



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

CAMPUS IZTACALA

" LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL Y SU
IMPORTANCIA ANTE EL TRATADO DE LIBRE
COMERCIO DE AMERICA DEL NORTE "

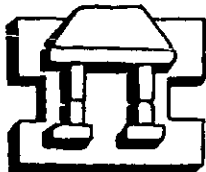
T E S I S

PARA OBTENER EL GRADO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTA:

MARIO DURAN ALVAREZ



IZTACALA

ASESORES: LIC. FRANCISCO JAVIER RODRIGUEZ GARCIA
LIC. EDY AVILA RAMOS
LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE

TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO

2000

13276



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.

DEDICATORIAS

A MI MADRE (t):

Para la mujer que tuvo el don de mostrarnos
la vida y guiarnos por sus caminos de
conocimiento, transmitiéndonos sus raíces
ancestrales para estar en los senderos de
nuestros sueños, y también por desear con
todas sus fuerzas algo que construyó pero
nunca vio.

A MI PADRE :

El hombre que me enseñó como las metas no
se ganan con un solo día de esfuerzo, sino con
la constancia personal, la honradez y saben
mejor cuando trabajas con tus propias manos,
Gracias por su tolerancia y apoyo.

A MIS HERMANOS:

Norma y Sergio quienes me han regalado
parte de sus vidas y hemos compartido los
momentos de alegría y dificultad,
demostrándonos en cualquier circunstancia el
amor que sentimos.

A MI SOBRINA:

Metztli, que llegó con toda su magia y energía
para recordarme que la sencillez y
sensibilidad de la vida siguen existiendo.

AGRADECIMIENTOS

Para Francisco Rodríguez, el Director de este trabajo, por mantener la esperanza en mí y darme la posibilidad de continuar en aquellos momentos de incertidumbre.

Para Edy Avila, por indicarme que la naturaleza de análisis tiene formas distintas, pero lo más importante es tener esa confianza de felicidad y satisfacción.

Para Marco Vinicio, por sus comentarios efectivos a esta investigación, pero sobretodo por hacer evidente que lo trascendental de una organización es el factor humano.

Para la institución DIF-DF, que permitió vía sus recursos estructurar y forjar este libro.

Para el programa APSIDE, el cual reafirmó mi temple y educó mis conocimientos, de donde he tomado las experiencias para consolidar parte de mi historia personal.

Para todas aquellas personas que durante el transcurso de este proyecto han aportado de manera directa o indirecta la motivación necesaria para llevarlo a su culminación, a todos los profesores visionarios, a los compañeros de estudio, a las primeras compañeras de trabajo, a los estudiantes con espíritu de conciencia civil, a los rebeldes de ayer y hoy, de las calles, de la sierra y las montañas, a la gente poética, de trova; al ritmo que nace del mar, a mi historia indígena y al guerrero en busca de un camino con corazón

INDICE

Resumen.....	1
Introducción.....	2
Capítulo 1. Desarrollo Histórico de la Psicología Organizacional	
1.1. Origen de la Psicología Industrial.....	11
1.2. Desarrollo de la Psicología Industrial en México.....	19
1.3. Areas de la Psicología Organizacional.....	21
Capítulo 2. Perfil de Puesto, Reclutamiento, Selección de Personal y Capacitación	
2.1. Perfil del Puesto.....	25
2.2. Reclutamiento.....	27
2.3. Selección de Personal.....	32
2.4. Capacitación.....	44
2.4.1. Definición.....	45
2.4.2. Detección de Necesidades de Capacitación.....	46
2.4.3. Programas de Capacitación.....	48
2.4.4. Aspectos Legales de Capacitación.....	53
Capítulo 3. Tratado de Libre Comercio de América del Norte	
3.1. Antecedentes.....	56
3.2. Rumbo a la Firma del TLCAN.....	57
3.3. Objetivos del TLCAN.....	58
3.4. Características del TLCAN.....	59
3.5. Psicología Organizacional y TLCAN.....	61
Capítulo 4. Metodología	
- Hipótesis.....	66
- Población.....	66
- Material y Aparatos.....	66
- Instrumento.....	67
- Escenario.....	67
- Procedimiento.....	67
- Análisis Estadístico.....	68
DESCRIPCION DE RESULTADOS.....	69
ANALISIS DE RESULTADOS.....	82
CONCLUSIONES.....	89
BIBLIOGRAFIA.....	98
ANEXO.....	103

Resumen

La presente investigación tiene como primordial interés identificar los cambios propiciados en las áreas de Reclutamiento, Selección de Personal y Capacitación en empresas mexicanas con la entrada del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Para lo cual fue necesario diseñar un cuestionario de 76 preguntas tipo abiertas y cerradas debidamente piloteado, el cual se aplico al personal de 10 empresas, siendo el objetivo principal del instrumento el detectar los posibles cambios a partir del TLCAN en las áreas de Reclutamiento, Selección de Personal y Capacitación, y de manera secundaria obtener información sobre el proceso particular de las mismas; la gente que contestó el cuestionario debería estar a cargo de una área de Recursos Humanos, en este caso podrían ser psicólogos o de otra profesión. El análisis se llevó acabo mediante un paquete de computo estadístico, de acuerdo a los resultados se detectaron, pocos cambios en las áreas de Reclutamiento y Selección de Personal, sin embargo en el área de Capacitación algunas organizaciones reportaron mayores modificaciones.

Hasta el momento y muy particularmente en este estudio la información obtenida demuestra que el TLCAN no afecta significativamente en los procedimientos de reclutar, seleccionar y capacitar en las industrias, sin embargo se encontró que los cambios en estas áreas son causa de medidas preventivas y de una actitud de alerta empresarial.

Estos procesos y medidas parecen extremadamente simples, al grado de considerar que estas modificaciones podrán presentarse de una manera inmediata, de ahí que el propósito de la presente investigación será identificar los cambios propiciados por el TLCAN en las áreas de Reclutamiento, Selección de Personal y Capacitación en algunas organizaciones mexicanas.

Para lograr esta finalidad el Capítulo 1, explica los inicios de la Psicología Organizacional, algunos de los acontecimientos y las investigaciones que se realizaron para fortalecer esta rama de la Psicología en México.

En el Capítulo 2, describe la importancia de contar con un Perfil del Puesto, las diversas fuentes de Reclutamiento que puede emplear la empresa para recabar candidatos y después valorarlos de acuerdo al proceso de Selección de Personal, también se explicará las actividades que se deben aplicar en el área de Capacitación.

El Capítulo 3, presenta una revisión histórica, considerando los objetivos y las características del Tratado de Libre Comercio de América del Norte e información relacionada con las áreas de Reclutamiento, Selección de Personal y Capacitación.

El siguiente Capítulo muestra la metodología de este estudio desde el planteamiento de la hipótesis, descripción del contenido del instrumento, la estrategia que se empleo para aplicarlo, el tipo de población que se necesitó y la forma para analizar la información.

Capítulo 1.

Desarrollo Histórico de la Psicología Organizacional.

La Psicología Industrial pretende consolidarse como una de las ramas trascendentales de la Psicología General tomando en cuenta que es una de las áreas más jóvenes de esta ciencia, puesto que sus inicios se pueden ubicar a principios de este siglo. Algunos autores dedicados a la investigación dentro de esta área se dieron a la tarea de investigar los distintos factores psicológicos involucrados en el trabajo y a realizar propuestas que los llevan por un lado a diseñar instrumentos para medir diversas características del comportamiento humano, tales como: inteligencia, habilidades de ejecución, adaptabilidad al ambiente, etcétera, y por otro, de acuerdo a los estudios Hawthorne se busca examinar la satisfacción de los empleados, su estado de ánimo ante las condiciones laborales, físicas y la monotonía del trabajo; resultados que dieron origen para publicar varios libros que fueron fortaleciendo a la Psicología Industrial que más tarde se convertirá en la Psicología Organizacional y que explicaremos más adelante. Otros eventos que dieron auge a esta ciencia fueron la 1ra y 2da Guerra Mundial en donde se necesitaba evaluar a un gran número de personas para lo cual se emplearon instrumentos (v.g.r. pruebas psicométricas) que permitían examinar las características de los individuos reclutados.

Estos acontecimientos incrementaron y consolidaron las actividades profesionales en que puede desempeñarse el psicólogo industrial, además de la

participación y aportaciones que había tenido la psicología al mundo de los negocios, tanto en publicaciones, instrumentos de evaluación, investigaciones, etcétera, eventos que dieron pauta para que en 1945 se conforme la División de la Psicología Industrial y Comercial de la Asociación Americana de Psicología en E.U.

A partir de entonces, la participación de la psicología en los ambientes laborales ha contribuido con una serie de concepciones teóricas para explicar el comportamiento humano y proponer estrategias metodológicas en la solución de los problemas a los que se enfrentan. En el presente capítulo se hará un recorrido general sobre la historia de la Psicología Industrial y sus inicios en nuestro país.

1.1. Origen de la Psicología Industrial

La Psicología Industrial actualmente conocida como Psicología Organizacional tiene sus inicios en los Estados Unidos de Norteamérica en 1901, en ese entonces el Sr. Thomas K. Balmer jefe de publicidad de una cadena de revistas invita al joven psicólogo de la Universidad de Northwestern, de nombre Walter Dill Scott (quién obtuvo un Doctorado en Leipzig, Alemania) a dar una conferencia en el *Agate Club de Chicago* el 20 de Diciembre. En su ponencia argumenta, según Gilmer (1971, p. 21), lo siguiente: "la psicología es la ciencia de la mente, arte es hacer y ciencia es saber como hacer, si somos capaces de hallar y expresar las leyes psicológicas en las que se basa el arte de la publicidad, habrá añadido a la ciencia el arte de la publicidad".

Durante el evento se encontraba el Director de una agencia de publicidad, John Lee Mahin quien solicitó a Scott escribir para una revista mensual sobre la psicología de la publicidad, la cual editó una serie de 12 artículos que culminaron en un libro titulado "*The Theory of Advertising*" (Blum y Naylor, 1985).

Algunos autores indican que éste es el primer libro que relaciona a la psicología con el mundo de los negocios, considerando a Scott como el iniciador de una nueva rama en la psicología. Sin embargo, Korman (1978) afirma que otro americano egresado de la Universidad de Leipzig y quien recibiera entrenamiento en el "Laboratorio" de Wilhelm Wundt, Hugo Muensterberg,

estableció que la psicología podía ser aplicada en el campo de las empresas y en 1912 creó un test para seleccionar choferes en la compañía de tranvías de la ciudad de Boston. Blum y Naylor (op.cit.) revelan que este acontecimiento señala a Muensterberg como el primer psicólogo industrial, porque sus planteamientos tendían a ser más audaces y directos que los de Scott al aplicar la psicología a los negocios.

Por su parte Smith y Wakeley (op.cit) señalan a Scott como el primer profesor de Psicología Aplicada y quien más tarde asume importante labor de investigación en la Dirección del Departamento de Ventas, el cual era financiado por diferentes empresas privadas. Junto con sus colaboradores, en 1917 publicó el libro *Aids in the Selection of Salesmen*, texto que marcaría la pauta de la investigación y selección de personal durante la Primera Guerra Mundial.

Durante este conflicto armado, el ejército Norteamericano se vio en la necesidad de seleccionar a millones de hombres que desconocían las cuestiones militares, quienes solamente se emplearía durante el movimiento bélico, por tal motivo, se solicitó el apoyo de la American Psychological Association, la cual tenía la tarea de seleccionar el personal que ocuparía puestos especializados. Para cumplir con su cometido de inicio se utilizó la Escala de Binet que mide inteligencia pero debido a las características de esta serie, principalmente a que su aplicación es individual y a las exigencias que imponía el seleccionar un volumen muy grande de personas, obligó a los psicólogos norteamericanos a

implementar un test de inteligencia llamado Army Alpha el cual podría aplicarse en forma grupal.

