



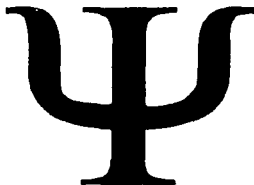
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

ELABORACION E IMPLANTACION DEL PROCESO DE "SEGUIMIENTO LABORAL" EN UNA ESCUELA DEL SISTEMA MONTESSORI.

REPORTE LABORAL QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN PSICOLOGIA PRESENTA: GILLERMINA G. DALMA TOVAR ESTRADA

DIRECTORA DE TESIS: MAESTRA MIRNA ROCIO VALLE GOMEZ



MEXICO, D. F.

ENERO DE 2002

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



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.

*A José Luis
con infinito agradecimiento
por formar parte esencial
en mi vida*

CON EL MÁS PROFUNDO AGRADECIMIENTO A :

La Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, que me albergó en su seno y de donde abrevé un caudal de conocimientos.

Mis maestros, que con sus enseñanzas hicieron posible el logro de uno de mis más caros anhelos. En forma especial a : Maestra Mirna Rocio Valle Gómez; Maestro Sotero Moreno Camacho; Lic. Isaura López Segura ; Lic. María Teresa Gutierrez Alanís ; y Lic. Miriam Camacho Valladares.

Mis familiares, sin los cuales hubiera sido imposible el obtener la meta anhelada.

Mis amigos, que me apoyaron moralmente en los momentos difíciles.

C O N T E N I D O

Página

I.	INTRODUCCIÓN	5
II.	CONTEXTO LABORAL	8
	2.1. Información General	8
	2.2. Organización	9
	2.3. Planta Docente y Número de Alumnos	11
	2.4. Manual de Funcionamiento	12
	2.5. Infraestructura	13
III.	MARCO TEÓRICO	16
	3.1 Reclutamiento	17
	3.2 Selección	27
	3.3 Inducción	42
	3.4 Capacitación.....	46
	3.5 Evaluación y Control.....	68
IV.	PROCEDIMIENTOS	80
	4.1. Manual de Organización.....	84
	4.2. Reclutamiento	94
	4.3. Selección	98
	4.4. Inducción	105
	4.5. Capacitación.....	107
	4.6. Evaluación y control.....	112

9

V. EVALUACIÓN Y ANÁLISIS	157
5.1. Evaluación General del Proceso de "seguimiento laboral"	157
5.2. Evaluación de la Función de Psicología del Trabajo	162
VI. CONCLUSIONES	166
REFERENCIAS	169
ANEXOS	

I. INTRODUCCIÓN.

Es de todos conocido, que el recurso humano es el más valioso de una Organización y por lo tanto, se le debe prestar especial atención desde su Reclutamiento y Selección, hasta que una vez que es aceptado dentro de la misma, se le proporcione una adecuada Inducción y Capacitación, sin olvidar verificar mediante la correspondiente Evaluación y Control, que efectivamente cada una de las personas que integran la plantilla de personal, se encuentre ubicada en el puesto que se identifique plenamente con sus conocimientos y características físicas y mentales, además de que se encuentre motivada debidamente, para que participe en el logro de un continuo incremento de la productividad.

En el último siglo se produjo una dramática revolución, no solamente en lo que se hace, sino también en el modo de hacerlo. Sin embargo, es necesario reconocer, que estos avances han dejado a la zaga lo logrado por las ciencias sociales y consecuentemente, a lo obtenido por la Psicología del Trabajo, no obstante que a la fecha, se utilizan técnicas que le proporcionan otras disciplinas con reconocidos logros científicos y tecnológicos, como son: las matemáticas, la estadística, la computación, etc. Es en este contexto que la función del moderno psicólogo del trabajo se magnifica, al participar activa e ineludiblemente en el equilibrado desarrollo de las instituciones y de su permanencia en el mercado, ya que no se conciben buenos resultados, sin que se tome en cuenta el comportamiento de los seres humanos que integran la estructura organizativa.

Hasta hace relativamente poco tiempo, las relaciones entre jefe y subordinado correspondían a una situación de permanente contacto. Su relación laboral era muy cercana

y por tanto, se facilitaba saber lo que cada uno podía esperar del otro. La era industrial, la de actuación en masa y el incontrolable avance científico y tecnológico, alteró ese equilibrio. Puede decirse que fue en los años veinte, cuando la Psicología y la Sociología, ciencias consideradas hasta entonces como de especulación teórica, entraron en tromba en el mundo del trabajo, transformándose en una herramienta económica más, pero de excepcional valor.

Efectivamente, las experiencias de los últimos años, reiteradamente han probado que una Institución bien equipada y poderosamente financiada, puede quedar derrotada en la lucha competitiva, por otra mucho más modesta y con menos recursos, si ésta última sabe seleccionar, estimular, capacitar al personal y crear un verdadero espíritu de grupo. En la actualidad, no solamente las grandes instituciones, sino también las pequeñas, utilizan los servicios del psicólogo del trabajo en: Investigación de la conducta de los trabajadores; eficiencia de los empleados; moral dentro de la organización; y en general en todo aquello que como resultado del comportamiento humano, incide sobre la productividad.

Es indispensable mencionar que el proceso de "Seguimiento Laboral" es uno de los más importantes en el continuo aumento de la productividad de las organizaciones y es la piedra angular en la cual se apoya la estructura de organización. En el presente Reporte Laboral, se destaca la importancia y los beneficios obtenidos con la aplicación y operación de este proceso, en una escuela de la Comunidad Educativa Montessori. Se reportan los principales sistemas, métodos y procedimientos aplicados en el "Seguimiento Laboral": (Reclutamiento; Selección; Inducción; Capacitación; Evaluación y Control del personal), en dicha Institución, donde se proporcionan servicios educativos en los niveles maternal, kinder, primaria, secundaria y preparatoria, utilizando el sistema Montessori, que emplea un modelo psicopedagógico de educación, inspirado en el humanismo integral, que postula la formación

del ser humano como persona única y plenamente capacitada para actuar con libertad, inteligencia y dignidad; y donde los padres de familia, maestros, alumnos, personal administrativo y de servicio, se asocian con libertad, responsabilidad y respeto, para establecer una educación que atienda integralmente a la formación del ser humano y propicie su desarrollo armónico. Se entiende que todos los miembros de la comunidad son parte viva de ella y que comparten sus ideales, son personas creativas, libres, conscientes de su actuar y solidarias con la Escuela y con la sociedad que se localiza en su entorno. En este punto es conveniente mencionar, la necesidad que se tuvo de elaborar un manual de organización que sirviera de base para definir los diferentes perfiles de puesto, sin llegar a la evaluación de los mismos, por no relacionarse dicha actividad con el proceso de "Seguimiento Laboral".

Cabe mencionar, que esta Institución es de tipo privado y se considera pequeña en función de la magnitud de sus recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos. Asimismo, en este trabajo se reportan algunas de las actividades más importantes, desarrolladas en el área de Recursos Humanos del plantel, en el periodo de 1997 al 2000.

En este aspecto se estima, que la función del Psicólogo del Trabajo fue de particular importancia, ya que debido a su intervención al planear, elaborar e implantar el proceso de "Seguimiento Laboral" dentro de la comunidad educativa, se pudo obtener una significativa disminución en la rotación de personal, del ausentismo y de los conflictos tanto de tipo laboral como interpersonal. Pero, posiblemente, el mayor logro fue convencer al Cuerpo Directivo de una pequeña organización de servicios dedicada a la educación, de los beneficios de sistematizar e integrar en una sola unidad, las actividades de: Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, así como Evaluación y Control.

II. CONTEXTO LABORAL

2.1. INFORMACIÓN GENERAL.

La Comunidad Educativa Montessori, A. C. (CEMAC), es una organización privada que utiliza un sistema particular de educación, que lleva el nombre de su creadora y fundadora María Montessori. La Escuela se encuentra ubicada en la Delegación Tlámpan de la Ciudad de México. Sus instalaciones se localizan en un terreno de aproximadamente diez mil metros cuadrados, completamente bardados y con suficientes medios de comunicación e infraestructura urbana.

Este sistema educativo es un modelo psicopedagógico, mediante el cual se logra la Interrelación e identificación integral alumno-maestro, cuya propuesta sostiene que el proceso de crecimiento, maduración individualización y el resultado del desarrollo de las potencialidades humanas, deben adaptarse al desarrollo del patrón específico de la especie humana. El hombre se hace un ser humano viviendo entre seres humanos; es decir, esto no puede adquirirse sin la ayuda de los adultos, ayuda que solamente puede obtenerse si el adulto ve con más respeto el esfuerzo del niño por construirse a sí mismo y asimilar el amor como la fuerza que une su relación con él.

Sin embargo, no es el adulto quien debe fijar el cariño que ha de seguir el esfuerzo del niño, sólo la naturaleza, que ha establecido unas leyes determinadas y que ha fijado algunas

necesidades del hombre en vías de desarrollo, puede dictar el método educativo preciso, que consiste en satisfacer las necesidades y las leyes de la vida.

Por lo que la misión de CEMAC es colaborar en la formación integral de la persona, de acuerdo con los valores universales de justicia, belleza, respeto y verdad.

La tarea educativa de CEMAC está inspirada en el humanismo integral, que postula la formación del hombre como persona única y plenamente capacitada para actuar con libertad, inteligencia y dignidad, por lo que su propósito es renovar la enseñanza y su meta es cumplir con las exigencias en materia educativa de nuestro país, formando de una manera integral a los educandos, sin concretarse a impartir únicamente técnicas y conocimientos, sino a propiciar tanto el desarrollo cognoscitivo como el emotivo, espiritual y social, de niños y jóvenes mexicanos, proporcionándoles una educación para la vida.

2.2. ORGANIZACIÓN.

En virtud de que el fundamento indispensable para establecer y operar el proceso de "Seguimiento Laboral", consiste en tener una definición clara y precisa del perfil del puesto, el Psicólogo del Trabajo, a su llegada a la Institución, procedió a investigar si existía una estructura formal en la misma, habiendo detectado, que la Escuela simplemente operaba con base en una organización informal.

La informalidad de la mencionada estructura, daba una somera agrupación de funciones, donde se mencionaban desordenadamente los canales de comunicación y las obligaciones de cada una de las unidades, lo que provocaba manifiesta desorganización en

la aplicación de sistemas, métodos y procedimientos, así como en la implantación y verificación del cumplimiento de metas, dentro de políticas previamente establecidas.

A continuación se menciona el objetivo general de la Institución, así como sus políticas:

Objetivo General de la Escuela.

LOGRAR LOS MEJORES RESULTADOS EN LA ATENCIÓN Y FORMACIÓN DE NIÑOS Y JÓVENES DE LA ESCUELA "COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI", COMO PERSONAS ÚNICAS, PLENAMENTE CAPACITADAS PARA ACTUAR CON LIBERTAD, INTELIGENCIA Y DIGNIDAD, MEDIANTE LA UTILIZACIÓN ÓPTIMA DE UN MODELO PSICOPEDAGÓGICO, QUE EMPLEA LAS MAS MODERNAS TÉCNICAS DE INTERRELACIÓN E IDENTIFICACIÓN ALUMNO-MAESTRO.

Políticas Generales de la Escuela.

- Utilizar eficaz y eficientemente los principios de la Filosofía Montessori.
- Guiar a los educandos en su formación espiritual e intelectual.
- Ayudar al desarrollo natural del ser humano.
- Desarrollar en los educandos la responsabilidad, la autodisciplina y la capacidad de participación.
- Estimular en los educandos la formación de su carácter y manifestación de su personalidad.

- Promover las buenas relaciones y comunicación continua entre las distintas unidades integrantes de la organización.

2.3. PLANTA DOCENTE Y NÚMERO DE ALUMNOS.

Para fundamentar la estructura organizativa, fue indispensable definir la planta docente que estaba conformada por 62 maestros, la mayoría de ellos de "asignatura", así como el número de alumnos atendidos en las instalaciones de la Escuela, por lo que a continuación se presenta la siguiente información: (Ver cuadro N° 1)

CUADRO No. 1

NÚMERO DE ALUMNOS POR NIVEL			
No. de grupos	No. de grupos	No. de alumnos por grupo	Total de alumnos
MATERNAL	1	20	20
CASA DE NIÑOS NIVEL I	2	30	60
CASA DE NIÑOS NIVEL II	2	30	60
CASA DE NIÑOS NIVEL III	3	30	90
TALLER I	3	30	90
TALLER II	3	30	90
BACHILLERATO CCH	6	30	180

TOTAL DE ALUMNOS

590

2.4. MANUAL DE FUNCIONAMIENTO.

Existía un "manual de funcionamiento" que se aplicaba en la operación de la Escuela y que representaba un instrumento, que en su momento cumplía con la función de regular las actividades de la Institución. A continuación se presenta un resumen del mismo.

- I. Admisión e Inscripción. Este apartado se refiere a los requisitos y pagos que se deben hacer con el fin de admitir e inscribir a los nuevos alumnos.
- II. Reinscripción. Aquí se establecen las normas para el derecho de reinscripción de los alumnos.
- III. Normas Administrativas y Cuotas. Se refiere a las normas administrativas y cuotas mensuales o especiales estipuladas para cubrirse dentro del ciclo escolar.
- IV. Compromisos y Obligaciones de los Padres o Tutores. Como su nombre lo indica aquí se establecen los compromisos y obligaciones a que están sujetos los padres o tutores de los alumnos con la Comunidad.
- V. Deberes de los Alumnos. Se enumera una serie de disposiciones con las que tendrán que cumplir los alumnos de la Escuela.
- VI. Derechos de los Alumnos. Aquí se indican cuales son los derechos de los alumnos y las obligaciones que tiene la Comunidad para con ellos.
- VII. Proyecto Curricular. En este apartado se describen los sistemas educativos que propone la Escuela, a fin de proporcionar una educación personalizada en la cual el alumno se desarrolle en forma integral.

- VIII. **Área Formativa.** Describe el objetivo de esta área e indica las estrategias personalizadas y/o programas de intervención adecuados a las necesidades requeridas.
- IX. **Disciplina.** Aquí se destacan los límites establecidos en cuanto a disciplina se refiere, ya que sin ellos, el alumno no podrá trabajar adecuadamente. Existe un reglamento interno de la Institución para cada sección.
- X. **Evaluación.** Indica la forma de evaluar el grado de desarrollo de cada alumno, en forma individual, en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

2.5. INFRAESTRUCTURA.

A continuación se mencionan las principales instalaciones:

- Un salón de 10 m x 10 m, debidamente equipado para la sección de "Maternal", donde se incluyen cuneros, juegos, casilleros, etc., destacando las paredes adornadas con dibujos elaborados por las niñas para proporcionar un buen ambiente laboral. Siete salones de aproximadamente 50 m cuadrados, que son utilizados por la sección de "Casas de Niños I, II y III". Cada salón cuenta con pupitres y mesas de trabajo suficientes para atender una población de 30 niños en cada salón.
- Para la sección de "Talleres I y II" se cuenta con seis salones de poco más o menos 50 m cuadrados cada uno, equipados básicamente con pupitres y mesas de trabajo grupal, para atender una población de 30 niños en cada salón.

- En Bachillerato, le corresponden tres salones al área de Secundaria y tres más al área de Preparatoria. Cada salón cuenta con aproximadamente 50 m cuadrados, donde se ubican 30 mesabancos por salón y un espacio exclusivo para el maestro, donde se localiza un escritorio con su respectivo sillón.
- Se tienen grandes áreas para la recreación y las principales son: Un espacio de 50 m x 50 m que sirve para la recepción de alumnos y honores a la Bandera; un jardín de 30 m x 30 m que es utilizado por la sección Maternal; una cancha de usos múltiples (basket-ball, boley-ball y tenis); un área de 15 m x 15 m cercana a la cafetería, equipada con sillas y mesas de concreto, que son utilizadas por los alumnos para tomar sus refrigerios; dos canchas profesionales de foot-ball, que son utilizadas por los alumnos para el desarrollo de diversos deportes, como son, el atletismo, gimnasia, tablas gimnásticas, jockey sobre pasto, etc.; un pequeño salón de 15 m x 15 m, donde se practican actividades artísticas, como el baile regional y algunos deportes como son las disciplinas de artes marciales y aerobics.
- En lo que se refiere al área administrativa, se cuenta con 300 m cuadrados de oficinas, donde se localizan las diferentes unidades encargadas de la administración de la Escuela, correspondiendo una tercera parte a "Casas de Niños", otra tercera parte a los "Talleres I y II" y la otra tercera parte al área de Bachillerato CCH. Se hace notar, que la Dirección cuenta con 70 m cuadrados para sus oficinas.
- Los laboratorios son tres: Uno de Física; uno de Química y uno de Biología. Estos laboratorios se encuentran medianamente equipados para su

especialidad, con suficiente equipo de cómputo atendido por un técnico especializado en la materia.

- La Escuela tiene especial cuidado en proporcionar a los alumnos servicios de información y material didáctico especializado, tanto para el sistema Montessori, como para el Bachillerato CCH, por lo que cuenta con una Biblioteca, cuyo acervo es de aproximadamente 15,000 volúmenes.
- La Escuela posee un estacionamiento con una capacidad de 100 automóviles, donde estimativamente el 50% es utilizado por los alumnos y el otro 50% por los maestros, no existiendo lugares para visitantes.
- Los recursos de comunicación, como teléfonos, fax, internet, etc., se estima que son suficientes para cubrir adecuadamente las necesidades de la Escuela.

Se considera indispensable destacar que el espacio asignado al Psicólogo del Trabajo, es una oficina de 3 m x 3 m donde se localiza un escritorio, tres sillones, un archivero, un equipo de cómputo de buena calidad y suficiente capacidad para el desarrollo de las funciones y un librero, con una capacidad aproximada de 50 volúmenes. Esta oficina tiene acceso directo a la del Coordinador de Recursos Humanos, en virtud de que la comunicación entre los dos titulares es muy frecuente.

III. MARCO TEÓRICO

A fin de clarificar las ideas, es indispensable hacer notar, que el concepto de "Seguimiento Laboral" (que se utiliza a lo largo de todo este reporte) en su conjunto, es un proceso cuya designación como tal, es ampliamente utilizada por los psicólogos del trabajo en empresas como Petróleos Mexicanos y Ferrocarriles Nacionales de México, por mencionar algunas. Esta integración de funciones en un solo concepto se considera adecuada, en virtud de que desde que se inicia la actividad de captar nuevos recursos para la organización, el Psicólogo del Trabajo entra en contacto con el trabajador y tiene la obligación técnica y moral de mantener un continuo y adecuado seguimiento de tipo laboral en sus diversas etapas, hasta que el trabajador termina su relación laboral con la Institución.

Esto lleva a estimar, que cuando se habla en forma aislada de Reclutamiento y Selección o Inducción, Capacitación o Evaluación y Control, no se lleva a cabo un verdadero control del personal de la institución, lo que conlleva a que al ser fragmentado el proceso, éste no reporte la eficacia y eficiencia que se obtiene cuando se visualiza en forma integral y operada por el mismo psicólogo, desde el inicio hasta el fin de la función.

Si bien es cierto, que no es un concepto aplicado por la generalidad de los psicólogos del trabajo, también lo es, que no por ser de aplicación particular en algunas instituciones, los beneficios obtenidos dejan de ser de suma importancia, ya que ha sido plenamente demostrado que cualquier proceso que se maneje en forma integral y no seccionada, su evaluación y control es más realista y más útil para la toma de decisiones, así como para una adecuada planeación táctica y estratégica, que si se tiene una evaluación y control de cada

una de las partes del proceso, la cual es más difícil que se integre como un todo. Sería conveniente que estudiosos en la materia efectuaran trabajos tendientes a obtener las diferencias, ventajas y desventajas de la operación del Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, así como Evaluación y Control, en una o en otra forma de las funciones antes mencionadas.

Cabe reiterar que el "Seguimiento Laboral" tiene como misión el proporcionar los recursos humanos requeridos por una organización y promover el desarrollo de habilidades, actitudes y aptitudes del individuo, para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen primordialmente, para su adecuado funcionamiento y su evolución, del elemento humano que participa en los procesos productivos de las instituciones.

Por lo tanto, al no concebirse en forma aislada el Reclutamiento, la Selección, la Inducción, la Capacitación, así como la Evaluación y Control, en el presente Reporte, a este proceso, se le denominará "Seguimiento Laboral"

A continuación se presentan los aspectos sustantivos de las fases que integran el "Seguimiento Laboral" :

3.1. RECLUTAMIENTO.

El área de Recursos Humanos de una organización es la responsable de proporcionar el personal a la Institución a través del mencionado proceso de "Seguimiento

Laboral", dentro del cual el Reclutamiento es la primera fase, la cual se realiza conforme a objetivos y políticas que dicha organización establece.

Como se sabe, el personal de la organización constituye su recurso más importante y sólo puede ser incorporado mediante los esfuerzos de reclutamiento más efectivos. Sin embargo, para realizar un reclutamiento efectivo debe disponerse de información precisa y continua respecto a las cantidades y calificaciones de los individuos necesarios para ser ubicados en los diversos puestos. Por lo tanto, los requerimientos y el reclutamiento de personal están afectados por la cantidad y tipo de trabajo que se ejecute y por los cambios tecnológicos, organizacionales y de otra índole que puedan afectar al desempeño de las diversas funciones.

En consecuencia, el dotar de personal a una organización comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras de potencial humano y de obtener personal calificado para cubrir estas necesidades. Además, la efectiva asignación de personal comprende la identificación de fuentes de recursos humanos adecuadas, para seleccionar gente calificada, que se ajuste al perfil del puesto a cubrir.

Para que éstos sean reclutados se les deben dar a conocer las oportunidades de empleo que existan en la organización y se les deberá motivar para que formulen su solicitud y sean tomados en cuenta en las vacantes del momento o las que se presenten en el futuro (Chruden y Sherman, 1997, p.110).

Las necesidades de recursos humanos de una organización, determinadas por el volumen y complejidad del trabajo que se ejecute en ella, deben aplicarse a puestos y

posiciones específicos. Al determinar estas aplicaciones, debe detectarse el grado de competencia que requiere el personal que ocupe dichos puestos; deben hacerse ajustes por las pérdidas en productividad que resulten de ausentismos, vacaciones, rotación, asignaciones de entrenamiento, y cualquier otro factor que afecte la eficiencia y eficacia del personal.

Por otro lado, la posibilidad de contratar a nuevo personal está limitada por los presupuestos de nómina, que especifican las posiciones que deban ocuparse y el salario que tiene que pagarse a cada puesto.

Una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente, solamente si es capaz de contratar para cada uno de los puestos requeridos al individuo que esté más calificado para ocuparlos. Ahora bien, tales individuos pueden ya estar empleados en otros puestos en la institución, o pueden ser reclutados fuera de ella; por lo que el reclutamiento de personal requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como externas, para que las personas calificadas sean tomadas en cuenta en la apertura de puestos futuros. Si se cuenta con un mayor número de fuentes, existe una mejor posibilidad de encontrar a solicitantes más calificados.

3.1.1. Fuentes Internas.

La Unidad de Recursos Humanos no debe descuidar ni confiar demasiado en las fuentes internas de personal para cubrir los nuevos puestos por arriba del nivel de iniciación. Desafortunadamente, debido a que se está familiarizado con los empleados se puede considerar erróneamente que los solicitantes externos, de los cuales se conoce relativamente

poco, están mejor calificados que el personal ya contratado. Por otro lado, si de momento no se dispone de fuentes externas para cubrir los nuevos puestos, el reclutamiento se lleva a cabo sólo en el ámbito de la organización, con la consecuencia de una sobreprotección a los empleados, de una competencia de candidatos fuera de la organización y el riesgo de no tomar en cuenta a quienes pueden tener calificaciones superiores a dichos empleados.

El uso de las fuentes internas, sirve para crear oportunidades de promoción para los empleados, puede ser benéfico para la moral de trabajo y puede hacer que la empresa obtenga utilidades por la inversión que tiene en el entrenamiento de sus empleados. Sin embargo, las fuentes internas pueden resultar poco satisfactorias, ya que se incrementa la movilidad del personal, además de que en ocasiones no existen individuos disponibles dentro de la organización que tengan las calificaciones necesarias para determinada vacante. Adicionalmente, el personal experto contratado del exterior puede ayudar a reducir las ideas anquilosadas en una organización y aportar nuevas ideas, conocimientos, así como incrementar el entusiasmo del grupo.

Los sistemas de información por computadora han hecho posible la acumulación de bancos de datos que cubren el expediente completo de cada persona en la empresa, por lo que en unos cuantos minutos se puede revisar a todo el personal y localizar a los candidatos que califiquen para llenar una vacante específica, por lo que los datos conservados en medios electrónicos, relativos a la fuerza de trabajo y a las calificaciones de cada empleado, pueden beneficiar a la planeación de dicha fuerza de trabajo y al reclutamiento de personal.

Esta información puede ser utilizada para predecir la trayectoria del personal en la organización y anticipar las vacantes y las necesidades de personal que resulten de ellas o

por la reducción de puestos, asimismo también pueden ser utilizados para preparar los informes de personal relativos a la estadística de recursos humanos, costos laborales, ausentismo y rotación de personal. La información también puede ayudar a los ejecutivos, para determinar cuándo y dónde ampliar el reclutamiento o modificarlo, así como para indicar los perfiles de las personas que deban de reclutarse. (Stanton,2000)

Por otro lado, para Grados (1999), las fuentes internas "son aquellas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a ésta el personal requerido en el momento oportuno" (p.166). Algunas de éstas son:

- Sindicatos.
- Archivos o cartera de personal.
- Familiares o recomendados.
- Promoción interna de personal.

A continuación se describen brevemente las fuentes mencionadas:

Sindicatos.

"Constituye la principal fuente de reclutamiento en las empresas que requieren personal operativo y que tienen una alta rotación." La ventaja de este tipo de fuente es que provee de recursos humanos a la organización a un costo menor y ahorro de tiempo. La desventaja consiste en que el personal enviado muchas veces no cubre el perfil del puesto y por otro lado, las actividades dentro de la empresa de este personal son muy específicas y

limitan su desarrollo dentro de la misma. Además, no existe un apego por parte de estos trabajadores a las políticas y lineamientos de la organización, ocasionando conflictos laborales y un alto índice de rotación. (Pérez, 1997, p.31).

Archivos o Cartera de Personal .

Esta cartera se integra con solicitudes o currículo de los candidatos que se presentaron en la organización en periodos anteriores de reclutamiento y que aunque no fueron contratados reúnen el perfil del puesto. La ventaja de esta fuente es que la empresa no hace erogación alguna y una desventaja es que el candidato ya puede estar laborando en otra compañía.

Familiares o Recomendados.

La organización boletinará entre su propio personal la vacante que exista, con objeto de que éste recurra a familiares, amigos o conocidos que llenen el perfil del puesto indicado. La ventaja es que se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo y además, la seguridad de que el candidato es recomendable. Pero la desventaja es que puede generar disgusto o conflictos con el personal ya existente, por haber llegado directamente y sin pasar por el proceso de selección.

Promoción Interna de Personal .

En este caso, se deberá revisar cada uno de los expedientes del personal, con objeto de identificar el que llene adecuadamente el perfil del puesto, tomando como base sus

conocimientos, su escolaridad y responsabilidad. Aquí se tienen las siguientes ventajas: Se invierte menos tiempo en buscar un sustituto; no implica costo alguno; se crean vacantes a niveles inferiores, que se pueden cubrir fácilmente; propicia una rápida adaptación de la persona al puesto; aumenta la motivación del personal, al tomarlos en cuenta para desarrollarse dentro de la empresa.

3.1.2. Fuentes Externas.

Existen una gran variedad y cantidad de fuentes externas, por medio de las cuales es posible reclutar personal. Algunas de ellas pueden utilizarse para cubrir puestos heterogéneos; otras solamente pueden usarse para ciertos tipos de puestos, tales como para personal ejecutivo, profesional, técnico y de oficinas. Las fuentes específicas que se pueden utilizar dependen de factores como el tamaño de la organización, sus recursos y condiciones económicas. Algunas de las principales fuentes externas, son las siguientes:

- Anuncios en diversos Medios de Información. (T.V., Revistas, Radio, Periódico, etc.)
- Instituciones Profesionales y Educativas.
- Agencias de Empleos.
- Asociaciones de Profesionales.
- Bolsas de Trabajo.
- Puerta de la Calle.

En lo que se refiere a las fuentes externas de reclutamiento, después que se efectuó una investigación bibliográfica, se determinó que existen diferencias de concepto entre los especialistas en la materia, por lo que se tomó como referencia a Grados (1999, p. 167) y a Chruden y Sherman (1997 p.115), y se integró la lista mencionada líneas arriba.

Anuncios en diversos Medios de Información.

Para muchas organizaciones, los anuncios pueden ser la única fuente cuando buscan llenar sus puestos vacantes. La televisión, la radio, las revistas y los periódicos, pueden ser utilizados como medio publicitario para intentar llegar hasta los solicitantes interesados, con los cuales de otra manera no se podría establecer contacto. Esta fuente tiene la ventaja de que permite alcanzar un amplio rango de personas y es posible seleccionar el medio mas adecuado para los diferentes estratos y especialidades que se requieran en la institución.

Como herramienta de reclutamiento, la efectividad de los anuncios dependerá de la naturaleza de la sensación que causen sobre el lector.

Los anuncios del tipo "aviso de ocasión" representan una manera rápida de encontrar aspirantes; sin embargo, pueden atraer a muchos aspirantes que no cumplen con los requisitos con la esperanza de que el psicólogo no encuentre solicitantes mejor calificados que ellos. Si el anuncio pide que los candidatos se presenten en persona, el departamento de personal tendrá que gastar mucho tiempo eliminando gente inadecuada después de la entrevista inicial, ya que no existe garantía alguna de que atraerá bastantes aspirantes capacitados. Por lo

que se recomienda se indique en el anuncio que los interesados concerten cita por teléfono o envíen su curriculum a un domicilio en específico y de esta manera hacer una preselección.

A pesar de esta problemática, el anuncio del tipo "aviso de ocasión" sigue siendo, sin lugar a dudas, una de las maneras más populares y más eficaces de atraer aspirantes.

Si se desea que el anuncio atraiga a un número satisfactorio de solicitantes capacitados, deberá redactarse con imaginación.... y despertar un interés definido y positivo por parte del lector. Generalmente , los anuncios de ofertas de empleo describen los trabajos y las prestaciones, identifican al patrón e indican a quienes estén interesados, la forma de solicitar el trabajo. (Bucio , 1997, pp.36 y 37).

Instituciones Profesionales y Educativas .

La demanda de personal que cuenta con grados académicos superiores en los campos administrativo, científico, educativo y técnico, ha llevado a muchas compañías a ocuparse de un reclutamiento más vigoroso de graduados en universidades, institutos politécnicos o escuelas comerciales, ya que dichas instituciones eliminan a muchos de los estudiantes menos interesados o menos capaces, desarrollando también una función de selección para las empresas. La mayoría de colegios y universidades tienen un servicio para ayudar a sus estudiantes a encontrar una colocación. Este servicio puede ser de ayuda para el psicólogo, para localizar candidatos calificados, arreglar entrevistas con ellos, para diseminar folletos, manuales y otra literatura de la organización a las personas interesadas.

Agencias de Empleos.

Es posible que en ocasiones las empresas aprovechen la ayuda de las agencias de empleos para reclutar personal. Estas agencias difieren considerablemente en cuanto a sus políticas, servicios, costos y el tipo de candidatos que pueden ser obtenidos por medio de ellas. Pueden suministrar candidatos que representan una variedad de áreas ocupacionales, o pueden proporcionar solicitantes solamente para ciertos puestos profesionales, técnicos, de oficina o domésticos.

Las agencias de empleos que ofrecen sus servicios sin cargo, o a un cargo nominal, pueden ser patrocinadas por organizaciones fraternales, religiosas o cívicas, como un servicio para los socios o para la comunidad y debido a sus pequeños presupuestos de operación, frecuentemente están limitadas para actuar como una fuente de información relativa a puestos vacantes y solicitantes de empleo.

Asociaciones de Profesionales.

