos a investigar lo siguiente.

1. Las cualidades en potencia, pero no desarrolladas que el trabajador posee.
2. Las cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces de ser aplicadas de inmediato a un trabajo.
3. Se estudia la dinámica psíquica del sujeto en muy diversos niveles, con el fin de encontrar las tendencias generales, los patrones de reacción más comunes, la estructura de sus motivaciones, conflictos, etc.. Su fin principal es predecir con la mayor certeza posible, la conducta del individuo en relación con su adaptación al trabajo y su desempeño.

CONSIDERACIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Si estas pruebas no se aplican bajo un ambiente controlado pueden alterar los resultados, es importante hacer hincapié en este factor, y el área de aplicación de las pruebas.

¹¹ *Los Tests Mentales, Pierre Pichot Buenos Aires Colombia, Pp 69 23,25*

El material para la aplicación debe prepararse con antelación para evitar distractores, ya que este tipo de factores puede cambiar el Set psicológico del evaluado y alterar los resultados, el medio ambiente, la situación en la que se encuentre el evaluado y su estado físico o anímico pueden afectar los resultados de estas evaluaciones. Si las pruebas son tan extensas que cansen a los aspirantes se debe de dejar un receso y con 15 minutos resultan suficientes.

LIMITACIONES DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Las pruebas psicológicas ya sean de inteligencia, interés, personalidad o técnicas nos sirven para investigar cualidades que el trabajador posee o puede desarrollar, y la dinámica psíquica del sujeto como sus patrones de reacción, la estructura de sus motivaciones y conflictos, pero éste predictor no puede arrojar datos verídicos, de alta importancia actual como lo son la honestidad y la confiabilidad

Pruebas De Trabajo

La realización de las pruebas de trabajo la hace normalmente el futuro Jefe Inmediato, a fin de comprobar que el candidato posee los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de Reclutamiento y Selección, deberá tenerse toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas, pero es importante que el Jefe Inmediato pueda aplicar esta prueba de trabajo ya que solo él tiene la capacidad de realizar una evaluación objetiva sobre los conocimiento especializados del candidato.

A este paso también se le llama “Prueba de Práctica”. Algunas organizaciones acostumbran hacerlo antes de aplicar pruebas psicológicas y otras después, dependiendo del puesto.

También aquí podemos clasificar las pruebas trabajo en condiciones controladas, para observar la conducta de mas de un evaluado ante condiciones y problemas determinados o estandarizados, y la interacción de los candidatos entre sí. Son realizados en presencia de varios observadores y el Jefe Inmediato y prepararan un reporte que se integra al del proceso de selección. (pruebas similares a las que realizan los Assesment Center).

Batería Psicológica

Con el apoyo de los diferentes perfiles de puesto y como se agrupen los mismos deberán seleccionarse las herramientas (pruebas psicológicas) que permitan la predicción con mayor facilidad, y que conformaran nuestra Bateria. Se elegirán pruebas que proporcionen información confiable y válida sobre las capacidades, habilidades, motivaciones y actitudes de quien ocupará el puesto para el que se evalúa.

Una prueba psicológica constituye esencialmente una medida objetiva y típicada de una muestra de conducta. El valor predictivo o diagnóstico de estas depende del grado en que sirve como indicador de una área de la conducta relativamente amplia y significativa, razón por la cual se agrupan para abarcar todos los aspectos de interés en la persona. El objetivo de las pruebas difiere de la medida de la muestra de conducta que la prueba abarca directamente, es decir, no son importantes los resultados de 20 problemas aritméticos sino la relación entre la puntuación y la capacidad para el cálculo de dichos problemas.

Las pruebas psicológicas no tienen modelos predeterminados de aprobado, reprobado. La puntuación que obtiene un individuo solo puede valorarse comparando con las puntuaciones de otros.

La batería de pruebas psicológicas se elaborarán de acuerdo al perfil del puesto y se tomarán aspectos de nivel de aplicación, es decir, si es nivel ejecutivo, mando medio, operativo o administrativo y tiempo de aplicación.

Una batería psicológica incluirá aspectos básicos como:

- Inteligencia.
- Habilidad y actitud para el puesto
- Personalidad
- Conocimientos relativos al puesto

Tercera Parte

Metodología Propuesta

Solución Personal

Capítulo 6

La Poligrafía

Detección Psicofisiológica De La Mentira

Determinar la veracidad de un sujeto es un factor decisivo en los casos de selección de personal, ya que realmente no se cuenta con información que proporcione datos relevantes en relación a su veracidad, a pesar de cualquier Bateria psicológica, o cualquier otra prueba que se le presente, además de, valores morales, tan importantes actualmente para las instituciones.

Por su reciente incorporación al proceso de Selección, destaca el uso del polígrafo como un valioso instrumento de apoyo, tanto en tareas de evaluación como de selección de personal, en la medida que explora y profundiza áreas en donde los exámenes psicológicos no alcanzan a determinar con precisión.

El uso del polígrafo en materia de selección y evaluación de personal, permite establecer la veracidad de la información que proporcionen tanto los candidatos a ingresar a la institución como el personal que ya se encuentra laborando en la institución, además a través de esta evaluación podemos determinar conductas o hábitos que pongan en riesgo la integridad de la empresa. Con este procedimiento se logra una selección de personal adecuado a los parámetros fijados por la empresa y al perfil institucional, que básicamente buscan contar con una cartera de personal leal y honesto, lo cual en nuestro país, actualmente es extremadamente importante

El polígrafo es una prueba validada que reduce la incertidumbre (en un porcentaje del 95%) y al tener esta confianza como el ultimo eslabón en el proceso de selección, nos permite manejar de una manera mas ordenada la información de nuestro personal, ya que de acuerdo a su acoplamiento al perfil y los resultados obtenidos en el proceso de selección podemos determinar las capacidades de desarrollo del mismo

La confiabilidad en el uso de esta técnica depende de su adecuada instrumentación en las empresas y de su correcta aplicación, su eficiencia depende de manera determinante de la capacidad del poligrafista y de su objetividad, conocimientos y sentido de responsabilidad para con la empresa. Además, resulta de vital importancia comprender el análisis poligráfico como un proceso y no como el uso aislado de un instrumento.

Una vez que ya se han identificado en función de los perfiles de puesto las características y/o principios institucionales se evalúan a los candidatos para determinar la idoneidad de los candidatos de acuerdo a sus funciones y responsabilidades. El óptimo aprovechamiento del polígrafo en el proceso de selección y evaluación de personal debe fundarse en criterios objetivos que correspondan fielmente a los fines de la Institución, para esto se hace necesario analizar las causas de rechazo a la luz de la experiencia adquirida y con base en los resultados obtenidos.

OBJETIVO

El añadir el examen poligráfico como parte integral y última del proceso de selección de personal, permite que se fortalezca en una gran medida el proceso de selección y evaluación de personal para que se contrate al candidato más adecuado para cada puesto, y se garantice su confiabilidad en de acuerdo a los perfiles establecidos por la institución.

Se mantendrá así mismo la calidad de estos empleados al aplicar estos exámenes al ser promocionados, para conservar en todos los mandos una constante de calidad humana en la empresa

La emisión del resultado se basa en el análisis de las gráficas resultantes, fundamentado en un procedimiento estandarizado que consiste en un análisis numérico de cada una de las reacciones obtenidas.

JUSTIFICACIÓN

Para contar con personal que posea características acorde a las necesidades de la empresa se requiere de un esfuerzo importante y apoyo incondicional por parte de la Dirección General, para que este método funcione correctamente y podamos seleccionar al personal que sea profesional, capaz, honesto y con arraigo a la institución.

En México culturalmente no se considera necesario concederle importancia o toda la importancia al proceso de selección de personal, pero si se exige que el personal sea el más apto para cumplir con las funciones encomendadas no de acuerdo a apreciaciones sino a realidades, con base a un perfil de puestos y descripción de funciones. Pero establecer criterios de selección con estas necesidades no es una tarea fácil, ya que deben sustentarse bajo un esquema empresarial y de acuerdo a la misión y visión de la empresa y a la Planeación de Recursos Humanos que mediante la aplicación de estos elementos o Métodos de Selección, precisos y confiables (validados) logren el resultado esperado.

Los sistemas, métodos, instrumentos y procedimientos de apoyo a la selección de personal deben ser objeto de permanente modernización, optimización y actualización con la finalidad de preservar vigencia, seguridad y confiabilidad en su aplicación.

Dentro de la modernización de los sistemas de evaluación destaca el uso del polígrafo como un valioso instrumento moderno de Selección de Personal.

La utilización del polígrafo en materia de selección y evaluación de personal permite detectar posibles desviaciones en el apego a principios y conductas socialmente aceptadas, mediante la detección de la veracidad en la información que los candidatos proporcionan en la evaluación, elevando así la confiabilidad en el proceso de selección

CONCEPTOS A EVALUAR

Las empresas dependiendo del tipo de actividades y sobre todo de la ética y principios empresariales deberá de fijar criterios de exclusión en el análisis poligráfico, mismos que permitan hacer una selección objetiva y adecuada para la empresa.

El como fijen los parámetros y el grado de permisividad en cada uno de ellos solo dependerá de las políticas establecidas, por ejemplo en una empresa se puede fijar un criterio de exclusión como la participación de actos delictivos, y si el evaluado registra reacciones en esta área y admite un robo de una cantidad determinada, la empresa de acuerdo a sus estándares fijara si esa cantidad esta por debajo de una normal permitida o no.

FALTA PAGINA

No. **50**

Capítulo 7

El Polígrafo

Un Instrumento Científico

El polígrafo es un instrumento que monitorea y registra cambios fisiológicos que se producen en el *cuerpo humano*

El uso adecuado del polígrafo permite valorar la veracidad de las respuestas proporcionadas a un cuestionario definido.

El Webster's Dictionary define el término "polígrafo" (polygraph) como "un instrumento para registrar las marcas que producen varias pulsaciones diferentes que actúan en forma simultánea; en términos generales, DETECTOR DE MENTIRAS". Las pulsaciones se registran mediante los movimientos de unas agujas que marcan sobre una tira móvil de papel graduado. Habitualmente se designa con éste término al aparato destinado a medir cambios en la actividad del sistema nervioso autónomo (SNA), aunque las agujas del polígrafo pueden medir en rigor cualquier tipo de actividad.

El verdadero valor del polígrafo radica en el análisis metódico y riguroso del impacto que cada pregunta y su respectiva respuesta producen en el evaluado.

Este análisis esta basado en un procedimiento estandarizado, mediante un análisis numérico de cada una de las reacciones obtenidas

ORÍGENES DEL POLÍGRAFO.

Podemos encontrar en el libro del Génesis de la Biblia que cuando Adán probó la fruta prohibida, tuvo pena y trató de ocultarse de Dios por haber desobedecido, tratándose de "cubrir" con hojas de los arboles. Por esta conducta de culpa Dios descubre el pecado de Adán y la mentira que le dijeron.

La falta de veracidad ha sido un signo característico de defensa en el ser humano ante circunstancias que se viven, como amenazas por el entorno que le rodea. Mantenerse oculto constituye la forma más simple de evadir una responsabilidad, y por esta razón el ser humano recurre constantemente a la mentira para defenderse u ocultarse

Obedeciendo a la necesidad primordial de “detectar la mentira” por sus múltiples manifestaciones, desde la antigüedad surgen algunos intentos basados en la experiencia empírica para resolver dicho problema. Tal es en caso en China, donde se interrogaba a los sospechosos con un puñado de arroz en la boca y pasado un periodo corto de tiempo en interrogatorio se le pedía que lo escupiera, si el arroz salía seco se le determinaba culpable (por falta de salivación como respuesta fisiológica de mentira). Otro caso es el de la India en el cual a forma de juicio al “mentiroso o culpable” se les hacía entrar a una cueva o tienda oscura en la cual se encontraba un “burro de cola sagrada”, explicando que al jalarle la cola esta se iluminaría en caso de que el sujeto fuera culpable. La cola estaba embadurnada de brea y si el sujeto no tocaba la cola se le consideraba culpable, no la tocaba por temor a ser descubierto, si el individuo era inocente no tenía ningún temor al tocar la cola y saldría con las manos llenas de brea u hollín.