En el transcurso del conflicto bélico en el año de 1917 se funda el *Journal of Applied Psychology*, enseguida la revista *Personnel Psychology* y más tarde la *Organizational Behavior and Human Performance* revistas de suma importancia para los psicólogos industriales (ibídem).

De igual forma, empiezan a crearse organismos que agrupan a psicólogos interesados en esta disciplina con el objeto de desarrollar y distribuir pruebas psicológicas así como ofrecer servicios a organizaciones industriales como es el caso de la *Psychological Corporation* (Siegel, 1973).

El impulso inicial dada a la Selección de Personal durante la guerra, continuó progresando una vez concluida la conflagración mundial, convirtiéndose en la sección más sólida de la Psicología Industrial. Mientras tanto, en el año de 1919, Scott fundó la *Scott Company*, siendo la primera empresa consultiva de personal, la cual realizó estudios de clasificación y valoración de personas (ibídem).

Tres años más tarde, en 1922, publicó en asociación con Clothier el libro "*Personnel Management*", la cual se convertiría en obra clave dentro de Selección de Personal de esa época (Smith y Wakeley, op.cit).

implementó pruebas psicológicas con aplicación industrial, entre éstas se encuentra el test de *Adaptabilidad de Pardue* (Korman, 1978).

Nuevamente un movimiento bélico, la Segunda Guerra Mundial, impulsa las actividades de la Psicología Industrial, los psicólogos de esta área trabajan en la Armada de los E.U. para establecer y extender los programas de selección y formación de toda clase de personal militar. La intención de estos profesionistas no sólo era ayudar al esfuerzo militar, sino también demostrar que la psicología había logrado ser aceptada como una disciplina capaz de proponer alternativas viables de solución en situaciones prácticas.

De igual forma, este conflicto armado permitió crear y desarrollar nuevas pruebas psicológicas, y aplicar los principios generados de las investigaciones sobre aprendizaje a los problemas reales de la formación del personal.

Cabe mencionar que también se dio origen a lo que actualmente se conoce como Psicología de la Ingeniería cuando a un grupo de psicólogos trabajó en el diseño del equipo militar con el propósito de encontrar información sobre las capacidades y limitaciones que existen para operar en aviones de gran velocidad, submarinos y tanques. Para llevar a cabo estos estudios fue necesaria la colaboración de ingenieros como parte de un equipo de investigación multidisciplinaria (Gilmer, op.cit).

Smith y Wakeley (op.cit.), mencionan que para el año 1945, al término de la guerra, el avance de la Psicología Industrial fue reconocido formalmente al

crearse la División de Psicología Industrial y Comercial de la American Psychological Association, con el objetivo de promover esta área de la Psicología como ciencia y con la intención de procurar el bienestar humano en este nivel. Por su parte, Siegel (op.cit) menciona que los requisitos generales para ingresar a tal asociación consistían en tener Maestría en Psicología y un año de práctica profesional.

Hasta estos momentos hemos considerado el inicio y desarrollo de la Psicología Industrial entre los años de 1901 a 1945. A partir de esa fecha y particularmente debido a la influencia que generaron los resultados obtenidos en los estudios de Hawthorne, se origina un cambio fundamental en la manera de estudiar el comportamiento humano en la industria, Schein (1982) comenta, a medida que los psicólogos industriales estudiaban al trabajador, encontraron que su eficiencia era el resultado del sistema de premio y castigo, utilizado por las organizaciones. Por lo cual se dieron a la tarea de investigar las motivaciones del empleado, hallando que las relaciones entre ellos afectaban la productividad y la moral del trabajador mucho más de lo que se había pensado.

Es entonces cuando se comienza a señalar que las relaciones humanas dentro de la industria, son un motivador que impulsa al trabajador a rendir con efectividad en sus niveles de producción, esto significa que los empresarios e investigadores deberán poner mayor atención al ambiente laboral que impera en las industrias en relación con las condiciones físicas e incentivos económicos. Es así como se da lugar a diversos estudios sobre las relaciones humanas, y los propios investigadores contemplan que el factor monetario y el

ambiente físico no deben considerarse como única causa de los cambios conductuales que presente un grupo de individuos dentro una organización.

En esta etapa, como lo señala Bass (1972), es el momento en que diversas disciplinas contribuyen al desarrollo de la Psicología Organizacional, las principales fueron: Psicología Social, Educativa, Experimental, Clínica, Psicometría, Ingeniería Industrial, Sociología y Antropología entre otras.

El resultado de la fusión entre las anteriores especialidades conforma y establece a la Psicología Organizacional, la cual define Korman (op.cit. p.23) como " el estudio de la organización y los factores ambientales que afectan la conducta y el nivel de satisfacción laboral y cómo pueden modificarse para incrementar el rendimiento laboral".

Diferente es la visión de trabajo en la Psicología Industrial, quien fundamenta el cambio de la conducta laboral mediante los procedimientos y métodos de selección y formación del personal.

Es claro que el concepto de Psicología Industrial comienza a ser muy limitado el cual plantea su trabajo en función del comportamiento de cada individuo de manera aislada dentro de la empresa, sin en cambio la Psicología Organizacional incrementa su campo de acción al contemplar que el trabajador dentro de una organización no deber ser valorado de manera unilateral sino también considerar el ambiente laboral donde se desempeña, sus relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo y superiores, sus sensaciones,

motivaciones y satisfacciones personales, lo cual permite tener mayores elementos para realizar estudios dentro de las industrias; por lo cual a partir de estos momentos haremos referencia tanto a la Psicología Industrial u Organizacional según sea necesario.

Por lo cual Gilmer (1976) hace referencia a la Psicología Organizacional como una nueva rama de la Psicología, la cual sitúa su interés en los problemas psicológicos que emergen en toda la organización, enfocándose al estudio de los aspectos humanos de la dirección y de la supervisión.

La organización, según lo afirma Kossen (1995), la integran dos o más personas que se relacionan alrededor de intereses comunes. El mismo autor contempla que en cualquier organización encontraremos 2 modelos principales; la organización formal y la organización informal:

- la organización formal, esta planeada por medio de lineamientos de autoridad y responsabilidad así como de la estructura que va del nivel directivo hasta el representante de los obreros.

- la organización informal se refiere a cualquier grupo de individuos los cuales aumentaran sus niveles de productividad si incrementan su sentido de pertenencia hacia el grupo.

Para finalizar este punto, cabe mencionar que una organización se constituye a partir de sus objetivos organizacionales los cuales están

fundamentados en dos partes importantes: el trabajador y la empresa. Hodgeetts y Altman (1981) consideran que los elementos de un sistema organizacional son: el individuo, la organización formal e informal, el proceso de fusión entre los 3 anteriores y el lugar físico.

1.2. Desarrollo de la Psicología Industrial en México.

Castañón y Sánchez (1983), dicen que las primeras participaciones de la Psicología Industrial en nuestro país, las podemos ubicar en el Banco de México en 1942 en donde se aplicaron pruebas psicológicas para la Selección de Personal; dos años después, Teléfonos de México implementa las mismas técnicas debido a la funcionalidad que tuvieron y como consecuencia del éxito alcanzado, se crea en 1950 el Primer Despacho de Psicología Industrial.

En cuanto a la formación de profesionales en esta área, es en 1951 en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), donde se encuentra una asignatura de Psicología Aplicada e imparten algunos temas de Psicología Industrial; y dos años más tarde es cuando se funda la Maestría de Psicología Industrial.

En 1960, la UNAM estructura el primer Doctorado en Psicología y el área Industrial se integra a cinco especialidades que se impartían en dicha institución, siendo algunas: Clínica, Criminología, Social, Orientación Profesional y Pedagogía.

A finales de esa década se crea en México la Primera Asociación de Psicólogos Industriales.

Al inicio de los años 70's la especialidad de Psicología Industrial de la UNAM se incorpora al plan de estudios en la Licenciatura de Psicología como una de las áreas que puede estudiarse en los últimos semestres. Tres años después a este cambio, el Colegio de Psicología se independiza de la Facultad de Filosofía y Letras para convertirse en la Facultad de Psicología.

Para 1975 en Acapulco, Guerrero, se lleva acabo el *Primer Congreso Internacional de Psicología Industrial* con la participación de 500 representantes tanto de Europa y América.

En la década del 73 al 83 se empiezan a observar los primeros avances en cuanto a los temas para Titulación en el área de Psicología Industrial dentro de la Facultad de Psicología, entre ellos sobresalen: Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, Marco Teórico e Histórico de la Psicología del Trabajo, Análisis y Evaluación de Puestos, Motivación y Satisfacción, Higiene y Seguridad, Condiciones Físicas del Trabajo, Estandarización de Pruebas, entre otros.

Como puede observarse, la Psicología Industrial Mexicana comienza sus avances mediante las investigaciones de los alumnos egresados de las universidades, específicamente de la UNAM, como indicador de un desarrollo

profesional que impulsa el estudio en otras áreas de esta misma especialidad y enriquecen el campo laboral.

Un ejemplo más del progreso de la Psicología Industrial son las ponencias del segundo y tercer Congreso Mexicano de Psicología, el primero celebrado en 1979 y el segundo, en 1982, titulado "La Psicología del Trabajo y el Desarrollo de los Recursos Humanos: Investigación sobre Comportamiento Organizacional".

Durante 1997 se realizó el Congreso Nacional de Psicología del Trabajo e Iberoamericano de Recursos Humanos organizado por la Sociedad de Psicología Aplicada A.C y la Federación Nacional de Colegios, Sociedades y Asociaciones de Psicólogos de México, A.C. (Fenapsime), teniendo como sede Morelia, Michoacán. En 1998 se efectuó este mismo evento en la Ciudad de Guadalajara, Jalisco, donde se mostraron los diversos temas que existen actualmente en la disciplina; y donde los ponentes presentaron los avances de las investigaciones que han realizado.

1.3. Áreas de la Psicología Organizacional

Alrededor de los años 50's y 60's se llevaron acabo estudios que describían las principales actividades que constituían el campo de la Psicología Industrial, entre ellas se encuentra el realizado por Blum y Naylor (op.cit), quienes mencionan las siguientes categorías:

- Selección de personal, evaluación de empleados y ejecutivos, desarrollo de personal, evaluación del desempeño, medición de las actitudes, desarrollo de ejecutivos y apoyo a los empleados.
- Ingeniería humana: diseño de equipos y productos.
- Estudios de productividad: actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajadores como a la iluminación y el ambiente general de trabajo.
- Administración: actividades referentes a las habilidades administrativas.
- Otras : accidentes y seguridad, relaciones laborales.

Después de analizar y aplicar los niveles anteriores de acuerdo a la práctica profesional, Vega (1990) establece que las tareas que deben considerarse en el Departamento de Personal son:

- ❖ Selección de personal
- ❖ Adiestramiento
- ❖ Calificación de méritos
- ❖ Ascensos
- ❖ Simplificación de operaciones
- ❖ Motivación del personal
- ❖ Sugerencias
- ❖ Evaluación de puestos
- ❖ Salarios e incentivos

- ❖ Higiene y seguridad
- ❖ Sistema de quejas
- ❖ Disciplina
- ❖ Servicio al personal

De acuerdo a nuestra experiencia, las áreas donde tienen mayor injerencia los psicólogos organizacionales dentro de las empresas mexicanas son:

- ❖ Análisis y perfiles de puesto
- ❖ Reclutamiento
- ❖ Selección de personal
- ❖ Capacitación
- ❖ Calidad total
- ❖ Programas de avance y calidad de vida
- ❖ Apoyo psicológico al personal

A continuación presentaremos las actividades que se desarrollan en las áreas de Reclutamiento, Selección y Capacitación y una breve reseña del Tratado de Libre Comercio, información que comprende los Capítulos 2 y 3.