Cuando se requiere personal altamente especializado en el área científica o técnica, se recurre a los Colegios y Asociaciones, aunque la remuneración para estos profesionales es generalmente alta.

Bolsas de Trabajo.

Es un servicio gratuito de información sobre vacantes en las diversas instituciones afiliadas. Tiene la desventaja de que los aspirantes enviados, en ocasiones no cubren el perfil solicitado.

Puerta de la Calle.

Se refiere a los aspirantes que por sí solos se presentan a llenar una solicitud de empleo o envían su curriculum vitae. Tiene la ventaja de que este tipo de reclutamiento no implica gastos y la desventaja está en que es limitante para puestos de alto nivel.

A fin de contar con personal calificado para cada puesto, es necesario que la empresa busque dicho personal a partir de varias fuentes, tanto externas como internas. A este respecto:

Las fuentes más productivas pueden variar de acuerdo con el tipo de puesto que necesita cubrirse y las condiciones del mercado laboral. Independientemente de qué fuentes de reclutamiento se utilicen, deberá darse consideración al efecto que tendrán las políticas para llenar los puestos sobre la actitud de los empleados y sobre la actitud del público en general, así como sobre el cumplimiento de las responsabilidades de una organización hacia la sociedad. (Chruden y Sherman, 1997, p.129).

3.2. SELECCIÓN.

La selección de personal es la fase que determina cuáles de entre los aspirantes a ocupar los puestos son los que cumplen con los requisitos y por lo tanto a los que es conveniente contratar. En ocasiones, estos aspirantes pueden ser evaluados para un puesto específico que esté vacante y en el que estén interesados. Pero, otras veces y debido a las

constantes necesidades de personal nuevo, los candidatos pueden ser evaluados tomando en cuenta los requisitos para un número de puestos diferentes que estén vacantes o que lleguen a estarlo en el futuro.

Los aspirantes que son estudiados concienzudamente, de acuerdo con las especificaciones establecidas, tienen mayor probabilidad de aprender las tareas de sus puestos más fácilmente y ajustarse mejor a su nueva situación laboral, que los que fueron contratados sobre una base informal. Efectuar una selección cuidadosa beneficia tanto al personal como a la empresa.

El programa de selección es, por lo general, responsabilidad del área de recursos humanos y es conveniente establecer una sección específica para llevar a cabo las muchas funciones que este programa pueda abarcar. Las otras unidades de la organización, como pueden ser de supervisión, operativas, administrativas, también tienen una función importante en el proceso de selección, por lo que es esencial que comprendan los objetivos y las políticas relativas a la misma y sobre todo que estén orientadas y motivadas por un especialista en psicología, para utilizar el método científico en esta rama específica de las ciencias de la conducta, a fin de evaluar a los aspirantes y así completar con éxito el proceso de "Seguimiento Laboral".

La Selección de personal en una organización es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los aspirantes con las especificaciones del puesto. La persona responsable de la selección debe tener tanta información como sea posible sobre los solicitantes y los puestos, así como una política que la guíe. La decisión para contratar o rechazar a un aspirante es una de las más importantes

de las que se toman en una organización, por lo que para aumentar la probabilidad de contratar a una persona que pueda llevarse armoniosamente con su jefe y con los miembros de su grupo de trabajo, las unidades directivas y de supervisión, generalmente se encargan de la selección final, una vez que la unidad de recursos humanos ha determinado, mediante el análisis adecuado de la diversa información, que el candidato cuenta con las calificaciones necesarias para llenar el perfil requerido.

El personal responsable de tomar la decisión sobre la selección debe poseer una información adecuada para fundamentar tal decisión; es indispensable que conozca todo lo necesario acerca de los puestos que deban llenarse, la proporción entre las vacantes y el número de aspirantes y la información completa sobre los propios aspirantes, ya que dicha información no siempre es completa y precisa.

Como resultado de transferencias, promociones, separaciones, o por un aumento autorizado de personal, se pueden presentar las vacantes en una empresa. Estas vacantes pueden ser ocupadas por personal de la misma empresa en lo que respecta a transferencias o promociones, pero también, por quienes se encuentran en la lista de espera o por nuevos solicitantes. (Chruden y Sherman, 1997, p.138)

El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia, varía no sólo con la organización, sino con el tipo y nivel del puesto que tenga que ocuparse, con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no calificados. Para algunos puestos, la selección de aspirantes puede hacerse con éxito simplemente con una entrevista y un examen médico, mientras que para otros, se

tienen que manejar varias entrevistas, batería de pruebas psicológicas e investigaciones elaboradas.

La Selección de personal es "la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado", según (Grados,1999, p. 179). Define una serie de pasos, que son los siguientes:

- Presolicitud.
- Solicitud.
- Entrevista inicial.
- Evaluación psicológica.
- Evaluación técnica.
- Encuesta socioeconómica.
- Entrevista de selección.
- Examen médico.
- Decisión y Contratación.

3.2.1. Presolicitud.

Este formato sirve para detectar rápidamente si el candidato reúne los requisitos necesarios para cubrir la vacante. También es útil para organizar una cartera con las personas que siguen llegando después de haber cubierto la vacante. Los datos que contiene la presolicitud son los siguientes: a) Datos de identificación; b) Datos familiares; c) Escolaridad; d) Experiencia laboral.

3.2.2. Solicitud.

La solicitud es un medio de registrar información fundamental sobre el candidato. Estos informes son esenciales no sólo para la selección sino también para las relaciones entre patrón y empleado. La solicitud debe tener datos relevantes del candidato como:

Datos personales .

Son los que proporcionan datos específicos del candidato como: Nombre completo, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso, religión, entre otros.

Datos Escolares.

Es toda la historia académica desde el inicio hasta el fin de su carrera, tomando en cuenta fechas, nombre de las escuelas, qué cursos ha tomado, en qué periodo, cuál es el nombre de las instituciones y qué documentos amparan esos estudios.

Datos Laborales.

Este renglón da una visión general de la experiencia laboral del candidato en el desarrollo de su profesión, técnico o de mano de obra; así como del tiempo en que ha desempeñado, donde ha laborado, si ha tenido otras contribuciones, causas de renuncias, entre otros.

Datos familiares.

Son aquellos que indican la situación familiar tanto económica como social del candidato tales como: Lugar que ocupa entre sus hermanos, contribución económica, cuantas personas dependen de él, si tienen deudas, si tiene casa propia, entre otros.

Datos Generales.

Incluyen necesidades de: Pasatiempos, necesidades, referencias personales, etc. El diseño de la solicitud está sujeta a necesidades muy diversas, ya que las necesidades de las empresas son distintas.

3.2.3. Entrevista Inicial.

"Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, además de que tiene contacto visual directo con el candidato y se puede hacer un registro observacional de la conducta de éste" (Grados, 1999, p 183).

Es común utilizar la entrevista preliminar, para eliminar a aquellos aspirantes que no están calificados y es indispensable hacerla sobre la base de un cuestionario inicial que el solicitante tiene que llenar en la sala de espera. En todo el proceso de selección, este tipo de entrevista puede usarse para aclarar y verificar los datos de la hoja de solicitud; para obtener mayor información sobre lo que el aspirante pueda y quiera hacer y para proporcionar informes sobre los puestos disponibles y lo valioso que es trabajar para la organización.

Respecto a este tipo de entrevista Zerón (1996), indica que los autores Rivera, Esquivel y Lucio, mencionan que ésta, "es una técnica que permite hacer inferencias acerca de la dotación y utilización de los recursos intelectuales, otorgando datos que actúan como criterios externos para fundamentarlos y compararlos con los que proporcionan las pruebas psicológicas."

3.2.4. Evaluación Psicológica.

La evaluación psicológica es una de las etapas más significativas en el proceso de selección, ya que con ésta se pueden medir factores tales como la inteligencia, habilidades y aptitudes específicas, destreza motora, intereses ocupacionales, capacidad emocional, variables de la personalidad, así como la posibilidad de desarrollo del aspirante. El grado hasta el cual se utilice y la importancia que se le dé varía mucho y depende del tipo de puestos, de la institución y de los recursos disponibles.

Características de las Pruebas o Tests.

Para que mediante la aplicación de un test se obtenga la información veraz, que posibilite conocer desde el punto de vista psicológico al candidato, es indispensable que dicho test reúna las siguientes características:

- Objetividad.
- Validez.

- Confiabilidad.
- Estandarización o tipificación.

A).- Objetividad.- Una de las principales ventajas de un test es su objetividad en cuanto a la calificación de los resultados, especialmente si se compara con la entrevista. El reconocimiento de lo que un aspirante pueda hacer, se puede lograr con más efectividad mediante tests que hayan sido contruidos o escogidos para el puesto específico, que por medio de una entrevista que no esté estandarizada y completa en su cobertura respecto a las habilidades o a la información requerida para un desempeño satisfactorio en el puesto. "Se puede decir que un test es objetivo cuando la preparación, el desarrollo y la interpretación de los resultados son independientes del juicio y de la opinión de cualquiera de los examinadores" (Tronconi y Morganti, 1997, pp.11-12).

Los tests objetivos son más convenientes para hacer una evaluación imparcial del aspirante y para compararlo en forma equitativa, por lo que es necesario que todos los que intervengan en el acto de calificar obtengan los mismos resultados, para lograr una calificación objetiva. (Bucio, 1997 p.84)

B).- Validez.- "La validez de una prueba es el grado en que ésta mide lo que se quiere medir y sólo lo que se quiere medir" (Anastasi y Urbina 1998). Significa que para ser válida, debe tener suficiente correlación entre las puntuaciones obtenidas en el test por un grupo de personas y el grado de aptitud demostrada por ellas mismas en la vida escolar o profesional, en la característica que el test pretende medir. Respecto a esto, Magnusson (1990) dice que en todo procedimiento de validación, lo esencial es preguntarse para quién y para qué es válido el test.

En lo que se refiere a determinar el grado de validez en el proceso de Selección, Chruden y Sherman (1997 p.135) dicen que la información obtenida tanto en los tests como en las entrevistas, debe estar relacionada con el desempeño real de los empleados en el trabajo, lo que generalmente se designa como criterio, éste puede estar constituido por los registros de producción, las calificaciones otorgadas por los supervisores y otras medidas de éxito que sean apropiadas para cada tipo de puesto.

La validez del contenido de un test (idem, pp.168-169), dependerá del grado en que éste incluya una muestra representativa de las tareas que pudieran haberse incluido en él. Un test podrá utilizarse solamente si se conoce su validez y para conocer ésta, se deben tomar en cuenta los siguientes seis puntos:

- 1.- El examen del puesto. Consiste en usar la información derivada del análisis y de las especificaciones del puesto. Se debe estudiar lo que se requiere de la persona que ocupa el puesto, a fin de obtener la información necesaria para conocer las aptitudes y habilidades básicas que son esenciales para desempeñar dicho puesto eficientemente y así estar en posibilidad de elaborar un perfil ideal del candidato.

- 2.- La selección del criterio y del test. Se debe elegir un criterio, esto es, un indicador que mida lo exitoso que se considera a un empleado en el desempeño de un puesto determinado, para posteriormente seleccionar el test que se va a validar, misma validación que estará basada en las especificaciones del puesto.

- 3.- La medición del desempeño. Una vez que se han determinado los tests y el criterio, se administra el test a un grupo de candidatos y se obtienen datos del criterio. Mediante la discusión e investigación del desempeño del puesto, es posible llegar a cierta definición del éxito en dicho puesto. Algunos factores que se pueden utilizar como criterios de éxito en el puesto son: Antigüedad en el puesto, producción, accidentes.
- 4.- La relación del test con el criterio. Se debe determinar si existe o no una relación de importancia y significativa entre las puntuaciones de los candidatos en el test y en el criterio.
- 5.- La toma de decisión respecto al test. La decisión de usar o no éste, depende de la magnitud del coeficiente de validez y del grado hasta donde se traslapa con lo que midan otros tests. Los tests cuyas puntuaciones se sobreponen demasiado con las de otros, se rechazan y los restantes que predicen razonablemente bien el criterio, con independencia uno de otro, se combinan para formar una batería.
- 6.- Repetición periódica del proceso de validez. Es esencial que los tests sean revaluados periódicamente con nuevas muestras de personal. Debido a que con frecuencia cambian los solicitantes, los puestos y las condiciones de empleo, la validez de un test puede cambiar en un periodo de tiempo.

C).- Confiabilidad. Es el grado de consistencia de las mediciones; es la consistencia de las puntuaciones obtenidas por los mismos individuos cuando son examinados con la misma prueba o una forma paralela de ésta, en diferentes ocasiones.

Toda medida implica un cierto error. El objetivo de una prueba psicológica es reducir al mínimo el error de medición; al reducirlo se eleva el nivel de confiabilidad de la prueba. (Costa, 1996 p.38 y 39).

Es necesario señalar lo que otros autores expresan al respecto: Para Tronconi y Morganti (1997), "un test tiene que ser fiel, es decir, tiene que proporcionar los mismos resultados individuales aún cuando se aplique en distintos momentos a la misma persona". Para Magnusson (1990, p.77), un instrumento de medida que se use en determinado caso y con un propósito dado, debe realmente medir el rasgo que se intenta medir y se deben obtener los mismos resultados al volver a medir el rasgo, bajo condiciones similares del sujeto en cuestión.

D).- Estandarización o Tipificación.- La estandarización o tipificación (como la llaman algunos autores), " es un proceso que implica la utilización del mismo material de prueba o equivalente, bajo un procedimiento uniforme de aplicación y puntuación" (Costa, 1996 p.30). De esta manera solamente pueden compararse los resultados obtenidos por distintas personas en una misma ocasión o por una misma persona en distintas oportunidades.

Se puede concluir que el principio básico para todas las pruebas psicológicas, es que los individuos difieren en grado con respecto a sus habilidades, intereses, personalidades,

aptitudes y alcances, por lo que es posible comparar a las personas hasta donde puedan definirse y medirse dichas características.

Por lo tanto, es importante destacar que estos instrumentos de medición son difíciles de construir, delicados, sensibles, capaces de proporcionar resultados útiles e interesantes, pero a condición de que la persona que los utilice y aplique sea competente y experta, esto es: Un Psicólogo.

Los psicólogos del trabajo han hecho importantes contribuciones al campo de la selección de personal, ya que han elaborado pruebas psicológicas que han sido introducidas a un gran número de empresas, para ayudarlas en este proceso, tal es el caso de PEMEX, Ferrocarriles Nacionales de México, la Comisión Federal de Electricidad y la Secretaría de Hacienda, entre otras. Algunos de los principales tipos de tests que se utilizan en la Selección de personal, son los que a continuación se indican.

Inteligencia.

Aportan una puntuación única, el CI que indica el nivel intelectual de la persona. En este caso, se le presenta al candidato una serie de pruebas preparadas para extraer un modelo adecuado de todas sus principales funciones intelectuales. Estos tests se utilizan para hacer una valoración preliminar del aspirante y más adelante se interpretan junto con los resultados de los tests de aptitudes. Entre los más comunes están el "Stanford-Binet ", la "Escala de Wechsler (WAIS)", el de "Matrices Progresivas (RAVEN)", el "Dominós" y el

"Otis" en sus formas "A" y sencilla. (Tronconi y Morganti, 1997, p.25)

Aptitud.

Tomando las ideas de Tronconi y Morganti (1997, p.25), se estimó que estas pruebas son las más utilizadas en la industria, pues permiten valorar los requisitos específicos de un individuo para determinada empresa. Se presentan al candidato algunos "items" elaborados exclusivamente para sondear su capacidad o su predisposición respecto a determinadas áreas; muchos miden las diversas funciones motrices, como la velocidad o la coordinación de movimientos, la destreza manual o la velocidad de reacción, etc. Uno de ellos es el "Minnesota Clerical Test", que se basa en la medida de la velocidad perceptiva a través de la comparación de números y nombres. Otros tests de este tipo son: el "DAT" (Bennett) y el "FACT" (Flanagan).

Personalidad.

Estos instrumentos miden las características cognoscitivas y físicas; sobre todo los rasgos afectivos; los sentimientos; la aptitud, la motivación; los mecanismos inconscientes; los intereses; los ideales que determinan de forma evidente el comportamiento humano; y la actitud del candidato. A éste se le presenta una lista de afirmaciones muy distintas a las que debe responder, expresando "verdadero o falso" u otras fórmulas semejantes. Entre los tests conocidos y utilizados para identificar los rasgos fundamentales de la personalidad

están el "MMPI" , el "16PF" (Tronconi y Morganti ,1997 p. 26) y el de frases incompletas (FIGS).

3.2.5. Evaluación Técnica.

Este tipo de evaluación proporciona información importante sobre la profesión, conocimientos específicos del candidato y su experiencia para ocupar el puesto; en este punto es necesario hacer intervenir a las diversas unidades operativas o de supervisión, para que trabajando en equipo, seleccionen al aspirante más apto.

3.2.6. Encuesta Socioeconómica.

Esta información generalmente se obtiene por medio de un cuestionario estructurado y aplicado por la trabajadora social de la organización y es de gran utilidad para corroborar toda la información proporcionada por el aspirante, tanto en la entrevista como en la solicitud y en el currículum vitae, independientemente de que proporciona mayores datos sobre el solicitante, tales como nivel económico, ambiente familiar y social, referencias personales, laborales y relaciones interpersonales,. Esta encuesta se lleva a cabo por medio de: a) Entrevista domiciliaria y b) Investigación de referencias laborales.

3.2.7. Entrevista de Selección.

Este tipo de entrevista es de las más importantes en todo el proceso, ya que es decisiva para el resultado final de aceptar o no al aspirante y es indispensable que el psicólogo o entrevistador cuente con la experiencia y tácticas adecuadas, para estar en

posibilidad de tomar una decisión responsable tanto para la organización como para el solicitante.

Esta entrevista también permite valorar los datos obtenidos anteriormente (currículum vitae, solicitud, evaluaciones psicológicas y técnica), así como conseguir información adicional relativa al puesto correspondiente, ya que como manifiesta Nahoum, 1990, p.124, (citado por Zerón, 1996), esta técnica "brinda los medios de apreciar en qué medida el aspirante presente, es capaz de ocupar el o los puestos disponibles...apreciando el rasgo esencial de motivación para el empleo disponible". Asimismo, Grados (1999 p.186), define este tipo de entrevista como una "forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes."

Aún cuando la unidad de recursos humanos desempeña la función principal en el proceso de selección, el éxito del programa también depende del esfuerzo realizado por los directivos o coordinadores de las áreas solicitantes del personal, quienes tienen un importante papel que desempeñar en la evaluación final de los aspirantes que inicialmente hayan sido seleccionados, por lo que se les tiene que proporcionar la ayuda y orientación necesarias para el cumplimiento eficaz de estas metas .

3.2.8. Examen Médico.

El objetivo de éste es evaluar que el candidato está en condiciones físicas de desempeñar el puesto para el cual ha sido seleccionado. El examen se lleva a cabo por médicos de la

empresa o por instituciones debidamente reconocidas.

3.2.9. Decisión y Contratación.

Una vez que se ha concluido con el proceso, se integra toda la información y de acuerdo con las unidades operativas o de supervisión, se da la decisión final de aceptación o no del candidato. Si la decisión es afirmativa, el aspirante es citado para tratar el asunto de su contratación y convenir los distintos aspectos de la relación laboral, tales como su salario, prestaciones, obligaciones y compromisos de ambas partes. Si en alguno de estos puntos no se logra coincidencia, habrá que citar al candidato situado en segundo lugar.

3.3. INDUCCIÓN.

La Inducción, según la moderna Psicología del Trabajo, es la tercera fase del proceso del "Seguimiento Laboral". Se puede considerar, que es el punto de transición entre las actividades desarrolladas, para identificar e incorporar oportunamente a la empresa al recurso humano y el proceso de lograr su mejor desempeño, mediante la adecuada Evaluación y Control de su comportamiento laboral.

Una vez introducido el nuevo miembro dentro de la organización, se procede a introducirlo al puesto, con el objeto de estimularlo para que su trabajo sea ejecutado con la máxima eficiencia y eficacia. Para ello, es conveniente que su primer día de labor sea recordado en forma agradable y de ninguna manera con resentimiento o impresión de mal

trato, en virtud de que existe un dicho popular que dice que "la primera impresión es la que cuenta".

Respecto a lo anterior, Reyes Ponce (1993, p.92) dice: "...los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad, y, si son desagradables, aun inconscientemente, afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa."

Es tan importante esta parte del proceso, que los psicólogos del trabajo han puesto especial atención en elaborar planes y programas de Inducción de acuerdo con los distintos puestos que existen en la organización.

El contenido de los programas de inducción dependen del tamaño, tipo de organización y de los conocimientos, experiencia y personalidad del recién llegado; sin embargo, se deberá educar a éste en cuanto a la cultura, costumbres y estándares de la institución, para capacitarlo en sus tareas. Por lo anterior, según el "Institute of Management" (en su Lista de Verificación, 2001 p.21), recomienda que "la inducción no debe contemplarse en forma aislada. Debe manejarse como una ampliación del proceso de selección y el inicio de un programa continuo de desarrollo de personal."

Los pasos que se siguen en lo general en el proceso de Inducción, son los siguientes:

- Se lleva a cabo la entrevista de recepción.
- Se informa al nuevo miembro de la Institución, sobre lo mas importante del puesto que tiene que desempeñar.

- Se le informa sobre sus derechos y obligaciones de tipo laboral dentro de la empresa.
- Se efectúa una visita guiada dentro de las instalaciones de la empresa.
- Se lleva a cabo su presentación a los nuevos compañeros.
- Se le solicita su opinión por escrito, respecto a su nuevo trabajo.
- Se evalúa si el trabajador captó adecuadamente la información suministrada.

La introducción o inducción del personal es un paso muy trascendente, tanto para la persona como para la empresa, por lo que no puede ser tratado a la ligera, ya que si se trata sin profesionalismo es como una invitación a que el solicitante no se integre adecuadamente a la organización y esto redundará con el tiempo, en la poca entrega a su tarea y por ende en un bajo rendimiento.

Sobre este mismo enfoque, (Sikula,1993) puntualiza que un programa de inducción bien planeado reduce la ansiedad y tensión del nuevo empleado, lo que permite reducir el tiempo de aprendizaje del trabajo e incrementar los niveles de productividad y de asistencia. Citado en Díaz (2001, p.30).

Algunas veces en el proceso de Inducción, la información que se le proporciona al recién llegado es solamente la necesaria, pero en otras ocasiones sucede lo contrario, ya que se le abruma con exceso de datos intrascendentes, que en lo general son difíciles de asimilar, sobre todo por la situación especial del momento, en donde se tiene que enfrentar a un gran número de situaciones nuevas. Por lo tanto, es indispensable que el Psicólogo del

Trabajo diseñe con sumo cuidado el proceso en su conjunto, para lograr los mejores resultados.

Sobre este tema, Mahon (1992, pp. 218,220,221) opina que es imprescindible tener "por pequeña que sea la empresa, un 'Programa de Introducción de Personal', que contemple como mínimo tres aspectos básicos:"

El Manual de Ingreso.- En algunas empresas es un simple folleto, en otras, es un compendio costoso y hasta lujoso, pero en otras no existe. El manual de ingreso es muy importante porque por un lado asegura toda la información básica que ayudará al desenvolvimiento del nuevo miembro y por otro lado evita esas abrumadoras charlas mencionadas antes. Este manual contiene, por ejemplo, una lista con los principales funcionarios de la empresa; la ubicación del comedor si lo hubiera, del servicio médico, de la oficina de personal, de los baños, las normas de trabajo, etc. Este debe entregarse el día de ingreso.

La Introducción en la Empresa.- Es el hecho a través del cual algún miembro del área de personal o el propio jefe directo del nuevo trabajador se ocupa de cumplir los siguientes pasos que ayudarán a introducir al nuevo colaborador en la empresa: a).- Reunión de bienvenida; b).- Visita a la empresa; c).- Visita a servicios especiales; d).- Se presenta a los superiores directos.

La Introducción a la Tarea.- Este paso va a estar a cargo del propio jefe o quizás, en una empresa grande estará a cargo de instructores especializados. Se llevará a la persona a la sección, oficina, taller o sector donde habrá de realizar su trabajo y

allí se cumplirán varias etapas: a).- Presentación a los compañeros de trabajo; b).- Explicación del proceso de trabajo; c).- Explicación de la tarea.

Respecto al manual de ingreso, también Reyes Ponce (1993, p.93), se refiere a él como una buena ayuda técnica y lo denomina "Folleto de Bienvenida" o "Del Empleado" y también agrega que debe ser amistoso y que conviene sea lo más gráfico posible, ya que entre más redacción tenga, será más difícil leerlo. Debe estar dividido en secciones, puesto que el solicitante buscará ahí muchas cosas que le interesan y si no las encuentra, perderá interés en él. No debe contener promesas que no pueden cumplirse, porque el efecto sería contrario al que se busca; y no debe substituir a la instrucción, sino ser un auxiliar de ésta.

3.4. CAPACITACIÓN.

Los cambios sociales, políticos y económicos se suceden vertiginosamente en el mundo actual. Estos cambios que se generan en alguna parte del mundo, afectan a determinado país y dentro de éste, a sus instituciones. Las empresas no pueden escaparse de estos cambios, por lo que deben adaptarse y responder con una conducta acorde con sus exigencias.

Esos cambios se traducen en nuevas tendencias tecnológicas, en nuevos estilos de administración, en nuevas herramientas de gestión. Todo esto obliga a que la gente en las empresas tenga que incorporar nuevos conocimientos y adoptar nuevos comportamientos, por medio de la capacitación.

No capacitar a la gente en una organización es estancarse y en consecuencia estancar su tecnología ya que, como se sabe, la tecnología depende de los hombres y si éstos no actualizan sus conocimientos ignorarán cual es la tecnología de avanzada y por lo tanto, no podrán proponer nada concreto a la hora de renovarse.

Las empresas tendrán que actualizar sus métodos, su tecnología, sus recursos y por lo tanto la formación de su personal, si no quieren sucumbir frente a los que así lo entienden y lo hacen. (Chruden y Sherman, 1997)

La capacitación es un proceso mediante el cual se busca obtener beneficios específicos que justifiquen su existencia, tales como reducción del ausentismo, menor rotación, incremento en las aptitudes y por ende, cambio de actitud , mayor productividad del recurso humano.

Por lo anterior, se puede definir a la capacitación como un proceso educativo continuo, permanente y sistemático, tendiente a producir un cambio positivo en la actitud y aptitud del trabajador. (Siliceo, 2001; Grados, 1999; Reyes, 1993; Mahon, 1992)

3.4.1.Bases Legales de la Capacitación.

En este apartado se hace mención de diversos conceptos del Derecho Positivo Mexicano, relacionados con la Capacitación, por considerar que son su guía y su sustento.

El Gobierno Federal, a través de las entidades legislativas, ha interpretado la demanda de los trabajadores para que la Capacitación no sea solamente una intención de los patrones, sino que se convierta en un derecho más del trabajador. Estos principios son la base de cualquier acción que se pretenda llevar a cabo, para el establecimiento de planes y programas de administración de personal y no es posible separarlos de la definición de políticas por parte del Psicólogo del Trabajo, en el desempeño de sus funciones.

**Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.- Artículo 123,
Apartado A, Fracción XIII:**

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación. "

Ley Federal del Trabajo.

En consecuencia, el Diario Oficial de la Federación publicó el 28 de abril de 1978 el decreto de reformas a la Ley Federal del Trabajo; el 5 de julio del mismo año publicó el Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para adecuar su estructura administrativa al sentido y alcance de las reformas de dicha Ley, en donde establecía que la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) sería la encargada del Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento. Y por último, según la publicación del 30 de diciembre de 1983 en el

susodicho Diario, la Dirección General de Capacitación y Productividad es la encargada de dicha función actualmente. (Grados, 1999, pp.21-29).

Los artículos de la Ley Federal del Trabajo que se refieren a la Capacitación son los siguientes:

El Artículo 3° de la Ley Federal del Trabajo dice: "...Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores."

Artículo 25. El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener: VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley.

Artículo 132, Fracción XV. "Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título."

Artículo 153-A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de

ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 153-E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el Artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.

- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo.
- IV. Incrementar la productividad.
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Artículo 153-H. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes que sean requeridos.

Artículo 153-I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los

trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlo; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, y los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.

- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate;
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral, el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Artículo 153-L. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo. Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Artículo 153-N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153-O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153-P. El registro de que trata el Artículo 153-C, se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento.
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la Fracción IV del Artículo 3º Constitucional. El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley
- IV. En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 153-Q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años.
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras.
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153-S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y

153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la Fracción IV del Artículo 994 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la Fracción IV del Artículo 539.

Artículo 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión

Social, para su registro y control, las listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascensos, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o el adiestramiento. Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva, acreditará para cuál de ellas es apto.

Artículo 153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expida el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el Artículo 539, Fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones, o sean similares a los incluidos en él.

Artículo 153-X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.

Artículo 159. Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquélla en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad, al que, previo examen, acredite mayor aptitud.

Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que le impone el Artículo 132, Fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de circunstancia, al que tenga a su cargo una familia.

Tratándose de puestos de nueva creación, para los cuales, por su naturaleza o especialidad, no existan en la empresa trabajadores con aptitud para desempeñarlos y no se haya establecido un procedimiento para tal efecto en el contrato colectivo, el patrón podrá cubrirlos libremente. En los propios contratos colectivos y conforme a lo dispuesto en esta Ley, se establecerá la forma en que deberá acreditarse la aptitud y otorgarse los ascensos.

Artículo 184. Las condiciones de trabajo contenidas en el contrato colectivo que rija en la empresa o establecimiento, se extenderán a los trabajadores de confianza, salvo disposición en contrario consignada en el mismo contrato colectivo.

3.4.2. Conceptos Íntimamente Ligados con la Capacitación.

Educación.

A lo largo de la historia de la humanidad, con cada época y tal vez, con cada pueblo,

va variando el concepto de educación, pero en lo fundamental se conserva la aceptación etimológica de "conducir" o "llevar hacia fuera", (Diccionario General Ilustrado de la Lengua Española, 1990)

Como hecho, la educación posee un sentido humano y social, ya que consiste en un proceso por medio del cual las generaciones jóvenes, van adquiriendo los usos y costumbres; los hábitos y experiencias; las ideas y convicciones; es decir, el estilo de vida de las generaciones adultas.

Se puede decir que la educación es la ciencia y el arte de condicionar reflejamente la conducta humana, con el objeto de construir en cada individuo una personalidad desarrollada integral y armónicamente, dentro de las limitaciones naturales, susceptible de constante mejoramiento y adaptada al medio ambiente, a la vez que capacitada para hacerlo progresar.

Enseñanza

El significado etimológico de la palabra enseñanza, que proviene del latín "insignare", de señalar o "grabar en el espíritu el sello de la verdad", originó que durante mucho tiempo se considerara dicho vocablo como sinónimo de "instrucción", cuya definición principal aparece en los diccionarios como la transmisión de conocimientos. (Diccionario General Ilustrado de la Lengua Española , 1990).

Debe reconocerse que en la "instrucción", la transmisión se lleva a cabo utilizando básicamente la memorización de los conocimientos y considerando al individuo que la recibe

como un sujeto pasivo, es decir, un receptor de información o recipiente en el cual se han de envasar esos conocimientos para que el sujeto se valga de ellos en caso de necesitarlos.

Aunque la enseñanza moderna se ha despojado del antiguo concepto de transmisión de conocimientos por medio de la palabra y en los diccionarios aparecen acepciones tales como aquellas que señalan que la enseñanza "es el ejemplo, acción o suceso que nos sirve de experiencia", o bien, que es "mostrar cómo hacer, hacer comprender". (Diccionario General Ilustrado de la Lengua Española, 1990).

Sin embargo, pedagógicamente, la enseñanza, tal como está conceptuada en la actualidad, es algo más que lo expresado anteriormente. Consiste, fundamentalmente, en dirigir al educando en su aprendizaje; como es lógico, esta dirección requiere que la persona que imparta la enseñanza posea los conocimientos suficientes acerca de la naturaleza humana y, más concretamente, acerca de la personalidad del educando y de cómo aprende éste, así como los fines, objetivos o metas por alcanzar, organizar y dirigir las actividades del alumno, para que éste en realidad haga suyo e incorpore a su experiencia personal, lo que es objetivo del trabajo de aquélla.