Mas aún desde el año 900 d.C los romanos, egipcios, chinos e hindúes ya reconocía que la falta de veracidad generaba cambios en las respuestas corporales involuntarias, es hasta principios de este siglo con Angelo Mosso que aparecen los primeros intentos por medir la falta de veracidad por métodos científicos.

Caesare Lombroso, es considerado el “padre del detector de mentiras” ya que da una estructura formal a la evaluación e integra en un instrumento los canales de medición psicofisiológica necesarios para este objetivo.

Keeler es el primero en integrar 3 canales de medición diferentes dentro de un solo instrumento, con la misma finalidad. A través del tiempo el instrumento se ha perfeccionado y la técnica de evaluación y entrevista previa a la aplicación del examen poligráfico ha adquirido una metodología avanzada para la obtención de resultados confiables. Actualmente podemos reconocer como impulsores e investigadores de técnicas de evaluación a Larson, Reid y Backster.

Por su gran utilidad el uso del polígrafo se ha extendido siendo utilizado en, selección de personal ya sea en la iniciativa privada o en instituciones gubernamentales, centros de inteligencia, corporaciones policíacas, militares y en general en aquellas circunstancias donde la veracidad sea el principal punto por evaluar.

QUE ES Y COMO FUNCIONA UN POLÍGRAFO?

El termino Polígrafo literalmente significa, "muchos trazos". Este nombre se refiere a la manera en que las actividades fisiológicas son simultáneamente registradas en el instrumento.

Los Polígrafos se dividen en tres grandes grupos, análogos con funcionamiento mecánico, análogos con funcionamiento electrónico y computarizado, cualquiera de estos tres tipos de polígrafo lleva aditamentos, que son colocados en el individuo para poder obtener los registros de la actividad fisiológica del mismo.

El examen poligráfico se aplica con todo un proceso que comprende varias etapas, y es esta técnica completa la que le da esta confiabilidad al examen poligráfico.

La teoría que soporta la detección psicofisiológica de la mentira se basa en que el miedo emocional como factor psicológico desencadenante de una reacción. Esta reacción autonómica e incontrolable es la que es registrada por el polígrafo y posteriormente interpretada por el examinador.

Al ser colocados los aditamentos en el evaluado, se registran cambios en la presión arterial (manga de cardio), cambios electrodérmicos (electrodos) y cambios en la contracción de los vasos capilares (pletismógrafo).

Básicamente el funcionamiento en todos ellos es presentar una copia fiel de la actividad fisiológica en forma de trazos lineales

Es muy importante aclarar que no hay ningún instrumento que pueda "detectar mentiras", por lo tanto el polígrafo debe ser considerado como una herramienta que establece un diagnóstico relacionado con la veracidad de un individuo. Es un instrumento que registra respuestas fisiológicas a partir de sus correspondientes psicológicos, o el resultado de cambios emocionales.

ASPECTOS FISIOLÓGICOS

Los fundamentos de la técnica Poligráfica se remontan al fenómeno descubierto en 1920. Este se basa en la relación directa entre una estimulación psicológica (estimulo percibido por la mente) y la reacción fisiológica (respuesta manifestada a través del cuerpo). Es decir ante la percepción de un peligro a una situación amenazante, se da una respuesta fisiológica. Esta respuesta es registrada a través de los 5 canales que componen el polígrafo.

La "fisiología poligráfica" estudia estos cambios que se manifiestan como variaciones en los registros previamente mencionados, al momento de formular y responder a las preguntas específicas del examen poligráfico. Este análisis permite determinar la veracidad de las respuestas del evaluado.

La metodología de aplicación, evaluación y diagnóstico se basa en el registro de la actividad fisiológica de un individuo al tiempo en el que se le hacen preguntas específicas. Para poder interpretar y determinar si esas reacciones son reacciones de veracidad o de mentira se basa en un análisis que establece una correlación existente entre el estado psicológico de veracidad-mentira y sus implicaciones fisiológicas son las siguientes:

Dentro del Sistema Nervioso Central (SNC), el Sistema Nervioso Autónomo (SNA) se encarga de controlar todas aquellas conductas involuntarias del organismo y que son indispensables para la supervivencia.

El SNA contiene dos divisiones:

Sistema Nervioso Parasimpático (SNP)

Cuya función es la estimulación primaria y automática de los órganos internos para conservar las reservas de energía durante actividades rutinarias y sobre todo generar confort y bienestar al organismo.

Sistema Nervioso Simpático (SNS)

Cuya función es estimular al cuerpo como respuesta a estímulos del medio ambiente externo e inmediato al individuo. Generalmente utiliza las reservas del organismo en preparación para el combate de lo que se percibe como amenazante o estresante.

El SNA es el mecanismo de mayor importancia para el examinador poligráfico al tiempo de evaluar

los niveles de veracidad o mentira, debido a la respuesta fisiológica que surge como defensa del organismo ante descompensaciones externas e internas.

El SNA podría ser comparado funcionalmente con los automóviles “automático” y de “velocidades”. El SNP es similar al automóvil automático, el cual conserva gasolina, pero solamente puede responder a la fuerza que se requiere en rutinas normales de manejo y difícilmente proporciona fuerza adicional en condiciones extremas.

El SNS es similar al auto de velocidades en el sentido de que puede proporcionar fuerza adicional ante circunstancias fuera de rutina, con la desventaja de generar un gasto adicional de gasolina.

El SNS cuenta con un nivel de tensión normal cuando existe una amenaza inesperada o superior a lo rutinario, el cuerpo cuenta con un mecanismo similar al de un regulador de voltaje que protege al cuerpo de una “sobrecarga”, y para esto interrumpe o inhibe el SNS, dejando lugar al funcionamiento del SNP.

La función de la entrevista en la evaluación poligráfica es centrar psicológicamente al evaluado, para que su cuerpo genere respuestas de defensa ante las preguntas que generen mayor amenaza por las consecuencias que acarrea el asumir una responsabilidad.

Cuando se ha estimulado correctamente a un individuo, y se le hacen preguntas que impliquen amenaza, se llevara a cabo la “sobrecompensación” anteriormente descrita, que es entendida entonces como aquella señal que indica que el sujeto se encuentra estimulado en alguna área en particular.

NERVIOSISMO O MENTIRA

La mayoría de las personas, al llegar a esta fase de evaluación, se preocupan porque no saben cómo establece el poligrafista la diferencia entre nerviosismo o mentira. Es muy normal que una persona esté nerviosa al presentar cualquier tipo de examen y el poligrafista está definitivamente consciente de esto. El nerviosismo se puede mirar de dos maneras, la primera es que una persona veraz puede estar nerviosa porque teme a lo desconocido, y la segunda, es que una persona mentirosa puede estar nerviosa porque teme a lo que es verdad

USO ACTUAL DE LA POLIGRAFÍA

La Asociación Americana de Poligrafía es una asociación internacional que representa a la profesión de la poligrafía en programas que establecen estándares de ética y práctica, técnicas de examinación, instrumentos, entrenamientos y capacitación continua. La Asociación tiene aproximadamente 3,000 miembros en todo el mundo.

Todos los miembros de la AAP son requeridos a mantener estándares más altos que los exigidos por las leyes y tratados internacionales, además de exigir una elevada ética y conducta profesional. Esto es debido a que para ejercer como poligrafista se debe de ser totalmente imparcial, siendo su principal responsabilidad las personas examinadas, sin ningún tipo de segregación racial, cultural, política, o status económico de la persona, que pueda influir en la examinación o en el resultado. Además protegen la confidencialidad de la examinación

La AAP tiene comités que regulan las conductas de los poligrafistas, además de un comité educacional con material en audio y vídeo, así como materiales impresos.

En cuanto al examinador experto en la aplicación de evaluaciones poligráficas se requiere como condiciones básicas, haber cubierto al menos 300 horas de la especialidad como poligrafista en escuelas reconocidas internacionalmente, obtener certificación por el número de exámenes practicados y mantenerse en actualización constante por medio de seminarios y publicaciones que le den acceso a investigaciones recientes

En México se ha formado recientemente el Centro Nacional de Estudios Poligráficos, que tiene como finalidad establecer estándares de ética y profesionalismo en torno a esta profesión además de extender y regular la utilización del polígrafo en el ámbito privado como gubernamental, a través de su apoyo y asesoría a las empresas que cuenten con un área o departamento poligráfico, a los diferentes despachos de selección de personal y a poligrafistas independientes, formando poligrafistas y capacitando continuamente a los mismos

TIPOS DE EXÁMENES POLIGRÁFICOS

La poligrafía es usada hoy en día en dos grandes ramas: la Selección de Personal y la Investigación.

Grandes logros se han obtenido a partir del uso del polígrafo, y desde la década de los 60 se comenzó a utilizar como medio de selección de personal, grandes beneficios fueron reportados gracias a la aplicación de esta técnica, uno de los estudios mas importantes se dio en relación a la cantidad de robos hormiga que se reportaron en las tiendas departamentales ya que estos disminuyeron en un 45%, desde que se aplicaron los exámenes poligráficos de selección de personal, y evaluaciones periódicas. Este porcentaje es muy significativo ya que un 45% de estos robos eran realizados por empleados de las mismas tiendas, y al ser aplicados los exámenes, y tomadas medidas con los empleados que habían cometido con anterioridad estos robos, se pudo notar un decremento en esta actividad, que usualmente se atribuye a los consumidores.

El 70% de las oficinas de policía en los Estados Unidos usan las exámenes poligráficas y un proceso de selección con una metodología similar a la sugerida, y se ha encontrado que es muy útil *para detectar elementos o candidatos de alto riesgo* En el Estado de Illinois, Ohio, Maryland y Florida después de pasar por las pruebas y baterías psicológicas normales y una investigación domiciliaria, se reportaron recomendables a 3,576. personas que solicitaron empleo en las oficinas de la policía y como policías. Después de aplicar la prueba poligráfica 2,068 fueron identificados como elementos de alto riesgo.

¡¡Que el 58% resulte de alto riesgo después de pasar por los filtros normales!!

Es increíble la cantidad de personas que se tienen las empresas creyendo que son aptos para laborar en ellas y que pueden representar un gran riesgo, para nuestros activos, y en el caso de la Policía sea en Estados Unidos o en México, que realmente no cubren el perfil especificado y ponen en peligro a la sociedad.

En diciembre 27 de 1988 se aprobó una ley en los Estados Unidos que prohíbe aplicar pruebas poligraficas bajo ciertas circunstancias, debido a la discriminación que se estaba presentando por creencias religiosas o afiliaciones, creencias u opiniones sobre asuntos raciales, creencias o

afiliaciones políticas, creencias, afiliaciones o participación en actividades sindicales u organizaciones similares, actividades o preferencias sexuales.

LEGISLACIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DE PRUEBAS POLIGRÁFICAS EN MÉXICO

En México no hay prohibición o regulación alguna con respecto a la aplicación de pruebas poligráficas, aunque estas pueden ser presentadas por estar reglamentadas como pruebas de carácter pericial ante un tribunal

Al hablar de polígrafo se piensa en Derechos Humanos, y si de alguna manera al aplicar este tipo de exámenes se rompe o viola alguno de estos derechos inalienables.

De acuerdo a la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, solo son de su competencia los actos en contra de los derechos humanos si los lleva a cabo un servidor público.

En entrevista con el Primer Visitador de la CDHDF J. Antonio Aguilar Valdéz, se le explico el proceso de evaluación ya que él y la Comisión desconocían el mismo, pero al serle explicado este procedimiento mencionó que debido a que en diferentes ocasiones durante el proceso se le pide su autorización y consentimiento para continuar al examinado, no se esta violando ninguna de sus garantías o derechos, debido a que este puede parar en cualquier momento la evaluación.

Además se le preguntó acerca si se consideraba o no una discriminación el no aceptar para un puesto a algún candidato que repruebe el examen poligráfico a lo que el menciona que siempre y cuando sean establecidas las características del personal y se justifique el porque de ese perfil, no se puede considerar una discriminación, ya sea después de un filtro psicológico o poligráfico.

Capítulo 8

El Examen Poligráfico

Técnica De Evaluación.

Cada organización deberá de ajustar los parámetros o estándares de calificación de acuerdo a las normas y ética de cada empresa, es decir, se deben de fijar los criterios de rechazo o aceptación (aprobar o reprobar) de acuerdo a las admisiones que se obtengan en la prueba, ya que para lo que una empresa puede ser un criterio de exclusión para otras puede ser solo una observación y no necesariamente descalificaría a la persona.