Capítulo 2.

Perfil del Puesto, Reclutamiento, Selección de Personal y Capacitación.

El ser humano siempre ha tenido la necesidad de seleccionar, de elegir y tomar decisiones en su historia personal y dentro de las organizaciones donde participa. Antes de escoger entre un producto o un artículo, el individuo debe contemplar las características de esa mercancía y decidir si serán las convenientes para cubrir sus necesidades; de igual manera en las organizaciones cuando surge la oportunidad de cubrir una vacante deben de investigarse los aspectos principales de ese puesto para buscar al personal que al momento de ser evaluado en cuanto a su potencialidad y habilidades, posea la capacidad para desempeñar las actividades que se necesitan dentro de la empresa.

En cualquier empresa, realizar una buena selección de personal tiene los beneficios no únicamente de encontrar a las personas más adecuadas para el puesto; también ayuda a implementar programas de incentivos y de capacitación, además de establecer criterios pertinentes en el sistema de concursos y promociones.

2.1. Perfil del Puesto.

Antes de iniciar el proceso de selección, la organización debe contemplar como primer paso elaborar el perfil del puesto, el cual comienza a funcionar desde que surge la necesidad de una plaza o existe una vacante, de esta manera se debe de recabar y analizar toda la información para definir las actividades, las condiciones en que se realizan las labores, para que más adelante se proponga al candidato idóneo, sin embargo en la actualidad no es raro encontrarse, según Orozco (1980), con trabajadores que ocupan puestos que no corresponden a sus actitudes por lo que es insatisfactorio el desempeño de los empleados.

Para garantizar la correcta adecuación del hombre con su trabajo es indispensable definir y analizar cada uno de los puestos que existen en la organización. Entiéndase por puesto: las condiciones específicas donde una persona desempeña tareas particulares, deberes y responsabilidades.

Para esto Orozco (op.cit.) y Arthur (1992), los aspectos que deben considerarse para realizar un perfil del puesto son: datos demográficos, nivel escolar, experiencia laboral, cursos y seminarios asistidos; características de personalidad: seguridad personal, razonamiento lógico y abstracto, vocabulario, inteligencia y relaciones interpersonales.

También deberá tomarse en cuenta dentro del análisis, la definición y descripción del puesto o la vacante, especificando el grado de responsabilidad,

la relación entre el puesto y otros de acuerdo al nivel, las condiciones de trabajo y la ubicación del cargo.

La ventaja de tener los perfiles de puesto de una empresa por parte de los psicólogos, ofrece la seguridad de que un nuevo empleado se encontrará satisfecho en las actividades que realiza y en busca de un desarrollo laboral constante.

Es así como la organización habrá dado el primer paso para seleccionar los posibles candidatos potencialmente aptos para ocupar la vacante solicitada.

En función a lo anterior, Reyes (1996) comenta que los beneficios al emplear el análisis y el perfil del puesto conduce a la empresa para establecer y repartir las cargas de trabajo, implementar las bases para un sistema escalafonario, permitir a los directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre algo ya fundamentado. Al Departamento de Personal le corresponde investigar los requisitos del puesto en función de las aptitudes que posee el candidato para identificar en que actividades tendrá un mejor desarrollo por conducto de una valoración tanto del puesto como psicológica, esta última la explicaremos más adelante.

Parece que las ventajas de crear y emplear los perfiles de puesto no solamente beneficia a las organizaciones sino también a quienes la integran, nos referimos específicamente a los empleados quienes conforman los Departamentos y la estructura medular de una industria, sin embargo, es una

realidad que todavía algunas empresas carecen o no toman en cuenta el análisis y perfil del puesto para iniciar una efectiva Selección de Personal.

2.2. Reclutamiento

Ahora se tiene ya el perfil de puesto y existe una vacante, hay que buscar el personal que pueda cubrir dicho puesto, entonces la empresa deberá realizar las actividades para recolectar a los mejores candidatos. Grados (1988) define al reclutamiento como las técnicas encaminadas a proveer de recursos humanos a una empresa en el momento oportuno.

Estas técnicas o fuentes de abastecimiento se dividen principalmente en dos: la primera es el *Reclutamiento Interno*, abarca a todos los lugares y personal de la misma empresa, donde se pueda proveer de candidatos cuando sea necesario, Grados (ibídem) y Orozco (op.cit.), contemplan las siguientes opciones:

- Los Sindicatos es una de tantas alternativas que aquí revisaremos, estos pueden enviar al personal siempre y cuando este sindicalizado, esto quiere decir que se excluye a las personas de confianza que la empresa libremente contrata.
- La Cartera de Personal, está en función de todas las solicitudes que han sido archivadas a consecuencia de los periodos de reclutamiento anteriores,

puede ser que estas personas cuenten con las características requeridas para el puesto vacante.

- Otra técnica que propone Arthur (op.cit.) es la Información verbal y comienza cuando se sabe que habrá una vacante, los jefes le comentan a otros jefes, los empleados hablan entre ellos, con el fin de establecer contactos con sus amigos y familiares, para Grados (op.cit) es algo similar únicamente que su estrategia es boletinar la vacante entre los empleados, a lo cual le nombra Abastecimiento de Familiares y Recomendados.

- Una opción más es la Promoción Interna o Escalafón Ciego la cual contempla el estudio de las plantillas o la historia laboral del personal con el propósito de encontrar algún candidato y evaluar su capacidad para saber si puede ocupar otro puesto superior. En la actualidad esta técnica motiva a los trabajadores de cualquier empresa a seguirse superando para obtener un ascenso en poco tiempo.

Orozco, Grados y Arthur (op.cit.) hacen referencia a la segunda vía de abastecimiento el *Reclutamiento Externo*, el cual contempla todas aquellas fuentes que son totalmente ajenas a la empresa y pueden ser de índole profesional, educativa o técnico, siendo las más empleadas:

- Las Escuelas o Universidades son un buen campo para reclutar pues es fácil identificar las carreras que se imparten en ellas y el plan de estudios vigente, con la intención de seleccionar entre los recién graduados a los mejores candidatos. Si agregamos el hecho de que la empresa ofrece una buena

capacitación y desarrollo profesional obtendrá un empleado motivado y emprendedor.

- Los Grupos de Intercambio se forman a través de varias empresas y como su nombre lo indica, intercambian los expedientes de los candidatos que se han integrado a sus archivos así como las vacantes existentes, esto representa una gran ventaja para la organización pues le permite obtener recursos humanos a bajo costo.

- Las Agencias de Empleo son quienes se encargan de reclutar las vacantes a nivel profesional, la ventaja de esta técnica es que tiene la facilidad de presentar a los candidatos idóneos y el tiempo que emplea para encontrar a los candidatos es más rápido que el de la misma empresa, estas agencias cobran generalmente según el nivel del puesto solicitado.

- Otro medio de abastecimiento externo es la Bolsa de Trabajo que presta sus servicios para la población en general, la cual informa de las vacantes que existen en ciertas empresas. Algunas de las instituciones donde existe una bolsa de trabajo son: en Delegaciones políticas del D.F., Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Cámara Nacional de la Industria y la Transformación (CANACINTRA), entre otras.

- El Periódico es otra fuente que emplea la empresa con la seguridad que la información emitida llegará con la mayor rapidez a un gran público. Se sabe que

existen dos tipos de anuncios: el *anuncio cerrado*, donde se debe especificar las características del perfil de manera breve a diferencia del *anuncio abierto* el cual estipula claramente y con mayor detalle las habilidades que se requieren para el puesto, comúnmente se recomienda que la redacción de cualquier tipo de anuncios debe ser clara y directa.

- La Radio y la Televisión, permiten una gran difusión garantizando que nuestro anuncio llegue en muy poco tiempo a una extensa población, sin embargo, los costos son muy elevados puesto que se requiere que el mensaje sea repetido muchas veces para obtener mayores resultados.

- Los Folletos y Anuncios, que son distribuidos y colocados fuera de la empresa, tienen el interés de informar a la población aledaña de las plazas o puestos vacantes.

El Reclutamiento Internacional es otra de las fuentes para hacer llegar los recursos humanos a las empresas pero pocas veces es citado por los investigadores en esta área. Se emplea cuando no existe el personal especializado o que tenga los conocimientos en ciertas actividades tecnológicas en el país donde se sitúa la empresa, en estas circunstancias como paso preliminar se debe solicitar a los candidatos que envíen su curriculum vitae. Para este caso hay que tener en cuenta el alto costo del transporte en este tipo de reclutamiento. Se pretende que este tipo de reclutamiento sea utilizado con mayor frecuencia por las organizaciones que participan en el intercambio comercial de la zona Norte de América Latina.

Los sistemas de cómputo en la actualidad pueden ser de gran ayuda para el reclutamiento, ya que por este medio se pueden buscar los candidatos con mayor rapidez que en las otras fuentes, para utilizar este tipo de reclutamiento computarizado se requiere del equipo de cómputo y de los programas necesarios.

Es posible que el sistema Internet sea la conexión que facilite el intercambio de información con otras empresas tanto en el ámbito nacional como internacional.

Las Ferias de Empleo es otra fuente de reclutamiento que comienza a tomar fuerza en México donde las compañías e instituciones se reúnen en un lugar específico para entrevistar a los solicitantes de trabajo que fueron convocados con anterioridad y contratar el personal que requiera su empresa. Estas ferias duran de 2 a 3 días y la difusión se efectúa por diversos medios.

2.3. Selección de Personal.

Emplear las fuentes de reclutamiento más adecuadas para localizar a nuestros candidatos es parte de una elección efectiva, la cual nos conduce a continuar con el proceso de selección y recibir al personal que debe llenar una **Solicitud de Empleo** la cual contiene los siguientes datos, Orozco (op.cit) y Arias (1990):

- a) *Datos Personales*: nombre, domicilio, teléfono, sexo, estado civil, edad y fecha de nacimiento.
- b) *Antecedentes Escolares*: nombre de la escuela, dirección, número de años cursados, fechas y documento obtenido.
- c) *Datos Familiares*: nombre de los padres, hermanos, edad, domicilio y ocupación.
- d) *Datos Legales*: registro federal de causantes, afiliación al IMSS, cartilla del servicio militar y tipo de licencia de manejo.
- e) *Antecedentes Laborales*: nombre de la empresa, puesto y tiempo desempeñado, sueldo anterior y sueldo deseado.
- f) *Conocimientos en Idiomas y Manejo de Maquinaria*: inglés, francés, otros; máquina de escribir y herramientas que maneja.
- g) *Referencias Personales*: nombre, dirección, ocupación y teléfono.

El propósito de la solicitud es empezar a seleccionar a los candidatos que reúnen los requisitos básicos para el puesto y continuar con el siguiente paso de la selección. Debe tenerse el cuidado de solicitar únicamente los datos necesarios para el proceso de selección, con la finalidad de no pedir información que corresponda a la vida privada del candidato. Esta información que contiene la solicitud será de gran ayuda cuando inicie la etapa de las entrevistas y la evaluación psicológica.

La técnica de Entrevista tiene como objetivos, según Grados (op.cit) el recabar la información necesaria y establecer una relación de empatía. Para la entrevista de Selección se contempla como factor primordial elegir al individuo por sus características, habilidades y experiencia que satisfaga mejor los requerimientos del puesto a cubrir. De tal forma el psicólogo puede emplear dos tipos de entrevista: *Entrevista Inicial y Profunda*, la última se describirá más adelante.