Por lo anterior, la enseñanza se puede definir como estimular y orientar la actividad física, mental y social del educando, para que realice su aprendizaje, lo cual requiere aprovechar o crear las situaciones o condiciones más favorables, así como sugerir los métodos para que lo logre.

Instrucción.

La palabra "instrucción" proviene de una voz latina "instruere, que significa: in (en, dentro, interior), y "struere" (construir) es decir, etimológicamente esta palabra significa construir dentro o construcción interior, o sea, formación de la mente, que comprende no sólo la memoria, sino otros procesos como la inteligencia, la emotividad, la imaginación, etc.

Adiestramiento.

El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista, el adiestramiento se imparte a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos. Tiene carácter práctico y se imparte para un puesto concreto; es necesario en todo tipo de trabajo e indispensable, aún suponiendo una capacitación previa.

La palabra adiestramiento significa, adquirir destreza (facilidad, precisión y rapidez) en el desarrollo de un trabajo, por medio de una enseñanza práctica, de carácter sistemático, es decir, "el adiestramiento constituye una serie repetida de actividades, cuyo fin consiste en lograr la adquisición de determinados hábitos, mecanismos o actos de ejecución automática, en el animal y en el hombre... está dado por asociaciones, por contigüidad o reflejo condicionado" (Skinner en Ferster & Perrott, 1975). Desde el punto de vista pedagógico, el adiestramiento constituye, al igual que la crianza, la instrucción, la educación y la autoeducación, etapas dentro del proceso educativo en general. (Grados, 1999; Chruden y Sherman, 1997 y Reyes, 1993).

Entrenamiento.

Con objeto de asegurar la ejecución eficiente en un trabajo, se tiene que entrenar al personal en los requerimientos físico-mentales del puesto. El rol del psicólogo dentro del entrenamiento es determinar qué es lo que necesita aprenderse; fijar procedimientos para la enseñanza de los empleados y además, investigar si los programas de entrenamiento han logrado los objetivos buscados, por lo que los procesos de selección y de capacitación de personal deben estar entrelazados estrechamente. Se han de seleccionar personas que sean capaces de ser entrenadas y el diseño de los programas deben tomar en cuenta las cualidades individuales de las personas que van a recibir el entrenamiento. (Dunnette y Kirchner, 1999)

Las necesidades de entrenamiento pueden ser clasificadas como sigue:

1. Las que tiene un individuo.
2. Las que tiene un grupo.
3. Las que requieren solución inmediata.
4. Las que demandan solución futura.
5. Las que piden actividades informales de entrenamiento.
6. Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
7. Las que exigen instrucción "sobre la marcha".
8. Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
9. Las que la empresa puede resolver por sí misma.
10. Aquéllas en las que la empresa necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.

11. Las que un individuo puede resolver en grupo con otros.
12. Las que un individuo necesita resolver por sí solo.

Uno de los principales tipos de entrenamiento es comúnmente llamado entrenamiento en el trabajo. El propósito principal del mismo al comenzar una persona a laborar, es promover sus conocimientos y habilidades hasta un nivel satisfactorio. Conforme el individuo continúa desempeñando el trabajo, debe utilizarse el entrenamiento para proporcionarle información adicional y darle oportunidad para adquirir nuevas habilidades y así, como resultado de dicho entrenamiento, la persona estará en posibilidad de desempeñarse con más eficacia en su trabajo actual y podrá calificar para otros trabajos en niveles superiores.

Desarrollo de Personal.

Se entiende por desarrollo o enseñanza dirigida al desenvolvimiento personal, aquella que trata de organizar las condiciones escolares, de manera que estimulen y encaucen el crecimiento intelectual, emocional y social del educando. Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de su personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir, etc.)

El propósito de este tipo de capacitación es atender las necesidades de desarrollo del individuo en cada uno de los aspectos y direcciones psicológicamente adecuados. Por lo tanto, el desarrollo se enfoca básicamente hacia los ejecutivos, ya que tiene por objeto incrementar la competencia del personal administrativo de una empresa y proporcionar un

suministro continuo de individuos calificados para posiciones administrativas, conforme se presenten vacantes.

Existen en la actualidad muchos puntos oscuros en relación con el desarrollo humano; sin embargo, los hechos hasta ahora conocidos, han permitido a algunos investigadores establecer ciertos principios del desarrollo.

El niño se desenvuelve física, mental y psicológicamente, como consecuencia de sus necesidades y como respuesta a demandas o tareas fundamentales que le plantea su vida. Se desarrolla para caminar, hablar, vestirse, relacionarse con otros; leer, escribir, calcular, utilizar ciertos instrumentos y bienes, vivir en sociedad, ser un miembro activo de su comunidad y de su país, procurarse la vida, etc.

Es obvio, que la realización oportuna de las tareas básicas mencionadas, es un requisito indispensable del desarrollo y la adaptación social del individuo; también lo es, desde el punto de vista de su salud física y mental. Existen dos factores poderosos para la realización de las tareas básicas mencionadas y por lo mismo, para el desarrollo del individuo; estos factores son dos necesidades o móviles fundamentales:

- 1.-La necesidad de realizaciones o éxitos personales y de estimación a sí mismo.
- 2.-La necesidad de seguridad emocional, que se traduce en la de amar y ser amado, así como la de sentirse formando parte de un grupo.

El desarrollo del individuo tiende normalmente a la etapa de máxima madurez que, en el orden intelectual y emocional, se caracteriza por las actitudes de objetividad y realismo. El

individuo es cada vez más lógico y más objetivo en relación con su medio ambiente, liberándose gradualmente de la fantasía y el simbolismo infantiles. Es entonces cuando alcanza niveles de máxima independencia y autodeterminación, al mismo tiempo que es más apto para entrar en relaciones sociales de colaboración y reciprocidad. Lógicamente existen diferencias relativas en cuanto al ritmo y a los niveles de desarrollo, que las personas alcanzan en cada uno de los aspectos indicados.

Se considera que el ambiente más favorable para el desarrollo es aquél que ofrece estímulos abundantes y variados, numerosas oportunidades de actuación y realización personales, así como trato personal afectuoso, encauzamiento sin dominio y tareas o metas que sean estimulantes y gradualmente difíciles, sin ser frustratorias. (Grados,1999; Chruden y Sherman, 1997).

3.4.3. Detección de Necesidades de Capacitación.

Todas las actividades de capacitación que se realicen en la empresa deben estar basadas en necesidades reales, presentes o futuras. Para conocer con exactitud las necesidades de capacitación y la evidencia que las justifique, es necesario realizar una investigación. La correcta determinación de dichas necesidades de capacitación es importante, por las siguientes razones:

- Ahorra tiempo y dinero.
- Permite que las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas.

- Desarrolla una actitud favorable de los directivos y el personal hacia la capacitación, al obedecer a problemas reales y concretos.
- Proporciona los antecedentes necesarios para la elaboración de los programas de capacitación que la empresa requiera.

A fin de poder proporcionar capacitación se tiene que partir, ya sea de una necesidad o carencia o de una mejora. Lo indispensable es que exista una razón que justifique a la capacitación y realizando un estudio se puede conocer a fondo el problema y diseñar así el programa adecuado. (Grados, 1999, p.31)

Los pasos para establecer dicho programa son:

- Planeación.
- Organización.
- Ejecución.
- Evaluación y Control.

Dentro de la planeación se determina que hacer, tomando en cuenta los siguientes elementos:

- Detección de necesidades.
- Establecimiento de objetivos.
- Establecimiento de planes y programas.

3.4.4. Clasificación de las Necesidades de Capacitación.

Las necesidades se clasifican en manifiestas y encubiertas. Las primeras son las que señalan un problema, cuya causa se detecta a simple vista, como son:

Problemas de ubicación: Personal de nuevo ingreso, movilizaciones o permutas; ascensos; trabajadores impreparados para asumir mayores o nuevas responsabilidades; nuevos equipos o instalaciones y/o ampliaciones; cambios en procedimientos de trabajo, métodos, sistemas administrativos, reglas, etc.

Las necesidades encubiertas son las que señalan un problema cuya causa no se detecta a simple vista y ahí es donde hay que efectuar análisis profundos para conocer qué lo originó, como son:

Problemas de trabajo: Deficiencia de métodos, procedimientos o sistemas de trabajo; periodos de ociosidad seguidos de sobrecarga; exceso de horas extraordinarias; supervisión deficiente (nula, inútil o excesiva); tiempos demasiado largos en la ejecución de tareas; baja calidad de trabajos realizados; deficiencia o exceso de mantenimiento; costo de producción superior a lo esperado; pérdida o desperdicio de materiales, etc.

Problemas de conducta: Personas o grupos favorecidos en detrimento del grupo; falta de cooperación entre mandos y/o trabajadores; relaciones tensas entre mandos y/o trabajadores; problemas disciplinarios; accidentes; ausentismo y/o retardos; baja moral e insatisfacción profesional; simulación y/o tortuguismo, etc.

3.4.5. División de la Capacitación.

La capacitación se encuentra dividida en cuanto a su fin y en cuanto a los métodos empleados en su aplicación. En cuanto a su fin y atendiendo a la amplitud que abarca, se pueden distinguir las siguientes categorías:

- La capacitación cultural de carácter general.
- La capacitación que se imparte sobre conocimientos que serán aplicados dentro de un puesto determinado; aquí está ya tocando los límites del adiestramiento.
- La capacitación que se imparte sobre conocimientos en todo oficio.
- La capacitación que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama (industrial, comercial, etc.)

En lo que se refiere a los métodos empleados, la capacitación puede ser directa o indirecta. La primera es la que se imparte con métodos de enseñanza tales como cursos breves, conferencias, instrucción programada; distinguiéndose de la indirecta en que ésta se imparte utilizando cosas u objetos que, en sí, tienen otros fines. (Bravo, 1969)

3.5. EVALUACIÓN Y CONTROL.

Desde el punto de vista de la Teoría de Sistemas, la Evaluación y Control, es el equivalente a una retroalimentación indispensable para verificar que lo planeado y

programado se haya cumplido adecuadamente y de no ser así, tomar oportunamente las acciones correctivas que correspondan.

3.5.1. Evaluación.

La evaluación generalmente se lleva a efecto en dos ámbitos, uno de ellos referido al cumplimiento de los planes y programas previamente establecidos en el "Seguimiento Laboral" y el otro corresponde a la evaluación de la actuación en el trabajo del personal que integra la organización. Esta evaluación en su conjunto, brinda la posibilidad de aplicar oportunamente las medidas correctivas que correspondan, para mantener y en su caso incrementar la productividad del recurso humano.

Evaluación del Desempeño.

La revisión periódica de la actuación del personal, comparada con normas de rendimiento establecidas previamente, es una de las funciones más importantes del cuerpo directivo de una institución. Apremiar y valorizar a sus subordinados y discutir con ellos sus resultados, tiende a mejorar el desempeño del trabajo, porque se está en condiciones de localizar los puntos débiles que requieren fortalecerse y remediar con oportunidad cualquier falla.

La apreciación del trabajo de las personas, es un instrumento de la administración sumamente valioso, cuando se maneja técnica y sistemáticamente, si se eliminan las consideraciones puramente subjetivas y la calificación comprende a todo el personal de la unidad. Además, quien califica obtiene una mejor visión de sus aciertos y de sus fallas en su

actuación como jefe, ya que al encauzar con más certeza las actividades de su personal, se estimula a sí mismo, para mejorar su propia actuación en su puesto. (Lanham, 1985)

También se obtienen las siguientes ventajas en lo que corresponde al personal sometido a calificación:

- Fortalecer, sus puntos débiles para mejorar su actuación dentro de su puesto.
- La sensación siempre estimulante, de que es tomado en cuenta dentro de la estructura organizativa de la institución; y que su participación sea considerada para ascensos y promociones futuras.

El término tradicional "calificación de méritos" todavía se usa en algunas empresas grandes y pequeñas, con referencia a la evaluación de trabajadores en puestos que típicamente son pagados por hora. Pero al extenderse los programas de evaluación del desempeño al personal de oficinas y de puestos ejecutivos, los términos tales como "medición de la ejecución" y "evaluación del desempeño" se han vuelto más populares.

"Un programa de evaluación del desempeño puede servir para muchos propósitos", afirman Chruden y Sherman, (1997 p.238), y agregan que "está diseñado principalmente para mejorar el desempeño en el puesto". Que el fracaso o éxito de dicho programa en una organización depende de la filosofía sobre la cual se establezca, de las actitudes del personal gerencial y de supervisión hacia él, y en sus habilidades para alcanzar los objetivos del mismo. El beneficio verdadero para la organización y para cada individuo se presenta a través de la utilización de la información tanto en las entrevistas como en las acciones apropiadas del personal basadas en el proceso de evaluación.

La evaluación del desempeño tiene que ser objetiva, válida y confiable, para que pueda ser usada como retroalimentador del trabajo efectuado, como recompensa de los trabajadores, como indicador de capacitación y para mejorar la comunicación y la distribución de los recursos (Zerón,1996). Sin embargo, Arias (1999) , refiere que es una labor que implica gran dificultad cuando se refiere a organizaciones de servicio, como lo es una institución educativa, ya que se ha de evaluar el desempeño de los servicios educativos que ofrece cada profesor y las actividades desarrolladas implican situaciones poco concretas.

Existe una serie de cualidades conocidas como "rasgos" o "características", que se deben considerar al evaluar la conducta laboral de una persona y como éstas se manifiestan en el área de trabajo, varían según los requerimientos laborales de cada empresa.

Enseguida se mencionan las características generales que se consideran con más frecuencia al evaluar al personal (Grados, Beutelspacher, Castro, 2000):

- Calidad de trabajo.
- Rendimiento.
- Conocimiento y experiencia.
- Iniciativa y cooperación.
- Comportamiento y actitud.
- Relaciones con terceros.
- Presentación personal.

Se pueden evaluar algunas de estas características generales, comunes a las personas que integran la organización, pero el personal debe dividirse según su nivel ocupacional y cualidades especiales, por lo que la forma más común es como sigue: a) Personal de oficina; b) Personal de ventas; c) Personal obrero; d) Personal técnico; e) Personal de supervisión; f) Personal ejecutivo.

En un estudio efectuado por Grados, et al. (2000 pp.17 y 18), establecen que la evaluación del desempeño o evaluación de la conducta laboral cuenta con dos objetivos básicos: Uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo; el primero es para identificar y vigilar que la conducta del personal se ajuste a planes, metas y programas ya establecidos y que se haya adaptado al ambiente laboral. Y el segundo objetivo es cuando se requiere aumentar la productividad del recurso humano, seleccionando a personal idóneo ya laborando dentro de la empresa, para ubicarlo en el puesto adecuado.

Debido a las limitaciones de los sistemas clásicos de calificación del desempeño, se han venido desarrollando nuevas técnicas de evaluación, mismas que a continuación se mencionan: (Grados, et. al. 2000, pp.49-50, 60-63).

- A base de hojas de calificación: Consta de una forma para anotar las características de un empleado, que se miden a través de una escala valorativa, que servirá como punto de partida para obtener una puntuación, que comparada con la de las demás personas, incluyendo casos especiales, permita establecer normas de comportamiento.

- **Calificación por resultados:** Para este tipo de valuación, es indispensable la asignación de metas por alcanzar en un periodo de tiempo determinado, partiendo del principio de que la planeación de la actuación futura conduce a una mejor actuación y desarrollo real. Este procedimiento consiste en que el empleado, junto con su jefe inmediato o supervisor, fije los objetivos que pretende alcanzar y el tiempo para lograrlo. Una vez que ha transcurrido el plazo fijado de antemano, se califica al individuo en relación a las metas logradas. Para obtener los resultados deseados, las metas tienen que ser específicas, razonables y significativas para ambas partes (empleado y empresa), con énfasis especial en el factor tiempo, que puede convertirse en fuerte obstáculo y tener como consecuencia la frustración.

La realización del plan trazado se controla a base de revisiones periódicas, con el propósito de verificarlo y reorientarlo en caso necesario. Finalmente, la evaluación de su desempeño se le proporciona al empleado para que recapacite sobre la situación y adopte por sí mismo, de ser necesario, las medidas correctivas pertinentes.

La limitación de esta técnica radica en que la calificación tiende a ser poco estructurada, lo que hace difícil llegar a conclusiones objetivas que sirvan de comparación para obtener parámetros válidos. Se recomienda el empleo de esta técnica a niveles intermedios y altos de supervisión y, sobre todo, en aquellos departamentos en que exista conflicto en el manejo de personal. (Grados, et.al.2000)

- **A base de entrevista:** Aquí la evaluación del desempeño del empleado se lleva primordialmente mediante una entrevista, con miras a obtener datos sobre su

actuación y orientación hacia el trabajo. Esta técnica está diseñada para registrar el proceso de adaptación del trabajador a los cambios que sufre el medio en que se desenvuelve, de tal forma que, se obtenga información sobre: interés en el trabajo, metas personales, conflictos laborales, efectividad del entrenamiento, deficiencias en la supervisión, grado de aceptación de las políticas dictadas por la dirección, etc., que determinan en gran medida la variabilidad en el rendimiento ocupacional.

También, mediante esta técnica se pretende proporcionar al trabajador una retroalimentación para que conozca los adelantos que ha hecho; hacerlo consciente de sus fallas y de la posición que tiene ante su jefe y la empresa; hacerle ver las características que necesita mejorar en su desempeño y en su caso, las que debe desarrollar para ocupar eventualmente o en determinada fecha un puesto superior.

- **Técnica Mixta:** A base de hojas de calificación y entrevista, esta técnica sugiere que el jefe, en coordinación con el psicólogo del trabajo, llene la hoja de calificación y, posteriormente, se lleve a cabo una entrevista amplia con el empleado, durante la cual se expongan las apreciaciones que se tienen sobre su actuación. Aunque esto requiere de mayor tiempo, se asegura un mayor equilibrio y objetividad. Las técnicas mixtas se han estructurado pensando que pueden ser la solución para obtener mejores resultados.

3.5.2. Control.

Está integrado con la evaluación y sólo se refiere a la actividad de verificar en forma continua y oportuna el cumplimiento de los planes y programas del proceso.

3.5.3. Clima Laboral.

Un aspecto de particular importancia en la Evaluación y Control, es la determinación del Clima Laboral.

El medio ambiente de una organización es "la atmósfera que rodea al hombre en el trabajo y que puede favorecer o entorpecer la energía que él entrega a la empresa para hacerla funcionar" (Mahon, 1992 p.45); el medio ambiente incide tanto sobre el comportamiento de los hombres como sobre la organización, que éstos deciden establecer.

El clima laboral se refiere a lo que con frecuencia se denomina "la moral del grupo" y que tiene diferentes definiciones según distintos autores, pero generalmente se vincula con:

- La satisfacción de la persona con su tarea.
- La aceptación de la persona por el grupo.
- La coincidencia de objetivos de la persona y el grupo.

Para Blum y Naylor (1990), que desde el ámbito psicológico han ayudado a conocer el comportamiento laboral de la gente: "La moral en el trabajo es la expresión compuesta de las actitudes de los diversos individuos empleados en una misma empresa". Chruden y Sherman (1997) opinan, que "el estudio de una organización revela que tiene su propia y única 'personalidad' o clima que la distingue de otras organizaciones." Y que precisamente en este punto los directivos de la empresa deben poner especial atención, ya que el clima afecta

significativamente sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal, así como sobre el logro de los propios objetivos de la empresa.

Según Mahom, (1992, p. 50), en general un grupo humano manifiesta "buen clima" cuando existe: Entusiasmo, optimismo y espíritu de grupo y "mal clima", cuando aparecen en su conducta indicadores de: Apatía, pesimismo e individualismo.

Existen varias conductas que indican cual es el "clima laboral" vigente en el grupo y si la empresa quiere mejorar su ámbito laboral deberá tener cuidado en revisarlas en forma minuciosa, a fin de tomar las medidas necesarias para hacerlas desaparecer. Algunas de ellas son: Indisciplina, bajo rendimiento, ausentismo, alta rotación, quejas, huelgas, etc.

3.5.4. Organización.

A fin de clarificar los principios de organización que fueron utilizados en el presente Reporte Laboral, a continuación se presentan los principales conceptos aceptados en administración, para integrar un manual.

- Las premisas que fundamenten la organización.
- Breve información sobre la historia y datos generales de la institución.
- Motivos que originan el establecimiento o cambio de organización.
- Organigrama estructural básico.
- Organigrama de personal. (Previo, sin número de plazas).
- Objetivo y políticas generales de la institución.

- Organigrama funcional. (opcional)
- Organigrama de personal general de la institución.
- Organigrama estructural particular por unidades.
- Definición de módulos de integración.
- Organigrama de personal particular por unidades.
- Objetivos, políticas y funciones particulares por unidad.
- Evaluación de puestos.

3.5.5. Procesamiento de datos.

En la integración, procesamiento y presentación de la información, así como en el análisis estadístico de datos, es necesaria y a veces indispensable la utilización de equipo de cómputo.

En lo que a estadística aplicada se refiere, a continuación se mencionan algunos conceptos que se consideran de importancia para el Reporte laboral:

a).- Población y Muestra:

En una colección de datos que atañen a las características de un grupo de individuos u objetos es generalmente imposible o poco práctico observar la totalidad de los individuos, especialmente si son muchos. Por lo que en vez de examinar al grupo entero llamado población o universo, se examina una pequeña parte llamada muestra.

b).- Representaciones y Ecuaciones:

Una curva es una representación gráfica de la relación entre variables. En estadística se emplean muchos tipos de curvas, dependiendo de la naturaleza de los datos y del propósito para el que la curva ha sido proyectada. Entre éstos están los gráficos de barra, pictogramas, etc. Estas representaciones son a veces conocidas como gráficos o diagramas. Las ecuaciones son relaciones de la forma $A = B$, donde "A" se conoce como miembro de la izquierda de la ecuación y "B" miembro de la derecha. Aplicando las mismas operaciones a los dos miembros de una ecuación se obtienen ecuaciones equivalentes y así se puede sumar, restar, multiplicar o dividir ambos miembros de una ecuación por un mismo valor y obtener una ecuación equivalente; la única excepción es que la división por cero no está permitida.

c).- Distribución de Frecuencia:

Cuando se dispone de gran número de datos, es útil el distribuirlos en clases o categorías y determinar el número de individuos pertenecientes a cada clase, que es la frecuencia de clase. Una ordenación tabular de los datos en clases, reunidas las clases y con las frecuencias correspondientes a cada una, se conoce como una distribución de frecuencias o tabla de frecuencias.

d).- Media y Mediana:

Un promedio es un valor, que es típico o representativo de un conjunto de datos. Como estos valores tienden a situarse en el centro del conjunto de datos ordenados según

su magnitud, los promedios se conocen también como medidas de centralización. Se pueden definir varios tipos de estas medidas de centralización, siendo las más comunes: La Media aritmética o brevemente media; la mediana y otras. Cada una tiene sus ventajas e inconvenientes, dependiendo la aplicación de una u otra de los resultados que se pretendan sacar de los datos.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

IV. PROCEDIMIENTOS.

En el presente capítulo, se presentan los procedimientos más importantes que dentro de las funciones del Psicólogo del trabajo, se diseñaron y aplicaron en las diversas actividades llevadas a cabo en la Comunidad Educativa Montessori, de junio de 1997 a diciembre del 2000. Dichos procedimientos utilizados metodológicamente, dieron buenos resultados en el "Seguimiento Laboral" establecido. **(Ver Diagrama de Bloques N°1).**

En virtud de que se contaba con personal sindicalizado y de confianza, los procedimientos empleados para cada uno de estos grupos eran diferentes, por la participación del Sindicato que en ocasiones abreviaba el desempeño de la función. Como ejemplo se tiene el caso del Reclutamiento de personal de intendencia, donde solamente se solicitaba al representante sindical el personal requerido en determinada plaza y en el transcurso de tres días hábiles, se contaba con la persona, que generalmente cumplía con el perfil del puesto, ya que la actividad de Selección había sido previamente cubierta en el ámbito sindical.

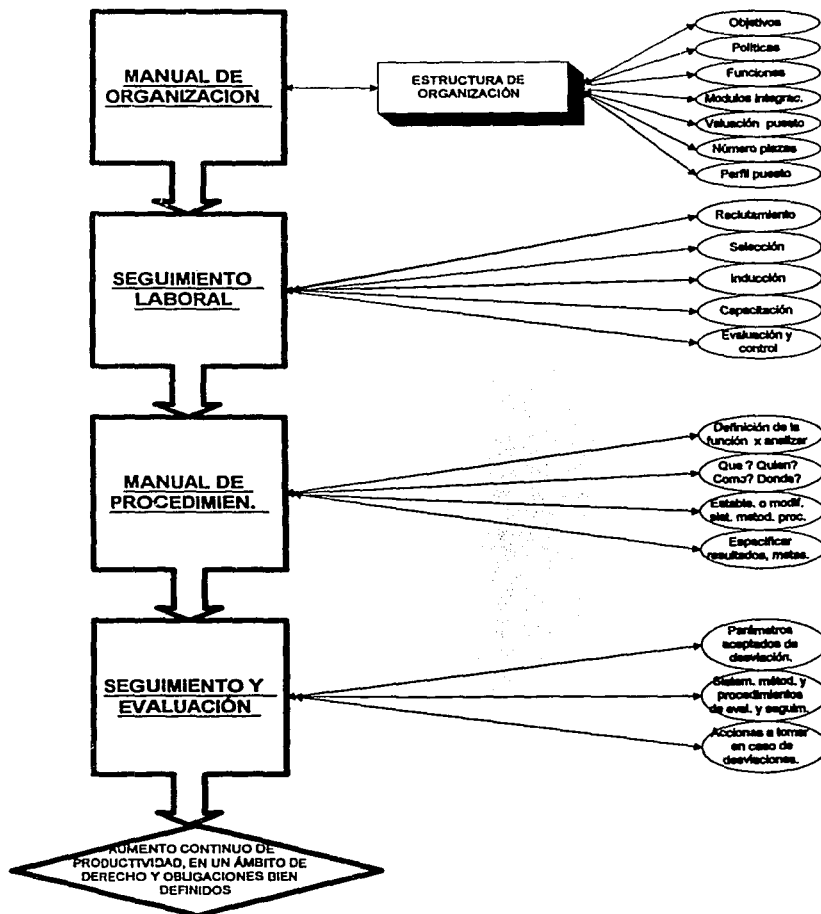
No en todos los casos se contaba con un manual o formato, ya que existían actividades que por su sencillez, incidencia o volumen, no requerían del establecimiento de ninguna sistematización. A continuación se hace un breve resumen y explicación de los principales procedimientos aplicados, teniendo especial cuidado en establecer las características de los sujetos, los escenarios, equipos o material utilizado. Asimismo, es conveniente señalar, que como política general de la Coordinación de Recursos Humanos y a través del Psicólogo del Trabajo, se aplicaron los siguientes lineamientos:

DIAGRAMA DE BLOQUES No. 1

COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI

UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

DIAGRAMA DE BLOQUES PARA LOGRAR EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD



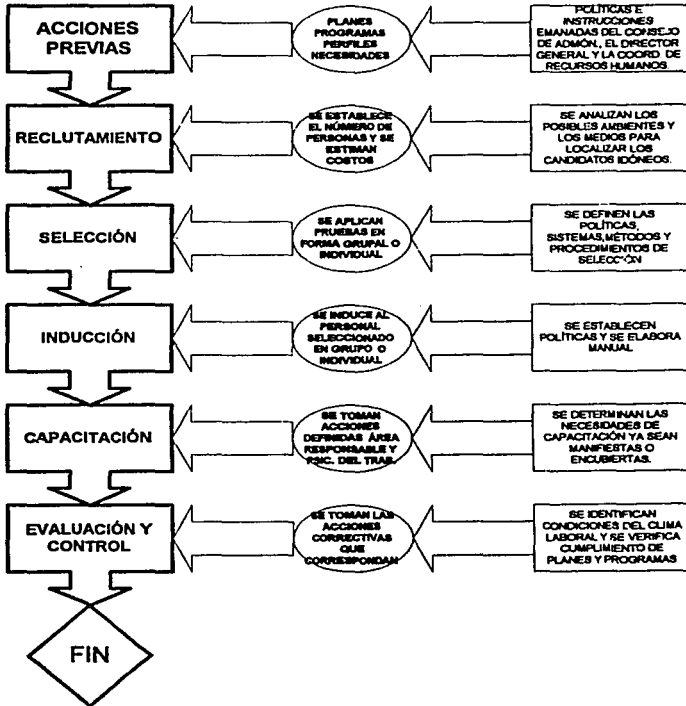
- Por conducto de las diversas Coordinaciones, se explicó a la comunidad en su conjunto, la importancia del Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación y Control de personal. **(Ver Diagrama de Bloques N°2)**
- Se definió lo que debía entenderse por los conceptos que integran el "Seguimiento Laboral" en la Escuela, tanto del personal de confianza como del personal sindicalizado y se establecieron claramente los alcances y limitaciones de dicho proceso.
- Se dejó claramente establecido que el "Seguimiento Laboral" era un proceso y que como tal tenía un principio, un fin y que las técnicas aplicables y debidamente probadas, tenían que ser utilizadas en beneficio de la Escuela.
- En todos los casos, para el diseño y aplicación de los procedimientos, el psicólogo del Trabajo tomó como base lo establecido por los diversos autores que se indican en el " Marco Teórico" del presente Reporte Laboral.

Por considerarse el "Seguimiento Laboral" como un proceso integrado, es hasta el final de este capítulo, donde se mencionan; los datos estadísticos que fue posible obtener; los problemas más importantes que se le presentaron al Psicólogo para el desempeño de su función; así como los logros alcanzados, en forma personal, para la Escuela en lo particular y para la Comunidad Psicológica en general.

DIAGRAMA DE BLOQUES No. 2

COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI
 UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

DIAGRAMA DE BLOQUES PARA EL SEGUIMIENTO LABORAL



4.1 . MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

En virtud de que la Institución requería de una organización formal, fue indispensable diseñar los elementos básicos que a continuación se presentan.

4.1.1. Organigrama Estructural Básico.

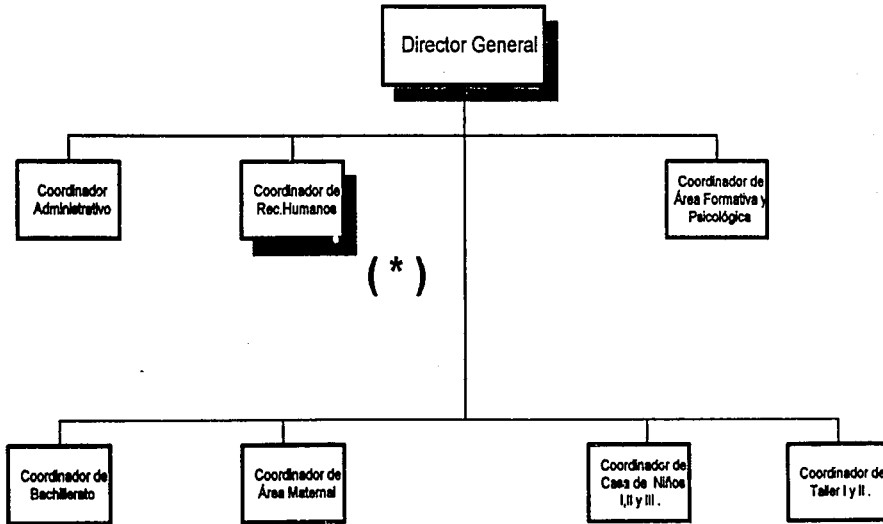
Al diseñar la organización, se procuró que ésta tuviera características de flexibilidad y un costo mínimo. Al aplicar estos principios, se elaboró un organigrama estructural básico, con una integración de funciones que representó el mínimo de puestos directivos, lo que además, dio por resultado: que las funciones de Dirección General se concentraran en un solo puesto; que las funciones adjetivas o de servicio fueran las mínimas y estuvieran claramente diferenciadas. Finalmente se lograron sólo tres coordinaciones, una de ellas fue la Coordinación de Recursos Humanos, **dentro de la cual se localiza la Unidad de Psicología del Trabajo (Ver Organigrama N° 1)**. Esta unidad se excluye del "Organigrama Estructural Básico", en virtud de que como su nombre lo indica, este tipo de presentaciones requiere que se incluyan solamente, las unidades básicas que existen en la Institución, sobre todo, cuando se trata de estructuras flexibles como la diseñada para la Comunidad Educativa Montessori, en la cual aplicando la "organización informal" el personal que la integra, participa en otras funciones de su área de trabajo, sin necesidad de que conste en su relación de labores, situación que lamentablemente no se acepta en la mayoría de los organismos gubernamentales. En lo que se refiere a las funciones sustantivas o básicas, se siguió la misma política y se pudo reunir en sólo cuatro puestos directivos, todas las actividades que cumplen directamente con los objetivos de la Institución.

COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI

ORGANIGRAMA N°1

UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL BÁSICO



LOCALIZACIÓN DE LA UNIDAD DE PSICOLOGÍA
DEL TRABAJO (*)

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

Es indispensable mencionar que no se contemplaron los puestos de staff o asesoría, en virtud de que cada uno de los responsables de los puestos de dirección, tenían asignadas dichas funciones, lo que evitó el recargar la organización con puestos de asesores, que es lo que generalmente pasa en las estructuras de tipo vertical en las que existe un número elevado de niveles de mando.

4.1.2. Módulos de Integración.

Como es sabido, los módulos de integración son el elemento indispensable para el diseño de la estructura organizativa, por lo que se procedió a definirlos.

CUADRO N° 2

MÓDULOS DE INTEGRACIÓN EN EL CÁLCULO DE PERSONAL DOCENTE		
Grado	Módulo	Número de personas
MATERNAL	Una niñera por cada cinco bebés.	4
CASA DE NIÑOS NIVEL I	Una guía y un ayudante por cada quince niños	4
CASA DE NIÑOS NIVEL II	Una guía y un ayudante por cada quince niños	4
CASA DE NIÑOS NIVEL III	Una guía y un ayudante por cada quince niños	6
TALLER I	Un maestro por grupo	3
TALLER II	Un maestro por grupo	3
BACHILLERATO CCH	Se considera que un maestro imparte tres clases	20
TOTAL DE PERSONAS		44

4.1.3. Organigrama de Personal.

Para complementar el "Organigrama Estructural", se diseñó un "Organigrama de Personal", en donde en forma clara y simplificada, se mencionan las 105 personas que integran la plantilla de la institución. A continuación se da una breve descripción del mismo.

- Un Director General y su secretaria particular.
- Un Coordinador Administrativo de quien dependen 23 personas de servicio sindicalizadas (tres prefectos; cuatro vigilantes; dos veladores; un jardinero; un ayudante de jardinero; diez domésticos; un operario de mantenimiento; un ayudante de mantenimiento); un pagador; dos cajeros; dos auxiliares.
- Un Coordinador de Recursos Humanos del que dependen la Unidad de Psicología del Trabajo, donde se ubica el psicólogo; un técnico en computación; una trabajadora social; un auxiliar.
- Un Coordinador de Área Formativa y Psicológica, quien tiene entre su personal cuatro psicólogos clínicos; un auxiliar; un maestro de educación física; un maestro de música; seis maestros de inglés.
- Un Coordinador de Bachillerato del que dependen 20 maestros; tres técnicos de laboratorio; un auxiliar.
- Un Coordinador de Área Maternal del que dependen cuatro niñeras y un auxiliar. Un Coordinador de Casa de Niños I, II y III, de quien dependen siete gufas (educadoras); siete ayudantes; un auxiliar.
- Un Coordinador de Taller I y II, de quien dependen seis maestros y un auxiliar .
(Ver Organigrama N°2)

F a l t a

P á g i n a

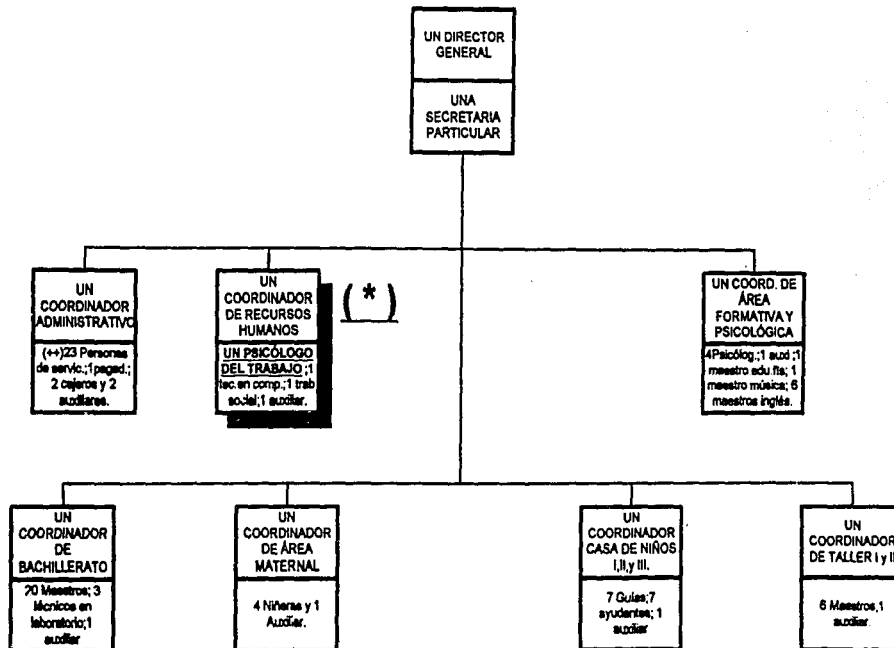
88|

COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI

ORGANIGRAMA No. 2

UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

ORGANIGRAMA DE PERSONAL



(*) LOCALIZACIÓN DE LA UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

En los principios de organización es generalmente aceptado, que el "Organigrama de Personal" mencione exclusivamente el personal que forma parte de la institución, por lo que en este caso, se siguieron dichos lineamientos y se omiten los departamentos que conforman la estructura organizativa.

Para el diseño de la organización se consideraron los principios establecidos y aceptados para el moderno concepto administrativo de "Calidad Total", pero se tomó en cuenta, que la función básica de la Escuela no se puede manejar como un proceso continuo de producción en línea, sino como una serie de acciones, en las cuales, si bien es cierto que cada unidad debe obtener resultados de máxima calidad, no todos los procesos dependen en forma absoluta unos de otros.

4.1.4. Objetivos y Funciones Particulares

A).- Dirección General.

Objetivo.

Planear, organizar, dirigir y controlar en lo general los recursos financieros, materiales y humanos que están bajo su jurisdicción, para lograr óptimos resultados en el cumplimiento de los programas establecidos y obtener con ello un trabajo eficaz, orientado hacia el logro de los objetivos de la Institución.

Funciones.

- Planear, dirigir y controlar las funciones y programas generales de trabajo de las diferentes coordinaciones de la Institución.
- Apoyar a todas las unidades de la Escuela en la consecución de sus objetivos, suministrándoles los servicios generales y administrativos que requieran.
- Representar a la Institución ante las autoridades públicas y organismos privados para tratar y resolver los asuntos relacionados con las actividades de la comunidad educativa.
- Verificar que las distintas coordinaciones mantengan informada a la Dirección General sobre el desarrollo de los programas de trabajo .
- Acordar y supervisar el cumplimiento de las disposiciones generales señaladas por la propia Dirección General a las coordinaciones bajo su mando.

B).- Coordinación de Recursos Humanos.**Objetivo.**

Planear tácticamente, coordinar, programar, supervisar y evaluar los sistemas de administración y desarrollo de recursos humanos de la Escuela, mediante la utilización óptima de sistemas, métodos y procedimientos, a fin de lograr la eficiente consecución de los planes y programas de la misma.

Funciones.

- Programar, coordinar y supervisar, de acuerdo a las directrices emitidas por la Dirección General, conjuntamente con las coordinaciones: El proceso de "Seguimiento Laboral" de la Escuela, a fin de proveer y seleccionar el recurso humano a todas las unidades.
- Programar, coordinar y supervisar, la administración de salarios al personal de la Escuela.
- Coordinar y supervisar la planeación de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo del personal de la Institución.
- Coordinar y supervisar los registros de personal de la Escuela.
- Coordinar y supervisar los controles de personal y relaciones laborales.
- Coordinar y supervisar la planeación de programas de capacitación y desarrollo de personal de la Institución.
- Vigilar que todos los procedimientos, políticas y Reglamento de la Escuela funcionen adecuadamente.
- Atender y resolver eficientemente los asuntos de trabajo que se presenten en la Escuela con motivo de la aplicación del Contrato Colectivo de Trabajo y demás convenios vigentes.
- Coordinar con las demás unidades académicas la Evaluación y Control del personal de la Escuela.
- Tener acuerdos con la Dirección General y mantenerla informada sobre las actividades a su cargo.

C).- Psicólogo del Trabajo.

Objetivo .

Utilizar eficaz y eficientemente los sistemas, métodos y procedimientos de la Psicología del Trabajo, a fin de cumplir con los objetivos, políticas y programas emitidos por la Dirección General, a través del Coordinador de Recursos Humanos, para lograr los mejores resultados del "Seguimiento Laboral" en la Comunidad Educativa .

Funciones .

- Establecer y operar el proceso de "Seguimiento Laboral" en la Escuela: Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación y Control.
- Asesorar al cuerpo directivo en el proceso de "Seguimiento Laboral".
- Asesorar al cuerpo directivo en la detección de las necesidades de capacitación, estructuración de los programas, condiciones y ubicación del lugar de la capacitación y evaluación final de los resultados de la capacitación.
- Auxiliar al Coordinador de Recursos Humanos en la toma de decisiones, cuando en éstas deban intervenir consideraciones de tipo psicológico y/o social.
- Proponer las acciones específicas a seguir, para lograr el cambio de las actitudes grupales e individuales del personal de la Escuela, por medio de programas de Capacitación, de Incentivos, de Inducción, etc.

- Estudiar continuamente el clima laboral en el cual se desenvuelven trabajadores y docentes y proponer las medidas necesarias para que éste se modifique positivamente.
- Coordinar la aplicación y evaluación de las pruebas psicológicas que procedan en el proceso de Selección del personal.
- Intervenir en las relaciones con el Sindicato, instrumentando métodos y procedimientos de la Psicología del Trabajo, tendientes a eliminar los puntos de conflicto.
- Promover continuamente los cursos especializados en ciencias de la conducta, tanto para el personal docente como para el Cuerpo Directivo de la Institución.
- Mantener comunicación continua con las diferentes coordinaciones de la Escuela y con las unidades del sistema.
- Mantener relaciones estrechas con aquellas instituciones que permitan un intercambio de experiencias en el ámbito profesional de que se trata o con las de carácter educativo que puedan ser útiles para los fines de la Escuela.

4.2. RECLUTAMIENTO.

El programa de Reclutamiento que se aplicó en la Escuela fue diseñado por el Psicólogo, con base en lo establecido para este tema, por los autores mencionados en el apartado correspondiente a "Marco Teórico". (Ver Diagrama de Flujo N°1).

DIAGRAMA DE FLUJO No. 1

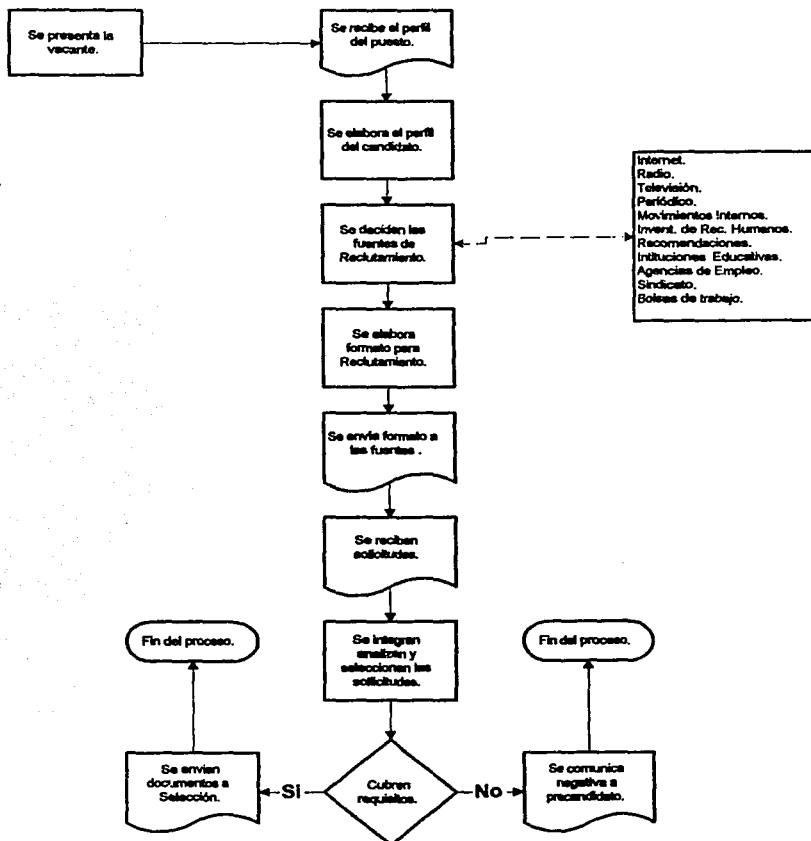
COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI

UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

COORDINACIÓN DONDE
EXISTE LA VACANTE

COORDINACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS.



En esta función participaron, la Dirección de la Escuela, el Coordinador de Recursos Humanos, el Psicólogo del Trabajo, un auxiliar de este último, los coordinadores encargados de área y el Sindicato. El Director proporcionó las directrices de tipo general que debía seguir la Coordinación de Recursos Humanos y en lo particular el encargado del "Seguimiento Laboral". El Coordinador de Recursos Humanos marcó las directrices a seguir en todas las funciones desempeñadas por el Psicólogo y el auxiliar colaboró generalmente en actividades de tipo operativo, dirigidas por este último. Los coordinadores de área aportaron la información correspondiente al perfil de los puestos que tenían que ser cubiertos, así como el perfil de las personas que debían ocuparlos. Enseguida se indican los puntos que se tomaron en cuenta:

- Se establecieron las fases del Reclutamiento: La primera fue la recepción de la información respecto al perfil del puesto, enviada a la unidad de Recursos Humanos, por parte del área operativa; la segunda fue elaborar el perfil psicológico del candidato, que determina sus habilidades, personalidad y nivel intelectual; y la tercera fue identificar las fuentes más adecuadas.
- Para el caso del personal no sindicalizado se utilizaron las bolsas de trabajo de algunas universidades e institutos politécnicos, así como anuncios internos y externos (dentro de estos últimos se incluyeron en su oportunidad, anuncios en los periódicos "Universal" y "Excelsior"). **(Ver anexo N°1)**
- Para el personal sindicalizado (operarios de mantenimiento, choferes, conserjes, domésticos, mensajero, jardineros, vigilantes, veladores), la función se limitó a solicitar el personal necesario al Sindicato, el cual tenía la obligación

de proporcionarlo en un término no mayor de tres días hábiles y en caso contrario, la Escuela podía contratar a quien considerara conveniente.

- En cuanto a los puestos directivos, la Coordinación de Recursos Humanos no obstante que llevó a cabo las actividades de reclutamiento, no tomó la última decisión, ya que ésta era dada directamente por la Dirección y el Consejo que estaba integrado por las siguientes personas: La Directora General que actuaba como presidente; el Coordinador Administrativo como secretario; el Coordinador de Recursos humanos como primer vocal; el Coordinador de la Área Formativa y Psicológica como segundo vocal; y como simples miembros, el Coordinador de Bachillerato, la Coordinadora del Área "Casa de Niños", la Coordinadora del Área Maternal y el Coordinador de "Talleres I y II".
- De acuerdo a las políticas de Reclutamiento que mancomunadamente se establecieron para personal no sindicalizado, entre la Dirección de la Escuela, el Coordinador de Recursos Humanos y los coordinadores operativos, la organización y acciones que se tomaron para reclutar al personal, tomaron en cuenta las fuentes internas, integradas por las propuestas del cuerpo directivo, por las recomendaciones de la Dirección en sí, por las promociones y traslados, por las candidaturas archivadas y por los cursos internos. En cuanto a las fuentes externas, se consideraron solicitudes directas, anuncios en institutos y universidades, oficinas de colocación y anuncios en los medios periodísticos.
- El responsable del área donde estaba el puesto vacante, aportó al Psicólogo del Trabajo mediante formato escrito, la información necesaria para establecer el perfil del puesto que es indispensable para establecer el perfil del candidato.

4.3. SELECCIÓN.

Después de haberse efectuado el Reclutamiento de los candidatos, se inició el proceso de Selección, siguiendo los mismos pasos que se siguen en lo general para el manejo de información. En la función de Selección, participaron como en la función anterior de Reclutamiento, el Coordinador de Recursos Humanos, el Psicólogo del Trabajo, un auxiliar, la Dirección de la Escuela, los coordinadores encargados de área y el Sindicato. Dichos coordinadores aportaron su punto de vista final sobre el candidato propuesto por el Coordinador de Recursos Humanos; sólo en el caso del personal directivo, como son los propios coordinadores y la secretaria particular de la Dirección, la decisión fue tomada en el Consejo Directivo de la Escuela.

4.3.1. Programa de Selección.

Después de revisar lo que los autores (Grados 1999 y Reyes 1993) manifiestan respecto a la selección de personal, se diseñó un Programa de Selección particular para aplicarse en la Escuela, el cual tomó en cuenta los siguientes puntos:

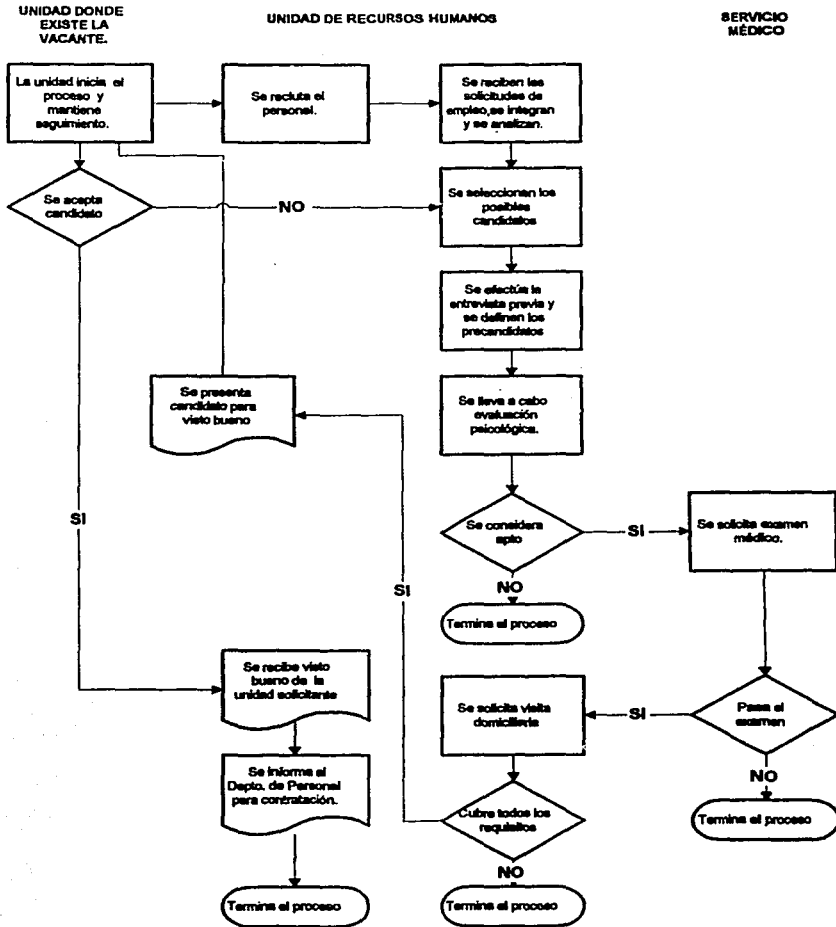
- No hubo necesidad de utilizar ningún formato de presolicitud. Con base en las recomendaciones definidas por Grados (1999), la Unidad de Psicología del Trabajo de la CEMAC, elaboró su propia Solicitud de Empleo, que consta de los siguientes apartados: Datos personales; datos familiares; documentación que

suministra el candidato; estado de salud y hábitos personales; escolaridad; y datos económicos. **(Ver anexo N°2)**

- Se recibieron las solicitudes de empleo y el currículum vitae de los precandidatos. Dichos documentos se integraron y analizaron.
- Se preseleccionaron los posibles candidatos que cubrían el perfil previamente establecido del puesto .
- Se planeó y programó en cada caso en particular, una entrevista inicial entre el Psicólogo del Trabajo y el candidato, con objeto de observar su comportamiento y elaborar un registro conductual del mismo. También, para verificar y/o complementar los datos existentes en la solicitud y al mismo tiempo, aclarar las dudas que surgieran de ambas partes.
- Para facilitar la entrevista y sistematizar las acciones se elaboró el formato que se presenta como "Entrevista inicial de Selección". **(Ver anexo N°3)**
- Se determinó el grado en que las características de los candidatos estaban de acuerdo con las requeridas para el puesto, por medio de la comparación del perfil psicológico de éste con el de los candidatos. **(Ver anexo N°4)**
- El paso siguiente fue seleccionar a los candidatos que cumplieron con todos los requisitos señalados en el perfil del puesto, para que, previa identificación, se les aplicaran las pruebas psicológicas que correspondieran de acuerdo al mencionado puesto al que iban destinados. Se hace notar que los parámetros de aceptación variaban según los requerimientos de la Coordinación.

(Ver Diagrama de Flujo N°2)

DIAGRAMA DE FLUJO N° 2
COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI
UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL



Con objeto de investigar si las aptitudes y factores de inteligencia de los participantes, coincidían con los requerimientos del puesto en cuestión, se les practicaron tests de inteligencia. En el caso de los candidatos docentes y administrativos, también se les aplicaron pruebas de personalidad. Para este fin, se siguieron los lineamientos de la Dirección, que solicitó se utilizaran las pruebas más sencillas, económicas y de fácil aplicación que hubiera en el mercado y si era posible, que se pudieran aplicar en todos los niveles, por lo que se efectuó una búsqueda y dentro de las limitaciones, se determinó usar algunos tests del modelo de Grados (1999), que fueron los siguientes:

1.- Para Puestos de Nivel Operativo

Se aplicó el test "BARSIT" al personal sindicalizado, cuya escolaridad máxima requerida en la Institución era de nivel secundaria. (Conserjes, vigilantes, jardineros, domésticos, operarios, etc.). No hubo necesidad de aplicarles otro tipo de pruebas, ya que como generalmente eran proporcionados por el Sindicato, éste se encargaba de validar que los candidatos fueran aptos para desempeñar el trabajo específico que se solicitaba.

2.- Batería de Tests para: Puestos Directivos, Coordinadores, Mandos Medios Administrativos y Docentes, Maestros, Auxiliares Administrativos y Técnicos.

Al personal arriba indicado se le aplicó el test DOMINÓS que mide el Factor G, así como el test de Frases Incompletas (FIGS), para conocer la personalidad de los aspirantes. La escolaridad mínima requerida para dicho personal era de licenciatura, con excepción de

los candidatos a puestos administrativos, que se les exigía una escolaridad mínima de preparatoria o estudios comerciales terminados. Esta batería se aplicó individual o colectivamente, según el caso, en participantes de nivel medio o superior.

Con respecto a las características básicas de las pruebas psicológicas, se tomaron en cuenta las recomendaciones de los autores mencionados en "Marco Teórico", y en lo que concierne a la descripción de los tests, así como información sobre su confiabilidad y validez, esto se menciona en el apartado correspondiente a evaluación psicológica, en el inciso "4.6. Evaluación y Control".

3.- Aspectos que Fueron Tomados en Cuenta para la Aplicación de los Tests de Evaluación Psicológica:

A).- Preparación del Espacio para Aplicar las Pruebas.

- a) Se procuró que el lugar estuviera limpio, ventilado y bien iluminado.
- b) La disposición de las mesas debía permitir la observación de los evaluados por parte del psicólogo, para poder ayudar al que lo requiriera.
- c) El grupo debía tener como máximo doce personas, ya que es el número ideal para poderse controlar.

B).- Instrucciones para la Aplicación de las Pruebas.

- a) Éstas debían apegarse a las instrucciones que vienen en el Manual correspondiente, ya que cualquier alteración en las mismas podía ejercer

influencias sobre el rendimiento individual, por lo que el psicólogo debía conocer perfectamente la herramienta.

- b) Se requería tener a la mano dicho manual y un cronómetro.
- c) Una vez que se inició la evaluación, ya no podía incluirse a nadie, pues las pruebas tienen una secuencia determinada.
- d) Era necesario mantener estrictamente los tiempos establecidos para cada prueba, pues cualquier alteración influiría en los resultados.

C).- Registro de Resultados.

Como último punto de la evaluación psicológica, el psicólogo calificó, graficó e interpretó la batería de tests, en el reporte de evaluación psicológica del aspirante, anotando datos principales, CI, características más sobresalientes de personalidad y conclusiones.

Los resultados se registraron en unas formas diseñadas previamente por el psicólogo, en las cuales se clasificaron dentro de las siguientes categorías:

- a) Los participantes con calificaciones más altas que las requeridas.
- b) Los participantes con los requerimientos óptimos para el puesto considerado.
- c) Los participantes aceptables.
- d) Los participantes no recomendables, excepto para trabajos rutinarios.
- e) Los participantes carentes del mínimo de exigencias y aptitudes necesarias:

INACEPTABLES

(Ver anexo N°5)

4.3.2. Funciones Administrativas.

Terminada la fase de evaluación psicológica, el psicólogo procedió a las siguientes actividades de carácter administrativo:

- Si el candidato cubría el perfil psicológico, se le comunicaba la fecha y hora en que debía presentarse, para sujetarse al examen médico. En caso negativo, únicamente se le informaba que no cubrió el perfil solicitado, archivándose el expediente y pasaba a formar parte del Inventario de Recursos Humanos.
- Posteriormente, se remitía al o a los aspirantes al Hospital Médica Sur, a fin de que les fuera practicado un examen médico de admisión, donde además, el médico correspondiente les formulaba las órdenes de exámenes clínicos especializados que procedían.
- Paralelamente, la trabajadora social de la Coordinación de Recursos Humanos acudía al domicilio del o de los candidatos, con el fin de efectuar una investigación de tipo socioeconómico de los mismos y conocer el medio ambiente familiar y de amistades en que se desenvolvían. También procedió a investigar las referencias proporcionadas por los aspirantes.
- Si ya habían sido cubiertos satisfactoriamente hasta aquí, por parte del o de los candidatos, todos los pasos del proceso de selección, se enviaban a la Coordinación solicitante los expedientes con el reporte de evaluación

psicológica, la solicitud de empleo, currículum vitae y los reportes médico y socioeconómico, a fin de ser evaluados por dicha Coordinación.

- El siguiente paso era enviar al o a los candidatos con el Coordinador de la unidad solicitante, concertando previamente cita para ellos, con objeto de ser entrevistados y practicárseles un examen de conocimientos, o en su caso, la impartición de una clase modelo a los aspirantes a ocupar plazas de maestros. Una vez que la unidad correspondiente en cada caso, comunicaba a la Coordinación de Recursos Humanos qué candidato o candidatos había aceptado, se notificaba a los mismos que se presentaran para ser contratados. A los aspirantes que cubrían el perfil pero de momento no habían sido aceptados, se les comunicaba lo anterior, indicándoles que quedarían en lista de espera para cuando se presentaran otras vacantes. A los aspirantes que no cumplían con el perfil, sólo se les informaba que la plaza había sido ocupada y que se agradecía su colaboración.

4.4. INDUCCIÓN.

La introducción en la Escuela, fue la actividad por medio de la cual el Psicólogo en coordinación con el jefe directo del nuevo trabajador o docente, se encargó de cumplir con los siguientes pasos que ayudaban a incorporar en forma adecuada al personal en la Comunidad Educativa, lo cual estaba enfocado al cumplimiento de una meta primordial: Generar una identificación persona-escuela desde el primer día. **(Ver Diagrama de Flujo N°3)**

DIAGRAMA DE FLUJO No. 3

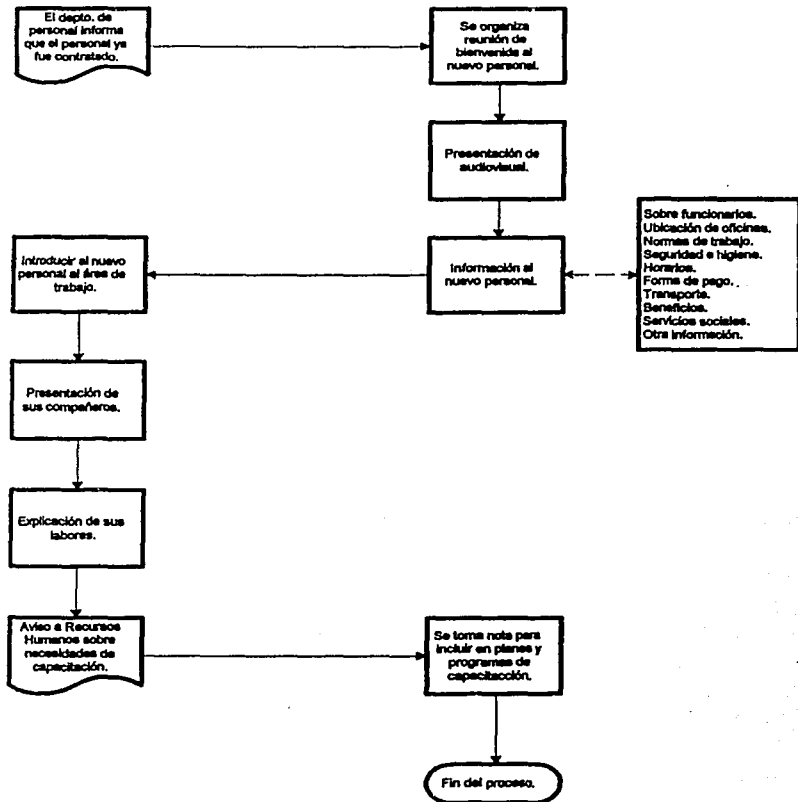
COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI

UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

PROCESO DE INDUCCION DE PERSONAL

COORDINACIÓN DONDE
INGRESA EL NUEVO
PERSONAL.

COORDINACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS.



4.4.1. Reunión de Bienvenida.

Se organizó una reunión de bienvenida para el, o los nuevos miembros, de la Comunidad Educativa Montessori , en donde se presentó un audiovisual, cuyo contenido menciona en forma general los aspectos organizativos de la Escuela, la filosofía del proceso de trabajo, así como su historia, promoviéndose antes y después de la presentación del video, diversos comentarios verbales e intercambios de ideas.

4.4.2. Introducción al Área de Trabajo.

El siguiente paso fue el de la introducción al área de trabajo del nuevo colaborador; esta actividad estaba a cargo del Psicólogo del Trabajo y en ocasiones del propio Coordinador del área correspondiente. En ese momento y para complementar el conocimiento de dicho colaborador sobre lo relacionado con la Escuela, se utilizó el "Manual de Bienvenida", el cual fue de gran ayuda técnica, ya que el proceso de Inducción se contempla básicamente en los distintos puntos que lo integran (éste se presenta completo en la sección de Anexos). Para diseñar el propio Manual, se tomó en cuenta lo que al respecto recomiendan los distintos autores que se indican en el apartado correspondiente a "Marco Teórico". (Ver anexo N° 6)

4.5. CAPACITACIÓN.

El proceso de Capacitación se llevó a efecto siguiendo tres etapas, las cuales se retroalimentaron entre sí y fueron las siguientes:

- a) Detección de Necesidades de Capacitación.
- b) Elaboración de Planes de Capacitación.
- c) Ejecución de Acciones de Capacitación.