En relación a las etapas que deben de ser cubiertas durante una evaluación para así poder considerarla confiable y válida por la Asociación Americana de Poligrafía. Existen diferentes teorías que introducen o eliminan etapas para crear su metodología de evaluación, sin embargo las etapas que en general son cubiertas en cualquier evaluación son las siguientes:

PRESENTACIÓN

Se presenta el poligrafista para que el evaluado lo conozca y se deberá aclararle el motivo de la evaluación estableciendo que la razón del examen es evaluar su veracidad ante las preguntas que le sean formuladas. El poligrafista mencionará el tiempo aproximado de evaluación y los pasos a seguir en la entrevista.

En esta etapa es esencial que el evaluado sepa que por ningún motivo deberá permanecer en contra de su voluntad, en este sentido la autorización escrita es un requisito indispensable para dar inicio a la evaluación poligráfica. Se aclara al sujeto que tampoco se encuentra forzado a realizar la aplicación si así no lo desea y tampoco está obligado a responder a las preguntas.

La aclaración final de esta etapa pone de manifiesto que su negación a presentar la evaluación o el resultado que se obtenga en esta se informará a quien hubiera requerido la evaluación.

EXPLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Se conduce una breve explicación acerca del funcionamiento del polígrafo, y de los componentes que en breve le serán colocados, se le muestran y se permite que los toque para que vea que no hay nada oculto, y como es que se llevara a cabo la prueba en su momento, así como la forma en la que sus reacciones fisiológicas aparecerán al tiempo en el que se le realicen la preguntas (estímulos) y como se registrarán sus reacciones, y de esta forma sabremos si sus reacciones están demostrando que no es una persona veraz.

Esta parte es muy importante ya que muchos sujetos están tensos al no conocer el instrumento y aditamentos, además pueden traer ideas erróneas de la prueba y los componentes del polígrafo que se aclaran en este momento.

REVISIÓN DE SITUACIÓN MEDICO-PSICOLÓGICA

En esta fase se revisa básicamente si la persona esta en condiciones de presentar la prueba o si hay algún factor externo que impida la realización de esta, mediante una guía de antecedentes médico-psicológicos (check list) con las respuestas del evaluado, es indispensable conocer el estado actual del sujeto y prevenir la intervención de factores externos no controlables en la confiabilidad del resultado. En caso de que el estado de salud o estado de ánimo del evaluado constituya un riesgo para la confiabilidad del resultado por la inestabilidad que presente, se suspenderá la evaluación.

La Asociación Americana de Poligrafía prevé situaciones bajo las cuales no se puede llevar a cabo un examen y los motivos principales por los que se decide no practicar la evaluación son:

- Enfermedades temporales o permanentes
- Desórdenes cardiacos o respiratorios
- Estados de intoxicación
- Dolores o malestares
- Fatiga excesiva (física o mental)
- Gripas, alergias manifiestas o cualquier enfermedad respiratoria
- Deficiencias mentales o bajo coeficiente intelectual
- Medicación reciente que altere el sistema nervioso.

Cabe señalar que se considera "funcionamiento normal" del organismo a aquel estado de equilibrio al tiempo de evaluación.

ENTREVISTA.

Ya que durante la aplicación del examen poligráfico no podrán ser introducidas preguntas que no hubieran sido revisadas por el poligrafista y el evaluado previamente, en esta etapa se irán aclarando una por una las áreas de evaluación. sus implicaciones, alcances, aspectos relacionados hasta el punto de redactar la pregunta a utilizar con la explicación semántica necesaria.

Se le permitirá al evaluado explicar las condiciones específicas bajo las cuales han ocurrido los hechos o tópicos que se le pregunten en la examinación.

Debe aclararse que durante la entrevista las preguntas se pueden responder con explicaciones, sin embargo al momento de practicar la evaluación poligráfica sus respuestas deberán ser concretamente de sí o no, a menos que el poligrafista dé otra indicación.

AJUSTE DEL POLÍGRAFO.

Se le indica al evaluado que el examen está por comenzar y que es importante obtener un registro de ajuste para que el instrumento y el poligrafista puedan reconocer parámetros normales de funcionamiento fisiológico.

Cabe señalar que las preguntas no deben tener relación alguna con las preguntas revisadas para el examen, ya que la única razón de esta etapa es propiamente ajustar el instrumento de acuerdo a la capacidad de reacción de la persona.

EVALUACIÓN POLIGRÁFICA

Generalmente se encuentra compuesta por tres series de preguntas. Se colocan los aditamentos en el evaluado explicándole que no sentirá molestia alguna y que de sentirse incómodo es importante que lo indique al poligrafista. Una vez ajustados los aditamentos se le pide al evaluado que como condición indispensable para obtener un gráfico nítido deberá mantener una posición estable, con sus dos pies separados en el piso, vista al frente y espalda recta en el asiento. Se le indica que debe

omitir comentarios en sus respuestas y concretarse a responder si o no.

La aplicación completa de exámenes poligráficos se compone de al menos tres gráficas con la misma serie de preguntas para obtener la confiabilidad y consistencia suficiente en el análisis del que sean objeto.

CALIFICACIÓN DE GRÁFICAS

Las calificaciones obtenidas en las preguntas relevantes determinarán la veracidad correspondiente al asunto que se está examinando. Se pueden obtener tres resultados diferentes, de veracidad, no veracidad y de resultado inconcluso.

Un resultado inconcluso se puede dar por múltiples causas, no manejables por el poligrafista o el individuo pero el índice de obtención de este resultado es muy bajo. (1% o menor) por lo que en estos casos deberá conducirse una re-examinación.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Una vez realizada la calificación de gráficas y de detectar mentiras en las reacciones del evaluado se inicia la entrevista post-examen en el intento de obtener una aclaración o admisión por parte del sujeto, sin ser un interrogatorio. En caso de que el evaluado se muestre renuente a aceptar cualquier tipo de responsabilidad se despidе al candidato

Nunca deberán realizarse dos evaluaciones sin mediar un tiempo razonable para el reposo y recuperación del evaluado y evaluador.

El reporte final constituirá en el análisis del poligrafista con base en los gráficos y las reacciones en ellos registrados. Condición indispensable para que un poligrafista logre resultados confiables es que pueda contar con información previa del evaluado tales como los resultados y observaciones obtenidas en las entrevistas psicológicas y antecedentes personales.

El nivel de confiabilidad del diagnóstico obtenido en una evaluación poligráfica varía dependiendo del tipo de examen que se practica, sin embargo diversas investigaciones en las diferentes técnicas utilizadas reportan niveles de confiabilidad siempre superiores al 95%

En 1948 por primera vez es aceptada en el estado de California (E.U.A.) la evaluación poligráfica como evidencia en corte y a partir de entonces en países de todo el mundo se utiliza cada vez más esta prueba como evidencia válida dentro de cualquier proceso legal.

Algunos de los países en los que se practican las evaluaciones poligráficas encontramos a:

Argentina

Malasia

Canadá

México

China

Rusia

Estados Unidos

Singapur

Israel

Venezuela

Japón

Perfil Del Poligrafista

CARACTERÍSTICAS GENERALES

SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto
C I:	Promedio
ESCOLARIDAD:	Licenciatura en Administración. Área de R.H. Selección de Personal.

CAPACIDADES

ATENCIÓN	MEMORIA
JUICIO	INICIATIVA
OBSERVACIÓN	AGILIDAD MENTAL
ANÁLISIS Y SINTESIS	FACILIDAD DE EXPRESIÓN
ANTICIPACIÓN Y PLANEACIÓN	TOMA DE DECISIONES
CAPACIDAD PARA MOTIVAR	

REQUISITOS DE PERSONALIDAD

SUSPICAZ	SOCIABLE
METICULOSO	AMABLE
PERSEVERANTE	PERSUASIVO
RECEPTIVO	EMPÁTICO
ACTIVO	CONVINCENTE
ASERTIVO	SEGURO DE SI MISMO
ESTABLE	OBJETIVO
CONTROL DE IMPULSOS	ADAPTABLE
AUTOCRÍTICO	

REQUISITOS LABORALES

RESPONSABLE
DISCIPLINA
DISCRETO

EMPÁTICO.
HONESTO
ESTABLE

EMPRENDEDOR
ÉTICO Y MORAL
INDEPENDIENTE

Capítulo 9

Selección de Personal.

El Método Propuesto.

Debido a la importancia del proceso de Selección, podemos observar divisiones que dependiendo de la empresa se pueden considerar como se presentan. en Reclutamiento, Evaluación Psicológica (dividida en Preselección y Selección), Investigación Socioeconómica, Valoración Médica y Análisis Poligráfico.

Este proceso. la importancia y sustento de cada una de sus partes se describen a continuación.

LA SELECCIÓN COMO UNA TÉCNICA.

Se define como la técnica de integración de personal que tiene como finalidad proveer a una organización o institución del recurso humano requerido en calidad, cantidad, en el menor tiempo y al menor costo para alcanzar los objetivos fijados

LA SELECCIÓN COMO UN PROCESO.

Es un proceso por medio del cual se ingresa a la institución el personal idóneo requerido, mediante la utilización de distintas técnicas: Reclutamiento, Entrevistas de Selección, Exámenes de Conocimientos, Pruebas Proyectivas, Estudios Socioeconómicos, Médicos y las *PRUEBAS POLIGRÁFICAS*.

Al final de este proceso se habrán elegido de un conjunto mayor de personas o aspirantes, a un grupo menor que serán candidatos, y de este saldrá un grupo mas pequeño que serán los empleados o trabajadores una vez que se realice su contratación.

El proceso de Reclutamiento y Selección constituye el génesis de una sólida formación y orientación

de agentes de cambio, necesarios para cumplir nuestros objetivos institucionales. Por lo tanto, en él descansa, en una medida considerable, la viabilidad y consistencia de la Planeación Estratégica en su conjunto.

Con este propósito se lleva a cabo la aplicación de todo un procedimiento técnico para identificar las características laborales y personales del candidato que va a cubrir una vacante; en éste proceso selectivo se descartan los elementos que ofrecen menores cualidades con las herramientas antes detalladas en los distintos aspectos revisados para asegurar la contratación de los más aptos y capaces.

Los instrumentos para seleccionar representan el mínimo normativo a partir del cual realizarán los exámenes, cuestionarios y otros instrumentos.

Para su óptimo funcionamiento debe fundamentarse en criterios objetivos, que correspondan fielmente a la naturaleza y fines de la organización donde se llevará a cabo, debe sustentarse en un esquema planeado y dirigido y retroalimentarse utilizando instrumentos precisos, confiables y representativos.

Dadas las definiciones de las herramientas y en base a la empresa y a su momento se debe tomar en consideración una serie de puntos o normas generales de reclutamiento y selección indispensables para este proceso.

- A) Los perfiles de puesto una vez aprobados serán la base para el reclutamiento, selección y evaluación del personal.
- B) El reclutamiento y la selección se desarrollarán de acuerdo a los procedimientos establecidos, a fin de captar del mercado de trabajo al personal más apto y dispuesto.
- C) Toda la información generada tanto durante el reclutamiento, como en las fases de selección y evaluación de personal será estrictamente confidencial, por lo que su registro y manejo, así como con el acceso a la misma se regularán estrictamente

- D) Los programas de Reclutamiento y Selección, se instrumentarán con base en el diagnóstico y la determinación de necesidades de la Planeación de Recursos Humanos, ya que para cada empresa y puesto los requerimientos y criterios cambian.

RECLUTAMIENTO

El reclutamiento de personal requiere la explotación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como externas, con el propósito de que los individuos calificados sean tomados en cuenta en la apertura actual o futura de nuevos puestos.

El Reclutamiento de personal es entendido según Hernández (1980) como el proceso mediante el cual se localiza al personal que formalmente posea los requisitos generales que exige determinado puesto con el objeto de incorporarlo a la Institución.

Pagaza (1990) menciona que es necesario conocer previa y exactamente las necesidades o características del puesto a cubrir, así como los conocimientos, experiencia y habilidades con los que el candidato debe contar (Descripción de puesto). Por su parte Trejo (1996) y Smith y Wakeley (1977) coinciden al reconocer que cuanto más se sepa de alguien, mejor se podrá predecir su desempeño en una situación dada; igualmente mientras más se sepa de una situación, mejor se predecirá cómo una determinada persona se desempeñará en ella.