La *Entrevista Inicial* es el primer contacto personal que tiene el candidato para ser entrevistado en la empresa, por lo que es recomendable crear una buena imagen de la misma, los puntos de este tipo de entrevista son:

- obtener una impresión del candidato
- verificar que los datos personales sean compatibles con los requisitos generales del puesto y con las políticas generales de la empresa, que no dificulten el adecuado desarrollo del trabajador.

La **Evaluación Psicológica** es el segundo paso del procedimiento, la cual es fundamental durante el proceso de Selección, esta se puede dividir en dos etapas, la primera, aplicación y evaluación psicométrica, la segunda entrevista profunda.

La **Evaluación Psicométrica** tienen como propósito el detectar habilidades y el potencial del individuo relacionadas con el puesto y sus posibilidades de desarrollo, por lo tanto centra su actividad en la aplicación de varios tipos de exámenes, de acuerdo a las características que pretenden valorarse, los exámenes más comunes, según Orozco (op.cit), Byars y Rue (1983), Hernández y et. al (1984) son los siguientes:

Inteligencia y Capacidad Mental.

- Escala de inteligencia Weschler
- Raven
- Domino
- Army Beta revisado
- Wais

Personalidad.

- Minnesota (MMPI)
- Rorschach
- Bender
- Machover
- TAT. (Test de Apercepción Temática)

- Test de Gordon
- Test HTP (Casa-Arbol-Persona)

Valores e Intereses

- Thurstone
- Allport
- Escala de preferencia Kuder
- Inventario Strong-Campbell

Aptitudes y Habilidades.

- Test de Aptitud Diferencial
- Test de Compresión Mecánica
- Test de Habilidad Manual

De acuerdo a nuestra experiencia personal, hemos encontrado otros exámenes en cada una de las áreas a evaluar siendo de gran ayuda al momento de la aplicación psicométrica, algunos son:

Inteligencia y Capacidad Intelectual.

- Barsit
- Wonderlick
- Therman

Personalidad.

- Lüscher
- Frases incompletas
- 16 Factores de Personalidad
- Inventario de Ansiedad Rasgo - Estado
- Cleaver

Valores e Intereses.

- Test de Dominio - Sometimiento
- Hartman

Aptitudes y Habilidades.

- D.A.T. Test de Habilidad y Destreza.

Estas son algunas de las pruebas en las cuales se puede apoyar el psicólogo para evaluar a los candidatos que solicitan empleo. Es importante mencionar que una evaluación psicológica no solamente consiste en un conjunto de exámenes psicométricos o batería de pruebas, también se requiere de cumplir con la segunda etapa de la Evaluación Psicológica; por supuesto nos referimos a la Entrevista Profunda, la cual permite conocer las características personales del candidato que no proporcionan las pruebas.

Para la aplicación de la **Entrevista Profunda** se requiere de un mayor tiempo con la intención de obtener la información necesaria acerca de la persona, este

tipo de entrevista se acostumbra después de haber aplicado las pruebas de aptitudes y en algunos casos posteriores a las pruebas psicológicas.

Además, es primordial este tipo de entrevista porque juega un papel definitivo al tomar una decisión con respecto al candidato; su condición es en extremo delicado por lo que se requiere del personal debidamente capacitado y con una buena experiencia como entrevistador.

Esta es una de las técnicas personalizadas y de observación directa que le permite al evaluador obtener diversa información del candidato desde la apariencia y presentación hasta características emocionales, durante este tipo de entrevista se recomienda indagar los siguientes rubros (Orozco op.cit. y Grados, 1993):

Historia Educativa. Permite saber si el solicitante reúne la escolaridad necesaria para ejecutar las funciones de un determinado puesto y de esta manera detectar el potencial de desarrollo de los entrevistados con posibilidades de continuar superándose. Podemos investigar su trayectoria escolar para observar si la enseñanza que recibió fue en escuela religiosa, laica, particular o escuela oficial lo cual nos permite conocer el esfuerzo de los candidatos, de aquellos que tenían becas y requerían de obtener una calificación mínima, o de otros que costearon económicamente sus estudios o fueron solventados por sus padres.

En esta área donde se conoce el nivel de estudios obtenido por el candidato, la continuidad de su aprendizaje, si interrumpió sus estudios, que motivos lo

llevaron a tomar esta decisión, la calificación global en cada una de sus etapas escolares, como era la relación con los maestros y compañeros, además de los estudios complementarios sobre cursos de capacitación, talleres, simposium, seminarios, etcétera.

Este es el rubro donde se detectarán los niveles de eficiencia que comúnmente emplea el sujeto al realizar su labor y los estándares de exigencia a los que está acostumbrados.

Historia Laboral. Nos permite saber cual fue su desempeño en los anteriores trabajos valorando su estabilidad, continuidad, experiencia de los puestos desempeñados, nombre de la empresa donde ha laborado, sueldo al inicio y al salir, las actividades que desempeñaba en su puesto, la manera de relacionarse con el jefe, compañeros y subordinados, como establece los contactos cuando ingresa a trabajar, motivos reales de la separación de cada uno de sus anteriores empleos e interés para integrarse a la empresa.

Historia Familiar. Se debe de obtener la información acerca de los problemas emocionales que se encuentran relacionados con el hogar y la familia, con la finalidad de identificar la dinámica familiar la cual en muchas ocasiones se traslada al trabajo, por ello se requiere de revisar asuntos de las personas con quién vive, actividades primordiales de cada individuo dentro del grupo familiar, el gasto familiar y el nivel de vida, el grado de parentesco de las personas que viven con él, estructura de su familia de origen (padres, hermanos y el lugar que ocupa el solicitante entre ellos), las relaciones afectivas que

existen entre el grupo familiar y el solicitante, responsabilidad del individuo y su familia.

Estos aspectos nos permiten evaluar el núcleo social de origen, hacia donde están enfocados sus esfuerzos de acuerdo a los logros de los padres y hermanos, el nivel de integración familiar y el lugar de residencia, los valores que prevalecieron durante su educación, las secuelas vividas dentro de la familia y qué estabilidad tienen en general.

Concepto de sí mismo. En esta área se investigará la percepción del individuo o la imagen que tienen de sí mismo el individuo, empleando preguntas "describese cómo es usted, cuáles son sus cualidades y defectos", etcétera, lo cual nos permitirá identificar la valoración justa de su persona, el nivel de contacto que tiene el candidato con su realidad. En la práctica los entrevistados suelen mencionar muchos defectos de su persona, demasiadas habilidades o en momentos expresan de una manera equilibrada estas características, en cualquiera de estas situaciones la información que se obtenga habrá que confrontarla con el diagnóstico que se tienen del entrevistado y reforzar los resultados investigando más a fondo alguna área en específica.

Metas. Debe de conocerse del entrevistado sus planes a futuro en cuanto a sus áreas de trabajo, sociales y familiares, etcétera. De esta manera se intenta obtener como el candidato pretende proyectarse hacia el futuro, qué está haciendo para lograrlo, la objetividad de sus metas con respecto a sus

capacidades, además se le cuestiona a tres niveles: a corto plazo (un año), mediano plazo (dos años) y largo plazo (de tres años en adelante).

La falta de metas e interés en determinada época de la vida de la persona, es normal, pero a cierta edad la falta de intereses firmes, indica cierto grado de inmadurez.

El análisis de este dato permite conocer el sentido práctico del solicitante y su tendencia a la fantasía; o bien, sus rasgos depresivos cuando muestra apatía e indiferencia ante el futuro.

Ajuste Ambiental y Social. Observar el grado de adaptación del candidato al medio ambiente, así como las actividades que realiza en su tiempo libre para lo cual deben de analizarse las siguientes características:

- sociabilidad y ambiente social
- actividades en su tiempo libre
- relación con amigos y el grado de influencia.

Es importante especificar que dentro del proceso de Selección de Personal las actividades que competen al psicólogo deben estar relacionados con la valoración de habilidades, capacidades y características emocionales que posee el individuo para trabajar en un puesto, sin embargo existen tareas dentro del proceso que corresponden a otros profesionales como administradores, trabajadores sociales, médicos y otros, pero además por la

trascendencia del mismo procedimiento de elección se considera fundamental que el psicólogo evaluador tenga conocimiento de todo el proceso.

Por lo cual la siguiente etapa que debe cubrir un candidato en el procedimiento de Selección para ingresar a una organización, es el **Examen Técnico** o de **Conocimientos**, comúnmente esta valoración la aplica el jefe inmediato donde existe la vacante y su contenido tiene que ver con las funciones básicas del puesto.

También denominadas pruebas de trabajo pueden ser valoradas y aplicadas por el área Selección de Personal siempre y cuando se reciba la debida capacitación y los exámenes estén previamente revisados y estandarizados. Algunas factorías consideran que este tipo de examinación debe administrarse antes de las pruebas psicológicas y otras después, pero esto depende de las necesidades particulares de cada una.

Varios autores, Orozco (ibidem), Byars y Rue (op.cit), Hernández y et. al. (op.cit.), mencionan que la siguiente etapa, después de haber cubierto el candidato varios requisitos, habrá de presentar un **Examen Médico**, con el fin de determinar la capacidad física para desempeñar de manera eficiente su trabajo. La realización del examen médico corre por cuenta de la empresa y deberá de ser practicado por un médico especializado, con el conocimiento en el tipo de tareas y los agentes nocivos que afecten el desempeño del futuro trabajador.

Otra fase del proceso de selección es el **Estudio Socioeconómico**, que tienen como propósito el comprobar la veracidad de los datos que proporcionó el candidato en la solicitud de empleo y durante la entrevista, Orozco (op.cit.). El personal al cual se le asigna la realización del estudio socioeconómico depende de la política particular de cada organización, en ocasiones, esta actividad la ejecuta una trabajadora social o se contratan los servicios de agencias investigadoras; según Arias (op.cit.), las áreas que deben explorarse son:

- *Antecedentes personales:* estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, nivel escolar, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etcétera.
- *Antecedentes familiares:* nombres, ocupación, estudios de los padres, hermanos esposa e hijos, e integración familiar, etcétera.
- *Antecedentes laborales:* puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de renuncia, evaluación de su desempeño, etcétera.
- *Situación económica:* presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etcétera.

Al tener toda la información de los participantes en las diversas etapas del proceso de selección, es tiempo de iniciar el análisis entre los candidatos que posiblemente pueden ocupar la plaza vacante y los jefes inmediatos serán

los responsables de tomar la decisión final, sin dejar de considerar que el Departamento de Selección funge como asesor en el veredicto, siempre en defensa de los factores psicológico preponderantes para que el candidato pueda ocupar o no una vacante.

La Bienvenida o Inducción a un nuevo elemento de la empresa corresponde generalmente al encargado o jefe del área donde desarrollará sus funciones, teniendo la responsabilidad de explicar al nuevo trabajador, la historia de la empresa, organización y funciones de la empresa, reglamento interno de trabajo, servicios y prestaciones, políticas de higiene y seguridad y planes de capacitación, Grados (op.cit.).

Hemos revisado el proceso de Selección de Personal desde los requisitos básicos en un perfil del puesto hasta las pruebas que se puedan aplicar en una evaluación psicológica, los estudios socioeconómico y médico, hasta llegar a la inducción del puesto. Procesos que de acuerdo a varios autores deben utilizar las organizaciones en el área de Selección de Personal, siendo este tema el de mayor importancia de análisis en la presente investigación en conjunto con el área de capacitación que se desarrolla en el siguiente apartado.