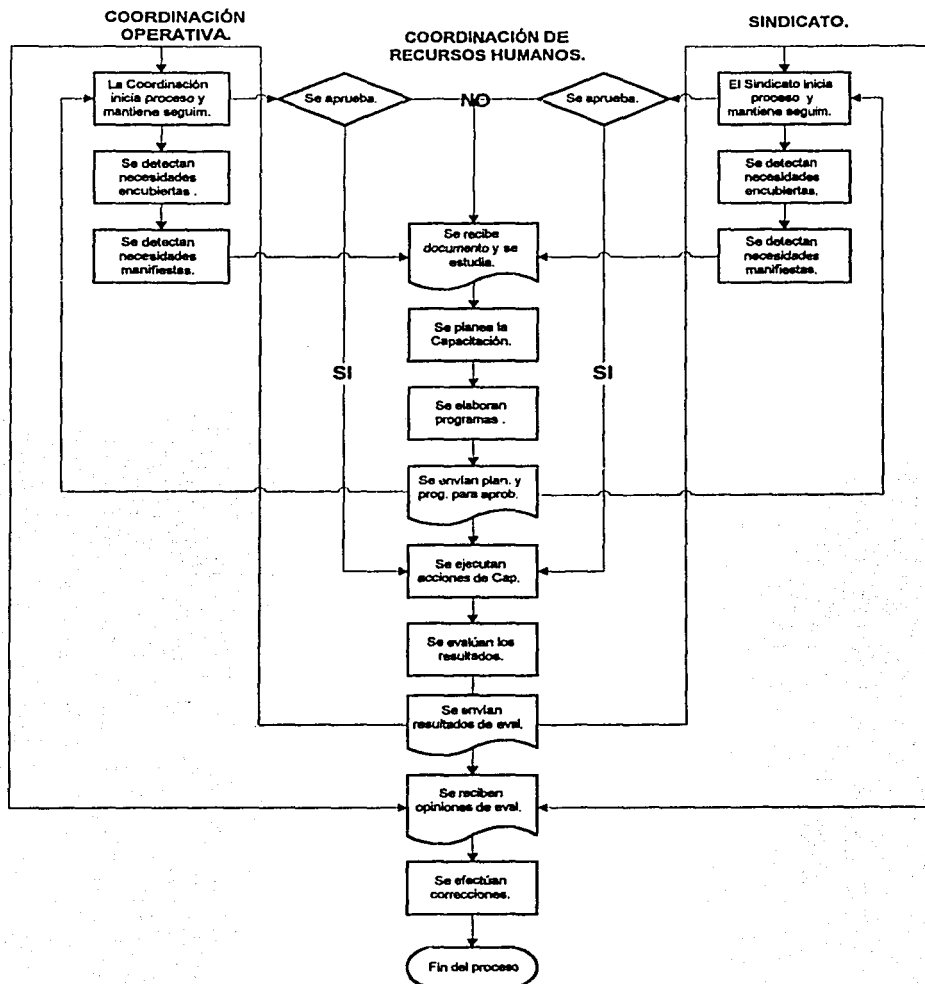
(Ver Diagrama de Flujo N°4)

DIAGRAMA DE FLUJO No. 4

COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI

UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

PROCESO DE CAPACITACIÓN



El primer paso en el proceso de Capacitación se refirió a la determinación de necesidades tanto manifiestas como encubiertas, para lo cual fue indispensable recopilar información veraz y oportuna de parte de las diferentes coordinaciones de área, así como del personal que previa su identificación, manifestara algún problema factible de solucionarse por medio de la capacitación. Para esto, se diseñaron y aplicaron los siguientes formatos:

- a) Determinación de las Necesidades de Capacitación por conducto de la Coordinación de Área. **(Ver anexo N°7)**
- b) Determinación de las Necesidades de Capacitación por conducto del propio Candidato, que se proporcionó a cada uno de los trabajadores tanto sindicalizados como de confianza, para ser llenado en su lugar de trabajo, en el lapso de una semana. **(Ver anexo N°8)**

Posteriormente, se efectuó un análisis de las necesidades de capacitación, determinadas conjuntamente entre el Psicólogo del Trabajo, el encargado de la Coordinación de Área o su representante y el personal tanto sindicalizado como de confianza. En dicho análisis se definieron con toda amplitud los indicadores detectados; las posibles causas y efectos que produjeron dichos indicadores; el personal involucrado en la problemática; los datos adicionales que permitieron la comprensión total del problema; las alternativas posibles para la solución del indicador detectado, entre las que no necesariamente estuviera incluida la capacitación, sino alguna medida administrativa; las alternativas de solución, desde uno a varios cursos de capacitación; y el objetivo y metas que la Coordinación de Área pretendía alcanzar a corto plazo con el o los cursos. En esta etapa se diseñó el formato para el "Análisis de Necesidades de Capacitación". **(Ver anexo N°9)**

Algunas de las necesidades manifiestas detectadas fueron: Personal impreparado para asumir mayores responsabilidades; personal de nuevo ingreso; ascensos; permutas o movilizaciones; nuevos conocimientos en el área del personal docente; y nuevos equipos o instalaciones. Las necesidades encubiertas fueron: Rotación; ausentismo; baja moral; falta de puntualidad; insatisfacción profesional; personas favorecidas en detrimento del grupo; problemas disciplinarios; evasión de funciones y responsabilidades; y problemas externos al trabajo.

En la segunda etapa y con base en el análisis mencionado, se planearon y programaron los cursos. Para ello, se enlistó la información recibida tanto del Sindicato como de la Coordinación del área correspondiente, respecto a los cursos requeridos y además se tuvo en cuenta, que los motivos que generaron los cursos fueron los que se detectaron en las necesidades de capacitación.

Establecidas las metas para los cursos por la unidad de trabajo, se procedió a especificar los objetivos de instrucción de los mismos y a redactarlos en términos de conducta, en forma sencilla, clara y precisa, además de proponer resultados tangibles, prácticos y concretos. Dichos objetivos sirvieron de base para la evaluación al final de los cursos y permitieron que los capacitandos conocieran oportunamente y con precisión lo que obtendrían durante el desarrollo de la capacitación que se les proporcionó. Lo anterior dio como resultado una relación de los cursos que se impartieron durante el año. (Ver anexo N°10)

Una vez que se instituyeron tanto cursos como participantes en ellos, se definieron las necesidades individuales de cada uno de dichos participantes, para lo cual se requirió establecer cómo incrementar conocimientos o habilidades y/o la modificación de actitudes. En este caso se diseñó y aplicó el formato de "Requerimiento Individualizado de las Necesidades de Capacitación" (Ver anexo N°11), para que las coordinaciones de área correspondientes señalaran a los participantes que requerían capacitación, diferenciando conocimiento de habilidades, así como actitudes deficientes. Estos criterios se basaron en la observación directa y en entrevistas.

Dentro de la tercera etapa, se establecieron métodos; se designaron instructores tanto internos como externos; se definieron los costos de programas; los materiales didácticos y se coordinó que los cursos se efectuaran de acuerdo a lo programado. Para esto último, el Psicólogo del Trabajo estructuró la "Relación de Candidatos" (Ver anexo N°12), con las proposiciones de los coordinadores de área y previa autorización del capacitando para recibir la capacitación; así como también el "Temario del Curso" (Ver anexo N°13), con el fin de que conjuntamente con los coordinadores de Recursos Humanos y de Área, se elaborara el contenido de los temas; duración; las horas de teoría, de práctica, teórico-prácticas; y el número de exámenes y su periodicidad. Además, se supervisó que el instructor registrara rigurosamente la asiduidad de los capacitandos a los cursos de teoría y prácticas, para lo cual se diseñó la "Lista de Asistencia" (Ver anexo N°14).

Respecto al lugar o instalaciones donde se impartió la capacitación en sus fases teoría y práctica, así como a los materiales requeridos para los cursos (equipos, herramientas, material didáctico y textos o manuales), el Instructor invariablemente solicitó a la Coordinación de Recursos Humanos todos los recursos necesarios, con una semana de

anticipación al inicio de los cursos y ella hacía participar a la coordinación de área correspondiente, cuando el caso lo ameritara. (Ver anexo N°15)

Posteriormente, el Psicólogo se encargó de registrar los datos generales del curso y los resultados del mismo, así como los datos personales de los participantes, por medio de la "Relación de Participantes y Resultados" (Ver anexo N°16), la cual se enviaba para información y aprobación, tanto del Coordinador de Recursos Humanos como de los coordinadores del área, a la que pertenecía el personal capacitado.

El proceso de evaluación del Programa de Capacitación que se llevó a cabo se reporta en el siguiente apartado correspondiente a Evaluación y Control.

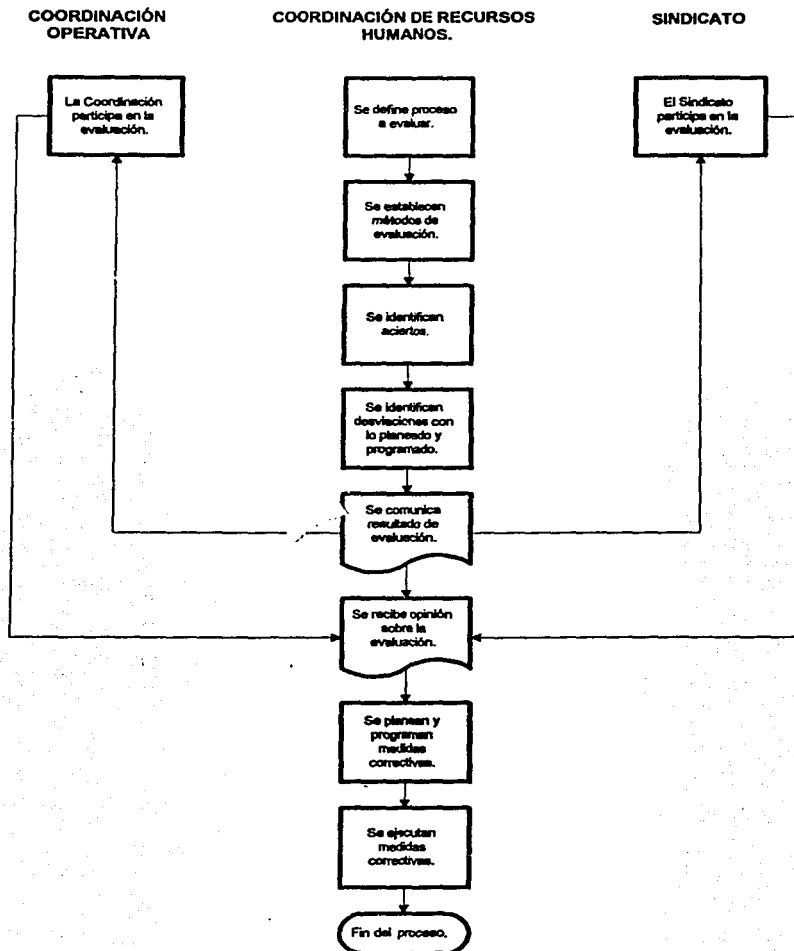
4.6. EVALUACIÓN Y CONTROL.

Como último apartado del Capítulo IV, referente a "Procedimientos", se presentan las acciones que en materia de Evaluación y Control se llevaron a cabo en la Comunidad Educativa Montessori, durante el período comprendido entre junio de 1997 y diciembre del año 2000.

El procedimiento puesto en práctica para llevar a cabo la evaluación y control de los diferentes procesos, fue como sigue: (Ver Diagrama de Flujo N°5)

COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI
UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

PROCESO DE EVALUACIÓN Y CONTROL



- Se separaron las actividades de evaluación de las de seguimiento.
- Se identificaron las acciones que es conveniente evaluar.
- Se establecieron las acciones que por su importancia requirieron un estricto control y consecuentemente un adecuado seguimiento.
- Se establecieron en cada caso los métodos de Evaluación y Control.
- Se evaluaron por separado las actividades de cada uno de los procesos que integran el "Seguimiento Laboral" y posteriormente se evaluó el proceso en su conjunto.
- Se evaluó el desempeño de la Unidad de Psicología del Trabajo.
- Se identificaron los aciertos.
- Se identificaron las desviaciones con respecto a lo planeado y programado.
- Se comunicaron los resultados de la evaluación a las unidades interesadas.
- En el caso del seguimiento se definió la frecuencia con la cual se debería informar tanto a la Coordinación de Recursos Humanos como a la Dirección de la Escuela.
- Se planearon, programaron y en algunos casos se pusieron en práctica, las acciones tendientes a corregir las desviaciones detectadas.

Es indispensable hacer notar, que no en todos los casos se cuenta con información de detalle referida a la Evaluación y Control, ya que en la mayoría de las veces, los datos estadísticos sólo se reportaban en tarjetas de acuerdo, para su presentación a la Dirección y en ocasiones al Consejo de Administración, pasando posteriormente al archivo de la Unidad de Psicología del Trabajo, donde por falta de espacio y política de la Escuela, se destruían después de un año de antigüedad.

No obstante que se presenta esa lamentable situación, sí se cuenta con información suficiente en lo que al proceso en general se refiere, lo que permite conceptualizar con suficiente claridad la función en su conjunto. (Ver anexo N°17)

En el seguimiento, se respetaron las políticas establecidas por el Coordinador de Recursos Humanos y por la Dirección General y en el caso de las diversas evaluaciones, se consideraron tanto los parámetros técnicos debidamente probados por especialistas, como la comparación entre la situación antes de que interviniera la Unidad de Psicología del Trabajo y después de la aplicación de sistemas métodos y procedimientos por la mencionada Unidad. Se destaca que hasta el establecimiento de la Unidad de Psicología del Trabajo, las funciones de "Seguimiento Laboral", se encontraban dispersas entre las coordinaciones, con una deficiente vinculación y con la aplicación de métodos empíricos y desordenados, lo que naturalmente repercutía en la presencia de problemas laborales e interpersonales, que lógicamente debieron haber influido negativamente en la productividad.

4.6.1. Reclutamiento.

Acciones que es Conveniente Evaluar y Controlar: De acuerdo con el proceso mencionado, se identificaron las siguientes acciones:

- **Elaboración del perfil del candidato.**
- **Las fuentes de reclutamiento utilizadas.**
- **Solicitudes recibidas.**

Evaluación.

A).- Perfil del candidato.

Se verificaba que el perfil del candidato elaborado por la Unidad, correspondiera con el perfil elaborado por la unidad operativa y previamente recibido en la coordinación de Recursos Humanos. El perfil ya revisado se ponía a consideración de la unidad operativa y se procedía en caso necesario a efectuar las modificaciones correspondientes. En lo general el visto bueno se daba de inmediato, lo que representa un claro índice de que la actividad desempeñada por la Unidad de Psicología del Trabajo satisfacía los requisitos de operación. En consecuencia la evaluación se considera positiva.

B).- Fuentes de reclutamiento utilizadas.

En este caso se hizo necesario el dejar establecidas las fuentes más viables de ser utilizadas en el reclutamiento de personal de la Escuela, habiéndose definido conjuntamente con el jefe de la Coordinación de Recursos Humanos, que tratándose del personal sindicalizado la fuente más idónea era el propio Sindicato, en algunos casos, las fuentes internas y como tercera opción los anuncios en el periódico. Para el personal docente y administrativo, se estableció que las fuentes a utilizar serían en primer término las recomendaciones, en segundo las instituciones educativas y en tercero los anuncios en el periódico.

Para efectos de evaluación de este concepto, se elaboró un registro de cuales eran los resultados al utilizar las diferentes fuentes de reclutamiento, aplicándose como parámetros de comparación y evaluación las siguientes:

- Número de solicitantes en un periodo dado.
- Número de solicitantes que cumplían con el perfil solicitado.
- Costo de la utilización de la fuente.

Los resultados obtenidos a través de un año de operación, establecieron que la fuente más idónea de reclutamiento para personal sindicalizado era el sindicato y para personal administrativo y docente, la más adecuada lo fue el propio personal de la Escuela, quien recomendaba al candidato, seguida muy de cerca por la fuente periodística, sobre todo cuando se trataba de personal docente altamente especializado. Con la ventaja adicional en ambos casos, de ser fuentes utilizadas con un costo casi nulo. La evaluación para definir la fuente más idónea, se llevó a cabo mediante el simple conteo del número de candidatos que se presentaron y que además cumplían con el perfil solicitado, comparando los valores obtenidos entre las diferentes fuentes utilizadas.

C).- Solicitudes recibidas.

La evaluación que se hacía de las solicitudes recibidas consideraba lo siguiente :

- Que el candidato adjuntara la documentación solicitada.
- Que fuera presentada en tiempo.

- Que fuera presentada en formato previamente suministrada por la Escuela.
- Que cumpliera con el perfil solicitado.

La evaluación en este caso era bastante simple, ya que solamente se requería verificar que los requisitos solicitados, fueran cubiertos por los diferentes candidatos y en caso contrario eran rechazados, hasta que llenara en su totalidad dichos requisitos.

Control.

El seguimiento para reclutamiento de personal, se presentaba cuando la Coordinación operativa solicitaba la contratación de personal y se requería que dicha coordinación presentara el perfil del puesto y la Unidad de Psicología del Trabajo necesitaba establecer una comunicación continua para que se cumpliera esa fase del proceso. Asimismo, se requería establecer el seguimiento correspondiente cuando se enviaba el formato de reclutamiento a las diversas fuentes o directamente con el sindicato o personal que ya laboraba en la Escuela y que en alguna forma se comprometía a enviar el candidato idóneo.

Esta actividad de seguimiento necesitaba ser controlada y dicho control se llevaba a efecto por medio del conocido procedimiento del "visiflex" (sistema práctico de control y archivo de documentación, con fechas preestablecidas para su oportuno seguimiento). Es indispensable hacer notar, que las funciones de seguimiento en el proceso del reclutamiento del personal, no representaron ningún problema y se llevaron a cabo sin dificultad y en forma rutinaria.

4.6.2. Selección.

Acciones que es Conveniente Evaluar y Controlar.

- Recepción de solicitudes de empleo.
- Selección de posibles candidatos.
- Entrevista previa.
- Evaluación psicológica.
- Examen médico.
- Visita domiciliaria.
- Visto bueno de la Coordinación operativa.

A).- Recepción de Solicitudes de Empleo.

Se partía desde el punto en que se verificaba que las solicitudes de empleo cumplieran con todos los requisitos de presentación como son: Dentro del tiempo y la forma requerida, así como que el perfil del candidato coincidiera con el perfil del puesto por ocupar.

Esta verificación, casuísticamente la realizaba el Coordinador de Recursos Humanos y en todos los casos los resultados fueron favorables, por lo que se considera que la función de la Unidad de Psicología del Trabajo en este aspecto era la adecuada.

B).- Preselección de Posibles Candidatos.

Invariablemente se preseleccionaban cinco candidatos para cada puesto vacante, con el fin de estar en posibilidad de contar cuando menos con un candidato, en caso de que cuando se efectuaran las demás pruebas, algunos de ellos pudieran ser eliminados. Esto daba la posibilidad adicional de escoger al más idóneo y que cumpliera en forma completa con el perfil solicitado, mientras que los restantes pasaban a formar parte de la cartera de personal para ser considerados en futuras vacantes. Esta preselección fue supervisada por el Coordinador de Recursos Humanos, quien regularmente otorgaba su anuencia para que siguiera el proceso. En esta parte no se presentaron problemas y en lo general las decisiones de la Unidad de Psicología del Trabajo eran aceptadas, lo que representaba un índice de aprobación.

C).- Entrevista Previa.

Por medio de esta técnica, el Psicólogo mantenía contacto visual con el candidato y elaboraba un registro observacional de su comportamiento, lo cual permitió deducir criterios externos sobre los recursos intelectuales del aspirante y poder efectuar comparaciones posteriores con los resultados de las pruebas psicológicas correspondientes. Para facilitar esta función, se llenaba un cuestionario previamente diseñado por el Psicólogo, formato que se evaluaba y se analizaba antes de tomar la decisión.

Como resultado de la entrevista previa, algunos candidatos eran rechazados, sobre todo porque lo expresado verbalmente no coincidía con lo que constaba en su solicitud escrita. Además, por demostrar una incompatibilidad manifiesta con las políticas de la Escuela y los principios del sistema Montessori. El porcentaje de candidatos rechazados en esta etapa de evaluación, representaba aproximadamente el 25% de los preseleccionados.

D).- Evaluación Psicológica.

Esta parte de la evaluación fue la más importante del proceso de "Seguimiento Laboral", ya que en ella se reunió, analizó y evaluó la información sobre la capacidad intelectual, aptitudes, actitudes y personalidad de los aspirantes a ocupar las vacantes disponibles en diferentes niveles operativos, medios o administrativos, docentes y directivos.

La importancia de la evaluación psicológica también se puso de manifiesto, desde el momento en que para lograr los mejores resultados en el proceso de selección, se requería que el candidato cumpliera totalmente con los requisitos que establecía el perfil del puesto previamente determinado, ya que las características físicas y mentales de éste, estructuraban el perfil del individuo.

La evaluación física aparentemente, no presentaba mucho problema, puesto que se utilizaban técnicas cuyos elementos podían comprobarse y validarse con facilidad, pero en

lo que se refiere a la identificación de la personalidad del candidato, el caso era diferente, pues requería de calificar, analizar e interpretar factores internos del individuo y su relación con el ambiente, tales como estabilidad emocional, motivación, capacidad de juicio, etc.; aspectos en los que siempre se manejaba un mayor grado de dificultad. Ya sobre esto mismo afirmaba Asenjo (1998 p40), que descubrir rasgos de personalidad en una persona es un asunto muy serio, que merece la intervención de un psicólogo experto y si no se cuenta con dicho profesional, es mejor no hacerlo, pues se puede cometer el error tanto de descalificar buenos candidatos, como contratar a malos trabajadores.

En el caso de la Comunidad Educativa Montessori, el problema de la evaluación psicológica entrañaba algunas complicaciones de tipo técnico, en virtud de que la plantilla de personal era de naturaleza heterogénea y la escala iba desde las personas que hacían labores de limpieza, hasta profesores altamente especializados, con profundos conocimientos de sus materias, por lo que se tuvieron que aplicar diferentes tipos de pruebas, como ya se ha mencionado.

A fin de cumplir con lo anteriormente expuesto y tal como se puntualizó en el apartado correspondiente al "Programa de Selección" de este mismo capítulo, la batería de tests, (seleccionados del Modelo de Grados (1999), que se utilizó en la evaluación psicológica, son los siguientes: **(Ver Cuadro N°3)**

CUADRO No. 3

COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI

UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

TESTS APLICADOS PARA EVALUACIÓN PSICOLÓGICA			
FACTOR	NOMBRE DEL TEST	ASPECTOS A EVALUAR	CRITERIOS DE ADMISIÓN
TEST PSICOLÓGICO APLICADO A PUESTOS DE NIVEL OPERATIVO			
Inteligencia	Barsit	<ul style="list-style-type: none"> - Aptitud intelectual de aprendizaje. - Capacidad verbal y razonamiento numérico. - Elementos cognoscitivos lógico – verbales. - Elementos de información general. 	1.-Escolaridad límite: 6° grado 2.-Escolaridad máxima : secundaria o equivalente 3.-Puntuación: + de 46- excelente. Si de 44 a 46 -superior. Si de 38 a 43 –media Si de 35 a 37-inferior No hasta 34- muy inferior No
BATERIA DE TESTS PSICOLÓGICOS APLICADOS A PUESTOS DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS Y DOCENTES			
Inteligencia	Dominós	<ul style="list-style-type: none"> - Inteligencia no verbal - Alta saturación Factor "G" - Análisis y síntesis a nivel pensamiento - Principios que regula: <ol style="list-style-type: none"> 1. Simetría, alternancia, progresión simple. 2. Asimetría, progresión circular, progresión compleja. 3. Combinación de principios, previos, adición y sustracción. 	$\% \text{ de eficiencia} = C/T$ donde: $C = \# \text{ de respuestas correctas.}$ $T = \# \text{ de respuestas que el candidato ha tratado de resolver.}$
Personalidad	Frases Incompletas (FIGS).	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Juicio social - Estabilidad emocional 	Respuestas que reflejan perturbación grave.....2 Problemas leves1 Sin problemas significativos0

4.6.2.1. Características de los Tests.

A).- Test de Frases Incompletas (FIGS).

La mayoría de las veces, en el ámbito nacional, se utilizan tests psicológicos que han sido contruidos en países con otra realidad socioeconómica y aunque en algunos casos se investiguen y se adapten dichos instrumentos a la población mexicana, la generalidad es que muchos de ellos se aplican y califican con los baremos del lugar de origen. Posiblemente esto se deba a las situaciones emergentes que a menudo ocurren en los escenarios laborales, donde los psicólogos del trabajo realizan estudios de personal y que por la misma premura, no haya posibilidad de investigar nuevas técnicas.

Por lo anterior, "se obtuvo el diseño de una prueba cuya finalidad específica es el estudio de la conducta en relación al escenario de una organización" y para lograr esto se empleó el método de Frases Incompletas "que permite el diseño de pruebas especiales para investigar situaciones específicas". (Grados y Sánchez, 1990)

El test está compuesto de 68 reactivos que permiten una variabilidad de respuestas y éstas a su vez se relacionan con la actitud que se pretende medir. Las áreas o actitudes se refieren a aspectos fundamentalmente importantes en la evaluación de personal. La distribución de los reactivos en el test se realizó considerando que son 17 actitudes a investigar y se colocó un reactivo de cada actitud cada 17 frases, con el fin de que la intención de los reactivos no sea muy obvia y que todas las actitudes tengan igual

probabilidad de detección a lo largo de la prueba. Este orden facilita la calificación y evaluación de las actitudes exploradas. (Idem, 1990)

Las instrucciones utilizadas son las que aparecen en el manual correspondiente y se entendieron sin dificultad por los examinados. En el espacio del reverso de la hoja de aplicación se anotaron las actitudes que presentaron respuestas de conflicto y se aclararon posteriormente con un interrogatorio.

El sistema de calificación utilizado fue como sigue: Se analizaron cuatro reactivos de cada actitud y se graduó la calificación de la misma, según la escala que a continuación se indica:

- a) Para respuestas que reflejan perturbación grave en la actitud.....2
- b) Problemas leves en la actitud.....1
- c) Sin problemas significativos en esta actitud.....0

Justificación.- Se considera que este test fue el más idóneo para utilizarse en la Escuela, ya que tiene la característica de medir todos los niveles; fue diseñado para formar parte de una batería de pruebas psicológicas y se estima que los resultados que se obtienen deben complementarse con la aplicación de otras pruebas y otras técnicas, como la entrevista. Además el método de las frases incompletas tiene ciertas ventajas que difícilmente se podrían encontrar juntas en otra pruebas psicológicas, Dichas ventajas son que: Fue diseñado para utilizarse en el medio mexicano y específicamente en el área de la Psicología del Trabajo hasta la fecha carente de estas técnicas; es un método económico en tiempo de aplicación y de calificación, además de que su forma de administración puede ser

tanto individual como colectiva oral o escrita; es un test que se aplica, específicamente en la evaluación de personal; puede incorporarse a las baterías psicológicas industriales, para evaluar a las personas en relación a una institución o a la perspectiva de ingresar a ella. (Grados y Sánchez , 1990)

Los tests seleccionados cumplían con las características de encontrarse disponibles y sin dificultad en el mercado nacional, de ser económicos, de fácil aplicación y además se adaptaban fácilmente para ser usados en forma grupal o individual. Aunque es menester hacer notar, que no se tienen noticias de que tanto el Barsit como el Dominós, se hubiesen validado a nivel nacional, sino únicamente en otros países de habla hispana en Latinoamérica; sin embargo el test de Frases Incompletas (FIGS) no está en el mismo caso, puesto que, al haber sido diseñado por un prestigiado científico mexicano (Grados, 1990) y con el concurso de 20 psicólogos experimentados, se logró el diseño , evaluación y selección de los reactivos que lo integran, ya que conocen las necesidades implícitas en el trabajo del psicólogo industrial en México. Esta prueba de frases incompletas, ha sido utilizada para su experimentación con reactivos evaluados y no obstante que se considera confiable, es necesario comprobar su eficacia como un instrumento de diagnóstico.

B.- Barsit.

- Se determinaba rápidamente un índice de la aptitud para aprender de los participantes, mediante la valorización de factores de inteligencia verbal y razonamiento numérico, haciendo también intervenir elementos cognoscitivos lógico-verbales y de información general.

- Se podía comparar la composición de grupos. Si se usaba con este fin, se obtenía una apreciación de la distribución del grupo y se podía comparar la composición del mismo con sus afines.
- Se podían seleccionar previamente casos excepcionales. Al aplicar el test a grupos, era factible escoger a los participantes que hubieran alcanzado resultados superiores o inferiores, para estudiar detalladamente los casos extremos (infra o subnormales) y aplicarles reactivos adecuados.
- Era ideal para usarse como prueba inicial en aquellas personas que no estaban familiarizadas con este tipo de pruebas. Por ser un test relativamente sencillo, establecía una "empatía" entre el participante y sucesivas pruebas, y los resultados era orientadores para determinar la aplicación de otros tests.
- Se podía aplicar individual o colectivamente y era de fácil aplicación, pues sólo se utilizaba material impreso (papel y lápiz).
- Para una rápida interpretación cualitativa de los puntos obtenidos, se basó el psicólogo en los criterios: Excelente, Superior, Medio, Inferior y Muy inferior.
- El tiempo de aplicación era de diez minutos.
- Validez y Confiabilidad; la validación de este test ha sido efectuada en diversos países de habla hispana en Latinoamérica; en cuanto a su confiabilidad, se llevaron a cabo aplicaciones del test a los mismos grupos, transcurridas varias semanas de la primera aplicación y el resultado de este coeficiente de confiabilidad fue de: $R = + 0.91$

El test está impreso en un pliego de cuatro páginas. La primera página contiene los datos de identificación del sujeto, las instrucciones y diez ejemplos que deben ser resueltos con la ayuda del examinador. En las tres páginas restantes figuran sesenta "items" o cuestiones escalonadas experimentalmente con arreglo a la dificultad intrínseca que presentan y mezclan progresivamente los cinco tipos de preguntas que se van formulando: Información o conocimientos generales; comprensión de vocabulario mediante el conocimiento de opuestos; razonamiento verbal, discriminando la palabra que expresa un concepto diferente a otras cuatro que mantienen entre sí una semejanza de categoría; razonamiento lógico mediante la asociación a un elemento dado del análogo, de acuerdo con otra asociación conocida; razonamiento numérico mediante series de números que deben completarse, una vez deducida la regla que rige a cada serie. A excepción de las series numéricas, los otros cuatro tipos de preguntas se formulan por el sistema de selección múltiple. En este caso el individuo no debía escribir ninguna palabra, limitándose a subrayar la respuesta seleccionada como adecuada a la cuestión que se le presentaba.

C)- Dominós.

Esta prueba tiene las ventajas de un test no verbal, que no depende de factores culturales. Es también económico y su aplicación puede limitarse a 30 minutos. Es confiable, sobre todo para edades más altas y dificulta la respuesta al azar, pues la probabilidad de respuestas de este tipo es de 1/48. La desventaja es que se considera que las tablas de norma son muy limitadas en cuanto a rangos de edad que utilizan, pues no existen normas de edad específicas para personas mayores de 30 años; para éstas se deben utilizar las normas de la población general. (Anstey ,1974 en Costa, 1996).

Confiabilidad y Validez.- Los estudios han encontrado que el coeficiente de confiabilidad (Kuder-Richardson) del test de Dominós tiende a crecer con la edad variando de 0.85 a 0.91. Para la población general es de 0.85 . La validez ha sido estudiada por el método del análisis factorial. Dos estudios obtuvieron una saturación de "g" de 0.82 y un tercero de 0.90 lo que indica que el test es una buena medida de la capacidad intelectual general. (Anstey , 1974, citado por Costa 1996)

La prueba no depende en un grado considerable del ambiente, de la educación o de la experiencia del individuo, se basa en la teoría factorial de Sperman y busca por lo tanto medir el factor de Inteligencia General "G". Es un test de educación de leyes o principios de relaciones y de complemento de series numéricas. Los principios que regulan las secuencias en las series son: Simetría, Alternancia y progresión simple; Asimetría, Progresión circular, Progresión compleja, Combinación de principios previos y Adición y Sustracción. Es un test de figuras numéricas de puntos dispuestos en grupos según un patrón, las fichas de dominós.