Las descripciones para conformar los perfiles de puesto deben ser obtenidos del universo exclusivo de la institución, ya que se contaminaría al copiar los perfiles de otra institución si estos no se adecuan plenamente a la nuestra.

En este sentido, resulta tan importante conocer a la persona como el trabajo que va a realizar y la situación en las que va desarrollarse a fin de tener éxito en el reclutamiento. La labor de Reclutamiento será la de allegarse en la mayor medida posible, solo del personal que asegure poseer la mayor parte de los requisitos que se demandan.

La función y responsabilidad del área de reclutamiento es atender con responsabilidad y eficiencia las necesidades actuales de las áreas y a su vez futuras de recursos humanos, conlleva la obligatoriedad de captar a los candidatos más aptos y con mayor probabilidad de cubrir con éxito las fases subsecuentes del proceso de selección, por lo tanto para la ubicación de candidatos para ocupar puestos en la institución, la promoción de elementos internos cobrará preeminencia respecto al reclutamiento externo, para lo cual se establecerán y regularán concursos para este efecto, dada la importancia de motivar y desarrollar al personal

El manejo de fuentes y la atención a candidatos se operará con estricta discreción, para lo cual se establecerán los lineamientos y procedimientos que se consideren indispensables.

El proceso de reclutamiento consta de dos fases, una informativa y otra de captación de aspirantes.

En la fase informativa es importante considerar cómo y dónde hacer la difusión de la oferta de trabajo, este aspecto debe tenerse muy en cuenta, sobre todo al trabajar con fuentes externas, grupos de intercambio, instituciones educativas, instituciones gubernamentales y otras empresas con la que se ha establecido contacto para el abastecimiento de personal pues siempre deberá considerarse la confidencialidad de los datos que se proporcionen.

La captación de aspirantes consiste en su registro y canalización hacia las siguientes fases del proceso. Como procedimiento se realiza una breve entrevista filtro (vía telefónica), donde se verifica que el aspirante cubra con los aspectos mínimos del puesto que se solicita por ejemplo: escolaridad, cartilla liberada y disponibilidad de horario (criterios de rechazo) antes de permitir que continúe con el proceso, para ello se requiere de ciertos instrumentos como son:

- 1 Perfiles de puestos
2. Guía de entrevista filtro o criterios de rechazo.
- 3 Apoyo de difusión al proceso de reclutamiento

De ésta manera obtenemos productos como

1. Relación de candidatos canalizados a la fase de preselección.
2. Relación de candidatos no canalizados a este proceso, aptos para permanecer en nuestra bolsa de trabajo o de intercambio
3. Relación de candidatos no aptos para continuar su proceso de selección.
4. Relación de fuentes de reclutamiento.

En continuidad y apego a la estrategia contenida en el la Planeación de Recursos Humanos y a sus políticas y normatividad que lo rigen, es indispensable actualizar y planificar la estrategia de la fase de reclutamiento debido a las características tanto de las instituciones como de los propios mercados laborales, que por una parte exigen mantener un flujo constante de aspirantes a ocupar las plazas vacantes y por otra parte las fuentes de reclutamiento llegan a tener ciclos cortos de productividad tanto cualitativamente como cuantitativamente.

FUENTES INTERNAS DE RECLUTAMIENTO

Se refieren básicamente a los movimientos de personal que se producen en una organización con empleados activos. En la generalidad de los casos las vacantes de niveles superiores se cubren con personal en servicio, y solo cuando en la empresa no se cuenta con el personal calificado, participan en los concursos candidatos ajenos a la institución.

Sin embargo, no es conveniente circunscribir todas las vacantes a los servidores de la empresa, pues es indispensable también la participación de personas ajenas a la organización, quienes podrán introducir innovaciones modernas debido a sus altas calificaciones. Como bien señalan Chruđen y Sherman, si los empleados tienden a competir solamente con sus antiguos compañeros y no con ninguna persona de fuera para obtener ascensos, la calidad en el desempeño del trabajo puede sufrir

FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO.

La gran mayoría de candidatos para una empresa generalmente se van a obtener de fuentes externas, como por ejemplo:

Universidades. Los centros de estudios de nivel universitario constituyen un gran campo de exploración para obtener personal calificado, sobre todo cuando en la universidad contemporánea se ofrecen carreras cortas a nivel técnico con la finalidad de proveer personal técnicamente formado para la rama industrial.

Ofertas de servicio. Las empresas constantemente reciben ofertas de servicios de personas interesadas en obtener empleo, considerando que ésta afluencia será mucho mayor en la medida en que exista desempleo en un país dado.

Asociaciones de profesionales. Estas organizaciones tiene la ventaja de ofrecer personal con experiencia en el ejercicio profesional, claro está que su aporte como fuente de reclutamiento dependerá del grado de dinamismo de sus ejecutivos, en su finalidad de integrar adecuadamente la clase profesional a que pertenezcan sus miembros y de la solvencia y prestigio social de que goce en la comunidad.

Sindicato de trabajadores. En la actualidad existen sindicatos con gran fuerza laboral, sobre todo en el sector público que facilita la colocación de los empleados en un trabajo dado por la ó las empresas a el incorporadas.

PRINCIPALES MEDIOS DE PROMOCIÓN.

Estos medios deben de ser elegidos de acuerdo al giro de la empresa y obviamente de acuerdo a sus posibilidades, pero debe considerarse que dependiendo del perfil del puesto debe orientarse el medio publicitario a emplear, ya que hay un medio adecuado para cada sector o mercado de trabajo, y se debe de publicitar correctamente si se quiere atraer candidatos viables a la empresa. Los principales son los siguientes:

- Prensa escrita
- Radio
- Televisión

- Cine
- Folletos, boletines
- Cartelones o afiches para anunciar concursos cerrados
- Conferencia
- Contacto con asociaciones profesionales, técnicas y laborales

LIMITACIONES DEL RECLUTAMIENTO.

El problema de reclutamiento de personal se enfrentará a ciertas limitaciones de orden político y social, tanto en las organizaciones privadas como públicas. Existen precedentes de previsiones legislativas que requieren al candidato el juramento de fidelidad a la constitución y leyes de un país, como condición para ingresar al servicio público, esto se da entre otras cosas, pues prácticamente se ha debatido jurídicamente en los países donde se aplica. Para muchos resulta una limitación impuesta al ciudadano y al mismo reclutamiento de personal. Por ello ejemplificaremos algunos de los problemas creadores de las limitaciones.

- A. Sistema educativo. El sistema de clasificación de puestos debe articularse con el sistema educativo del país donde vaya a implantarse, a fin de que el reclutamiento de personal, basado en los requerimientos de capacidad que proporciona la clasificación, no resulte divorciado de la realidad educativa del país.
- B. Nacionalidad. En algunos países se han nacionalizado. El Código del Trabajo dispone que “el 70%, por lo menos, del número total de trabajadores de una empresa, debe estar integrado por personal de nacionalidad residente. Por lo que ésta disposición limita la participación de los extranjeros en una empresa privada.
- C. Edad. En empresas privadas como en el sector público suele exigirse para el desempeño de determinados cargos un límite de edad.

Esta disposición también limita el ámbito del reclutamiento. En ocasiones se presentan casos de candidatos con la capacidad requerida, pero sin la edad preestablecida.

- D. Residencia. En algunos gobiernos muchas leyes imponen la obligación al

funcionario de residir en el lugar donde preste servicios, al punto de que en algunos casos, para un funcionario desplazarse a otra localidad, requiere una autorización previa.¹²

¹²William E. Mosher, J. Donald Kingsley y O. Glenn Stahl, "Administración de personal en el servicio público",; pág. 13

RECLUTAMIENTO

OBJETIVO	<i>Técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la Institución en el momento oportuno.</i>
ELABORADO POR	Administrador y Psicólogos.
HERRAMIENTAS	<i>Perfiles de Puesto</i> El área de reclutamiento estará supeditada a las condiciones que marque los perfiles de puesto.
	<i>Guía de entrevista filtro.</i> Permite eliminar candidatos que no cubran los requisitos mínimos para el puesto como escolaridad, edad, documentación completa
	<i>Apoyos de difusión al proceso de reclutamiento:</i> Se emplearán medios de reclutamiento como convocatorias, grupos de intercambio, prensa para dar a conocer un puesto vacante.
	<i>Fuentes de Reclutamiento</i> A. Externa, aquellas que son totalmente ajenas a la Institución. B. Interna proporciona el personal requerido a través de promoción, transferencia interna del personal y valoración diagnóstica del personal en activo.
PRODUCTOS	<i>Relación de candidatos atendidos</i> <i>Relación de candidatos canalizados al proceso de evaluación psicológica</i>

ENTREVISTA PSICOLÓGICA

Esta etapa esta tiene la finalidad de proveer a la Institución del recurso humano requerido en calidad y cantidad que satisfaga los requisitos institucionales de lealtad, confidencialidad y disciplina.

La responsabilidad de esta etapa radica en verificar que las personas seleccionadas posean las características de lo que se requiere con base al perfil del puesto, objetivos y misión de la Institución.

Después del reclutamiento, comienza la evaluación psicológica en la que se pueden distinguir dos fases: preselección y selección.

Es importante considerar que dadas las condiciones y los constantes cambios que la subárea de selección deberá estar preparada para substituir algunas de sus herramientas de evaluación, es decir, las herramientas no son estáticas sino que se adaptan y adecuan de acuerdo a los cambios que se susciten, adoptando las nuevas posibilidades de evaluación que proporcionen resultados con un mayor grado de confiabilidad cada vez. Se debe de estar actualizando constantemente esta área para que mantenga ese nivel requerido de confiabilidad.

PRESELECCIÓN

Una vez recibidos los curriculums provenientes de presentaciones espontaneas, se clasifican para examinar los conocimientos y la experiencia de los candidatos, esta tarea brinda información relevante, así como la revisión de las solicitudes de empleo, mismas que pueden haber sido llenadas con anterioridad en un formato estándar, o en el momento de presentar la evaluación. Es de vital importancia porque arroja datos generales para poder hacer esa separación de candidatos de acuerdo a los criterios de rechazo o filtros establecidos con anterioridad como una herramienta más de trabajo.

Separados los curriculums se reúnen los requisitos formales, se procede a realizar la primera entrevista. El selector ya cuenta con al perfil elaborado por la empresa.

Los candidatos que mas se aproximan a el son enviados para el chequeo técnico, es decir la aplicación de las pruebas básicas que determinan si están en condiciones de continuar si reúnen los conocimientos y las destrezas indispensables, cuando el puesto para cubrir lo requiere

PREENTREVISTA O ENTREVISTA PRELIMINAR

Es un contacto interpersonal breve, a través del cual cobra presencia el currículum y la solicitud de empleo, y se permite efectuar un "chequeo" directo de información por medio del cual se podrá evaluar presencia, disposición, ritmo, interés en el puesto y coherencia entre la información escrita y la impresión superficial.

PRESELECCIÓN

OBJETIVO	Técnica encaminada a detectar candidatos viables al proceso de selección.
CRITERIO DE APLICACIÓN	Personal de Nuevo Ingreso
ELABORADO POR	Psicólogos
HERRAMIENTAS	Solicitud de Empleo, Entrevista Inicial, Pruebas psicológicas: Machover, Autobiografía, Cuestionario Personal, Investigación de Referencias personales
PRODUCTOS	Resultado de Entrevista y pruebas. Hoja de autorización con corroboración de datos ocupacionales Relación de recomendable y no recomendable Los recomendable se programan a fase de selección

SELECCIÓN

La Selección es el mecanismo de diagnóstico por el cual se expresan, de manera metódica, las características, habilidades y aptitudes del aspirante, cuya correlación con el referente básico constituido por el perfil del puesto, conduce a identificar a los aspirantes idóneos para ocupar una vacante dentro de la institución.