2.4. Capacitación.

Otra de las actividades que es de suma importancia dentro del funcionamiento de la organización, corresponde al Departamento de Recursos Humanos, nos referimos a la Capacitación, tarea de trascendencia para el trabajador y la empresa, actividad que permite al empleado acrecentar su habilidad para ejecutar el trabajo, y que por medio de este desarrollo obtenga ascensos en sueldo y funciones. De esta manera la empresa se beneficia al mejorar la calidad del producto o servicio, incrementando los niveles de producción, lo cual le permite competir con otras industrias tanto nacionales como internacionales; estos logros se verán reflejados en ganancias económicas que puedan ser invertidos en capacitación y en el desarrollo de los empleados para que puedan obtener una calidad de vida mucho más prospera tanto en lo laboral como en lo familiar.

2.4.1. Definición.

Antes de continuar hablando de la importancia y el procedimiento en la capacitación revisemos algunas de las definiciones que diferentes autores proponen para identificar el proceso de capacitación.

Rodríguez y Ramírez (1991) refieren a la capacitación como el conjunto de actividades a proporcionar conocimientos y desarrollar actitudes de los empleados en todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

La capacitación deberá entenderse según Arias (op.cit) como la adquisición de conocimientos técnicos, científicos y administrativos enseñados al personal mediante una práctica constante que lo lleve a ejecutar con mayor eficiencia sus actividades laborales.

Pinto (1992), entiende que la capacitación en el ámbito de trabajo esta orientada a transmitir los conocimientos que requiere un trabajador para desempeñar eficientemente su puesto.

De acuerdo a las anteriores definiciones sobre capacitación, se concluye que está debe ser una continua enseñanza teórica - práctica dirigida a todo el personal para desarrollar habilidades y obtener la información necesaria que les permita ejecutar adecuadamente sus labores.

Después de exponer diferentes definiciones teóricas acerca de la capacitación, se requiere revisar los procedimientos que debe efectuar cualquier área de capacitación, empezando por la detección de necesidades hasta los aspectos legales que deben considerarse.

2.4.2. Detección de Necesidades de Capacitación

Cuando los empresarios se dan cuenta que requieren de capacitar a su plantilla de trabajadores, la organización debe buscar la forma de investigar qué población se ha capacitado, en qué habilidades, cuáles requieren desarrollar, etcétera. Este proceso es sólo el inicio de la Detección de Necesidades en Capacitación (DNC), y se refiere a la identificación de habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto, Vázquez (1997).

La manera de trabajar la DNC, de acuerdo a la propuesta de Smith y Delaye (1990), es identificar algunas capacidades de la persona, que permitan el funcionamiento adecuado en el trabajo, lo cual conduce a las organizaciones a tener argumentos sólidos para establecer las demandas de capacitación y con la intención de lograr los objetivos.

Este planteamiento nos hace pensar que el responsable de esta actividad debe de comenzar a trabajar en la recopilación de los datos como primer paso.

Para recabar dicha información Rodríguez y Ramírez (op.cit) tienen contemplado una serie de técnicas para la DNC:

- Inventario de recursos humanos, se refiere a la plantilla del personal con el que cuenta la empresa.
- Inventario de habilidades o evaluación del desempeño, formato que se debe contemplar datos como: nombre, tareas que realiza el empleado y generalmente lo llena el jefe inmediato ya sea con una calificación o una categoría.
- Registro de observación directa, también se trata de un formato el cual contiene desglosadas las conductas laborales que debe realizar el sujeto, y se califican con claves que han sido asignadas con anterioridad.
- Tarjetas de Opinión, el sujeto debe elegir mediante una serie de tarjetas el nombre de los diferentes cursos y seminarios, ordenarlos en importancia, de acuerdo a su propio criterio.
- Encuestas a través de cuestionarios, aplicación de preguntas abiertas o cerradas a los elementos del personal para obtener diferentes puntos de vista sobre los cursos que se requieren.
- Entrevistas, la plática directa con cada uno de los trabajadores, ya sea de manera individual o grupal, permite que ellos mediante su opinión analicen y

mediten los cursos que son necesarios de acuerdo a su experiencia, para que de esta forma se pueda programar una capacitación realista.

Estas son algunas de las técnicas que pueden emplearse para obtener información, claro que se pueden encontrar con una gran diversidad de ellas o algunas combinaciones de los anteriores, lo importante es emplear la técnica o las técnicas que puedan proporcionarnos datos más veraces en poco tiempo.

Como segundo paso se necesita realizar el análisis de los datos, por lo cual se debe recolectar información de la organización, de los puestos y de los empleados, para que de esta manera la organización sea examinada como un todo y se pueda obtener la información que permita definir las necesidades de capacitación, estableciendo los objetivos, la población que necesita el adiestramiento y el contenido de los cursos.

2.4.3. Programas de Capacitación.

Los programas de capacitación se fundamentan en los resultados de la DNC y del planteamiento de los objetivos de la organización. Calderón (1990) afirma que el programa de capacitación establece las condiciones para realizar las actividades, así como su descripción, recursos asignados y señalamientos de responsables.

Entonces para el desarrollo de un programa de capacitación, Chiavenatto (1990), recomienda que se deben determinar las siguientes cuestiones:

- a) Quién debe ser capacitado (aprendices)
- b) En qué se debe capacitar (contenido de la capacitación)
- c) Cómo se debe capacitar (técnicas de la capacitación)
- d) Cuándo se debe capacitar (época para la capacitación)
- e) Dónde se debe capacitar (local para la capacitación)
- f) Quién hará la capacitación (quién será el instructor)

La capacitación desde el punto de vista educativo, deberá plantear los programas en términos de contenido, métodos, periodos, lugar, instructores y personal que recibirá la instrucción.

Otro de los recursos que deben tenerse presentes en estos planes: son los gastos e inversiones del personal permanente y transitorio, gastos de difusión impresión y publicación, así como del material bibliográfico, didáctico, maquinaria y equipo.

- Organización de la Capacitación.

Para ejecutar los programas de capacitación, el área encargada de este proceso, deberá considerar los siguiente pasos, Vázquez (op.cit.):

a) *Estructuras.*

El Departamento de Capacitación así como otras áreas de la empresa tienen una responsabilidad específica la cual se traduce en funciones y

objetivos particulares sin descartar la ubicación de esta y su nivel de dependencia.

De esta forma se plantea las líneas de autoridad definiendo responsabilidades claras, delimitando las áreas de entrenamiento, así como las formas y procedimientos que los conduzcan a un mejor funcionamiento.

b) Ejecución.

La ejecución se refiere más que nada a coordinar los intereses, esfuerzos, tiempos del personal externo e interno, así como el diseño de instrumentos y formas de comunicación que permita supervisar las tareas que se están realizando; a este conjunto de actividades se le conoce como la puesta en marcha del plan de capacitación.

c) Coordinación de Eventos.

Contempla todos los preparativos referente a la participación de los instructores y participantes, grupos y aulas, asistencia de servicios durante y después de cada curso, el ordenamiento de refrigerios, reproducción y distribución de materiales, preparación de diplomas y, en general, de todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen satisfactoriamente.

d) Desarrollo de Programas.

Este punto hace referencia a diversas acciones entre las que destacan, las de transcribir guías y materiales didácticos, elaborar los apoyos audiovisuales, reproducir y preparar los paquetes de instrucción que sirvan de

apoyo al capacitador y de los participantes, incluyendo también la metodología del programa.

- Evaluación.

Este es el penúltimo paso de la capacitación donde deberá medirse la efectividad de la misma, en función de si lo programado y realizado cubrió las Necesidades de Capacitación Detectadas, con ello se pretende señalar si alguna etapa del proceso salió mal, para lo cual Siliceo (1995) considera que la evaluación de cualquier curso deberá estar enfocada sobre cuatro aspectos básicos:

1. - La actitud del grupo y la del alumno; se enfoca a las actitudes de los participantes durante el evento de capacitación: si el curso les fue útil, si hubo motivación, si el curso lo sintieron productivo, etcétera: si la actitud fue positiva o negativa.
2. - El conocimiento adquirido; identificar si el alumno comprendió y en qué grado, diferenciando lo recordado en el transcurso de clase y lo nuevo que aprendió.
3. - Conducta de trabajo, esta parte de la evaluación se realiza con el objetivo de medir qué tanto y hasta dónde lo que aprendió en el curso se ha transferido a la situación real de trabajo.

4. - Los resultados, específicamente son los datos posteriores al curso, información significativa para elevar la calidad del puesto de trabajo.

Generalmente para este procedimiento se emplea un formato de evaluación que recaba la información pertinente sobre el logro de los objetivos del curso, la aplicación de puntos específicos del aprendizaje, evaluación de la persona que dio el curso y su metodología.

- Seguimiento.

Este paso es la última fase del proceso de capacitación, el cual nos permite detectar los resultados mediante el grado de permanencia del aprendizaje y ajustar los programas impartidos, aplicando instrumentos como: entrevistas, escalas estimativas y otros.

Rodríguez (1993), menciona que el seguimiento puede realizarse a través de tutorías, entrevistas individuales o colectivas con los participantes, reuniones programadas, comparación de los estándares de desempeño antes y después, así como entrevistas con jefes inmediatos (citado en Sánchez, 1997).

La importancia de aplicar el seguimiento, permite asegurar el éxito de la capacitación, lo cual se refleja tanto en la empresa como en el desempeño de los trabajadores.

2.4.4. Aspectos Legales de Capacitación.

No se requiere únicamente de un procedimiento, materiales, espacio, instructores, participantes y demás para llevar a cabo la capacitación, antes de dar comienzo a los cursos que imparte la empresa deberán contemplar algunos aspectos legales, Siliceo (op.cit), en función a la Ley Federal del trabajo dice: El art. 153.C, menciona que las instituciones y escuelas que deseen impartir capacitación, así como su personal, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

De tal forma que la organización debe de contemplar que los cursos que pretenda impartir al empleado, se llevaran a cabo durante las jornadas de trabajo, de acuerdo al art.153.E.

Es primordial considerar ciertas obligaciones y responsabilidades por parte de los trabajadores durante los cursos, en función del art.153.H, las cuales son:

- Asistir puntualmente a los cursos.
- Atender indicaciones de los instructores y cumplir con los programas respectivos.
- Presentar los exámenes que sean requeridos.

El art.153.P, exige que los instructores internos comprueben profesionalmente que están preparados para impartir sus conocimientos los

cuales deberán acreditarse ante la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Para finalizar, cada trabajador que durante el curso haya aprobado los exámenes correspondientes tendrá derecho a una constancia otorgada por la unidad instructora, con base al art.153.T.

Hemos pretendido exponer a lo largo de este capítulo, de forma general las etapas que estructuran a dos de las principales áreas donde participa el psicólogo organizacional: el Reclutamiento, Selección de Personal, y la Capacitación.

El último de los temas que analizaremos brevemente, es la historia general de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) celebrado entre Estados Unidos de Norteamérica, Canadá y México, así como información relacionada con este evento y las áreas de Reclutamiento, Selección de Personal y Capacitación, tema que trataremos en el Capítulo siguiente.

Capítulo 3.

Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

En la actualidad países de todas las partes del mundo constantemente realizan negociaciones entre sí, con el propósito de mejorar o aumentar sus ingresos monetarios, ampliar sus mercados comerciales, reflejándose en exportaciones constantes, incremento de la producción y de la plantilla laboral en las empresas, entre otros beneficios.

Latinoamérica es uno de las regiones, que por la situación económica de sus países, han tenido la necesidad de efectuar acuerdos comerciales que traten de salvar y mejorar las condiciones de vida de sus pobladores.