El test está compuesto de 48 reactivos, impresos en ocho páginas, a razón de seis reactivos por página. Los reactivos, pertenecientes a un mismo principio, están dispuestos en orden de dificultad creciente. Sin embargo, el primer reactivo correspondiente a un nuevo principio, en general, es más fácil que el último reactivo correspondiente al principio anterior. (Costa, 1996).

Esta prueba podía ser aplicada en forma individual y colectiva. Para administrarla, se

establecía un tiempo límite de 30 minutos (25 de ejecución y 5 de tolerancia). Aunque se limitara el tiempo, no se considera ésta una prueba de velocidad sino de poder, pues pretende medir la habilidad de las personas y no su velocidad de trabajo .

El índice de porcentaje de eficiencia permite verificar el sistema de trabajo del individuo: aproximación cuidadosa a los problemas, sacrificio de la exactitud en beneficio de la rapidez, etc. y la fórmula utilizada para calcularlo es: % eficiencia, igual a C / T , donde: C es igual a número de respuestas correctas. T es igual a número de respuestas que el sujeto ha intentado resolver, o sea, correctas más incorrectas. (Costa,1996 p.157)

No obstante, las tres pruebas utilizadas, demostraron su eficiencia en el ámbito de la Comunidad Educativa.

D).- Resultado de las Evaluaciones.

Los resultados obtenidos en la aplicación de la evaluación psicológica a una población anual de aproximadamente 120 sujetos, se comportaron con una distribución casi normal, ya que es de todos conocido, que los puntajes observados excepcionalmente se distribuyen en forma gaussiana, que según la teoría en este comportamiento, el 50% de todos los puntajes se localizan arriba de la media de la distribución y exactamente el 50% abajo. Cualquier puntaje que esté a cierta distancia de la media de la distribución tiene la misma frecuencia que el puntaje que esté a la misma distancia de la media en el lado opuesto. Asimismo, la curva teórica normal es asintótica, pues se acerca indefinidamente al eje sin llegar a tocarlo.

Es indispensable destacar que la mayoría de las evaluaciones no se efectuaban en forma grupal, sino en forma individual a un determinado sujeto, por lo que es imposible posicionar a dicho sujeto sobre un continuo, ya que dicha posición no es dada como un puntaje absoluto sino como un puntaje relativo, es lógico establecer que si se tiene un solo individuo, su posición sobre un continuo psicológico no puede medirse, pues sólo se puede comparar a los individuos entre sí. Es indispensable reconocer que en el proceso de evaluación psicológica, no fue factible aplicar rigurosamente ningún factor de confiabilidad y significación de las medidas, sin embargo, cuando se graficaron por separado los resultados del personal sindicalizado y del personal de confianza, se notó un sesgo hacia la derecha (sesgo positivo) en el primer caso y casualmente, una curva sesgada hacia la izquierda (sesgo negativo) en el segundo caso, que corresponde al personal de confianza. Sin embargo, dichos sesgos no eran de magnitud tal que pudiera inferirse que las evaluaciones no fueron homogéneas y que los resultados, consecuentemente no eran significativos.

Con base en lo anterior, se establece que los resultados obtenidos a través de un año en las 120 evaluaciones, se apegan a los parámetros aceptados. Lamentablemente, la información obtenida al respecto, en donde se incluyen cálculos generales y gráficas de distribución, no fue posible recuperarlas, ya que como se mencionó en su oportunidad, los archivos de la Unidad de Psicología del Trabajo, no se encuentran disponibles a la fecha.

E).- Examen médico.

En este caso, la evaluación del aspirante la proporcionaba en un periodo máximo de

una semana, el personal médico del "Hospital Médica Sur", con quien la Escuela mantenía vigente un contrato de prestación de servicios profesionales y era el que efectuaba el examen médico de admisión, por lo que el Psicólogo del Trabajo, únicamente se limitaba a facilitar la información necesaria sobre el perfil del candidato y sobre los requerimientos del puesto, para que se formara un adecuado criterio sobre las características físicas que se requerían del candidato. En este examen se rechazaba un promedio del 10% de los candidatos y al otro 10%, se le notificaba que debería solucionar algunos problemas menores de salud y que cuando los hubiera resuelto, regresara para otorgarle su certificado de aptitud.

F).- Visita domiciliaria.

Se efectuó la visita domiciliaria por medio de la trabajadora social, quien aplicaba un cuestionario con el fin de obtener la información socioeconómica del aspirante, lo que permitía confrontar los datos proporcionados por el mismo, tanto en la solicitud de ingreso como durante la entrevista y así poder evaluar su nivel económico, condiciones de vida, sus relaciones interpersonales, familiares, de trabajo, etc. Cuando la información resultante de la investigación no concordaba con la proporcionada por el aspirante, éste era rechazado. Durante todo el proceso se obtuvo un promedio del 25% de personal rechazado.

G).- Visto Bueno de la Coordinación Operativa.

Después de haberse efectuado las evaluaciones mencionadas en los incisos C, D, E y F, del

presente apartado, se enviaba el expediente completo del candidato a la Coordinación operativa donde existía la vacante, para que se le evaluara por medio de un examen técnico o de conocimientos, con base en los requerimientos del puesto y de ser procedente, dicha coordinación otorgara su visto bueno. La evaluación del psicólogo se presentaba en forma tácita, ya que en los dos años aproximados que ocupó el puesto, sólo se presentó un caso de rechazo a un candidato, siendo el motivo, las graves diferencias que tuvo con el supervisor que le efectuó el examen técnico y por lo tanto ambas partes decidieron que no se presentara la relación laboral con la Escuela.

Control.

En lo que se refiere al control de las distintas actividades de este apartado, se considera que las actividades eran más simples, aunque no por ello menos importantes.

A).- Recepción de Solicitudes de Empleo.

Apoyándose en las virtudes técnicas que representa el que una sola persona opere las diversas funciones que se presentan en un proceso, en el presente caso la Unidad de Psicología del Trabajo era la responsable de las actividades de integrar, analizar y decidir, sobre las solicitudes de trabajo presentadas a la Escuela, por lo que solamente se necesitaba llevar a cabo un estricto registro y control de las solicitudes para, procesarlas e introducirlas en el proceso de Selección, por lo que no era necesario efectuar ningún seguimiento, como es indispensable que se efectúe, cuando el personal encargado del reclutamiento es diferente al de la selección de los candidatos.

B).- Preselección de Posibles Candidatos.

Siguiendo con el criterio anterior, tampoco era necesario efectuar un seguimiento a las actividades de preselección, ya que la Unidad de Psicología del Trabajo, realizaba ambas acciones de recepción de solicitudes y preselección de posibles candidatos, siendo también necesario, como en el caso anterior, llevar un estricto control interno de los expedientes.

Estas funciones de control no demandaban evaluación alguna, por lo que no se reporta nada al respecto.

C).- Entrevista Previa.

Estas actividades sí ameritaban de un estricto control, en virtud de que la Unidad de Psicología del Trabajo era la responsable de contactar a los candidatos para concertar las citas, tanto para acudir a las entrevistas con el psicólogo como para acudir con las unidades técnicas o médicas, según el caso, así como también de proporcionarles la información adecuada para cada ocasión. Además, se llevaba un riguroso control de las fechas y tiempos, habiéndose estipulado en lo general, un tiempo límite de una semana como máximo.

D).- Evaluación Psicológica.

En este aspecto, se llevaba a cabo un control del comportamiento de los trabajadores por medio de la evaluación del desempeño, lo que daba la oportunidad de verificar si los

resultados obtenidos en la evaluación psicológica coincidían en lo general con dicho comportamiento. De no ser así, se llevaba a cabo una entrevista con la persona que presentaba una conducta diferente a la que se suponía que debía manifestar en el trabajo, de acuerdo con sus características psicológicas y se veía la posibilidad de colocarlo en otro puesto que coincidiera con el perfil manifestado en la práctica.

E).- Examen Médico y Visita Domiciliaria.

Como ya se dijo en el punto correspondiente a evaluación, estas funciones no eran efectuadas por la Unidad de Psicología del Trabajo, pero sí era su obligación tener un control de ellas a fin de que se cumplieran las fechas y tiempos estipulados. También se encargaba de mantener el seguimiento adecuado de los candidatos, hasta que solucionaran por cuenta propia los problemas de salud que en ocasiones se les detectaban en los exámenes médicos y pudieran seguir con el proceso de selección, hasta llegar a la contratación, si cubrían los requisitos subsecuentes.

F).- Visto Bueno de la Coordinación Operativa.

Como se ha mencionado, una vez que el candidato había cubierto todos los requisitos, la Unidad de Psicología del Trabajo coordinaba una cita y enviaba la documentación del candidato a la Coordinación operativa, estableciéndose en ese momento el seguimiento, el cual finalizaba con la aceptación o el rechazo. Generalmente la opinión era emitida en forma oportuna y no era necesario efectuar ningún tipo de recordatorio, según la calendarización controlada por el psicólogo.

Los tiempos que se establecieron para las últimas tres funciones eran estándar, pero en caso de urgencia dichos tiempos tenían que reducirse considerablemente. Sin embargo, esta situación trataba de evitarse, dado que se hicieron esfuerzos considerables por parte de la Coordinación de Recursos Humanos, para que las coordinaciones operativas solicitaran el personal con el tiempo suficiente, para que los trámites se efectuaran con normalidad y se evitaran las emergencias.

4.6.3. Inducción.

Acciones que es Conveniente Evaluar y Controlar.

- Organización de la Reunión de bienvenida.
- Información al nuevo personal.
- Introducción del nuevo personal al área de trabajo.
- Planes y programas de capacitación.

Evaluación.

A).- Organización de la Reunión de Bienvenida .

En cuanto se tenía conocimiento de la contratación del personal, se organizaba la

reunión de bienvenida y presentación del audiovisual al nuevo personal. Estas actividades las llevaba a cabo la Unidad de Psicología del Trabajo y se evaluaban por medio de un cuestionario (Ver Anexo N° 18), donde los candidatos opinaban sobre lo expuesto en el audiovisual. Es necesario mencionar que aproximadamente el 80% de los candidatos manifestaba su beneplácito al ingresar en la Escuela, donde se les prestaban atenciones de las cuales no habían sido objeto en otras instituciones. El 20% restante efectuaba preguntas respecto a detalles de la propia Escuela. Por la sencillez del formato se facilitaba su lectura inmediata y daba oportunidad al psicólogo a explicarle a los candidatos, que el siguiente paso consistía en proporcionarles información escrita respecto a los detalles solicitados.

Como en los casos anteriores, la evaluación de la Unidad de Psicología del Trabajo era tácita, ya que los candidatos manifestaban en lo general su satisfacción por la forma en que eran atendidos y la claridad con que les eran presentados los aspectos básicos de la Escuela, tales como su historia, sus políticas internas, su proyección, etc.

B).- Información al Nuevo Personal.

La información sustantiva (funcionarios, ubicación de oficinas, horarios, formas de pago, etc.), que se proporcionaba al personal de nuevo ingreso era por medio del "Manual de Bienvenida", el cual se incluye en la sección de "Anexos". La posibilidad que se tenía de evaluar su utilidad y comprensión, se daba por conducto de las diversas opiniones que en forma positiva manifestaba el personal de la Escuela y los nuevos miembros de la comunidad.

C).- Introducción del Personal al Área de Trabajo.

Como es sabido, la actividad de introducir al personal de nuevo ingreso a su área de trabajo, la efectuaban conjuntamente el Psicólogo del Trabajo y el Coordinador operativo y se les presentaba a sus compañeros de trabajo, explicándoles en forma detallada cuáles eran sus obligaciones laborales. En esta actividad, el Psicólogo del Trabajo aprovechaba para evaluar y ratificar su opinión respecto a la adecuada integración del personal al grupo de trabajo, tomando las notas necesarias, para aplicar cuando fuera conveniente, las acciones tendientes a mejorar la actitud del nuevo trabajador. Afortunadamente en el lapso de estancia del psicólogo en la escuela, fueron mínimos los casos en los cuales se aplicaron esfuerzos adicionales para la integración grupal, sobre todo tratándose de personal calificado, al cual se le dificultaba la comunicación y convivencia con sus compañeros.

D).- Planes y Programas de Capacitación.

Durante la introducción del nuevo personal al área de trabajo, se aprovechaba la oportunidad, tanto por el coordinador del área como por el psicólogo del trabajo, para identificar algunas necesidades de capacitación, algunas manifiestas y otras encubiertas, lo que era de gran utilidad para posteriormente complementar la elaboración de los planes y programas de capacitación. Asimismo, ésta situación brindaba la posibilidad de evaluar la eficiencia del reclutamiento y selección del personal, ya que se podía detectar si el perfil del puesto y el perfil del candidato estaban bien elaborados y si además eran correspondientes.

Es menester destacar que sólo en algunos casos el nuevo miembro de la comunidad necesitaba capacitación inmediata, ya que se tenía especial cuidado de contratar personal con los conocimientos y experiencia necesarios y solamente en forma ocasional se le suministraba por conducto del personal más antiguo, el adiestramiento necesario.

Control.

A). Organización de la Reunión de Bienvenida.

Para la organización de la reunión de bienvenida era necesario desarrollar múltiples actividades de planeación y programación, ya que por política de la Escuela, asistían a la reunión además de personal de las Coordinaciones de Recursos Humanos y de su área de trabajo, altos funcionarios de la Escuela, sobre todo cuando en dicha reunión se recibían más de cinco nuevos miembros de la Comunidad, en donde el Director de la Escuela les dirigía unas breves palabras. Al respecto fueron altamente satisfactorios, los resultados obtenidos, y continuamente se recibían felicitaciones de los asistentes.

B).- Información al Nuevo Personal.

El Manual impreso de Bienvenida, que era el medio más idóneo de proporcionar información a los nuevos miembros de la Comunidad, estaba sujeto a revisiones periódicas y en su caso a modificaciones, para mantenerlo actualizado, lo que demandaba continuos esfuerzos de coordinación y seguimiento. Asimismo se recibían y se tomaban en cuenta diversas opiniones, que enriquecían el contenido del manual. La elaboración y

mantenimiento de la vigencia de este documento, representó para la Unidad de Psicología del trabajo, el reconocimiento de la Comunidad en su conjunto.

C).- Introducción al Nuevo Personal a su Área de Trabajo.

La introducción del nuevo personal a su área de trabajo es de particular importancia para el futuro desempeño laboral del trabajador, por lo que se le prestaba especial atención y se procuraba una adecuada coordinación de actividades entre el área operativa y la Unidad de Psicología del Trabajo, consecuentemente se hacía indispensable el control de algunas actividades, como era la continua comunicación con el nuevo trabajador y el personal de su área de trabajo. Es menester comentar, que durante el periodo en que se laboró en la Escuela (1997-2000), no se presentaron al respecto problemas dignos de mencionar, lo que representaba una buena actuación por parte del Psicólogo.

D).- Planes y Programas de Capacitación.

Una vez que en la introducción del nuevo personal a su área de trabajo se identificaban algunas necesidades de capacitación, se elaboraba un programa especial de seguimiento de la actuación del trabajador, para ratificar la apreciación previa de sus necesidades. Al ser confirmadas estas necesidades de capacitación del trabajador se trataba de integrarlo a los cursos de capacitación ya establecidos y en caso de no ser posible esto, se le diseñaba uno en particular, que generalmente le era impartido por el propio personal de su unidad. Todo lo anterior requería el desarrollo de una actividad continua de control y seguimiento, misma que finalizaba cuando se establecía que el personal se encontraba apto para desarrollar en forma eficiente su trabajo. Como ya se mencionó con anterioridad, estos

casos eran aislados y de ninguna manera eran la regla sino la excepción, lo que se estima es resultado del buen funcionamiento del "Seguimiento Laboral" que se estableció en la Escuela.

4.6.4. Capacitación.

Acciones que es Conveniente Evaluar y Controlar.

- Necesidades de Capacitación.
- Planes y Programas de Capacitación.
- Los cursos.
- Los instructores.
- Los capacitandos.
- El Programa de Capacitación.

Evaluación.

A).- Necesidades de Capacitación.

Como ya se dijo antes, los coordinadores de cada área o el sindicato, evaluaron directamente a dicho personal, de acuerdo a los lineamientos previamente establecidos, conjuntamente con la Coordinación de Recursos Humanos, para lo cual utilizaron el formato diseñado por el Psicólogo del Trabajo y que se presentó en el apartado de "Procedimientos, Capacitación", lo que consecuentemente dio como resultado la detección de las necesidades

manifiestas y encubiertas del personal. Como también ya fue mencionado, el Psicólogo del Trabajo analizaba y evaluaba la información que le era proporcionada y procedía a la estructuración de los planes de capacitación programados para un año de ejercicio. Esta evaluación representaba la base de todo el proceso de capacitación por lo que debía efectuarse con toda responsabilidad y cuidado, ya que si las necesidades no estaban bien definidas, se corría el riesgo de impartir cursos que no solamente eran inútiles, sino nocivos para el trabajador, con la agravante de que se podían invertir recursos que pudieran aplicarse en otros rubros.

B).- Planes y programas de capacitación.

Una vez que se definían los planes y programas de capacitación, se ponían a consideración tanto del personal del área operativa como del coordinador de Recursos Humanos, quienes los evaluaban desde los puntos de vista de: factibilidad, viabilidad rentabilidad y beneficios directos e indirectos para el área específica de trabajo, la Comunidad y el propio personal. En lo general, los planes y programas eran evaluados y aprobados en un lapso máximo de quince días incluyendo las modificaciones. En lo que se refiere a la eficiencia, ésta se consideraba óptima en virtud de que en las dos ocasiones que se elaboraron los programas generales de capacitación, para ser impartidos en el lapso de un año, las modificaciones fueron mínimas y siempre lo fueron de forma, más no de fondo.

C).- De los Cursos.

Una vez instituidos los cursos de capacitación, éstos se evaluaban periódicamente, tomando como parámetros los que establecían conjuntamente las coordinaciones Operativa

y de Recursos Humanos, ésta por conducto del Psicólogo del Trabajo. Los parámetros mencionados, generalmente se referían a la actitud y aptitud demostrada por el capacitando durante el periodo evaluado. Ocasionalmente y como resultado de la evaluación, se detectaban deficiencias, las cuales se corregían de inmediato con la participación del instructor, de las coordinaciones y en forma destacada con la de la Unidad de Psicología del Trabajo. Se puede afirmar que dado, que las desviaciones no fueron rutinarias ni sustantivas la evaluación se consideró con rango de excelencia. **(Ver Anexo N° 19)**

D).- De los Instructores.

No obstante que se tenía especial cuidado en que los instructores tuvieran los conocimientos y experiencia suficientes, para impartir los cursos de su especialidad, se les efectuaba una evaluación periódica cada 25% de avance de los programas. La evaluación la llevaban a cabo los propios capacitandos mediante un formato previamente elaborado por la Unidad de Psicología del Trabajo y aceptado por las coordinaciones operativas. En lo general, los resultados fueron positivos, pero cuando se presentaba algún problema intervenía en forma inmediata el Psicólogo del Trabajo, quien después de detectar el problema y su importancia, establecía las acciones correctivas conducentes con la participación del personal que tuviera ingerencia en la solución propuesta. **(Ver Anexo N° 20)**

E).- De los Capacitandos.

La evaluación de los capacitandos se llevaba a cabo mediante exámenes teóricos a cada 25% de avance de los programas y en cursos prácticos se les aplicaba un examen en su área de trabajo a cada 50% de avance de dichos programas . Cuando la Unidad de

Psicología del Trabajo detectaba en forma frecuente calificaciones demasiado altas o demasiado bajas otorgadas por un instructor a la mayoría de los capacitandos, investigaba directamente con el mencionado instructor y posteriormente con los propios alumnos, para establecer cuales eran las razones de esta situación. En caso de presentarse anomalías, se tomaban de inmediato las acciones correspondientes.

F).- Del Programa de Capacitación.

En lo que se refiere a la evaluación del programa general de capacitación, éste se llevaba a efecto en forma anual y se relacionaba con los diversos resultados obtenidos en las evaluaciones parciales de los diferentes cursos, asimismo, se tomaba en consideración la opinión de los coordinadores de área, respecto a los cambios de actitud y aptitud que demostraba el personal a sus órdenes. Por otro lado y con el auxilio del Departamento de Contabilidad, se elaboraba un análisis de productividad, tomando como base el lapso de un año y comparando los resultados al iniciar y al finalizar el mencionado periodo.

Es de elemental honestidad, el reconocer que no obstante que los resultados obtenidos, fueron ampliamente satisfactorios, en los casi dos años en los cuales intervino el Psicólogo del Trabajo en el proceso de capacitación, el mérito no es sólo suyo, sino del trabajo conjunto de todas las coordinaciones de área. También es conveniente hacer notar, que en el análisis de productividad, a la Unidad de Psicología del Trabajo, sólo le correspondió proporcionar la información con la cual se llevaron a cabo los estudios.

Control.**A).- Necesidades de Capacitación.**

En esta parte, el control se presentaba cuando el psicólogo tenía que verificar que se cumplieran los tiempos estipulados para que la coordinación operativa devolviera el documento relacionado con la evaluación del personal y que redundaba en la determinación de las necesidades manifiestas o encubiertas y que una vez recibido éste, así como el haber evaluado la información y estructurado los planes de capacitación, se continuara con lo programado.

B).- Planes y Programas de Capacitación.

Se tenía especial cuidado de que se cumpliera por parte de los directivos, las coordinaciones operativas y la Coordinación de Recursos Humanos, con el plazo máximo de quince días, para la evaluación de los planes y programas anuales de capacitación, ya que esto era fundamental para preparar todo lo conducente y que los cursos iniciaran en las fechas estipuladas.

C).- Los Cursos.

Se llevaba un control continuo de los instructores, para que estos llevaran a cabo oportuna y periódicamente la evaluación de los cursos y se cumpliera con lo establecido conjuntamente por las coordinaciones operativas y de Recursos Humanos, así como también para que se corrigieran oportunamente las deficiencias detectadas en las actitudes o

aptitudes de los capacitandos, situaciones en las que muchas veces se tuvo que intervenir directamente.

D).- Los Instructores y los Capacitandos.

Se controlaba el avance de los programas que aplicaba el instructor así como su puntualidad y actitudes ante el grupo y en caso de que hubiera algún problema, se intervenía directamente, para tratar de resolver la situación anómala lo más pronto posible y que los capacitandos no salieran perjudicados. También, se hacía un seguimiento de las evaluaciones teóricas y prácticas que el instructor aplicaba a los participantes en los cursos y se estaba pendiente que éstas se efectuaran en las fechas y formas estipuladas para cada caso.

E).- El Programa de Capacitación.

Parte del control para el Programa de Capacitación consistió en corroborar que se cumplieran las fechas programadas para los diferentes cursos, así como supervisar la entrega de los resultados obtenidos en las evaluaciones periódicas y recabar los comentarios de los diversos coordinadores de área. El uso del "visiflex", que no es más que un sistema práctico de control y archivo de documentación, con fechas establecidas para su oportuno seguimiento, fue de gran ayuda para cumplir esta función.

Otra parte importante consistió en organizar varias reuniones con el personal que participó en los cursos, con objeto de intercambiar experiencias y conocimientos aprendidos. Estas reuniones se efectuaban a los tres meses de terminadas las clases. También, se les

pedía a los capacitandos entregar un informe de los beneficios obtenidos en su trabajo, después de los cursos de capacitación y para lo cual, se tenía un seguimiento de parte del psicólogo.

4.6.5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

El conocimiento sobre el comportamiento, actuación y el rendimiento del personal, con miras a identificar sus capacidades, deficiencias y necesidades, se obtuvo mediante la aplicación de algunas técnicas de evaluación del desempeño recomendadas por Grados, et. al. (2000), así como por Chruden & Sherman (1997, p.240)

La Coordinación de Recursos Humanos por medio de la Unidad de Psicología del Trabajo, conjuntamente con los coordinadores de área del personal eran los responsables del programa de evaluación; en ellos radicaba la responsabilidad de formular los requisitos de desempeño, o sea, determinar y enunciar cómo se esperaba que el empleado desempeñara sus obligaciones; de discutir dichos requisitos de desempeño con el empleado, ajustándolos si era necesario, para después utilizarlos como punto de comparación en la evaluación del propio desempeño, teniendo especial cuidado de que esta evaluación fuera lo más objetiva posible; y por último, de comentar el resultado de la evaluación con el empleado y tomar las acciones adecuadas.

Este último paso lo llevaba a efecto el psicólogo mediante una entrevista con el personal evaluado, en la cual, además de darle a conocer los resultados de su evaluación, le planteaba las apreciaciones que se tenían de su comportamiento y actuación, esto es, si su trabajo era deficiente, si podía mejorarse, o si estaba dentro de los parámetros establecidos.

En el caso de que se detectaran deficiencias, también se hablaba con el coordinador, para evaluar su responsabilidad sobre las mismas.

Este tipo de evaluación se llevaba a cabo con el personal administrativo y operativo, ya que sus puestos estaban definidos por actividades concretas. Con este sistema se calificaban las operaciones del puesto, los conocimientos específicos requeridos y las características que definían la actuación general del individuo en el puesto, incluyendo la detección de su grado de adaptación al ambiente ocupacional, sus metas, logros e insatisfacciones.

En términos generales, la entrevista perseguía un doble fin, servía de técnica de investigación de las actitudes del personal y complementaba y/o validaba la evaluación del desempeño realizada por su jefe inmediato.

En cuanto a la evaluación del personal docente, ésta se efectuaba mediante la evaluación directa de los alumnos, utilizando el mismo formato de evaluación que se usaba en el caso de los instructores que participaban en el proceso de Capacitación.

4.6.6. CLIMA LABORAL.

Como ya ha sido mencionado, el concepto de "Clima Laboral" está referido a lo que con frecuencia se denomina la moral del grupo y por lo tanto es un índice para establecer la satisfacción de las necesidades psicológicas, sociales y económicas del personal, por lo que es factible utilizar la medida de este importante concepto, para establecer los cambios que se han presentado en la organización durante un periodo dado.

Es por esto, que se consideró necesario efectuar la evaluación del "Clima Laboral", como una de las primeras funciones que debía desarrollar el Psicólogo del Trabajo al ingresar a la Comunidad Educativa Montessori, así como también que se efectuaran evaluaciones similares en periodos de un año.

Los elementos que fueron tomados en cuenta para establecer los parámetros de comparación son los siguientes:

- Ausentismo .
- Rotación del personal.
- Conflictos interpersonales.
- Conflictos laborales.
- Actos de indisciplina de trabajadores.
- Falta de integración grupal.
- Apatía generalizada del grupo

A).- Ausentismo.

Al inicio de la gestión del Psicólogo del Trabajo (junio/97), se tenía una plantilla de personal de 85 personas, incluido el personal sindicalizado y en promedio cada trabajador se ausentaba de sus labores, por diferentes razones, 15 días al año. Los motivos más comunes eran: Enfermedad, permisos con goce de sueldo, permisos sin goce de sueldo y faltas injustificadas. Esta situación como es lógico comprender, provocaba múltiples y graves

conflictos, sobre todo cuando se trataba de personal docente, porque los grupos en lo general, al no asistir el maestro, mostraban un comportamiento de rebeldía, no obstante que algún otro maestro substituyera al ausente, además de los problemas que representaba para el área de control escolar, el dar un adecuado seguimiento al cumplimiento de los programas de estudio, presentándose en múltiples casos la falta de terminación de dichos programas.

B).- Rotación de Personal.

De acuerdo a Arias 1987, en Martínez (1998), la Rotación es el ingreso y el egreso de personas en la empresa e indica que una organización sana tiene siempre bajo índice de rotación de personal, por lo que este índice refleja la "moral de trabajo" de la misma y a su vez, de dicha moral depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano. La fórmula para calcular el índice de rotación que a continuación se menciona, se utilizó para calcular el porcentaje en la Comunidad Educativa Montessori:

a) Formula:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Número de bajas en el año}}{\text{Promedio de personal que trabaja durante el año}} \times 100$$

En donde:

R = Índice de Rotación (porcentaje)

B = Número de Bajas del Personal

N = Promedio del personal que trabaja durante el año en la institución.

b) Cálculo del porcentaje:

Periodo 1 (Inicio Año Escolar 1997)

$$R = \frac{30 \text{ personas que salieron}}{85 \text{ personas que trabajan}} = 0.3529 \times 100 = 35\%$$

85 personas que trabajan

Periodo 2 (Final Año Escolar 1998)

$$R = \frac{4 \text{ personas que salieron}}{85 \text{ personas que trabajan}} = 0.0471 \times 100 = 5\%$$

85 personas que trabajan

NOTA: En el periodo "1" de 30 personas que dejaron de laborar en la institución, 25 causaron o fueron problema. En el periodo "2" de 4 que salieron de la escuela 3 fueron o causaron problema.

Antes de la llegada del Psicólogo del Trabajo a la Escuela, no se tenían claramente establecidas las causas de la rotación de personal, que alcanzaba un porcentaje del 35% anual. Dicho porcentaje disminuyó significativamente en 1998, ya que llegó únicamente al 5%, a un año de haberse implantado el proceso de "Seguimiento Laboral" , por lo que se deduce que gracias a las técnicas aplicadas durante el proceso, se pudo obtener el personal idóneo para las vacantes y que éste mantuviera su permanencia en el plantel.

Respecto a rotación del personal docente, se utilizó un programa de entrevistas de ajuste con este personal, donde se detectó, analizó y evaluó la problemática que propiciaba el descontento de algunos profesores y por ende el abandono de labores y en determinados

casos hasta su salida de la Institución. Para apoyo de las entrevistas, se diseñaron los siguientes formatos:

- a) Determinación de Clima Laboral por conducto del Trabajador. (Anexo N°21)
- b) Determinación de Clima Laboral por conducto Jefe de Unidad. (Anexo N° 22)

C).- Conflictos Interpersonales.

La evaluación en este rubro fue de 10/año en 1997 y disminuyeron hasta 2/año en 1998. Para solucionar los problemas que causaban las relaciones conflictivas que algunos miembros de la Escuela sostenían con sus compañeros de trabajo y que prevalecían desde antes de junio de 1997, se tuvo que intervenir para detectar si existía algún tipo de identificación del personal conflictivo con su grupo de trabajo y con su jefe inmediato; también para conocer si la relación laboral satisfacía sus expectativas o no y si tenía alguna inseguridad por situación no manifiesta.

D).- Conflictos Laborales.

Mediante el estudio del Clima Laboral se detectaron cuáles eran las actitudes y opiniones del personal hacia las políticas de la Escuela. Los conflictos laborales que eran de 25 al año en 1997 disminuyeron a 3 en el año de 1998, o sea disminuyó un 88%. Las causas más comunes de los conflictos laborales tenían como fondo la falta de comunicación entre el cuerpo directivo y los trabajadores, ya que después de revisar un gran número de expedientes relacionados con demandas laborales, se estimó con el auxilio de un abogado, que cuando menos el 70 % se podían haber evitado y en otro 15% era factible la conciliación.

Coincidentemente con la llegada del Psicólogo del Trabajo a la Comunidad y del establecimiento del proceso de "Seguimiento Laboral", en el transcurso de un año disminuyeron notablemente los conflictos laborales. Esta situación se asemeja con los resultados obtenidos en otras instituciones, donde después de aplicarse acciones para un buen reclutamiento, una adecuada selección de personal, una conveniente inducción, una capacitación acorde con las necesidades del organismo y una oportuna evaluación y control, se evitó la contratación de personal que no cumplía con el perfil requerido por el puesto, se mejoraron las relaciones humanas, se mejoró la comunicación en todos los niveles jerárquicos y se incrementó la productividad. En consecuencia, la moral del grupo se incrementó notablemente; el personal realmente se identificó con los objetivos de su organización y realmente se integró como un todo con la empresa.

E).- Actos de Indisciplina Laboral.

La indisciplina laboral está íntimamente relacionada con los conflictos laborales, ya que en ambos casos representa una profunda inconformidad del trabajador, la cual es indispensable identificar oportunamente, para aplicar de inmediato las medidas correctivas necesarias. La diferencia que existe entre ellas es que la indisciplina laboral, es una actitud negativa del trabajador que no termina en los juzgados, sino que se refleja en una agresión activa y otras veces pasiva, en contra de todo lo que represente la autoridad de la Institución.