Una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de hacerla de manera negligente, pues las leyes, las normas y las decisiones del tribunal respecto a la igualdad en el empleo, exigen la *evaluación sistemática de la eficiencia de los procedimientos de selección para asegurar que no se discrimina injustamente a las minorías o a las mujeres, considerando así que los empleados están siendo cada vez mas responsabilizados por los daños que derivan de la "contratación negligente" de empleados que posteriormente cometen actos criminales en el trabajo.* Específicamente, los tribunales encuentran que los empleadores son responsables de los daños cuando los empleados con antecedentes penales y otros problemas se aprovechan del acceso a los hogares de los clientes u otras oportunidades similares para cometer crímenes. Así todo candidato deberá asistir y aprobar el proceso de Selección en su totalidad, por lo que nadie podrá ser contratado si no ha cubierto este requisito, y en conformidad con lo anterior se descalificara a los candidatos en base a los perfiles ya establecidos.

SELECCIÓN

OBJETIVO	Ubicar aspirantes a ingresar así como realizar valoraciones diagnósticas del personal activo que sean recomendables para cumplir con responsabilidad las actividades que les sean encomendadas y con ello elevar los niveles de profesionalización de los recursos humanos al servicio de la Institución.
CRITERIO DE APLICACIÓN	Valoración diagnóstica del personal en activo, promociones, transferencia interna del personal, recomendaciones de candidatos a evaluación
ELABORADO POR	Psicólogos
HERRAMIENTAS	Batería Psicológica de acuerdo al perfil del puesto. Factores de Evaluación: inteligencia, habilidad, conocimientos, hábitos personales, personalidad. Entrevista Profunda
PRODUCTOS	Reporte Psicológico Listado de candidatos recomendables y no recomendables

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

INVESTIGACIÓN SOCIOECONÓMICA.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato durante el proceso de selección (entrevistas y solicitud de empleo). Así mismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes, bienes patrimoniales, domicilio, congruencia entre su ingreso económico - nivel de vida y la relación que el evaluado guarda con su medio familiar y social, a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, vecinos, etc.

Se investiga la información complementándolo con una búsqueda de archivos, para suministrar datos que apoyen la toma de decisiones en la selección y evaluación del personal.

Dependiendo de las políticas de la organización y sobre todo en relación con el tamaño de esta, la Visita Domiciliaria se puede llevar a cabo por un departamento interno o por una agencia experta o un buró de investigaciones de personal.

Este proceso se aplica a todo aspirante que apruebe la etapa de Evaluación Psicológica.

Es obligatoria para todo el personal sujeto a evaluación.

Su instrumentación se dirige a ser una medida para proteger a la institución de elementos nocivos que buscan lesionar su funcionamiento

Consta de varias etapas, que se detallan a continuación.

ETAPAS.

1ª Etapa

1. Verificar la autenticidad de los documentos proporcionados por el candidato.
2. Se notifican las citas para realizar la visita domiciliaria.

2ª Etapa

1. Se ubica el domicilio y se fotografía la vivienda y se indaga con los vecinos el concepto que tienen del evaluado. Si no es posible fotografiar la vivienda lo usual es redactar un reporte con las características de la misma
2. Se realiza la entrevista y se solicita la información requerida.
3. Se verifican los datos que lo requieran en archivos.

3ª Etapa

1. Se elabora una síntesis que contendrá los puntos mencionados que servirán de apoyo en la comprobación de datos en la evaluación poligráfica.

INVESTIGACIÓN SOCIOECONÓMICA

OBJETIVO	Corroborar la información y antecedentes del evaluado. Misma que fue recabada durante el proceso de Selección.
CRITERIO DE APLICACIÓN	Todos los aspirantes a ocupar cualquier puesto deben de ser sometidos a esta investigación.
ELABORADO POR	Trabajador Social.
HERRAMIENTAS	Solicitud de Empleo. Reportes de las Entrevistas de Preselección y Selección.
PRODUCTOS	Reporte de la Investigación Socioeconómica.

EXAMEN MÉDICO

La importancia del examen médico de admisión radica, en que llega a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y siendo más extenso, afecta los aspectos de desarrollo de la empresa y logro de objetivos.

Muchas labores exigen resistencia o tolerancia a condiciones poco adecuadas de trabajo, los exámenes médicos revelan si el candidato posee o no tales cualidades. Además la responsabilidad de la empresa legal y ética respecto a la salud y seguridad del empleado recalcar el empleo de estos exámenes.

Estos argumentos han servido de base legal, económica y social para el establecimiento de normatividades que protegen al candidato que pretende ingresar a algún trabajo, a la empresa y a ubicar en una plaza adecuada al personal, para que lo desempeñe adecuadamente.

EXAMEN MEDICO

OBJETIVO	Verificar que el estado fisiológico del personal que se presenta a evaluación se encuentre en optimo estado de salud y garantice su desempeño
CRITERIO DE APLICACIÓN	Examinación de candidatos aptos en la etapa de selección. Valoración diagnóstica en promociones o transferencia interna del personal.
ELABORADO POR	Institución Medica.
HERRAMIENTAS	Perfil del puesto Factores de Evaluación (criterios de rechazo)
PRODUCTOS	Reporte de candidatos Aptos y No Aptos.

EXAMEN POLIGRÁFICO

En esta etapa se aplica la metodología descrita con anterioridad, recalcando que cada empresa debe de realizar una definición de criterios y normas acordes a la institución, misión, objetivos y perfiles de los puestos, sin ellas no se contara con una medida de comparación racionalidad y podría perder su efectividad, no como prueba individual sino como parte de un conjunto.

Se debe de contar con la información generada en las demás etapas, en especial las recomendaciones u observaciones del área psicológica y de Investigación socioeconómica.

EXAMEN POLIGRÁFICO.

OBJETIVO	Determinar la veracidad de un sujeto como factor decisivo en la selección de personal.
CRITERIO DE APLICACIÓN	Candidatos de Nuevo Ingreso que hayan aprobado las etapas anteriores del proceso Valoración Diagnóstica
ELABORADO POR	Poligrafista.
HERRAMIENTAS	Poligrafo. Computadoras Perfiles de Puesto Reportes de las diferentes etapas del Proceso de Selección.
PRODUCTOS	Reporte de la Evaluación Poligráfico Relaciones e empleados o Aptos o Recomendables, y No Recomendables.

UNIDAD DE ARCHIVO.

Es necesario para un manejo eficiente de la información generada en los diferentes procesos o etapas de la selección contar con un archivo que permita contar y disponer de manera eficiente de los datos que se requieren en cada una de las etapas siguientes, ya que se vinculan los procesos y es necesario disponer de ellos para poder continuar con este proceso.

Se puede recopilar esta información dependiendo de los recursos de la empresa, ya sea en un archivo, o en una base de datos estructurada para este fin.

Podrá integrar reportes, medios y estadísticas que nos permitan la toma de decisión final

UNIDAD DE ARCHIVO E INFORMÁTICA

OBJETIVO	Integrar y llevar un control sistemático de la información producida durante el proceso de selección.
CRITERIO DE APLICACIÓN	Se integraran expedientes de todos los candidatos, aún si estos no pasan a etapas posteriores, para mantener un récord de las actividades realizadas y de los candidatos evaluados.
ELABORADO POR	Auxiliar de Archivo y/o Capturista.
HERRAMIENTAS	Computadoras y/o Expedientes de Personal Reportes de las diferentes etapas del Proceso de Selección
PRODUCTOS	<i>Expedientes Unicos del Personal Examinado.</i> Relaciones o Reportes de Evaluación Solicitados.

DECISIÓN FINAL

Una vez concluidas las diferentes etapas del proceso se selección los candidatos que hayan aprobado cada una de estas etapas son los únicos que se pueden tomar en consideración para su posible contratación, dado que si se ha establecido un sistema de selección como medida de protección a la empresa, el hacer excepciones y permitir que continúen con sus evaluaciones llegando a la etapa final. (Análisis Poligráfico) solo constituye un gasto y un riesgo para la empresa.

Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato, pues con la información obtenida, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

Después de un análisis, dependiendo de la organización de la empresa, la decisión final podrá ser tomada por el jefe directo y el jefe de personal el dueño de la misma o un Comité de Ingresos pero, en todo caso, tal decisión deberá ser tomada considerando las normas y criterios de rechazo y apoyada por todo el proceso aquí descrito

Aunque lo anterior suene muy drástico, las herramientas usadas, se han diseñado de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa, y se ha establecido una normatividad para cada una de ellas y la no observancia de estas normas implicaría una decisión cuestionable. Estas normas pueden adecuarse conforme se produzcan los cambios y estos sean justificados.

Las políticas establecidas para la decisión final son criterios generales para la delegación de funciones, la toma de decisiones y para establecer los cauces para el diseño y conducción de programas, sin ellas, el mejor propósito se encuentra expuesto al riesgo de desvirtuarse en la compleja trama de las relaciones formales e informales que su instrumentación conlleva, por la carencia de una descripción clara de facultades y responsabilidades.

La definición clara y precisa de las políticas permite establecer prioridades y confiere orden a las actividades necesarias para lograr un objetivo. Su validación por las instancias de planeación y

dirección es fuente de obligatoriedad, la participación de los involucrados en el programa busca normar el elemento de coordinación y consenso activo.

Las políticas y normas de selección de personal deben de adecuarse conforme a la planeación estratégica y a los proyectos que se realizaran.

Una de las Herramientas que se emplea en todas las fases es el perfil por lo que debe determinarse eficientemente la descripción y perfiles puestos. Esta labor no se realiza una vez y para siempre sino que se adecuan constantemente mediante revisiones sistemáticas o periódicas o cada vez que sufren modificaciones los procedimientos de las distintas áreas de la empresa.

Antes de considerar el ingreso a la institución se deberá comprobar que haya pasado por cada una de estas etapas

- A) Requisición del área solicitante, por generación de vacantes o nueva creación.
- B) Notificación para la entrevista previa
- C) Entrevista de preselección (candidatos externos)
- D) Exámenes psicológicos
- E) Investigación Socioeconómica.
- F) Examen o Valoración Médico.
- E) Examen poligráfico

Además se debe contar con una serie de requisitos, mismos que fueron determinados para este proceso pero que se deben de adaptar para cada empresa:

- A) Reunir las características del Perfil del Puesto correspondiente y aprobar los exámenes de selección.
- B) No haber sido condenado por delito alguno y no estar sujeto a ningún

proceso judicial, como condiciones presuntas de honestidad.

- C) Ser mexicano y encontrarse en pleno goce de sus derechos y facultades.
- D) Observar notoria buena conducta.
- E) No haber incurrido en faltas administrativas en los cargos que con anterioridad le hayan sido encomendados, tal y como lo establece la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y las correspondientes Leyes de los Estados y Municipios, si trabaja en el sector público; o no haber incurrido en ninguna falta o delito, que merezca una sanción legal o profesional.
- F) Haber cumplido con el Servicio Militar Nacional y contar con la respectiva cartilla liberada.
- G) Disponibilidad inmediata para el inicio de sus labores.

Todo aquel aspirante que no cubra los requisitos generales establecidos y los requisitos específicos contenidos en el Perfil de Puesto correspondiente, deberá ser rechazado en forma inmediata.

En la etapa de reclutamiento serán recibidos aquellos candidatos que hayan sido enviados por personal en activo o por fuentes externas autorizadas; así como los que lleguen por motivación propia, haciendo énfasis en analizar sus datos generales.

No serán admitidos candidatos de reingreso, si después de haber revisado su expediente se encuentran antecedentes negativos que hayan influido en su separación de la Institución, ni candidatos que registren en su historia laboral el haber trabajado en áreas operativas de algún cuerpo policiaco. El ingreso de personal proveniente de las fuerzas armadas será sujeto a la consideración de el área correspondiente, por el riesgo que implica incorporar personal con estos antecedentes, a menos que el perfil específico así lo requiera.

En estricto apego a los derechos y garantías de los aspirantes, la información que se genere y maneje en el proceso de reclutamiento será considerada como estrictamente confidencial.