De esta manera se busca obtener beneficios y otorgar facilidades para que las organizaciones de cada territorio tengan acceso libre a otros mercados pagando bajos impuestos y obteniendo mayores posibilidades para vender sus productos lo cual permite una mayor competencia, pero mucho depende de la calidad en el producto.

Tal parece que lo anterior es un proceso fácil, pero realmente requiere de un buen respaldo económico, infraestructura, tecnología, procedimientos actualizados, contar con el recurso humano idóneo y capacitado para ejecutar las tareas necesarias que eleven los niveles de productividad de la empresa.

Para que así las industrias no se vean en desventaja al competir con las

industrias extranjeras, y de esta manera los ingresos lleguen a equilibrarse de tal forma que los beneficios sean tanto para la organización como para los empleados.

3.1. Antecedentes.

Debido a la crisis de 1982 y a la situación económica que prevalecía en nuestro país para ese tiempo, el gobierno mexicano toma la decisión de invertir el modelo de desarrollo económico, el cual tendría como consecuencia una apertura comercial excesiva, (Zamora, 1991), por lo cual se llegó a establecer el Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT), siendo aceptado por el Senado de la República el 6 de Noviembre de 1986.

En esos momentos era importante continuar regulando el tráfico comercial entre los dos países, planteando de esta manera los principios y procedimientos para enfrentar los problemas en materia de comercio, llamado "Acuerdo Marco" y que dos años después de 1987 se suscribe como "Entendimiento para facilitar el comercio y la inversión" (ibídem).

En ese mismo año Sánchez y Valdés (1994), afirman que durante la VII Reunión Binacional México - E.U. celebrada en Uruguay, llegaron a entenderse sobre las medidas arancelarias y no arancelarias, que se refieren a una mayor apertura de sus productos en los mercados extranjeros con menos impuestos.

Los intereses económicos en materia de comercio por ambos países y los propósitos de cada uno dan pie para iniciar las negociaciones en 1990 sobre el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), negociación que más tarde el gobierno mexicano solicitaría formalmente a la Unión Americana y donde Canadá se muestra interesado en participar (ibídem).

Desde este momento es cuando realmente se comienza a vislumbrar la participación de los tres países rumbo a las gestiones comerciales y que formalmente se sientan a la mesa de negociaciones en 1991.

3.1.2. Rumbo a la Firma del TLCAN.

Efectivamente se aprueba en Estados Unidos por la Cámara de Representantes las negociaciones con México y Canadá, para que el 12 de junio de 1991 se inicie el proceso formal, con la Primera Reunión Magisterial (Comercio Exterior, 1992), teniendo como sede la ciudad de Toronto, Canadá; la segunda sería en Seattle, Washington, en Agosto de ese mismo año y la tercera en Zacatecas, México, en Octubre de 1991. Las reuniones continuaron en los diferentes estados de los tres gobiernos, llegando a concluir el 12 de Agosto de 1992 oficialmente.

Para Diciembre 17 de 1992 se firmó el acuerdo comercial entre E.U., Canadá y México, que entraría en vigor dos años más tarde (Secofi, s/f).

A pesar de que se vivía en 1993 (Sánchez y Valdés, op. cit), una situación de riesgo para concretar el acuerdo comercial por parte de la Unión Americana hacia México se dio inicio a los Acuerdos Paralelos en Materia Laboral y de Ecología. En este año la República Mexicana no era la excepción pues se vivía una etapa difícil políticamente y el programa económico propuesto por el actual gobierno ofrecía resultados poco alentadores. El otro participante Canadá se encontraba en una situación de cambio pues asumía el cargo como Ministro Jean Chrétien.

Pese a las circunstancias de los tres países y a sus problemas internos, en Agosto del '93 llegan a un consenso en las gestiones de los acuerdos Paralelos, para que finalmente el Tratado de Libre Comercio de América del Norte entrara en vigor el 1º de Enero de 1994.

3.3. Objetivos del TLCAN.

El llevar a cabo una negociación implica que las partes involucradas lleguen a establecer diversas vías para cubrir sus necesidades, intereses y metas de igual conveniencia; en el caso del TLCAN las disposiciones de los tres países son las de crear una zona de libre comercio de conformidad con el GATT. Según Sánchez (1996), dichos acuerdos permiten el funcionamiento del tratado vía los siguientes objetivos:

- Eliminar barreras al comercio.

- Promover condiciones de competencia leal.
- Incrementar las oportunidades de inversión.
- Respetar los derechos de la propiedad intelectual.
- Crear procedimientos efectivos que permitan una adecuada administración y solución a los problemas del tratado.
- Fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral.

De esta manera cada uno de los países con su esfuerzo, conocimiento, economía, además de su particular tecnología, deberá cumplir y respetar los objetivos anteriores para crear una auténtica Zona de Libre Comercio en América del Norte.

3.4. Características del TLCAN.

Las características más importantes del TLCAN son resumidas de la siguiente manera por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi, op.cit.):

- Se romperán las barreras que permitan el tránsito y aumento del comercio, así como la inversión entre los tres países, asegurando un acceso amplio y permanente de nuestros productos al gran mercado de América del Norte.
- Eliminación de impuestos o desgravación que se realizará paulatinamente hasta llegar a una completa extinción en cada uno de los países y sé

establecerá en distintos grados de desarrollo existentes entre las economías de cada gobierno.

- Evitar a toda costa la triangulación de mercancías, es decir, que no se comercialice con un producto fabricado en cualquier otra parte del mundo con las ventajas que tiene el tratado.

- Se brindará mayor certidumbre y seguridad a las empresas que deseen invertir en el país, aunque ligada a ciertos límites durante un período de transición que terminará hacia el año 2000.

- El transporte de las mercancías de México se lleva a cabo por carretera, para lo cual los países establecieron reglas y condiciones que permitan una mayor competencia en el servicio de autotransporte, que a la larga mejorará el servicio a precios competitivos.

- Los empresarios micros, pequeños y medianos tendrán mayores oportunidades de exportación con cadenas extranjeras y exportar por medio de cadenas mexicanas que comercialicen en el extranjero.

- Las empresas mexicanas tendrán excelentes oportunidades de apertura en los gobiernos de la Unión Americana y Canadá debido a que no se cobrarán costos de comercialización, publicidad y distribución de sus productos.

- Las empresas podrán adquirir equipo de cómputo para sus procesos productivos y comerciales, contar con un sistema de respuesta dinámica para inventarios, servicios de telecomunicaciones (telégrafo, teléfono, telex y

transmisión de datos) a bajo costo, por ende mejorarán las condiciones de infraestructura haciendo más competitiva a la industria.

Cabe mencionar que las ramas industriales que fueron contempladas en estos puntos de negociación para el comercio mexicano son: Industria Textil y de Confección, Industria de Autopartes, Sector Plástico, Sector Agroindustrial y Muebles.

3.5. Psicología Organizacional y TLCAN

Dentro de las negociaciones que se llevaron a cabo para respaldar al TLCAN se encuentran los Acuerdos de Cooperación Ambiental y Laboral de América del Norte (Secofi, 1993), los cuales tienen el propósito de crear nuevas oportunidades de empleo, mejorar las condiciones de trabajo y los niveles de vida en sus respectivos territorios; proteger, ampliar y hacer efectivos los derechos básicos de los trabajadores, de esta manera se busca mediante el desarrollo de los recursos humanos, la cooperación obrero-patronal y la capacitación continua, caracteriza de una economía de alta productividad.

El interés de estos acuerdos tiene relación con lo ya mencionado en el primer capítulo, la Psicología Organizacional, la cual cuenta con varias actividades dentro de área de Recursos Humanos y precisamente el art.11, de estos convenios se refiere a:

- Seguridad e Higiene en el trabajo.
- Desarrollo de los Recursos Humanos.
- Programas Sociales para los trabajadores y sus familias.
- Relaciones Obrero - Patronales y procedimientos de negociación colectiva.

Para la realización de estas actividades se deben desarrollar tareas como:

- a) Seminarios, cursos de capacitación, grupos de trabajo y conferencias.
- b) Proyectos de investigación conjuntos.
- c) Asistencia técnica.

Oficialmente este es el único documento que habla sobre algunas tareas relacionadas con la Psicología Organizacional y con el interés de la presente investigación; pero también la mayoría de los especialistas, empresarios e instituciones gubernamentales argumentan que la actividad de capacitación se verá favorecida ante esta negociación, por lo cual la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi, s/f. p 28) recomienda:

" Para aumentar la productividad de su empresa, el empresario debe capacitar a su personal en sistemas o programas tales como círculos de calidad y esquemas de calidad. Es oportuno establecer programas de educación continua que eleven el nivel de competencia de los empleados y por lo tanto la competitividad y, a su vez, promuevan el desarrollo de programas de formación directa, gerencial, técnica y operativa ".

Algo similar sucede con el Acuerdo Nacional para Elevar la Competitividad, la Productividad y el Empleo (PECE) el cual tienen la intención de incrementar la capacitación tanto para el personal de planta, como para los agentes de ventas, en el caso de querer aumentar la productividad y esforzarse en la eficacia y calidad en el servicio (Kessel, 1994).

Dando respuesta a los anteriores planteamientos se creó el Consejo Mexicano para la Productividad y la Competitividad, que tiene por objetivo elevar la productividad y por consecuencia, lograr mejores condiciones y florecimiento de nuevas fuentes de producción y empleo, mediante la capacitación y la obtención de créditos para el mantenimiento de maquinaria (Gallegos y Lomas, 1995).

El Presidente del Consejo Nacional de Comercio Exterior (Canacex), invita a los negociantes a capacitar a su personal, organizar a su empresa y llevar una adecuada administración, con el propósito de prepararse de forma permanente para el TLCAN (Sauri, 1994).

Ante esta negociación Guerrero (1995) asegura que el futuro de la Psicología Organizacional está sujeta a los cambios que sigan las empresas productivas e instituciones educativas que absorben y capacitan al psicólogo. Un ejemplo es la introducción de la microcomputadora como una posibilidad de reducir a una quinta parte el tiempo que llevaba la capacitación, con sus métodos tradicionales y lograr una eficiencia mucho mayor.

Este mismo autor dice que la Selección de Personal puede automatizarse y requerir de menos cantidad de psicólogos y la calificación de un gran número de pruebas, puede calificarse mediante la computadora reduciendo así considerablemente los tiempos que tradicionalmente se emplean en la selección de los candidatos a puestos de trabajo, otras actividades que realiza este profesional, es la interpretación de los estudios psicológicos, las entrevistas, etcétera, las cuales no van a poder ser sustituidas tan rápidamente.

Hablar del Tratado de Libre Comercio de América del Norte parece ser un tema sólo abordado por las áreas económicas, administrativas y legales por todas las cuestiones que implica establecer un acuerdo comercial. Sin embargo, uno de los elementos fundamentales dentro de tal negociación que no se contempla, es el factor humano el cual debe de ser la parte primordial, considerando que el personal es quien ejecuta y organiza dentro de una empresa.

Los trabajadores no solo deben de tomarse en cuenta como un nivel de producción o un sinónimo de economía, lo trascendente con respecto al factor humano es que estamos hablando de un ente con emociones, pensamientos, sensaciones e ideas que se involucra con los demás y debe adaptarse al medio ambiente donde labora.

Parece entonces que la importancia de la industria no es únicamente su maquinaria, ni un respaldo económico, o la estructura de la organización, sino el trabajador mismo por lo cual se deben implementar programas que ayuden al

aprendizaje y desarrollo individual del empleado, así como programas de calidad para mejorar el desempeño laboral, capacitación en las diferentes áreas de trabajo, selección efectiva de los candidatos de nuevo ingreso, y desde luego la elaboración de los perfiles adecuados para cada puesto, entre otras tareas.