Una supervisión negativa de parte de las jefaturas, caracterizada por falta de retroalimentación y oportunidades para sus subordinados, inequidad en el trato, injusticia en los salarios e inadecuadas condiciones de trabajo, fomentaban los actos de disgusto e

indisciplina del personal, manifestados por algunas actitudes, como la impuntualidad en la llegada al trabajo y el tener comportamientos no acordes con lo esperado, por lo que en ese caso, la capacitación fue determinante, especialmente los cursos de relaciones humanas y de administración de personal, ya que contribuyeron a que las relaciones jefe-subordinado fueran más cordiales y justas, lo que se reflejó en una mejor actitud del personal hacia sus superiores y compañeros de trabajo, así como mayor desempeño en sus labores.

La modificación en este rubro fue del 80% de diferencia, de 10 casos que se presentaban al año en 1997 hasta 2 que se tuvieron en el año 1998.

F).- Falta de Integración Grupal.

Al ingresar a la Comunidad el Psicólogo del trabajo, detectó una significativa falta de integración grupal, situación que era manifiesta, sobre todo en los diversos eventos sociales que se organizaban en la Escuela, por lo que se infirió que no se cumplía con lo que han marcado los distintos autores en lo referente a la "moral del grupo" y que en todos los casos se ha vinculado de algún modo con "la satisfacción de la persona con su tarea; la aceptación de dicha persona por el grupo y la coincidencia de objetivos de esa persona y el grupo" (Mahon, 1992). Esta situación se presentaba sobre todo en el área docente, donde los distintos profesores no manifestaban ningún interés por integrarse y preferían mantenerse aislados de las distintas celebraciones o reuniones de la Comunidad. Después del análisis, la evaluación mostró un porcentaje inicial del 100% durante 1997, disminuyendo hasta un 30% en 1998, lo que hace una diferencia del 70% de un año a otro.

G).- Apatía Generalizada del Grupo.

La apatía de los grupos está íntimamente relacionada con la integración grupal, ya que la primera actitud en este comportamiento, es el aislarse y manifestarse apáticos ante cualquier manifestación grupal. La apatía la manifestaban los diversos miembros del grupo, mediante la indolencia y falta de colaboración, para cualquier actividad promovida por las autoridades de la Escuela. Esta situación quedó plenamente comprobada, a través de la observación del comportamiento, de uno de los grupos que manifestaba mayor integración grupal, que era el personal sindicalizado quien aportaba todo su empeño y entusiasmo cuando se trataba de actividades que él organizaba, como eventos deportivos o sociales y sin embargo ponía una infinidad de pretextos, para no participar o colaborar, cuando el evento lo promovía la Dirección de la Escuela. En cuanto a las sanciones que les eran aplicadas a dicho personal, por impuntualidad, ausentismo, incumplimiento de metas, etc., aparentemente no les importaba y mantenían el mismo comportamiento .

En 1997, al ingresar el Psicólogo del Trabajo a la Comunidad, de acuerdo al número de reportes recibidos, el porcentaje de sanciones, ascendía al 100%, mismo que se redujo significativamente al 50% en 1998, después de la aplicación del programa de "Seguimiento Laboral".

4.6.7. Evaluación y Control

La evaluación y control del proceso de "Seguimiento Laboral", proporcionó información veraz y oportuna, que brindó la posibilidad de corregir las desviaciones detectadas con

respecto a lo planeado y programado, pero sobre todo fue una útil herramienta para la toma de decisiones más acertadas, que lógicamente repercutió en múltiples beneficios para la CEMAC. (Ver Anexo N° 23).

4.6.8. Evaluación del Desempeño.

De hecho la evaluación de esta importante función es posible estimarla positiva, dado que en todos los casos la comunicación, participación e interrelación de las diferentes unidades de la CEMAC y la Coordinación de Recursos Humanos, por conducto del Psicólogo del Trabajo fue no sólo cordial, sino manifiestamente efectiva, lo que además se convirtió en un elemento, que mejoró notablemente las relaciones interpersonales entre los miembros de la Comunidad.

V . EVALUACIÓN Y ANÁLISIS

5.1. Evaluación General del Proceso de “ Seguimiento Laboral”

La evaluación y el análisis en toda clase de estudios está considerada en el ámbito científico y técnico, como el apartado dentro del cual se llevan a cabo, no solamente el resumen o el examen de los conceptos sustantivos del tema principal en estudio, sino además, es el capítulo donde se complementan y ratifican algunos principios, conceptos, sistemas, métodos, procedimientos, evaluaciones particulares, conclusiones parciales y en fin todo aquello, que por su importancia requiera destacarse o resumirse, de tal forma que los investigadores o simples lectores, se percaten en pocas palabras de lo más significativo.

Es por esto que se considera menester, en estas breves líneas ratificar, que el “Seguimiento Laboral”, de ninguna manera deberá confundirse con el simple vocablo de “seguimiento”, ya que el primero es todo un proceso integral que supera con mucho el antiguo concepto, de manejar en forma aislada las acciones de “reclutamiento y selección”, de las actividades de “inducción, capacitación, evaluación y control” .

La gran diferencia que existe entre las dos estimaciones, es que “Seguimiento Laboral” es como ya se dijo, todo un proceso que visualizado como un sistema, en el que todos sus elementos se encuentran relacionados entre sí para cumplir con un objetivo común, cumple íntegramente con la importante función de proporcionar el personal idóneo al proceso productivo de la empresa, dentro de los perfiles de puestos previamente definidos y que por la dinámica de los avances tecnológicos se modifican continuamente; así como

también, que se ha venido modificando el concepto antiguo, que se limita exclusivamente a las dos primeras funciones y se olvida que las tres funciones restantes también debieran participar integralmente, en incrementar la productividad de la institución a través del recurso humano, no sólo para identificar y captar en forma óptima al mejor personal, sino además, pugnar porque se adapte rápida y adecuadamente a su ámbito laboral y modifique sus aptitudes y actitudes acompasadamente, con los cambios tecnológicos, administrativos, sociales, económicos y de entorno, que se presentan en todas las empresas.

Adicionalmente, se ha demostrado plenamente, que se logran mejores resultados en todos los procesos productivos, cuando éstos cuentan en forma integrada con todos los recursos que les son indispensables, teniendo como requisito adicional la continuidad de acción, la que regularmente se obtiene, cuando una sola persona o únicamente un grupo de trabajo empieza y termina con un determinado proceso, como lo es el de aportar y mantener satisfecha dentro de la empresa, una óptima fuerza de trabajo.

A través de todo el trabajo se han venido efectuando evaluaciones parciales, por lo que aquí se concreta desde un punto de vista general y en forma breve, lo más destacado en los aspectos básicos del proceso de "Seguimiento Laboral", que el Psicólogo del trabajo estableció en la Comunidad Educativa Montessori.

Hasta la llegada del psicólogo, no existía el proceso de "Seguimiento Laboral", las actividades correspondientes estaban dispersas entre las demás unidades del plantel y se utilizaban métodos empíricos y desordenados, lo cual obviamente originaba problemas laborales, ausentismo, rotación, "baja moral", etc., lo que influía negativamente en la productividad.

Independientemente de lo anterior, se hace notar que la CEMAC, siempre se ha caracterizado por buscar en forma continua, la manera de mejorar su calidad formativa y promover la excelencia educativa en todos los niveles, lo que generó su interés en atender las sugerencias y tomar las acciones necesarias, para formalizar la estructura de organización y principalmente, la implantación del "Seguimiento Laboral", con el fin de satisfacer con mayor eficiencia las necesidades y requerimientos de la Comunidad, en materia de personal.

Al ser utilizadas las aportaciones técnicas de la Psicología del Trabajo, en materia de "Seguimiento Laboral" (Selección, Reclutamiento, Inducción, Capacitación, Evaluación y Control), se implantaron sistemáticamente, los métodos y procedimientos más adecuados : Para predecir en lo posible la conducta de los aspirantes a ocupar las vacantes; para instituir la evaluación, que lograra hacer coincidir el perfil del empleado con el del puesto; y para conocer oportunamente las actitudes y aptitudes del personal, a fin de modificarlas convenientemente y obtener el más adecuado desempeño de sus funciones.

En primer término, se mencionan los resultados positivos correspondientes al Reclutamiento del personal , ya que se dejó identificado y establecido cuales eran las fuentes más idóneas a utilizar, tanto para el personal sindicalizado, como para el personal administrativo y docente, además de haberse obtenido para la Escuela, un considerable ahorro en los costos.

En lo que se refiere al proceso de Selección, se dejó establecido que aparte de la importancia de captar al personal, se tiene la trascendente función de integrar a la estructura

de organización, en el puesto idóneo, a cada una de las personas según su perfil. Dicho perfil se elaboraba conjuntamente por la unidad solicitante y la Coordinación de Recursos Humanos. El Psicólogo del Trabajo procuraba hacer coincidir plenamente el perfil establecido del puesto, con el perfil de la persona, según sus conocimientos y características físicas y psicológicas, así como con sus habilidades, inclinaciones y aptitudes; pero sobre todo, que se adaptara a la cultura, valores y necesidades de la CEMAC.

Como en el caso anterior los resultados fueron positivos, al obtenerse la contratación del personal que cumplía con el perfil adecuado para el puesto solicitado. Esta función se considera apreciativamente evaluada, debido a que sólo hubo un mínimo de rechazos a las propuestas efectuadas por el psicólogo, por parte de las unidades operativas

La evaluación de la inducción, también resultó positiva, ya que se apreció una manifiesta satisfacción, de parte del personal de nuevo ingreso, ya que según sus propias palabras, eran muy bien atendidos y se les presentaban con gran claridad, los aspectos más importantes de la institución, como son su historia, sus políticas internas, su proyección, etc.

En este punto, fue de gran ayuda la elaboración del "Manual de Bienvenida" y la reunión inicial, en donde el psicólogo del trabajo se percataba por medio de una encuesta y de una interrelación personal, de situaciones imposibles de detectar en otras condiciones.

En lo que se refiere a los planes y programas de capacitación, éstos fueron determinantes para el óptimo funcionamiento de la Escuela, ya que a dos años de la llegada del psicólogo y de la impartición de los cursos, se pudo comprobar mediante una evaluación general, que los cambios de actitud y aptitud del personal, habían mejorado notablemente, lo

que se manifestaba en una mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones, así como en las relaciones jefe-subordinado que se notaban más cordiales, así como una mejoría significativa de las actitudes del personal hacia sus compañeros de trabajo, principalmente en la forma de ayudar a integrar nuevos miembros al grupo de trabajo.

También se comprobó por conducto de los reportes de su supervisor inmediato, que el personal capacitado realmente aplicaba los conocimientos adquiridos, para acrecentar su desempeño en el puesto, o para ascender a puestos superiores.

Las actividades de Evaluación y Control cumplieron en lo general con los objetivos para los cuales habían sido diseñadas, en virtud de que invariablemente proporcionaban, la información veraz y oportuna que facilitaba aplicar las medidas correctivas respecto a las desviaciones que se presentaban, en lo que se refiere a lo planeado y programado, así como que se convirtieran por su eficacia, en una valiosa herramienta para la toma de decisiones.

En lo que corresponde al "Clima Laboral", la moral del grupo se vio aumentada notablemente. Mediante el estudio correspondiente, se identificó la situación del personal docente dentro de la Escuela, lo que dio certidumbre a las acciones que se tomaron para lograr su integración y participación abierta con los objetivos de la comunidad, así como una comunicación inmejorable. El porcentaje resultante en este rubro, de 1997 a 1998, fue un promedio del 74.34% de diferencia. Otro logro significativo fue la disminución en el porcentaje de rotación, la cual en un año bajó un 30%.

Los efectos logrados a un año escaso, de haberse establecido el programa de "Seguimiento Laboral", se consideran significativos, ya que: Disminuyeron considerablemente

los conflictos laborales; se presentó una mejoría de las relaciones interpersonales; se redujo el ausentismo; se mejoró el "clima laboral"; se disminuyó la rotación de personal; se eliminaron los problemas de tipo sindical; aumentó la integración grupal; y se incremento la comunicación en todos los niveles jerárquicos.

Se puede concluir que la información recabada y los efectos obtenidos en la aplicación del mencionado proceso de "Seguimiento Laboral", permiten en la actualidad, planear a largo y mediano plazo, la carga de trabajo requerida, para que la Comunidad Educativa Montessori cuente en forma oportuna, con el personal necesario.

5.2. Evaluación de la Función de Psicología del Trabajo.

Hasta hace algunos años, la función del psicólogo en la empresa era el tratar los problemas de tipo individual que se presentaban con algunos trabajadores difíciles, sin embargo, en la actualidad, la función se ha ampliado y enfocado básicamente hacia el desarrollo de investigaciones de tipo especializado para las compañías en las que presta sus servicios, así como en la optimización de funciones, íntimamente relacionadas con la administración de personal y la moderna integración de la estructura de organización, donde se cuenta con herramientas verdaderamente valiosas como lo es proceso de "Seguimiento Laboral".

Innumerables e interminables son las tareas del Psicólogo del Trabajo, porque así son los problemas humanos que surgen en las organizaciones, no obstante, el continuo quehacer de dicho profesional como ya fue mencionado, puede centrarse en algunos de los siguientes enfoques:

- El análisis del trabajo.
- La adaptación del personal al trabajo.
- La adaptación del trabajo al personal.
- El "Seguimiento Laboral" del personal.
- La integración colectiva en la organización.
- La orientación profesional.
- La formación profesional.
- La adaptación funcional de las máquinas y herramientas.
- La adaptación de los procesos de trabajo.
- La adaptación de los ciclos de trabajo.
- La adaptación del ambiente físico (luz, ventilación, temperatura, ruidos, polvo, música, etc.)
- Los problemas de la fatiga.
- Motivación del personal.
- Estudio de las actitudes.
- Estudio del Clima Laboral.
- Estudio de los diferentes tipos de dirección y mando
- Las decisiones en grupo.
- La dirección de grupos.

Se hace notar que este bosquejo es indicativo, puesto que no se pueden hacer iguales las aplicaciones de la Psicología del trabajo en una empresa que en otra. Sin embargo, uno de los objetivos básicos de la función del psicólogo es introducir el método científico como

base de las decisiones que envuelven la conducta humana o en la utilización de los recursos humanos en las organizaciones.

El implantar un proceso de "Seguimiento Laboral" en una institución, no sólo como una actividad simplemente administrativa sino como un proceso apoyado en un enfoque psicológico basado en la metodología científica, es una aportación profesional definitiva en la práctica y en el escenario laboral.

Se tienen noticias de que en la actualidad, los servicios de psicólogos del trabajo son requeridos cada vez con mayor frecuencia en las empresas, para desarrollar actividades de reclutamiento y selección de personal y los resultados favorables de su desempeño han ido en aumento. Por lo que es obligación de dichos profesionales, pugnar porque el proceso de "Seguimiento Laboral", una vez que esté adecuado a las necesidades de las organizaciones, sea reconocido y aceptado en cualquiera de ellas, sin importar el tamaño o el giro a que se dediquen, dado que es una herramienta efectiva que garantiza la estabilidad, eficiencia y productividad del recurso más importante con que cuentan, como es su recurso humano.

Por otro lado y retomando lo que manifiesta Pérez (1997), esto contribuye a que las nuevas generaciones de psicólogos y demás profesionistas que emergen de las aulas universitarias y que incursionarán en las áreas de recursos humanos, conozcan y tengan la información suficiente sobre como desempeñarse teórica y prácticamente en un ámbito laboral.

Además, todo psicólogo, experto en la conducta laboral, debe conocer, que conseguir satisfacción en el trabajo es algo imprescindible para el personal en las organizaciones, por lo que es su responsabilidad el tratar de crear condiciones dentro de las cuales las personas

o grupos encuentren mayor variedad en su quehacer; mayor participación en la toma de las decisiones que los afecten y la mayor armonía y autonomía posibles, ya que el psicólogo también debe saber, que a través de estas condiciones, dichas personas podrán encontrar los estímulos e interés suficientes en la situación laboral, para comprometerse intelectual y emocionalmente con su responsabilidad y así hallar un mayor significado a su trabajo y un medio fértil tanto para desarrollar su creatividad, como para alcanzar la realización personal en su vida laboral.

Es necesario tener presente, que la Psicología debe estar al servicio y no al uso de la comunidad humana, por lo que demanda del psicólogo una actitud de honestidad y respeto consigo mismo y con los demás. (Harrsch, 1991).

Después de haber presentado la evaluación particular de cada una de las funciones que integran el "Seguimiento Laboral", se pretende que lo anteriormente expuesto, sirva de marco conceptual, para evaluar en lo general, la función del psicólogo en la CEMAC, donde con base en estos principios, estableció y operó con magníficos resultados el mencionado proceso de "Seguimiento Laboral"

VI. CONCLUSIONES

Se considera que el Reporte Laboral quedaría incompleto sin que se incluyera el presente capítulo, por lo que a continuación se mencionan las siguientes conclusiones:

- Las actividades desarrolladas en la CEMAC consistieron en elaborar, establecer y sistematizar el "Seguimiento Laboral", que incluye la integración en un solo proceso, del Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación y Control, de todo su personal, coadyuvando asimismo con los miembros de la organización, en el incremento de la productividad.
- El "Seguimiento Laboral" es un concepto, cuya función principal en la CEMAC fue el suministrar el personal idóneo a su estructura de organización.
- El proceso de "Seguimiento Laboral" implantado en la CEMAC solucionó ampliamente los problemas de alta rotación, ausentismo, conflictos laborales, interpersonales y de baja moral, que se tenían en la comunidad educativa.
- Asimismo, dicho proceso cumplió eficazmente con los objetivos estipulados al inicio de la gestión del Psicólogo, de captar, seleccionar e integrar al personal más idóneo que cubriera los perfiles psicológicos y técnicos más adecuados, requeridos en los puestos de la Institución.
- Los resultados obtenidos por ser altamente significativos, demuestran la ventaja que tienen las instituciones de aplicar por conducto de un Psicólogo del Trabajo, el proceso de "Seguimiento Laboral".
- El Psicólogo del Trabajo, después de haber laborado en algunas de las empresas más importantes del país y no obstante el haberse enfrentado en

CEMAC a ciertas limitaciones de tipo organizacional y financiero, obtuvo una magnífica experiencia en una pequeña organización de servicios, dedicada a la educación, al estar en contacto directo con el cuerpo directivo y convencerlo de los beneficios que reportaba para la Institución, el aplicar a la integración de su plantilla de personal el proceso de "Seguimiento Laboral".

- Al inicio de los trabajos, se presentó el grave problema de la carencia de una estructura organizativa, que es el sustento indispensable para establecer el "Seguimiento Laboral", situación que fue superada al elaborarse y ser aprobada una estructura formal, que dada su sencillez y fácil aplicación, impactó realmente a la racionalización del gasto corriente en lo que se refiere a la erogación presupuestal por concepto de salarios y prestaciones, así como en el considerable ahorro en erogaciones no productivas, relacionadas a los conflictos obrero-patronales y a las consecuentes indemnizaciones del personal.
- Es de particular importancia destacar, la dificultad que se presentó en la selección de las pruebas de evaluación psicológica que debían utilizarse en el "Seguimiento Laboral", debido a que en el mercado nacional no existe la disponibilidad de tests debidamente estandarizados y validados en el ámbito laboral mexicano, en la especialidad de Psicología del Trabajo, por lo que se utilizan aquellos que se estima que pueden ajustarse más favorablemente, a las condiciones de la institución.
- De acuerdo con los resultados obtenidos en la CEMAC, es factible deducir que las implicaciones teórico-prácticas de la aplicación del "Seguimiento Laboral" en las instituciones, beneficia sensiblemente los efectos obtenidos en el

incremento de la productividad del personal, en virtud no solamente de los resultados manifiestos, sino también de los encubiertos, que aunque son difíciles de evaluar, son elementos que también influyen positivamente en el "clima laboral" de la organización.

- En virtud de que a la fecha no se tiene conocimiento de que hayan sido publicados estudios de carácter científico, que establezcan los beneficios, alcances y limitaciones de la aplicación en las instituciones del proceso de "Seguimiento Laboral", se hace necesario que especialistas relacionados con el Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación y Control, se aboquen a la elaboración de estos estudios sobre la materia.
- Otra de las áreas donde es conveniente la incursión del Psicólogo del Trabajo, es en la elaboración y estandarización de pruebas psicológicas factibles de ser utilizadas en el área de la Psicología del Trabajo, para la selección de personal.
- Previo análisis de los resultados obtenidos, es posible concluir que no se identificaron problemas que pudieran limitar o interferir la presentación de las conclusiones del presente Reporte Laboral.
- La función desempeñada por el Psicólogo, lo llena de profunda satisfacción, por considerarla un triunfo de la Psicología del Trabajo y una recompensa a los esfuerzos personales desarrollados.
- Finalmente, es indispensable sugerir el cambio en la denominación de "Seguimiento Laboral", para evitar la confusión entre el título y uno de los elementos constitutivos, como es la "Evaluación y Seguimiento". El nombre propuesto es el de: "Proceso Total de Integración de Plantillas de Personal".

REFERENCIAS

- Asenjo, L. (1998) La disminución del porcentaje de Rotación de Personal en Tiendas de Conveniencia a través de la Operación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. Reporte Laboral de Licenciatura en Psicología. México: UNAM.
- Arias, F. (1999) Administración de Recursos Humanos.(5ª.ed.) México: Trillas
- Anastasi, A. y Urbina S.(1998) Tests Psicológicos.(7ª.ed.) México: Prentice-Hall.
- Bucio, M. (1997) Importancia de la Evaluación Psicológica en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Industria Química. Reporte Laboral de Licenciatura en Psicología. México: UNAM.
- Blum, M. & Naylor, J. (1990) Psicología Industrial; sus fundamentos teóricos y sociales. México: Trillas.
- Bravo, J.M. (1969) Manual de Capacitación de Personal. Centro Nacional de Productividad, A. C. México.
- Chruden , H. y Sherman, A. (1997) Administración de Personal. México: Continental.
- Costa, K. (1996) Manual de Pruebas de Inteligencia y Aptitudes.(1ª.ed.) México: Plaza y Valdés.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México.
- Diccionario General Ilustrado de la Lengua Española (1990). Barcelona: Bibliograf.
- Diario Oficial de la Federación. (1978) México.

- Díaz, E. (2001) Diseño y Aplicación de un Proceso Integral de Inducción, Incorporando elementos no tradicionales, en una Institución del Sector Público. Reporte Laboral de Licenciatura en Psicología. México: UNAM.
- Dunnette, M. y Kirchner, W. (1999) Psicología Industrial. México: Trillas.
- Fester, C. & Perrott, M. (1975) Principios de la Conducta. México: Trillas.
- Grados, J., Beutelspacher, O., Castro, M. (2000), Calificación de Méritos. (4ª.ed.). México: Trillas.
- Grados, J. (1999) Capacitación y Desarrollo de Personal.(1ª. ed.). México: Trillas.
- Grados, J. (1999) Inducción, Reclutamiento y Selección. (7ª. reimpresión). México: Manual Moderno.
- Grados, J. y Sánchez, E. (1990) FIGS Prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria. México: Manual Moderno.
- Harsch, C. (1991) El Psicólogo ¿qué hace?. (2ª.ed.) México: Alhambra Mexicana.
- Institute of Management (2001) Checklists para Dirigir Personas.(1ª.ed.en español) México: Panorama Edit.
- Lanham, E. (1985) Valuación de Puestos. México: Continental.
- Mahon, H. (1992) Las Personas: La clave para el éxito de su empresa. Buenos Aires: Vergara.
- Magnusson, D. (1990) Teoría de los Tests. (2ª.ed.) México: Trillas.

- Martínez, G. (1998) Evaluación del Proceso de Reclutamiento y Selección para conocer causas de Rotación de Personal en una empresa comercializadora. Reporte Laboral de Licenciatura en Psicología. México: UNAM.
- Nahoum, Ch. (1990) La Entrevista Psicológica. Buenos Aires: Kapelusz.
- Pérez, A. (1997) Implementación del proceso de Selección en una Institución de Banca de Desarrollo. Reporte Laboral de Licenciatura en Psicología. México: UNAM.
- Reyes, A. (1993) Administración de Personal. México: Limusa..
- Siliceo, A. (2001) Capacitación y Desarrollo de Personal. (3ª.ed. 6ª. reimp.) México: Limusa.
- Stanton, E. (2000) Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal. México: Limusa.
- Tronconi, M. y Morganti, S. (1997) Los Test de Selección de Personal. Barcelona: Editorial de Vecchi.
- Zerón, G. (1996) Selección de Personal Docente y Evaluación de su Desempeño en Educación Media: Como una Estrategia dirigida al logro de la Excelencia Educativa. Reporte Laboral de Licenciatura en Psicología. México: UNAM.

ANEXOS

ANEXO No. 1**COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS****UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO****EJEMPLO DE ANUNCIO EN EL PERIÓDICO****COMUNIDAD EDUCATIVA**
MONTESSORI**SOLICITA CONTADOR****REQUISITOS:**

- Contador público titulado.
- Experiencia de tres años en el área educativa.
- Cualquier sexo.
- Edad de 25 a 45 años.
- Manejo de contabilidad general, impuestos, I.M.S.S., nóminas, bancos.
- Sin problemas de horario.
- Excelente presentación.

OFRECEMOS :

Sueldo superior al mercado, prestaciones de ley, oportunidad de desarrollo y agradable ambiente de trabajo. Presentar en la Coordinación de Recursos Humanos curriculum vitae con fotografía, los días 28, 29, 30 y 31 del presente mes de enero, de 9.00 a.m. a 14.00 p.m., en Puente de Piedra No. 29-Bis, Col. Toriello Guerra, Tlalpan, D.F. (Atención Psicóloga María Rodríguez).

ANEXO No. 2

**COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI
COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
Solicitud de Empleo**

Datos personales

PUESTO QUE SOLICITA: _____ SUELDO DESEADO: _____
APELLIDO PATERNO: _____ APELLIDO MATERNO: _____ NOMBRE: _____
EDAD: _____ SEXO: _____ NACIONALIDAD: _____
DOMICILIO: CALLE: _____ COLONIA: _____
DELEGACIÓN O MUNICIPIO: _____ CÓDIGO POSTAL: _____ TEL: _____
FECHA DE NACIMIENTO: _____ ESTATURA: _____ PESO: _____
VIVE CON: SUS PADRES ; SU ESPOSA ; SUS PARIENTES ; SOLO ; CON AMIGOS
ESTADO CIVIL: CASADO ; SOLTERO ; UNIÓN LIBRE . PERSONAS DEPENDIENTES: _____

Datos familiares

NOMBRE DEL PADRE: _____ DOMICILIO: _____ OCUPACIÓN: _____
NOMBRE DE LA MADRE: _____ DOMICILIO: _____ OCUPACIÓN: _____
NOMBRE DE LA ESPOSA: _____ DOMICILIO: _____ OCUPACIÓN: _____

Documentación

CLAVE ÚNICA DEL REGISTRO DE POBLACIÓN: _____ AFORE: _____
REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES: _____ NÚMERO DEL I.M.S.S.: _____
SI ES EXTRANJERO, DOCUMENTO QUE AMPARA SU ESTANCIA EN EL PAÍS: _____

Estado de Salud y Hábitos Personales

COMO CONSIDERA SU ESTADO DE SALUD: BUENO ; REGULAR ; MALO ; MUY MALO
PADECE ALGUNA ENFERMEDAD: SI ; NO ; EXPLIQUE _____
QUE DEPORTE PRACTICA: _____ A QUE CLUB PERTENECE: _____
CUAL ES SU PASATIEMPO PREFERIDO: _____

Escolaridad

PRIMARIA: ; INICIÓ _____; TERMINÓ _____; ESCUELA _____
SECUNDARIA: ; INICIÓ _____; TERMINÓ _____; ESCUELA _____
PREPARATORIA: ; INICIÓ _____; TERMINÓ _____; ESCUELA _____
PROFESIONAL: ; INICIÓ _____; TERMINÓ _____; ESCUELA _____
OTROS ESTUDIOS ; ESPECIFICAR _____; ESCUELA _____
ESTUDIOS QUE ESTÉ EFECTUANDO A LA FECHA; ESPECIFICAR _____

Datos económicos

ES DUEÑO DE BIENES INMUEBLES: VALOR _____; UBICACIÓN _____
TIENE AUTOMÓVIL: MARCA _____; MODELO _____; VALOR _____
TIENE DEUDAS: TIPO _____; MONTO _____; ESTÁ AL CORRIENTE EN PAGOS _____
TIENE SEGURO DE VIDA: SI ; NO ; ASEGURADORA _____; MONTO _____
TIENE CUENTA DE CHEQUES: SI ; NO ; BANCO _____; SALDO PROMEDIO _____

ANEXO No. 3**COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI****COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO****Entrevista Inicial de Selección**

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____

ESTADO CIVIL _____ ; EDAD _____ ; DIRECCIÓN : _____

FUENTE : DIRECTA : __ ; PERIÓDICO: _____ ; RECOMENDADO: _____ OTRO : _____

ESPECIFICAR FUENTE : _____

PROFESIÓN _____ ; NOMBRE DE TESIS: _____

AÑO DE EGRESO: __ ; AÑO EXAMEN PROFESIONAL: _____ ; PROMEDIO : _____

EXPERIENCIA EN : _____ ; No. DE AÑOS : _____

ORGANISMO O EMPRESA : 1) _____ ; 2) _____

CALIDAD DE LA EXPERIENCIA : EXCELENTE : _____ ; BUENA : _____ ; REGULAR : _____

MOTIVO DE RETIRO DEL ÚLTIMO EMPLEO _____ ; SUELDO : _____

MOTIVO DE SU SOLICITUD EN LA ESCUELA : _____ ; SUELDO: _____

APARIENCIA PERSONAL: EXCELENTE : __ ; BUENA : _ ; REGULAR: __ ; MALA : __

EXPRESIÓN ORAL : EXCELENTE : _____ ; BUENA : __ ; REGULAR: __ ; MALA: __

EXPRESIÓN CORPORAL : SEGURA : _____ ; INSEGURA : __ ; INDIFERENTE: _____

HABILIDADES : PLANEACIÓN : _____ ; EJECUCIÓN : _____ ; INVESTIGACIÓN : _____

ESTADO DE SALUD : EXCELENTE : _____ ; BUENO : _____ ; REGULAR : _____ ; MALO : _____

ACTIVIDADES RECREATIVAS : 1) _____ 2) _____

MANEJO DE EQUIPO : CÓMPUTO : _____ ; OTRO : _____

CUMPLIMIENTO DEL PERFIL : EXCEDIDO : ; COMPLETO : _____ ; PARCIAL : _____

NO CUMPLE : _____ ; OBSERVACIONES : _____

FECHA DE : RECEPCIÓN DEL CURRÍCULUM : _____ ; ENTREVISTA : _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR : _____ FIRMA _____

ANEXO No. 4

**COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI
COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

INFORMACIÓN PARA DEFINIR EL PERFIL DEL CANDIDATO

Área donde se localiza la vacante: _____

Nombre del puesto vacante: _____

Actividades básicas a desempeñar(cuando menos cuatro): _____

Profesión o especialidad requerida: _____

Habilidades personales pretendidas: _____

Manejo de equipo especializado: _____

Experiencia teórica solicitada: _____

Experiencia práctica solicitada: _____

Entrenamiento especializado requerido: _____

Sexo deseable: _____ ; Rango de edad: _____ ; Estado civil: _____

Presencia personal: Excelente () ; Buena () ; Regular () ; No importa ().

Horario de labores: _____

Personal que deberá dirigir: _____

NOMBRE, PUESTO Y FIRMA DE QUIEN INFORMA: _____

_____ FECHA : _____

ANEXO No. 5

**COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI
COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Registro de Resultados de Evaluación Psicológica

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____ No. DE REG.: _____

FECHA DE PRESENTACIÓN DEL EXAMEN: _____

EXAMEN(ES) APLICADO(S) : _____

RESULTADOS

- () SUPERIOR AL PERFIL DEL PUESTO .
- () ÓPTIMO .
- () ACEPTABLE .
- () NO RECOMENDABLE PARA EL PUESTO .
- () RECHAZADO .