La elaboración y calificación de las pruebas psicológicas, poligráficas y de conocimientos estará a cargo de personal especializado sea interno o externo dependiendo de la institución

Un resultado no recomendable invalidará el proceso de selección

Se considera rechazado a todo aquel aspirante que:

- A) No se sujete intencionalmente y sin justificación a las citas de evaluación que para efecto de examinación se programen.
- B) Habiendo resultado APROBATORIO, rehuse o no se presente a la contratación cuando se le convoque para ello.
- C) El aspirante deberá ser enterado oportunamente de las pruebas y exámenes a que habrá de someterse y en su caso a su condición de aprobado o rechazado.
- D) Los datos personales del candidato rechazado deberán incorporarse en el registro de NO APROBÓ, especificando la causa de la negativa, para utilizarse como elemento de juicio en procesos posteriores de Selección de Personal.
- E) En caso de que una persona no se presente en un término determinado (depende de los criterios fijados por la empresa) a la fecha de que se anota a la recepción de su requisición, ésta quedará sin efecto.
- F) Se dará un plazo máximo Reclutamiento y Selección su decisión con respecto a los candidatos provenientes de fuentes externas que fueron evaluados, a fin de que en caso de que fuera afirmativa su decisión éstos continúen con el proceso de contratación. En caso de que el área no informe su decisión en el plazo antes fijado, los candidatos podrán ser boletinados a otras áreas o incluirse en la bolsa de trabajo y grupos de intercambio.

- G) Los resultados de la evaluación tendrán una vigencia de nueve meses a partir de la fecha de aplicación; su ámbito de validez sólo se circunscribe al puesto solicitado

El objetivo del establecimiento de Normas y Políticas es el garantizar que los recursos humanos que se integran a la institución, cumplan con la normatividad establecida para regular el Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación mediante la consolidación del proceso de selección, con el incremento del número de candidatos viable para cubrir las vacantes y las necesidades a corto y largo plazo de personal capacitado para el cumplimiento y logro de objetivos, coordinando las actividades del proceso de reclutamiento, selección y contratación que permitan generar información útil (veraz y oportuna) para la toma de decisiones, así es pues fundamental que los siguientes aspectos se revisen y adecuen de acuerdo a las necesidades de las instituciones.

1. Elaborar los Perfiles de Puestos
2. Proponer los criterios para el Reclutamiento, Selección y Contratación de personal
3. Identificar necesidades y diseñar en consecuencia el manual de Políticas de Reclutamiento, Selección, y Contratación de personal.
4. Dar seguimiento permanente a las acciones de reclutamiento, selección y contratación

Proponer los instrumentos que se aplican en los procesos de selección de personal

DECISIÓN FINAL.

OBJETIVO	Determinar cual es el candidato más viable para ocupar la plaza o vacante generada y se apegue mas al perfil del puesto.
CRITERIO DE APLICACIÓN	Se aplica al final del proceso para todos los casos que hayan concluido satisfactoriamente la selección.
ELABORADO POR	Jefe inmediato y Jefe del Departamento de Selección, Comité de Ingreso, o Dueño de la Empresa.
HERRAMIENTAS	Perfil del puesto. Reportes Generados en el Proceso (expediente del candidato y resultado del Análisis Poligráfico).
PRODUCTOS	Contratación del candidato

Cuarta Parte

Investigación de Campo

Entrevistas Realizadas.

Las entrevistas referidas a continuación se practicaron con personas que tienen un lugar prominente en el campo de los recursos humanos, que es el área de interés. A través de entrevistas no estructuradas, se abarcaron distintos temas entre los cuales destacan: Las metodologías actuales y empleadas en su institución, el conocimiento de las pruebas Poligráficas, opinión de este y la posibilidad de implantarlo en la misma empresa.

Durante la Investigación tuvimos la oportunidad de conversar con la L.A.E. Norma Duran Duarte, que ostenta el cargo de Subdirectora de Personal del Banco Bilbao Vizcaya; la cual nos comentó la gran importancia que recae en los métodos de Reclutamiento y Selección, pero sobre todo dejó ver su renuencia a aceptar el polígrafo como método de selección, pues en su amplia experiencia ha aplicado, estudiado y analizado muchos métodos alternativos como la grafología, sin embargo, conforme se fue desarrollando la entrevista se fueron encontrando y determinando inconsistencias en los métodos sugeridos por ella, algunas de gran importancia. Finalmente y a pesar de sus argumentos y explicaciones ella reconoció que en ciertas ocasiones recurre al Análisis Poligráfico. Reconoció la efectividad de esta herramienta e indicó que para esta institución laboran 3 poligrafistas, comentó que no se ha difundido la aplicación de estas pruebas como método de selección en general sino a los *perfiles que lo requieran*

Se mostró interesada en la presente investigación como una opción de mejorar a la sociedad y dijo “si elevamos los estándares o requisitos de selección a largo plazo en todas las instituciones y aseguramos la selección con esta metodología o una similar, la población se adaptara a los perfiles que se soliciten, con el afán de conseguir el empleo”.

La Entrevista sostenida con el Director de Recursos Humanos de Aseguradora Hidalgo S.A., el L.A.E Jaime Adame Niño, fue de gran utilidad pues alentó la aplicación y eficiencia del polígrafo como herramienta en la selección de personal, y explico que para puestos de mandos superiores y medios, se contratan los servicios de un despacho que aplique el examen poligráfico, pues la selección realizada mediante este método es de total confiabilidad, pero no lo utiliza en la institución *debido a su alto costo. Admitió ignorar el costo beneficio de contratar y/o capacitar a un poligrafista*

que labore en la institución.

Tuvimos la oportunidad de entrevistar al Psicólogo Víctor Hugo Ramos Ortiz Coordinador de selección de personal de BANAMEX, el cual asistió al “Diplomado en Polígrafo por Computadora”, que tuvo verificativo el 14 de abril de 1997 en la Universidad Autónoma de Nuevo León.

La razón por la cual asistió a dicho diplomado es por que la institución para la cual labora se encuentra interesada en el método, pues lo contempla como un proceso de selección de personal para áreas sensibles o específicas aunque aún no se ha presupuestado un proyecto que se presente a la superioridad. Se están integrando los elementos para presentar lo antes mencionado.

La Lic. Sonia E. Picazo Hernández presta sus servicios profesionales a la empresa de seguridad SEPSA, S.A. de C.V., en Nuevo León, a la cual sus clientes le han solicitado con mayor frecuencia la aplicación de exámenes poligráficos junto con las investigaciones o visitas domiciliarias, para comprobar la confiabilidad del personal a contratar.

Conclusión de las Entrevistas.

A través de esta serie de entrevistas realizadas a personal que labora para empresas de diferentes giros, ya sean en el sector público o privado, pudimos corroborar la gran necesidad de estas evaluaciones para contratar personal confiable, esto se debe al constante cambio de la sociedad, pues están convirtiendo a México en un lugar de inseguridad, por esta razón ofrecemos la opción más viable que a nuestro parecer de ser usada puede constituir un mercado de sana competencia con empresas “sanas” o “limpias” en sus manejos libres de corrupción que trabajen como un equipo o si es posible que persiga el mismo efectivo, dignificar a los mexicanos, al exigir un mayor esfuerzo, al elevar los estándares de calidad.

Así como se elevaron los requerimientos de estudio a nivel preparatoria y posteriormente a licenciatura, se pueden exigir valores morales que aseguren el desempeño de un empleado.

Conclusiones

El desarrollo de la investigación efectuada es de gran interés pues se presentó la oportunidad de conocer la opinión de varios autores acerca de los métodos de reclutamiento y selección. Se analizaron los procedimientos de varias empresas a las que pudimos tener accesos, pero sobre todo pudimos estructurar una solución para este problema que atañe a toda la población que es “la Inseguridad”, porque aunque no se diga públicamente es una de las principales fuentes de problemas, pues a donde queramos ver hay violencia, por ejemplo al ver un noticiero nos encontramos con que el 95% de las noticias son robos, fraudes, asesinatos, violencia doméstica, etc. Es tan palpable que al ir por las calles podemos sentir ese ambiente y ver individuos que cometen cada vez más atropellos y faltas. Aún en el trabajo percibimos fraudes de empleados abusivos, o aún en las Escuelas y Universidades nos encontramos con este tipo de problemas, y ni mencionar los que se viven en el Sector público. En general la situación actual es causada por la pérdida de valores.

No pretendemos encontrar la panacea para la Inseguridad social ni el método o “receta” para todos los problemas, sino que se da una aportación en este rubro que concierne a las empresas. Consideramos que al aplicar los métodos tradicionales y Baterías Psicológicas, a los candidatos aunados a esta prueba de comprobación de veracidad, honestidad, confiabilidad, hábitos personales, historia laboral y apego al perfil de puesto, lograremos tener empleados selectos que trabajen y hagan trabajar a sus subordinados con toda honestidad, eficiencia y eficacia y sobre todo con el ejemplo.

Como se puede observar es una reacción en cadena a nivel interno y un poco externo, pues la gente al aspirar a ingresar a una institución de prestigio o simplemente encontrarse empleado busca rectitud en sus actos elevando así el nivel de calidad de los empleados integrantes de una empresa, el nivel de calidad de los bienes o servicios o productos al ser un empleado responsable y honesto que se apegue al perfil, esto a su vez hace más competitiva la empresa lo cual colabora para el desarrollo de la economía en México, y en segundo lugar la seguridad de la sociedad, pues al haber más

empleados honestos y responsables disminuirán la violencia y robos en nuestro país.

Así logramos estructurar tal vez un sueño que no es imposible de lograr, solo falta dar el primer paso en el campo de trabajo para poder alcanzarlo.

Es importante señalar el efecto psicológico que traerá a la sociedad el hecho de que se apliquen exámenes poligráficos, ya que el saber esto reforzará la conducta del empleado honesto que se sentirá seguro de su actuación, pues esta se podrá verificar en cualquier momento. Para el empleado deshonesto servirá como incentivo orillándolo al buen comportamiento por el temor a cometer algún "error" y ser descubierto por el detector de mentiras o comprobador de la verdad (polígrafo)

Opciones del Empresario ante la Metodología Propuesta.

El administrador debe de contemplar tres opciones viables para los empresarios o para su propia compañía, pues esta metodología se adapta a las características de cada empresa.

La primera opción es para las grandes empresas las cuales se encuentran en la posición de comprar sus propias instrumentos y capacitar a su personal, adaptando su método tradicional a la metodología del Análisis Poligráfico.

La segunda opción consiste en que las grandes empresas apliquen su proceso de selección a los candidatos que cubran los requisitos y que solo manden a los que obtuvieron un resultado de aprobatorio a que presenten el examen poligráfico, a una empresa de contratación para que en base a los resultados tomen la decisión y contraten al candidato más viable.

La tercera opción es para las empresas pequeñas que no pueden adquirir un polígrafo ni poseen un método de selección establecido, así ellos podrán contratar los servicios de una empresa dedicada a la Selección de Personal, a la cual se le entrega un perfil (o ellos lo elaboran en base a las necesidades de la empresa solicitante) para que esta compañía se encargue de realizar todo el procedimiento de selección y obtener al empleado buscado por un bajo costo.

Estas opciones no son privativas de las pequeñas, medianas y grandes empresas, ya que debido a las nuevas tendencias del Out Sourcing se considera cada vez mas la posibilidad de contratar despachos o burós que se dediquen cumplir con toda una función determinada de personal, como puede ser todo el proceso de reclutamiento y selección, ya que el aplicar la prueba poligráfica de forma

independiente no nos indica si el personal se apega o no al perfil, razón por la cual siempre debe de ir acompañada de un proceso, si este se lleva a cabo en la empresa y el análisis poligráfico por un despacho, es correcto ya que son herramientas complementarias del mismo proceso..

Es por éstas razones el Licenciado en Administración debe tomar la delantera e innovar pues solo el posee el conocimiento necesario para adecuar los métodos y procedimientos de selección de personal efectivamente en las empresas incursionando en el análisis poligráfico, siendo entonces necesario el aprender esta técnica para poder aplicar éste nuevo sistema de selección y satisfacer las necesidades de las empresas y aportar un beneficio a la sociedad.

Es importante que el Licenciado en Administración aproveche esta herramienta y se capacite en ella para la correcta aplicación de las pruebas ya que si no es así se podría caer en la charlatanería al aplicar un procedimiento que no se conoce y solo lograría una perdida de confiabilidad y dejaría en la percepción de la sociedad que esta prueba no ofrece ninguna alternativa, siendo que es la más actual y confiable.

Anexo 1

Auxiliares del Proceso.