De estas y otras actividades se encarga el Departamento de Recursos Humanos, el cual tiene la responsabilidad en conjunto con la Psicología Organizacional de ayudar en la formación del trabajo, influyendo en el desempeño y cumplimiento de sus funciones del empleado, proporcionando así una mejor calidad de vida y a su vez aumentar la productividad empresarial.

Desde luego la participación del psicólogo dentro de este Departamento de Recursos Humanos será de crucial importancia ya que tendrá el compromiso de contribuir al éxito de la empresa por medio de los elementos que proponga para enfrentar al TLCAN.

Por ello la actual propuesta de investigación esta encaminada a identificar los cambios o las modificaciones que se presenten con la inserción del TLCAN tanto en el área de Reclutamiento, Selección de Personal y Capacitación como parte importante de las industrias.

Capítulo 4.

Metodología

Hipótesis :

Si el TLCAN impulsa la competencia en las empresas mexicanas para que exista una productividad de calidad, entonces en las áreas de Reclutamiento, Selección Personal y Capacitación se deberán realizar cambios significativos para apoyar el desarrollo humano y obtener el resultado que requieran las empresas.

Población:

Para la actual investigación se estableció el contacto con 10 empresas privadas, de las cuales era indistinto si tenían relación con TLCAN, pero que en su estructura organizacional contaran con el área de Recursos Humanos.

Material y Aparatos:

- Hojas blancas
- Lápices
- Plumas
- Folders
- Computadora

Instrumento :

Se elaboró un instrumento de 76 preguntas del tipo abiertas y cerradas (anexo No. 1) de acuerdo a la información de Briones (1992), el cual fue piloteado para aclarar preguntas y disminuir el grado de ambigüedad en las mismas; el cuestionario solicitó información sobre las áreas de Reclutamiento, Selección de Personal, Capacitación y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Escenario:

Para la aplicación del instrumento fueron necesario espacios aislados de ruido y perfectamente iluminados por lo cual previo consentimiento se utilizó las oficinas y despachos de cada uno de los entrevistados.

Procedimiento :

Se inició el contacto con las empresas por medio de los psicólogos egresados del Campus Iztacala, Profesores y vía telefónica, solicitando una entrevista al personal que tienen un cargo en las diversas áreas de Recursos Humanos para explicarle de manera breve la importancia de esta investigación y entregarle dicho cuestionario para su resolución, dejando claro que la información proporcionada sería absolutamente confidencial.

En la mayoría de las situaciones fue necesario una segunda cita para recoger el cuestionario, comentar sobre algunas impresiones del entrevistado y realizar las anotaciones que eran importantes.

Análisis Estadístico:

Los resultados del presente estudio se analizaron de acuerdo a un sistema estadístico de frecuencia y porcentaje, ya que la investigación es de tipo exploratorio y nominal, además nuestro interés está enfocado en términos de si la gente cuenta con la información o no.

Descripción de Resultados

Los resultados de la presente investigación muestran que el 40% de los encuestados, recurren a Colegios y Universidades como principal fuente de reclutamiento; el 30% considera a los grupos de intercambio como la técnica más confiable; el 50% contempla como fuente de reclutamiento más costosa el periódico.

El 60% de las empresas estima como fuentes económicas a los grupos de intercambio, carteras de personal y anuncios en vía pública.

Sólo el 40% de las personas, están de acuerdo que la información planteada a los candidatos en busca de empleo deben estar estructurada por datos y características del puesto. Unicamente el 30% se dedica a reclutar a nivel Internacional. En la figura 1 se muestra las actividades que cada empresa realiza en el área de reclutamiento.

La mayoría de la gente entrevistada indica que no se ha dado ninguna implementación de nuevas técnicas de Reclutamiento ante la negociación del TLCAN, y de acuerdo a sus propios procedimientos cada empresa realiza las tareas que considera necesarias para reclutar.

El 40% de los entrevistados al momento de efectuar el proceso de selección, toman en cuenta la entrevista inicial, evaluación psicológica, evaluación técnica, estudios socioeconómicos, entrega de documentos e

inducción al puesto y un 40% anexa a las anteriores actividades el examen médico. El 70% contempla durante el proceso, una solicitud de empleo, la cual contiene los rubros: datos personales y económicos; Además, el 60% afirma que cuenta con un formato de entrevista y utiliza la entrevista filtro como la primero técnica de evaluación.

En cuanto a la entrevista profunda el 50% de la población no proporcionó información sobre las áreas que son evaluadas durante la misma.

Respecto a la etapa de evaluación psicológica el 90% de la gente aplica pruebas psicológicas al personal de nuevo ingreso, empleando para el área de inteligencia los tests *Beta I, Beta II, Therman, Raven, Barsit, Wonderlick, Wais y Otis*.

Para el aspecto de personalidad la prueba administrativa *Cleaver y 16 Factores de Personalidad (16 PF)* son las de mayor aplicación con un porcentaje de 20. El 40% maneja el *Mass* en el área de intereses, en el área de valores el 20% utiliza test *Allport y Spranger*, al momento de evaluar aptitudes y habilidades un 30% emplea el Test de *Habilidades y Destreza (DAT)*.

Durante la etapa de evaluación técnica el 60% de las industrias aplica este examen a niveles administrativos, técnicos y ejecutivos.

La mayoría de las industrias llevan acabo los estudios socioeconómicos, los cuales deben de realizarse a los puestos operativos, administrativos,

ejecutivos y directivos. Un 30% de estos estudios son ejecutados por despachos externos.

Sólo un 60% emplea la evaluación médica, para el personal del nivel operativo hasta el directivo y un 50% la considera esta etapa importante durante el proceso de selección.

Con respecto al personal que se desempeña o puede hacerlo dentro del Departamento de Selección, un 30% de la población hace hincapié que el psicólogo debe tener conocimientos y práctica en el manejo de la entrevista, de la evaluación psicológica, habilidad para expresarse de manera verbal y escrita, toma de decisiones, habilidad para relacionarse y conocimientos en métodos estadísticos.

Un 30% de los encuestados declara que son los Licenciados en Psicología los encargados de impartir los cursos de inducción al personal de nuevos ingreso.

Debido a la crisis del '94 el 10% de la población considera que en estos momentos se solicitan a los candidatos mayores requisitos y otro 10% dice que existe una menor contratación y las cargas de trabajo han aumentado. Como soluciones a esta situación económica 10% propone llevar a cabo todo el proceso de selección y otro 10% opta por realizar mejores entrevistas.

Con la inserción del TLCAN el 100% de la gente está de acuerdo que no hubo cambios en el formato de solicitud; ni para los dos tipos de entrevista, sólo un 10% coincide que actualmente se realiza en inglés.

De las pruebas psicológicas que se incorporaron, un 10% de la población asegura que tales fueron: *Lifo, Human Side, Assement Center*; sobre la anulación de las pruebas un 10% se refiere al *Beta y Otis*.

El 10% de las personas refiere que para los puestos de secretaria y recepcionista se necesita cubrir el examen de inglés durante la Evaluación Técnica.

La mayoría de los encuestados afirma que no hubo modificaciones en cuanto a la Evaluación Socioeconómica.

Como muestran los datos el 10% menciona que el psicólogo en el área de Selección necesita conocimientos de inglés y computación, y otro 10% niega que exista un perfil de este profesional.

La figura 2, muestra los cambios que se dieron en las industrias con relación al área de Selección de Personal después del TLCAN, a esta situación la empresa Asociados A. de Ingeniería. Electrica y Servicios S.A. de C.V. presentó modificaciones en las actividades de un 50% y Bancomer en un 17%.

Las explicaciones que ofrece la población entrevistada respecto a las causas que no propiciaron cambios en el área de Selección con la inserción del TLCAN son: un 10% asegura que ya tenía un programa para este evento y otro 10% dice que no se tiene relación con el TLCAN.

De acuerdo al área de Capacitación, el 30% de los individuos, emplean tareas como análisis y diagnóstico de necesidades para capacitación, diseño y desarrollo de programas, organización de los grupos y selección de las estrategias adecuadas para la DNC.

Durante la DNC el 50% considera conveniente como puntos principales recopilar los datos y analizarlos; para lo cual el 20% emplea técnicas como la observación, cuestionario, evaluación del desempeño y entrevista.

El 70% de los individuos tiene conocimientos sobre el marco legal de la capacitación, un 30% contempla los siguientes aspectos al momento de implementar los programas de capacitación: registro de planes y programas ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (S.T. y P.S.), formación y registro de la comisión mixta.

Para el diseño y desarrollo de programas el 50% considera tomar en cuenta los siguientes pasos: propósito, identificación, contenido y técnicas.

Al momento de impartir los cursos, el 50% de la gente toma en cuenta los objetivos del curso, reacción de los participantes, impacto de los resultados, políticas de la institución y perfil de puestos.

Un 50% de los encuestados menciona que los Licenciados en psicología son el personal que interviene en el proceso y seguimiento de capacitación, quienes participan en actividades como: la implementación de cursos, detección de necesidades en capacitación, difusión de la filosofía empresarial, evaluación de las habilidades de comunicación y toma de decisiones, evaluación de la cultura organizacional, evaluación y seguimiento de la capacitación.

Las organizaciones aseguran que el cumplimiento de los cursos de la capacitación se debe a: necesidades de las empresas, mejoramiento y actualización para el trabajo, preparación hacia el futuro y desarrollar habilidades y conocimientos para apoyar los cambios tecnológicos y sistematizados de trabajo, mantener procedimientos y políticas estándar en la empresa, cumplimiento de objetivos en la organización, filosofía empresarial y motivación del personal.

Un 40% afirma que los factores que promueven la capacitación en la empresa son: detección de necesidades; cumplimiento legal por la ST y PS e intereses de los grupos que forman la empresa.

Más de la mitad de los encuestados exigen a los instructores algún grado o entrenamiento previo antes de capacitar al personal de la organización.

La mayoría de la población sostiene que el objeto de la capacitación es desarrollar el potencial del personal para mejorar su desempeño, con respecto al seguimiento de la capacitación y/o adiestramiento un 80% realiza tal procedimiento.

Se encontró que un 50% de la gente declaró que los Licenciados en Psicología analizan, evalúan y dan término al proceso de capacitación.

El 50% de los individuos manifiestan que sus industrias poseen algún programa para la continuidad de la capacitación en términos de: plan de carrera, comisión escalafonaria, cumplimiento y calendarización de adiestramiento; y un 20% propone programas modulares y guías de instrucción.

Por otra parte, respecto a la crisis que vivió nuestro país en el 94, un 50% de la población argumentó que hubo una disminución del presupuesto y las tácticas que emplearon las empresas para enfrentar dicha crisis, son: el aprovechamiento de los recursos materiales, disminución de los recursos humanos y elegir planes de capacitación para el personal clave.

Referente a la Detección de Necesidades se encontraron cambios en el área de capacitación con la entrada del TLCAN; por lo cual se impulsó el desarrollo en la capacitación y la suspensión de la misma por reestructuración.

Para las actividades del proceso de capacitación se considera desarrollar nuevos proyectos, modificación en el diseño de políticas y disminución de cursos.

En relación con las cualidades del personal que imparte la capacitación, se requiere de las siguientes características: capacidad para expresarse, dinamismo y actitud de servicio; así como apegarse a las políticas de la empresa siendo más selectivos al obtener capacitadores externos e internos.

El total de la población asegura que no hubo modificaciones de los criterios legales que se necesita para llevar acabo la capacitación. (Actualmente en 1999 ya existen nuevas modificaciones legales para la Capacitación)

Las razones que plantea cada una de las organizaciones acerca de las causas que no permiten alguna modificación en esta área son: un 30% dice que no influyó el TLCAN, el 10% comenta que afectó en el costo más que en la ejecución y otro 10% asegura que falta interés por parte de la empresa.