EFECTUÓ LA EVALUACIÓN: FIRMA _____

FECHA DE LA EVALUACIÓN: _____

OBSERVACIONES: _____

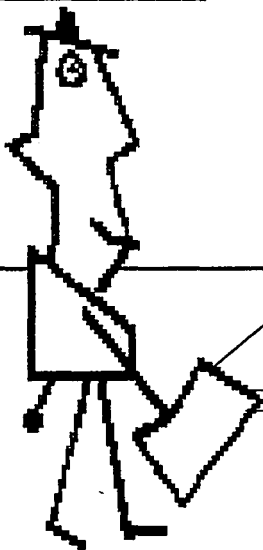
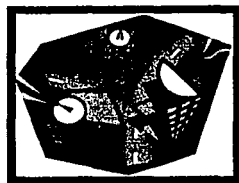
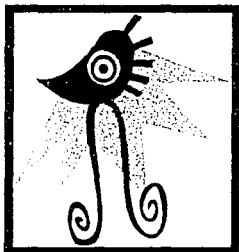
ANEXO N° 6

**COORDINACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS**

UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

MANUAL DE BIENVENIDA

**COMUNIDAD EDUCATIVA
MONTESSORI**



BIENVENIDO

ANEXO N° 6**Manual de Bienvenida.****1.- Objetivo del Manual.**

PROPORCIONAR LA MAYOR INFORMACIÓN, VERAZ Y OPORTUNA SOBRE LA COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI, DONDE RECIENTEMENTE HA SIDO CONTRATADO EL NUEVO MIEMBRO DE LA INSTITUCIÓN.

2.- Información General Sobre la Escuela.

La Comunidad Educativa Montessori, A. C. (CEMAC), es una Institución educativa que imparte los niveles de enseñanza maternal, preescolar, primaria, media y media superior. La Comunidad se integra por padres de familia, maestros, alumnos y personal administrativo, quienes se asocian con libertad, responsabilidad y respeto, para establecer una educación que atienda integralmente a la formación del ser humano y propicie su desarrollo armónico. Todos los miembros de CEMAC son parte viva de ella y esta Institución será lo que sean sus miembros. Por esto, es importante que todas las personas que integran la Comunidad, compartan los ideales que propone, sean personas creativas, libres, conscientes de su actuación y solidarias con su sociedad y su comunidad. CEMAC solicita la colaboración y trabajo de todos sus miembros, para lograr sus objetivos y entiende la educación como el proceso dinámico donde se brindan las condiciones físicas, psicológicas, sociales, espirituales y académicas, a través de las cuales, la persona considerada como agente de su propio desarrollo, logre la realización de sus

potencialidades. Asimismo, tiene como misión colaborar en la formación integral de la persona, de acuerdo con los valores universales de justicia, belleza, respeto y verdad.

Han pasado ya muchos años desde que iniciamos nuestro trabajo y durante este tiempo, en lugar de desaparecer, el movimiento educativo ha permanecido en un sinnúmero de países, desde los más desarrollados, hasta los que se encuentran en los lugares más recónditos del mundo, como en Ceilán, en China, en la India (donde han llegado a concluir que son necesarias las Universidades Montessori); en las Islas Hawai y hasta entre los nativos de Nigeria, en África.

A).- La Organización General de la Institución es la siguiente:

- Dirección General.
- Coordinación Administrativa.
- Coordinación de Recursos Humanos.
- Coordinación de Área Formativa y Psicológica.
- Coordinación de Bachillerato CCH (Secundaria y Preparatoria).
- Coordinación de Primaria (Talleres I y II).
- Coordinación de Kinder y Preprimaria (Casa de Niños I,II,III).
- Coordinación de Maternal.

B).- Objetivos Particulares:

a) Objetivo de la Escuela.

LOGRAR LOS MEJORES RESULTADOS EN LA ATENCIÓN Y FORMACIÓN DE NIÑOS Y JÓVENES DE LA ESCUELA "COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI", COMO

PERSONAS ÚNICAS, PLENAMENTE CAPACITADAS PARA ACTUAR CON LIBERTAD, INTELIGENCIA Y DIGNIDAD, MEDIANTE LA UTILIZACIÓN ÓPTIMA DE UN MODELO PSICOPEDAGÓGICO, QUE EMPLEA LAS MAS MODERNAS TÉCNICAS DE INTERRELACIÓN E IDENTIFICACIÓN ALUMNO-MAESTRO.

b) Objetivo de la Dirección General.

Planear, dirigir, organizar y controlar en lo general los recursos materiales, financieros y humanos que están bajo su jurisdicción, para lograr óptimos resultados en el cumplimiento de los programas establecidos y obtener con ello un trabajo eficaz, orientado hacia el logro de los objetivos de la Institución.

c) Objetivo de la Coordinación Administrativa.

Lograr una coordinación administrativa unificada de las actividades de la Escuela, de manera que se logren sus metas y objetivos con eficiencia y oportunidad, así como proporcionar adecuada y oportunamente los servicios generales y administrativos que demandan las diversas unidades de la Institución.

d) Objetivo de la Coordinación de Recursos Humanos.

Planear tácticamente, coordinar, programar, supervisar y evaluar los sistemas de administración y desarrollo de recursos humanos de la Escuela, mediante la utilización

óptima de sistemas, métodos y procedimientos, a fin de lograr la eficiente consecución de los planes y programas de la misma.

e) Objetivo de la Coordinación de Área Formativa y Psicológica.

Planear y realizar acciones encaminadas a atender aspectos de carácter escolar, vocacional, personal y social, que redunden en beneficio del desarrollo académico e integral de los alumnos de CEMAC.

f) Objetivo de la Coordinación de Bachillerato CCH.

Promover en el alumno un desarrollo académico y formativo que incremente sus habilidades y aptitudes, conduciéndolo a la autodisciplina y autocrítica, para que le permitan desempeñarse adecuadamente como individuo dentro de una sociedad.

g) Objetivo de la Coordinación de Talleres I y II.

Planear y ejecutar acciones a fin de contribuir al desarrollo integral del alumno en sus habilidades, aptitudes y en la formación de su persona.

h) Objetivo de la Coordinación de Casa de Niños I, II, III.

Planear y coordinar programas que impulsen la actividad del educando para que exprese su vitalidad y realice el trabajo que conlleva a la formación del hombre.

l) Objetivo de la Coordinación de Maternal.

Guiar al niño a fin de que sea capaz de explorar y orientarse en su medio y realizar actividades individuales y en grupo que contribuya al desarrollo de sus habilidades, aptitudes y a la formación de su personalidad.

3.- Información General Sobre La Coordinación Donde El Nuevo Colaborador Prestará Sus Servicios.

Las coordinaciones se encuentran ubicadas dentro del grupo de segundo nivel jerárquico de la estructura de organización; dependen linealmente de la Dirección General y ejercen autoridad funcional sobre las unidades de área de tercer nivel. Tienen como objetivo planear, coordinar y controlar los programas operativos correspondientes a su área, así como administrar, supervisar y controlar los recursos materiales y humanos que están bajo su jurisdicción, para lograr óptimos resultados en el cumplimiento de los programas aprobados por la Dirección General.

4.- Información General sobre las Instalaciones de la Escuela.

- a) El área administrativa se encuentra localizada a la derecha de la entrada principal; ahí se encuentran las oficinas del Coordinador Administrativo y del Coordinador de Recursos Humanos, dentro de esta última, está la Oficina de Contratación de Personal, así como la Caja General.

- b) Enfrente de estas instalaciones, está el patio principal, que se utiliza para la recepción de alumnos y honores a la Bandera.
- c) Al fondo del patio principal están los salones de la Sección "Maternal", "Casas de Niños I, II y III" y de "Talleres I y II", así como los de Bachillerato CCH.
- d) En el lado opuesto del patio principal están los laboratorios de Física, Química y Biología, así como la Biblioteca.
- e) Para la recreación, se cuenta con una cancha de Basket-ball, boley-ball y tennis y dos canchas de foot-ball.
- f) También se tiene una cafetería con un espacio adicional para tomar refrigerios, cuyo horario es de 8:00 a 14:00 hs de lunes a viernes.
- g) Se tiene un estacionamiento con capacidad para 100 automóviles. Para tener acceso al área de estacionamiento, favor de acudir a la oficina de Contratación de Personal, a fin de que se les extienda el pase correspondiente, que tendrá que renovarse cada 60 días.

5.- Información Sobre el Entorno.

La Comunidad cuenta en sus alrededores con suficientes medios de comunicación, (transporte urbano, taxis, colectivos, etc.) hacia los diferentes puntos de la ciudad, así como con amplia infraestructura urbana.

6.- Información Respecto a los Derechos del Nuevo Colaborador.

- a) El ciclo escolar principia los primeros días de agosto de cada año

y termina en junio del año siguiente.

- b) Los pagos salariales se realizarán puntualmente durante los dos primeros días de cada quincena en la Caja General, de 8:00 a 13:00 hs.
- c) El primer periodo de vacaciones será computado 365 días después de la fecha de contratación del nuevo colaborador. Una vez cumplido el periodo, el nuevo miembro tendrá que dirigirse a la Oficina de Contratación para ratificar la fecha en que saldrá de vacaciones, así como el día en que regresará a laborar. Tendrá derecho a 15 días de vacaciones anuales. Dicha oficina tramitará la documentación necesaria, a fin de que antes de salir, le sean remunerados 15 días de salario correspondientes a esta prestación vacacional.
- d) Para cualquier información o aclaración sobre días festivos, licencias y asistencias, favor de acudir a la misma Oficina de Contratación de personal.

7.- Definición de las Obligaciones Administrativas del Nuevo Colaborador.

- a) Conocer y ser congruente con el ideario y filosofía de CEMAC.
- b) Asistir a la Asamblea Anual cuando la convoque la Escuela.
- c) Asistir puntualmente a las juntas informativas y conferencias que convoque tanto la Escuela como la Coordinación en la que se encuentre laborando el nuevo miembro de la Comunidad.
- d) Participar activamente en la acción educativa de la Comunidad.
- e) Solicitar a su jefe inmediato información oportuna respecto al Programa de Seguridad Social en la Institución.

- f) Participar cuando se le solicite, en los programas de capacitación referentes a riesgos de trabajo y enfermedades no profesionales.
- g) Todo el personal deberá presentarse adecuadamente arreglado a sus labores. Se recomienda evitar el uso de prendas de vestir que no estén acordes con las buenas costumbres.
- h) Se recomienda a todo el personal, pero principalmente a los maestros y personal responsable de grupo, no fumar ni ingerir bebidas alcohólicas durante su horario de labores.
- i) No se permite ingerir alimentos ni bebidas dentro de su horario de labores.
- j) Se recomienda al personal docente, que en aquellos casos que por alguna circunstancia el grupo bajo su responsabilidad no asista a clases, informe de inmediato a Control Escolar y espere en el área de Cafetería a que inicie su siguiente clase.
- k) Leer el presente Manual y observar las normas de funcionamiento que del mismo se deriven.

8.- Definición de Obligaciones Técnicas del Nuevo Colaborador.

- a) Una vez que el nuevo colaborador ha sido introducido en su ámbito laboral y específicamente en su área de labores y que le han presentado a sus compañeros de trabajo, deberá recibir instrucciones de su jefe inmediato sobre las funciones a desempeñar, así como sobre su horario de trabajo.

- b) El jefe inmediato del nuevo colaborador le designará, si es necesario, un tutor, a fin de que lo oriente y le ayude a resolver los problemas que se le presenten durante los primeros días de labores.
- c) El nuevo colaborador deberá esforzarse permanentemente en el cumplimiento de sus labores y actividades dentro de la Institución
- d) El nuevo colaborador deberá cuidar sus objetos personales, equipo y material de trabajo, y en caso de daño o extravío, deberá repararlos o sustituirlos.
- e) El nuevo colaborador tiene la obligación de conservar en buen estado el mobiliario y las instalaciones de la Comunidad. En caso de cometer algún acto que las dañe, tendrá obligación de repararlas y/o sustituir las.
- f) Todo el personal tendrá que mostrar en su comportamiento respeto hacia sus jefes inmediatos, autoridades de la Escuela, compañeros de trabajo y alumnos.
- g) Todo el personal deberá respetar las actividades de las otras unidades de la Institución.

9.- Aspectos Sociales relacionados con el Ámbito Laboral.

Es política de la Escuela que el personal participe en las diversas festividades que se presentan durante el año escolar, las cuales enunciativamente, más no en forma limitativa, se indican :

- a) Día de los Reyes Magos.
- b) Día de la Bandera

- c) Día del Niño.
- d) Día de la Madre.
- e) Día del Maestro.
- f) Día del Padre.
- g) Día de la Comunidad Montessori.
- h) Festejos Patrios.
- l) Festejos de Fin de Año.

10.- Unidad que elabora el Manual y Fecha de Elaboración.

Este Manual fue elaborado por la Coordinación de Recursos Humanos el 4 de septiembre de 1997.

ANEXO No. 7

**COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI
COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

Determinación de las Necesidades de Capacitación por Conducto de la Coordinación de Área.

Encuestador: _____ Nombre del Encuestado: _____
Puesto del Encuestado: _____ Fecha: _____

Questionario

1. NÚMERO DE PERSONAS FACTIBLES DE CAPACITAR: _____

2. PUESTOS DONDE SE REQUIERE LA CAPACITACIÓN: _____

3. PERSONAL DE NUEVO INGRESO: _____

4. PUESTOS QUE OCUPA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO: _____

5. PERSONAS CUYO PERFIL ES MENOR QUE EL PERFIL DEL PUESTO: _____

6. PERSONAS CUYO PERFIL ES SUPERIOR AL PERFIL DEL PUESTO: _____

7. PERSONAL QUE REQUIERE CAPACITACIÓN POR CAMBIO DE PUESTO O POR AUMENTO DE RESPONSABILIDADES: _____

8. PERSONAL DOCENTE O ADMINISTRATIVO QUE REQUIERE CAPACITACIÓN POR ACTITUD INADECUADA: _____

9. PERSONAL DOCENTE O ADMINISTRATIVO QUE REQUIERE CAPACITACIÓN POR INEPTITUD MANIFIESTA: _____

10. PERSONAL QUE REQUIERE CAPACITACIÓN POR ADAPTACIÓN A NUEVAS TECNOLOGÍAS: _____

11. PERSONAS CON ALTO ÍNDICE DE AUSENTISMO: _____

12. PERSONAS CON ALTO ÍNDICE DE IMPUNTUALIDAD: _____

13. PERSONAS CON BAJO ÍNDICE DE COOPERACIÓN GRUPAL: _____

14. PERSONAS INDISCIPLINADAS: _____

15. PERSONAS CON PROBLEMAS EXTERNOS AL TRABAJO: _____

16. PERSONAS CON PROBLEMAS DE SIMULACIÓN: _____

17. PERSONAL SINDICALIZADO QUE REQUIERE CAMBIO DE ACTITUD: _____

18. PERSONAL SINDICALIZADO QUE REQUIERE CAMBIO DE APTITUD: _____

19. PERSONAL DOCENTE CON ALTO ÍNDICE DE REPROBACIÓN DE ALUMNOS: _____

20. PERSONAL DOCENTE CON MUY BAJOS ÍNDICES DE REPROBACIÓN DE ALUMNOS Y RANGOS DE CALIFICACIONES ANORMALES: _____

NOTA: Si se requiere mayor espacio, favor de utilizar hojas adicionales, mencionando el inciso a que se refiere.

ANEXO No. 8

**COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI
COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

**Determinación de las Necesidades de Capacitación por Conducto del
Trabajador.**

Encuestador: _____
Nombre del Encuestado: _____ Fecha: _____
Puesto del Encuestado: _____ Antigüedad en la Escuela: _____

CUESTIONARIO

- 1.-¿TIENE PROBLEMAS EN EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO? SI () NO () ; COMENTARIOS: _____
- 2.-¿CONSIDERA ADECUADAS LAS POLÍTICAS DE LA ESCUELA? SI () NO () ; COMENTARIOS: _____
- 3.-¿CONSIDERA QUE SU SALARIO ES REMUNERATIVO? SI () NO () ; COMENTARIOS: _____
- 4.-¿CONSIDERA ADECUADAS LAS INSTALACIONES DONDE DESARROLLA SU TRABAJO? SI () NO () ; COMENTARIOS: _____
- 5.-¿CONSIDERA ADECUADOS LOS MATERIALES QUE SE LE PROPORCIONAN PARA EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO? SI () NO () ; COMENTARIOS: _____
- 6.-¿QUISIERA CAMBIAR DE HORARIO? SI () NO () ; COMENTARIOS: _____
- 7.-¿QUISIERA QUE SE LE ASIGNARA OTRO TRABAJO? SI () NO () ; COMENTARIOS: _____
- 8.-¿CONSIDERA ADECUADO SU DESEMPEÑO LABORAL EN LA ESCUELA? SI () NO () ; COMENTARIOS: _____
- 9.-¿CONSIDERA QUE REQUIERE CAPACITACIÓN RELACIONADA CON LAS FUNCIONES QUE TIENE ASIGNADAS? SI () NO () ; COMENTARIOS: _____
- 10.-¿CONSIDERA QUE REQUIERE CAPACITACIÓN EN ALGUNA ESPECIALIDAD NO DIRECTAMENTE RELACIONADA CON LAS FUNCIONES QUE TIENE ASIGNADAS? SI () NO () ; COMENTARIOS: _____
- 11.-¿SON BUENAS LAS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO? SI () NO () ; COMENTARIOS: _____
- 12.-¿SON BUENAS LAS RELACIONES CON SU JEFE INMEDIATO? SI () NO () ; COMENTARIOS: _____
- 13.-¿CONSIDERA QUE DEBERÍAN EFECTUARSE CAMBIOS EN LA ESCUELA? SI () NO () ; COMENTARIOS: _____
- 14.-¿TIENE OBSERVACIONES ADICIONALES A LOS PUNTOS ANTES MENCIONADOS? SI () NO () ; COMENTARIOS: _____
- 15.- ¿EN CASO DE DESEMPEÑAR ACTIVIDADES DOCENTES, SON BUENAS LAS RELACIONES CON SUS ALUMNOS? SI () NO () ; COMENTARIOS: _____

ANEXO No. 9

**COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI
COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

Análisis de Necesidades de Capacitación.

Coordinación: _____ Efectuó el análisis: _____

Fecha del análisis: _____ Fecha probable de inicio del (os) curso (s): _____

1.- INDICADORES DETECTADOS: _____

2.- POSIBLES CAUSAS QUE LOS PRODUCEN Y EFECTOS QUE GENERAN: _____

3.- PERSONAS INVOLUCRADAS EN LA PROBLEMÁTICA. _____

4.-COMENTARIOS SOBRE LA PROBLEMÁTICA: _____

5.-OPCIONES DE SOLUCIÓN NO RELACIONADAS CON LA CAPACITACIÓN _____

6.- CURSO PROPUESTO. _____

7.-OBJETIVO Y METAS PARA EL CURSO FIJADAS POR LA UNIDAD DE TRABAJO. _____

NOTA: Si se requiere mayor espacio, favor de utilizar hojas adicionales, mencionando el inciso a que se refiere.

ANEXO No. 17

COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI
COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Cuadro Resumen de la Evaluación y Seguimiento de las Actividades más Importantes del "Seguimiento Laboral".

RECLUTAMIENTO.				
Evaluación.				
ELABORACIÓN DEL PERFIL DEL CANDIDATO.	X			
FUENTES DE RECLUTAMIENTO UTILIZADAS.	X			
SOLICITUDES RECIBIDAS.	X			
Seguimiento.				
ELABORACIÓN DEL PERFIL DEL CANDIDATO.	X			
FUENTES DE RECLUTAMIENTO UTILIZADAS.	X			
SOLICITUDES RECIBIDAS.	X			
SELECCIÓN.				
Evaluación.				
RECEPCIÓN DE SOLICITUDES DE EMPLEO.	X			
SELECCIÓN DE POSIBLES CANDIDATOS.	X			
ENTREVISTA PREVIA.	X			
EVALUACIÓN PSICOLÓGICA.	X			
EXAMEN MÉDICO.	X			
VISITA DOMICILIARIA.	X			
VISTO BUENO DE LA COORDINACIÓN OPERATIVA.	X			
Seguimiento.				
RECEPCIÓN DE SOLICITUDES DE EMPLEO.	X			
SELECCIÓN DE POSIBLES CANDIDATOS.	X			
ENTREVISTA PREVIA.	X			
EVALUACIÓN PSICOLÓGICA.	X			
EXAMEN MÉDICO.	X			
VISITA DOMICILIARIA.	X			
VISTO BUENO DE LA COORDINACIÓN OPERATIVA.	X			
INDUCCIÓN.				
Evaluación.				
ORGANIZACIÓN DE LA REUNIÓN DE BIENVENIDA.	X			
INFORMACIÓN AL NUEVO PERSONAL.	X			
INTRODUC. DEL NUEVO PERSONAL AL ÁREA DE TRABAJO	X			
Seguimiento.				
ORGANIZACIÓN DE LA REUNIÓN DE BIENVENIDA.	X			
INFORMACIÓN AL NUEVO PERSONAL.	X			
INTRODUC. DEL NUEVO PERSONAL AL ÁREA DE TRABAJO	X			
CAPACITACIÓN.				
Evaluación.				
DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.	X			
DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.	X			
DE LOS CURSOS.	X			
DE LOS INSTRUCTORES.	X			
DE LOS CAPACITANDOS.	X			
DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.	X			
Seguimiento.				
DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.	X			
DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.	X			
DE LOS CURSOS.	X			
DE LOS INSTRUCTORES.	X			
DE LOS CAPACITANDOS.	X			
DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.	X			

ANEXO No. 18

**COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI.
COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

Evaluación de la Opinión del Personal de Nuevo Ingreso, Sobre la Reunión de Bienvenida.

1.- ¿Le agrada pertenecer a la Comunidad Educativa Montessori? Si () No ();
Comentarios _____

2.- ¿ Está de acuerdo con las políticas de la Comunidad? Si () No ();
Comentarios _____

3.- ¿ Considera que la Comunidad imparte una educación de excelencia? Si () No ()
Comentarios _____

4.- ¿Estima que el personal que forma parte de la Comunidad es de excelencia? Si ()
No ()
Comentarios _____

5.- ¿Percibe que el personal en todos los niveles trabaja como un grupo integrado? Si ()
No ()
Comentarios _____

6.- ¿ Advierte que el grupo directivo es el adecuado para cumplir las metas y objetivos de la
Comunidad ? Si () No (); Comentarios _____

7.- ¿Juzga que la disciplina impuesta en la Comunidad es la correcta? Si () No ();
Comentarios _____

8.- ¿ Observa que la organización de la Comunidad es la conveniente? Si () No ();
Comentarios _____

9.- ¿ Estima que las instalaciones son las necesarias para la operación? Si () No ();
Comentarios _____

10.- ¿ La reunión y el video aclararon sus dudas sobre la Comunidad? Si () No ();
Comentarios _____

ANEXO No. 19

COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI
COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
Evaluación del Curso.

Nombre del Curso _____ Fecha _____
Fecha de Iniciación _____ Fecha de Terminación _____
Coordinación _____ Nombre de Instructor _____

1.-¿CONSIDERA QUE EL CURSO LE FUE DE UTILIDAD PARA MEJORAR SUS ACTITUDES? SI () NO ()
COMENTARIOS: _____

2.-¿CONSIDERA QUE EL CURSO LE FUE DE UTILIDAD PARA MEJORAR SUS APTITUDES? SI () NO ()
COMENTARIOS: _____

3.-¿SE LE PROPORCIONARON OPORTUNAMENTE LOS MATERIALES NECESARIOS? SI () NO ()
COMENTARIOS: _____

4.-¿LAS INSTALACIONES DONDE SE IMPARTIÓ EL CURSO ERAN LAS ADECUADAS? SI () NO ()
COMENTARIOS: _____

5.-¿SE CUMPLIÓ EL TEMARIO QUE SE TENÍA PREVISTO? SI () NO () COMENTARIOS: _____

6.-¿LOS CONOCIMIENTOS PRÁCTICOS FUERON DE UTILIDAD PARA SU TRABAJO? SI () NO ()
COMENTARIOS: _____

7.-¿EL CURSO SE INICIÓ Y TERMINÓ SEGÚN EL PROGRAMA? SI () NO () COMENTARIOS: _____

8.-¿CONSIDERA NECESARIO QUE SE REPITA EL CURSO PARA MEJORARLO? SI () NO ()
COMENTARIOS: _____

9.-¿ES CONVENIENTE QUE SE IMPARTA OTRO CURSO CON CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS?
SI () NO () COMENTARIOS: _____

10.-¿CON SU EXPERIENCIA EN EL CURSO ASISTIRÍA POR SU GUSTO A OTRO SIMILAR? SI () NO ()
COMENTARIOS: _____

ANEXO No. 20

COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI
COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
 UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Evaluación de los Instructores.

Nombre del Curso _____ Fecha _____
 Fecha de Iniciación _____ Fecha de Terminación _____
 Coordinación _____ Nombre de Instructor _____

CONOCIMIENTOS	ACTIVIDADES	ACTITUDES	DESEMPEÑO
Conocimientos y capacidad.			
Conocimientos teóricos demostrados.			
Conocimientos prácticos demostrados.			
Utilidad práctica de la información impartida.			
Habilidad para enseñar.			
Trato a los capacitandos.			
Puntualidad.			
Presencia.			
Explicación completa de cada Tema.			
Utilidad de las prácticas para su trabajo actual.			
Aplicación de los exámenes conforme a lo programado.			
Equidad al calificar .			
Concordancia de los exámenes con el temario.			
Control del registro de asiduidad de los capacitandos			
Identificación con las políticas de la comunidad.			

ANEXO No. 21

COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI

**COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

Determinación del Clima Laboral por Conducto del Trabajador.

Coordinación: _____ Fecha: _____
Nombre del Entrevistado: _____ Cargo del Entrevistado: _____
Fecha de Ingreso a la Comunidad: _____ Nombre del Entrevistador: _____

Questionario:

1.-¿De los días laborables, cuantos faltó a su trabajo en los últimos 365 días? _____

2.-¿Cuáles son las principales causas por las que faltó a su trabajo?: Permisos sin goce de sueldo (); permisos con goce de sueldo (); por enfermedad (); por faltas injustificadas (); por sanciones laborales ().
Comentarios _____

3.-¿Cuántos compañeros en su área de trabajo, dejaron de prestar sus servicios en la Comunidad durante los últimos 365 días? _____ Comentarios _____

4.- Mencione Ud. las principales causas por las que sus compañeros de trabajo dejaron de laborar en la Escuela: Por mala conducta (); por enfermedad (); por abandono de labores (); por conflictos con su jefe (); por mejorar trabajo (); por mejorar salario (); por matrimonio (); otras causas _____

5.-¿Cuántos conflictos laborales ha tenido Ud. en su área de trabajo, durante los últimos 365 días? _____ Comentarios _____

6.-¿Ha incurrido en algún acto de indisciplina laboral dentro de la Escuela? Si () No ();
Comentarios: _____

7.-¿Ha recibido Ud. alguna sanción administrativa durante el último año? Si () No ();
Comentarios _____

8.-¿Ha tenido problemas para integrarse a su grupo de trabajo Si () No ();
Comentarios _____

9.- En caso de que tenga problemas para integrarse a su grupo de trabajo, mencione las causas principales: Piensa que no lo acepta el grupo (); prefiere estar solo en los eventos de la Comunidad (); cree que sus objetivos no coinciden con los del grupo (); no está Ud. conforme con sus labores (); otros _____

10.-¿Colabora en todo lo que puede con su grupo de trabajo? Si () No (); Comentarios: _____

ANEXO No. 22

COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI
COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Determinación del Clima Laboral por Conducto del Jefe de Unidad.

Coordinación: _____ Fecha: _____

Nombre del Entrevistado: _____ Cargo del Entrevistado: _____

Nombre del Entrevistador: _____

Questionario:

1.- ¿Del año pasado a la fecha, se ha incrementado el ausentismo en su área? Si () No() Comentarios _____

2.-¿Cuáles son las principales causas de ausentismo de su personal?: permiso sin goce de sueldo (); permiso con goce de sueldo (); faltas injustificadas (); por enfermedad (). Comentarios _____

3.- ¿Cuántos de sus colaboradores han dejado de trabajar, del año pasado a la fecha en el área bajo su responsabilidad? _____ Comentarios _____

4.-Mencione las principales causas por las que dejó de prestar sus servicios el personal en su área de trabajo: Rescisión de contrato (); abandono de labores (); motivos de salud (); renuncia voluntaria (); conflictos jefe-subordinado (). Comentarios _____

5.- ¿Cuántos conflictos laborales tuvo la Comunidad, con personal de su área? _____ Comentarios _____

6.- ¿Cuántas medidas disciplinarias tuvo que aplicar a su personal del año pasado a la fecha? _____ Comentarios _____

7.-Mencione los actos principales de indisciplina en su área : Incumplir tareas (); impuntualidad (); desobediencia a las órdenes del jefe (); tortuguismo en las tareas (); ausencias prolongadas del puesto en la jornada de trabajo (); otras () _____

8.- Mencione si en su grupo de trabajo se tienen problemas de integración. Si () No () Comentarios _____

9.-En caso de existir personal con problemas de integración grupal en su área de trabajo, mencione las causas principales: Insatisfacción manifiesta hacia sus labores ();no aceptación por el grupo (); conducta de aislamiento en los eventos de la comunidad (); predominan los objetivos personales y no de grupo (). Comentarios _____

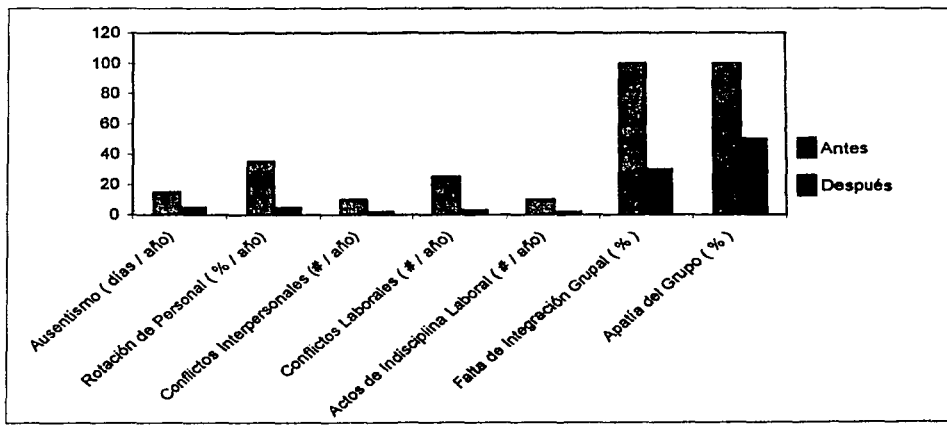
10.- En caso de existir falta de colaboración entre los miembros de su grupo mencione las causas principales. No existe entusiasmo de colaborar en los eventos sociales de la escuela (); incumplimiento de metas (); la asistencia a los eventos promovidos por la escuela es pobre (); apatía manifiesta hacia su ámbito laboral (); se niegan a colaborar en intercambio de horarios o turnos (). Comentarios _____

ANEXO No. 23

**COMUNIDAD EDUCATIVA MONTESSORI
COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

UNIDAD DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL "CLIMA LABORAL"			
CONCEPTO	AÑO		% DE DIF
	1997	1998	
Ausentismo (días / año)	15	5	66.7
Rotación de Personal (% / año)	35	5	30.0
Conflictos Interpersonales (#/año)	10	2	80.0
Conflictos Laborales (# / año)	25	3	88.0
Actos de Indisciplina Laboral(#/año)	10	2	80.0
Falta de Integración Grupal.(%)	100	30	70.0
Apatía del Grupo (%)	100	50	50.0



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**