Guías y Filtros de Selección

GUÍA DE LA ENTREVISTA DE PRESELECCIÓN

NOMBRE:

PUESTO:

FECHA:

PUNTOS	10—20	30—40	50—60	70—80
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS	Pálido enfermizo encorvado	Buena Condición física	Parece Enérgico ojos alerta	Excelente condición
PRESENTACIÓN	Descuidada desaseada en vestido	Limpio y de buena apariencia	Muy cuidadoso de su aspecto	Impecable apariencia y aseo
EXPRESIÓN	Torpe no se da a entender	Habla con dificultad	Se expresa bien	Muy buena expresión
CONFIANZA	Muy indeciso inseguro	No muy firme y	Muestra firmeza y decidido	Muy seguro de sí mismo decisión
EDUCACIÓN MOSTRADA	Muy burdo o grosero	Modales mediocres	Buenos modales	Culto refinado en sus modales
INTELIGENCIA APARENTE	Muestra pésima comprensión	Comprensión-regular	Inteligencia-común	Brillante y rápida comprensión
AMBICIÓN REVELADA	No muestra Ninguna No sabe lo que quiere	Le falta empuje	Tiene deseos de prosperar	Muestra mucha ambición
PERSONALIDAD	Incolora Indeterminada	Común, no Impresiona	Es agradable	Muy agradable y atractiva

¿Porque Solicita trabajo en la institución.?

Que espera encontrar en su trabajo?:

GUÍA DE ENTREVISTA

ESCUCHE

Sea receptivo y reactivo

COMENTE

Converse claro

INDAGUE

Sondee:
¿Qué?
¿Cómo?
¿Por qué?

INTRODUCCIÓN

Considere:

Saludo
Plática breve
Pregunta Inicial
Pregunta Guía

Busque:

Apariencia
Porte
Auto expresión
Reactividad

EXPERIENCIA LABORAL

Considere.

Trabajos más tempranos de tiempo parcial, temporales.
-Asignaciones en el
-Servicio Militar
Logros principales.
Problemas más difíciles

Pregunte

Cosas mejor hechas, menos bien hechas
Cosas que más le gustaron; las que menos le gustaron
Liderazgo
¿Cómo fueron logrados?

Busque:

-Relevancia del trabajo
Suficiencia del trabajo
Habilidad y competencia
Adaptabilidad
Motivación
Relaciones Interpersonales

afrentados, ¿Cómo fueron manejados?
-Crecimiento y Desarrollo.
-Formas más efectivas con las personas.
-Formas menos efectivas
-Nivel de salarios.
-Razones de cambios de trabajo.
-¿Qué aprendió de la experiencia de trabajo.
-Qué busca en el trabajo y en la carrera?

ESTUDIOS

-Escuela Primaria	Mejores materias -	Relevancia de los estudios
-Secundaria	Materias que más o menos le gustaron	Suficiencia de los estudios
-Universidad	Reacciones ante los maestros	Capacidades intelectuales
-Entrenamiento	Nivel de calificaciones y esfuerzo requerido	Versatilidad
-Especializado	Logros especiales y problemas más arduos	Amplitud y profundidad de los conocimientos
-Cursos Recientes	Reacción a la autoridad	Nivel de logro
-Financiamiento de los estudios	Liderazgo	Motivación, intereses
-Relación de los estudios con la carrera	Trabajo de grupo	
-Consideracion de estudios ulteriores		

PRIMEROS AÑOS

Considere	Pregunte	Busque
-Familia y hogar	¿Cómo se ganaba el Padre la vida?	Nivel socio económico
-Educación y disciplina	Describe los intereses de los padres	Ejemplos parentelas
-Actividades individuales	Relación entre hermanos	Actitudes ante los logros, trabajos y personas
-Actitudes grupales	Valores y metas básicos	-Ajuste emocional y social
-Comunidad	¿Juegos? ¿Quehaceres?	Autocrítica.
-¿Cómo utilizaba el tiempo?	¿Organizaciones?	
	¿Cómo describe su comunidad?	
	¿Efecto de influencia tempranas?	

ACTIVIDADES E INTERESES.

Considere:	Pregunte:	Busque:
-Intereses y pasatiempos especiales	Cosas que le gusta hacer en su Tiempo libre	Vitalidad
-Acontecimientos cívicos y de la comunidad	Actividades sociales	Manejo del tiempo, energía y dinero
-Condiciones de vida	Grado de implicación en la comunidad	Madurez y juicio
-Matrimonio y familia	Describe el hogar y la familia	Desarrollo intelectual
-Finanzas	Oportunidades para formar reserva financiera	Amplitud cultural
-Salud y energía	Problemas de salud	Diversidad de intereses
-Preferencias geográficas	Examen físico	Intereses sociales
	Reacción a traslado	Habilidades sociales
		Liderazgo
		Valores y metas básicos
		Factores situaciones

RESUMEN

-Méritos	-¿Qué le trajo al trabajo? ¿Cuáles son las ventajas?	-Más y menos:
-Deficiencias	-Mejores habilidades	Talentos y habilidades
	-Cualidades vistas por sí mismo o por otros	Conocimientos
	-Defectos	Energía
	-Áreas por mejorar	Motivación
	-Cualidades que desea desarrollar	Intereses
	-Crítica constructiva de otros	Cualidades Personales
	-Factores situacionales	Efectividad Social
		Carácter

Anexo 2

Información Estadística

A lo largo de la investigación se presentó la oportunidad de entrevistarnos con polígrafistas nacionales e internacionales los cuales tuvieron la amabilidad de explicar la aplicación que tiene el polígrafo en E.U; país donde tiene un gran auge y utilidad debido al desarrollo y utilidad histórica que ha tenido y nos proporcionaron datos referentes a los últimos 3 años aproximadamente con los que conformamos una breve muestra y análisis estadístico. Consultamos la base de datos del Instituto de Investigación Poligráfica y la Comisión de Investigación y Desarrollo de la Asociación Americana de Polígrafistas dirigida por el Investigador Frank Horvath y los resultados apoyan la información sustentada en la investigación Que los métodos tradicionales a pesar de su eficiencia están muy por debajo de los estándares o requisitos actuales como podremos ver a continuación.

Así pudimos saber que de 100 personas que llegan a solicitar empleo, ya sea vía telefónica o mediante la solicitud de empleo sólo 70 pasan a la segunda etapa que es preselección, el cual como ya es sabido es un filtro más que consiste en dos o tres exámenes psicológicos y entrevista, quedando así, sólo 30 solicitantes a los cuales se les aplicará toda una batería psicológica que será elegida por cada empresa de acuerdo a sus necesidades, pero lo más sorprendente fue que en el último filtro que es polígrafo solamente aprueban 6 personas.

Este es sólo un ejemplo mediante el cual nos podemos dar cuenta de la gran importancia que poseen los métodos de selección y el que cada vez sean más completos pues si de aquí tomamos el mensaje podemos ver la gran cantidad de elementos que no son útiles a la empresa o bien que si por no seleccionar adecuadamente a nuestro personal podemos contaminar a nuestro personal contratado o bien adquirir problemas innecesarios.

Cabe mencionar que los datos proporcionados fueron recabados de diferentes despachos así como también de diversas experiencias laborales

En un estudio realizado entre la población total de los miembros de la Asociación Americana de Poligrafía que es el organismo internacional al cual están afiliados todos los poligrafistas y asociaciones, pudimos sondear sus estudios o trayectoria laboral. Después de analizar la información, se reporta a un 45% de los miembros como Licenciados en Administración de empresas y otro 15% poseía estudios en otras áreas pero contaban con especialidad en Administración.

Anexo 3

Pruebas Psicológicas.

Descripciones.

BETA II-R

Basada en una concepción globalista de la inteligencia, las diferentes pruebas que la integran intentan ser vías distintas para estimular las funciones mentales superiores.

Consta de las siguientes tareas:

1. Laberintos
2. Claves
3. Formas
4. Figuras incompletas
5. Apreciación de diferencias
6. Reconocimiento de figuras.

- Las respuestas se registran sobre el propio cuaderno de ejercicios y no requieren más que hacer unas marcas que resultan posibles aún para quienes no poseen conocimientos de lectura y escritura.
- Su aplicación puede ser individual o colectiva.
- Cada tarea tiene un tiempo límite que debe ser respetado.
- Se aplica hasta nivel de Jefe de Departamento.

Esta consideración se puede adecuar dependiendo del grado de escolaridad promedio con el que se cuente en la empresa, ya que como se menciono, los resultados son apreciaciones, basadas en una media tomada del universo de nuestra empresa.

Tarea	1: Laberintos	Tiempo: 1 min. 30 seg.
-------	---------------	------------------------

Tarea	2: Claves	Tiempo: 2 min.
-------	-----------	----------------

Tarea	3: Formas	Tiempo: 4 min.
Tarea	4: Figuras incompletas	Tiempo: 2 min. 30 seg.
Tarea	5: Apreciación de diferencias	Tiempo: 2 min.
Tarea	6: Reconocimiento de figuras.	Tiempo: 3 min.

Esta es una prueba para medir el grado en que las personas pueden pensar y aprender adecuadamente-

TERMAN

Es un test de inteligencia de tipo no verbal, consta de los 10 ejercicios que proporcionan una medida del nivel intelectual a los candidatos. comprende factores como: dotación cultural, juicio práctico, capacidad de planeación y razonamiento abstracto.

APLICACIÓN:

La aplicación puede ser individual o colectiva. A los evaluados se les distribuyen el cuaderno de preguntas y la hoja de respuestas, haciendo claro el señalamiento de que no debe abrir el cuaderno hasta que se les indique

TIEMPO.

La aplicación de esta prueba se realiza en 30 minutos.

Se aplica a Subdirectores, no es recomendable su uso para personas con escolaridad menor a licenciatura.

WAIS

Busca dar una apreciación de la inteligencia general, entendida en un amplio sentido como capacidad global de resolución de problemas, también ofrece información de interés clínico sobre el comportamiento del sujeto durante el examen.

CONSTA DE 6 TESTS VERBALES:

- | | |
|----------------|-----------------|
| 1. Información | 4. Semejanzas |
| 2. Comprensión | 5. Dígitos |
| 3. Aritmética | 6. Vocabulario. |

Y CINCO EJECUTIVOS:

- | | |
|------------------------|-----------------|
| 1. Claves de números | 4. Historietas |
| 2. Figuras incompletas | 5. Rompecabezas |
| 3. Cubos | |

Su aplicación es individual y se realiza en un tiempo promedio de 120 minutos.

La aplicación del WAIS debe ajustarse a las instrucciones del manual correspondiente, la confiabilidad de los resultados de esta prueba dependen en gran medida, del apego a las indicaciones establecidas en cada subescala.

M M P I

El Inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota mide los siguientes rasgos de personalidad:

- | | |
|-----------------------------|---------------------------------|
| 1. Hipocondriasis | 6. Paranoia |
| 2. Depresión | 7. Psicastenia |
| 3. Histeria | 8. Esquizofrenia |
| 4. Personalidad psicopática | 9. Hipomanía |
| 5. Masculinidad - feminidad | 10. Introversión y extroversión |
- y tres escalas de validez.

Consta de 398 afirmaciones donde el candidato debe contestar como cierto o falso dependiendo si la afirmación se aplica o no a sí mismo, o no puede decir. La administración de esta prueba se hace de forma colectiva o individual y se utiliza en cuadernillo y hoja de respuesta, un lápiz y una goma por persona

El procedimiento para calificar esta prueba consiste en utilizar las plantillas designadas para esto, las respuestas se contabilizan a fin de obtener puntajes para las tres escalas de validez y las nueve de personalidad, para posteriormente pasar a su interpretación.

Se aplica hasta nivel Jefe de Departamento

Tiempo: El esperado máximo es de una hora.

C.P.I.

La Configuración Psicológica Individual (California Psychological Inventory) consta de 18 escalas, las cuales van dirigidas principalmente a medir los rasgos más sobresalientes de una persona y la forma en que los utiliza en su vida e interacción social, estas son:

- | | | |
|-----------|------------------------|--------------|
| 1.- | Dominancia | Masculinidad |
| 2.- | Capacidad de | |
| categoria | | |
| 3.- | Sociabilidad | |
| 4.- | Presencia social | |
| 5 - | Autoaceptación | |
| 6.- | Sentido de bienestar | |
| 7 - | Responsabilidad | |
| 8.- | Socialización | |
| 9.- | Autocontrol | |
| 10.- | Tolerancia | |
| 11.- | Buena impresión | |
| 12.- | Comunalidad | |
| 13.- | Logro-Conformidad | |
| 14.- | Logro-Independencia | |
| 15.- | Eficiencia intelectual | |
| 16.- | Sentido psicológico | |
| 17.- | Flexibilidad | |
| 18.- | Feminidad- | |

Cabe señalar que aproximadamente 200 de los 480 reactivos están tomados del M M P I

APLICACIÓN:

Puede ser individual o en grupo. Se reparte el cuaderno de preguntas con la hoja de respuestas y se leen las indicaciones frente al grupo. Se debe supervisar que se llene solo un cuadro por pregunta.

TIEMPO:

El tiempo máximo esperado es de 1 hr 30 minutos.

Se aplica a nivel de Subdirector y Coordinador pero puede usarse también para Analistas, Investigadores y Jefes de Departamento.

RORSCHACH

Es una de las pruebas proyectivas más conocidas y con mayor índice de confiabilidad. Ofrece una descripción de la percepción que tiene el sujeto de sí mismo y de la forma en que se relaciona con su entorno, podemos conocer además la manera en que utiliza sus recursos intelectuales, productividad, creatividad, forma de responder a situaciones de presión y otras variables.

APLICACIÓN.

La prueba consta de 10 láminas que se le van mostrando una por una al evaluado.

En cada lámina se le pedirá al candidato que diga lo que ve en ella. Deben evadirse las preguntas directas del candidato. No es conveniente dar pauta a una conversación durante la aplicación para evitar perder espontaneidad.

Se tomará tiempo desde el momento en que se le dé la lámina hasta que la entregue al examinador.

Se aplica a Directores, Delegados y Subdelegados.

Tiempo: No hay tiempo límite, el mínimo esperado es de una hora.

MACHOVER

Prueba proyectiva de la personalidad que se basa en la percepción que tiene el sujeto de sí mismo y su interacción con el ambiente.

Aplicación

Al evaluado se le entregan dos hojas en blanco en posición vertical (tamaño carta), previamente numeradas, se le pide que en la hoja No. 1 dibuje una figura humana y al reverso escriba una historia sobre la figura; en la hoja No. 2 se le indica que dibuje una figura humana pero del sexo contrario al del dibujo anterior con su historia al reverso.

No se debe orientar respecto al contenido de la historia, ni si debe dibujar primero al sexo masculino o al femenino, se les indicara que esto es a criterio propio, esto también si preguntan que si debe ser una historia real o imaginaria.

Se aplica a todos los niveles.

Tiempo:

No existe tiempo limite, lo esperado es que sean máximo 30 minutos.

Esta prueba debe hacerse con lápiz únicamente.

FRASES INCOMPLETAS

Prueba proyectiva que se deriva de las técnicas de asociación de palabras

Consiste en presentar al sujeto una frase incompleta que debe terminar, se busca que en sus respuestas el evaluado refleje sus propios deseos, temores y/o actitudes ante la frase que se le presenta.

Consta de un cuadernillo que contiene 100 frases, al candidato se le apremia constantemente a responder lo primero que se les ocurra al leer la frase, y para que lo haga lo más rápido que pueda. Se le da plena libertad para contestar en lugar de limitarla a un "sí" o "no".

Se ha comprobado que su calificación resulta más valiosa en términos cualitativos que cuantitativos.

Se aplica a todos los niveles.

Tiempo: 30 minutos máximo.

AUTOBIOGRAFÍA

Está considerada dentro de las pruebas proyectivas de la personalidad. Se exploran básicamente a cuatro áreas.

1. HISTORIA FAMILIAR
2. HISTORIA PERSONAL
3. HISTORIA AFECTIVA
4. EXPERIENCIAS PRINCIPALES (POSITIVAS O NEGATIVAS)

Al candidato se le pide que en dos hojas blancas escriban su autobiografía, señalando en ella los datos y eventos que consideren más importantes de su vida, se les aclara que si necesitan más hojas las soliciten.

Su calificación también es de tipo cualitativo.

Se aplica a personal de apoyo, apoyo administrativo y nivel técnico.

El tiempo máximo de aplicación es de 30 minutos.

CLEAVER

Se utiliza con dos propósitos:

Obtener estándares de trabajo en términos de rasgos de conducta.

Comparar las tendencias de una persona con respecto a esos estándares.

Aplicación:

Se aplica a personal de apoyo administrativo hasta mandos medios

Tiempo:

No existe tiempo limite, lo esperado es que no sean más de 20 minutos.

HARTMAN

El Inventario de Valores Hartman es un test Axiológico (la Axiología es la ciencia de los valores, especialmente de los valores morales). Este test evalúa la capacidad de valorar, lo que es por supuesto una función mental separada de las funciones intelectuales y afectivas.

Este test permite apreciar la existencia de problemas emocionales y da indicaciones acerca del rendimiento intelectual.

La comparación de los datos científicamente obtenidos han sido congruentes y complementarios con otras pruebas psicológicas.

TIEMPO:

No tiene límite de tiempo, el máximo esperado es de 20 minutos

Se aplica a personas de cualquier nivel académico que sepan leer, puede hacerse de manera individual o colectiva.

CONOCIMIENTOS GENERALES

Este examen tiene como propósito evaluar los conocimientos sociopolíticos de los candidatos a ocupar un puesto en el área operativa o de análisis, donde su aplicación es constante. El resultado de esta prueba es un indicador para que el interesado en su contratación conozca hasta donde deberá ser capacitado el aspirante en este aspecto

Consta de 50 preguntas que abarcan cuestiones de Historia de México, Derecho Mexicano, Cultura General y Política Actual

Se aplica desde nivel técnico hasta Subdelegados, Subdirectores y Directores

Tiempo 30 minutos, máximo.

EXÁMENES TÉCNICOS

Se utilizan para valorar las habilidades del personal que desempeñará tareas de apoyo, básicamente se aplican a Capturistas y Secretarías.

Consta de una prueba que mide la velocidad y exactitud en el teclado, dos de ortografía (libre y estructurada) y una de archivo.

Tiempos:

Mecanografía:	2 minutos
Ortografía:	20 minutos.
Archivo:	10 minutos.

Referencias Bibliográficas

- Abrahams, S. (1989) The complete polygraph handbook . Lexiton books
- Allan Matté James. "The Art and science of the Polygraph Technique", Charles C. Thomas, Publisher. Springfield Illinois. 1996
- American Polygraph Association (1997) home page <http://www.polygraph.org>
- American Polygraph Association (1996) Polygraph Issues and Answers. Polygraph 25 (2) 134-146
- Ansley, N. (1989) Management and supervision of police polygraph operations Polygraph, 18. 3
- Ansley, N. (1990) The validity and reliability of polygraph decisions in real cases. Polygraph, 19. 169-181
- Bartland, G. & Raskin D. (1975) An evaluation of field techniques in detection of deception. Psychophysiology 12, 321-330
- Bradley, M. & Janisse, H. (1981) Accuracy demonstrations , threat and the detection of deception, cardiovascular, electrodermal and pupilar measures. Polygraph 10 (2) 77-91
- Department of Defense Polygraph Institute (1997) A comparision of psychophysiological detection of deception acuracy rates obtaining using the counterintelligence scope polygraph and the test for espionage and sabotage question formats Polygraph 26 (2) 79-106
- Ekman, P. (1985) Telling Lies New York ww Norton
- Iacono, W. (1986) Polygraph Techniques de. In R. Rogers. Clinical Assesment of deception. New York (205-233)
- Kugelmass, S. & Liebich, I. (1967) The role of "lying in Psychophysiological detection Psychophysiology 3, 312-315
- Lykken, D. (1981) A tremor in the blod. Uses and abuses of the lie detector . New York

Mc Graw Hill

- Marcy, L. (1996) Development of the scientific approach for the detection of deception The American Institute of Polygraph Technology and Applied Psychology.
- Mc Cauley, C. & Forman R. (1988) A review of the office of technology assesment report of polygraph validity Basic and Applied Social Psychology 9, 73-84
- Podesny, J. & Raskin, D. (1977) Physiological measures and the detection of deception Psychological Bulletin 4, 782-799
- Raskin, D. (1990) The scientific basis of polygraph techniques and their uses in the judicial system Stockholm de. In A Frankell
- Raskin, D. , Kircher, J. & Honts, C. (1988) A study of the validity of polygraph examinations in criminal investigation. National Institute of Justice Washington
- Reed, S. (1995) Psychophysiological detection of deception. American Academy of Forensic Science. Seattle W.A.
- Jennings Von. (1997) Students Manual. Argenbrigh International Institute of Polygraph.
- Diccionario de Psicología y Psiquiatría HERDER.
- Dr. Juan Valadez. Manual del Estudiante. Curso de Psicofisiología Forense. Instituto Mexicano de Psiquiatría.
- Maurice de Montmollin "Los Psicofarsantes. Una Autocrítica de la Psicología Industrial.,
- Freemont E. Kast "Administración en las Organizaciones". Enfoque de Sistemas y de Contingencias. Edit. Mc. Graw Hill.
- Idalberto Chiavenato "Administración de Recursos Humanos". Edit. Mc. Grow Hill.
- Warren Brown "Teoría de la Organización y la Administración. Edit. Limusa. México 1983.
- Grados espinosa Jaime "Inducción, Reclutamiento y Selección". Edit. El manual moderno. México 1988.
- Arias Galicia "Administración de Recursos Humanos". Edit. Trillas. México 1975.

Reyes Ponce Agustín “Administración de Personal”, Primera parte. Edit. Limusa. México 1977.

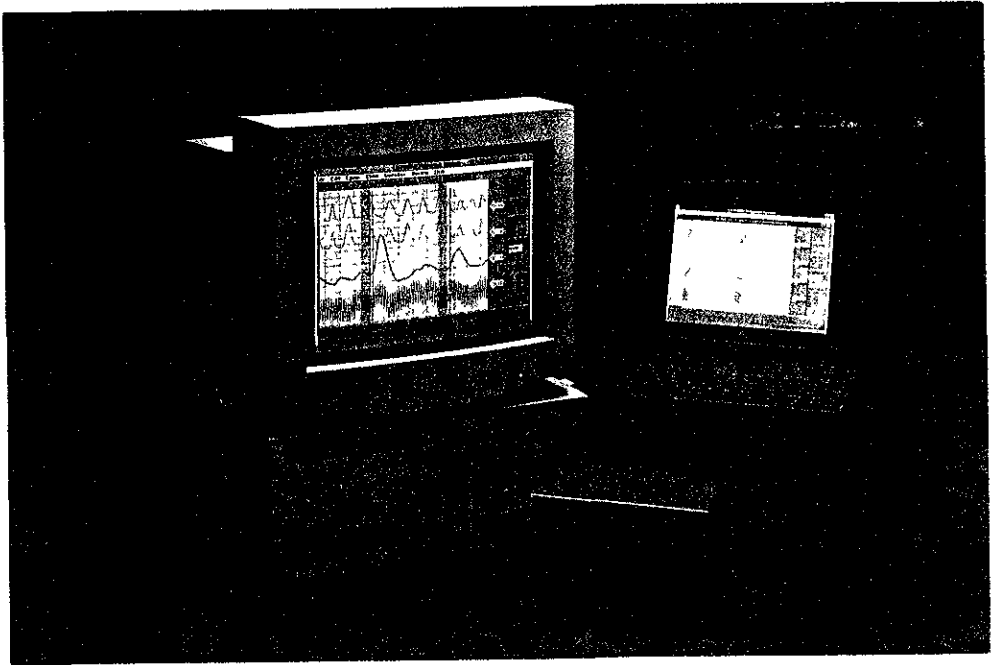
Reyes Ponce Agustín “El Análisis de Puestos” Edit. Limusa. México 1977.

Gary Dessler “Administración de Personal”. Edit. Prentice Hall. Sexta edición 1996.

Tesis: “La Administración de Personal aplicada al Reclutamiento y Selección”. ENEP Acatlán. 1986.

Tesis: “Actitudes hacia las pruebas Psicológicas en la Selección de Personal”. Facultad de Psicología 1983.

Tesis “Discriminación en el trabajo como violación a la libertad de trabajo”. Escuela de Derecho Universidad del Valle de México.



POLÍGRAFO COMPUTARIZADO

POLÍGRAFO ANÁLOGO COMPÚTARIZADO