Las modificaciones en las tareas dentro del área de Capacitación con el TLCAN, se observan en la figura 3, donde la empresa Roche Syntex y Bancomer son las que sobresalen con un 75%.

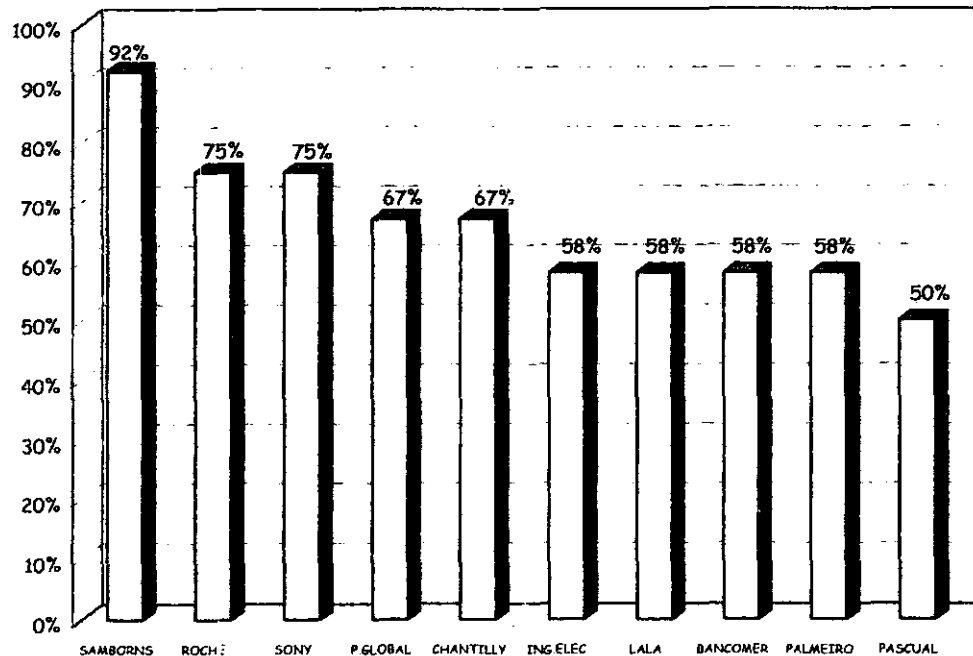
También se encontró que el 100% de la población no tiene conocimiento, de algún documento que hable de las áreas de selección y capacitación relacionado con el TLCAN.

Referente al cuestionamiento de qué aporta el TLCAN a la psicología organizacional, el 30% considera que habrá un mayor conocimiento de estudios en recursos humanos en el ambiente empresarial de los otros dos países, un 10% contempla mayor competitividad de recursos humanos y exigencia a los psicólogos industriales; otro 10% en la obtención de un mayor conocimiento de tecnología y filosofía organizacional; un 10% establece la implementación continua en los programas de calidad para trabajar; y otro 10% dice que debe tomarse en cuenta los objetivos y análisis de los aspectos psicosociales de los países.

De manera global la información que posee cada organización sobre la Psicología Organizacional y el TLCAN, está representado en la figura 4, donde las industrias Roche Syntex y Asoc. A. Ing. Elect. Serv, obtienen un porcentaje de 71%.

Para finalizar, los profesionales de Selección y Capacitación consideran necesario como medidas de actualización, con la inserción del TLCAN; instruirse en cursos de capacitación en el extranjero, de inglés y computación.

Gráfica. 1 Reclutamiento



Actividades:

Perfil del Puesto

Fuentes Externas:

Colegios y Universidades

Grupos de Intercambio

Periódico

Fuentes Internas

Sindicato

Cartera de Personal

Escalafón Ciego

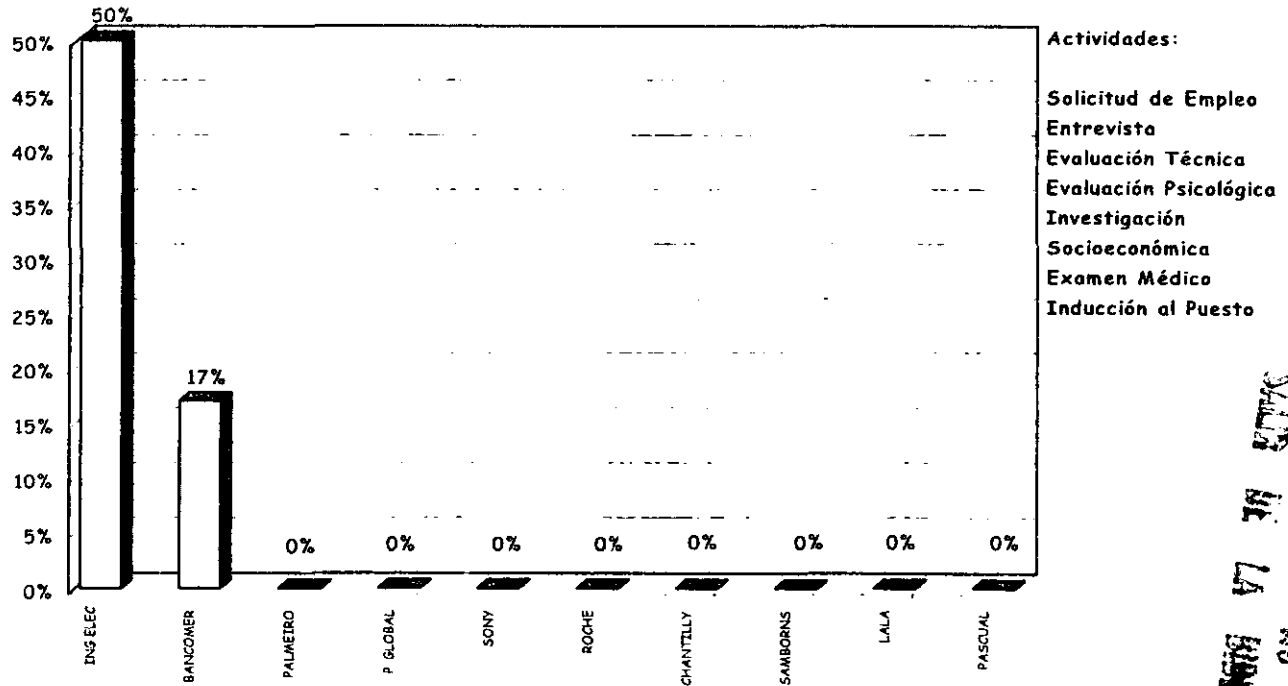
Información Verbal

Investigación del

Reclutamiento

Actividades que realiza cada una de las empresas en el área de Reclutamiento.

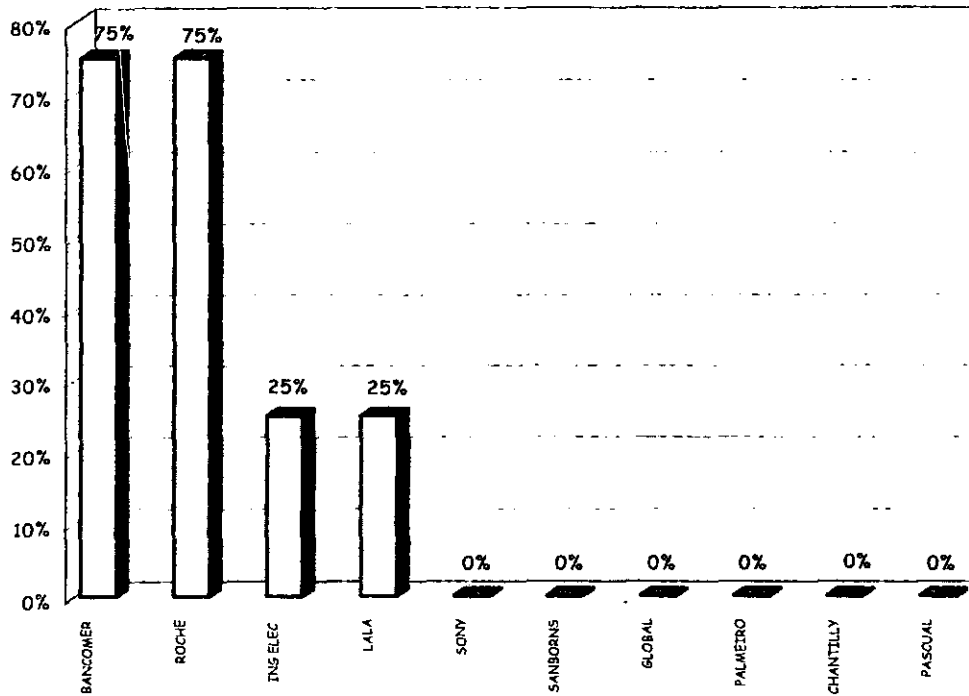
Gráfica. 2 Selección de Personal



Porcentaje de actividades que se modificaron por el TLCAN en cada una de las empresas.

ESTRATEGIA DE LA EMPRESA
EN LA INDUSTRIA
DE LA ELECTRONICA

Gráfica. 3 Capacitación

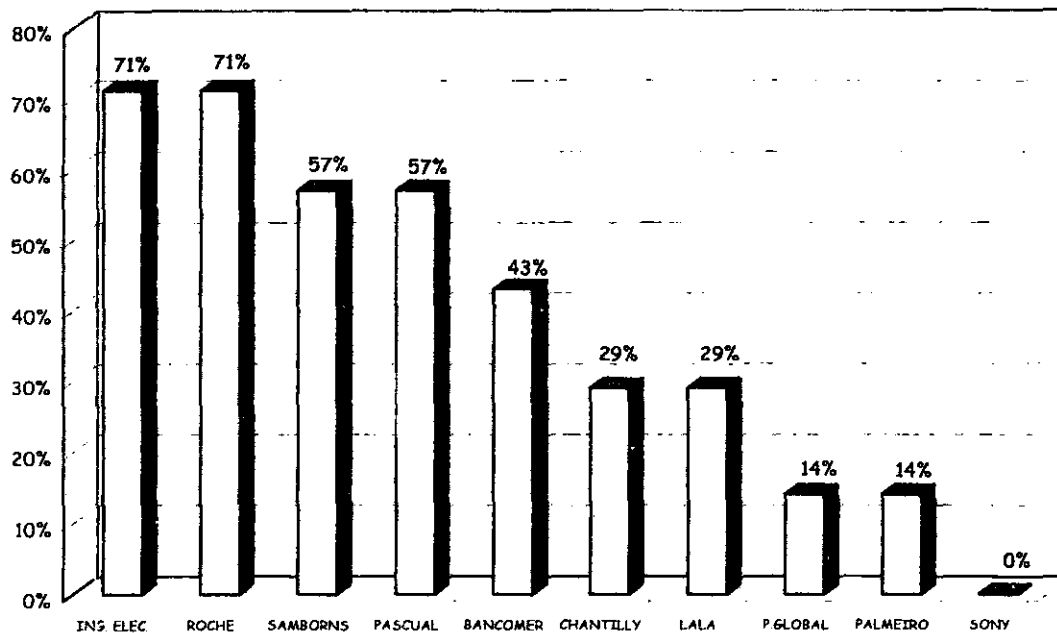


Actividades:

- Detección de Necesidades en Capacitación
- Diseño y Desarrollo de Programas
- Desarrollo y Organización de Grupos
- Impartición y Evaluación de los Cursos
- Seguimiento de la Capacitación

Porcentaje de actividades que se modificaron por el TLCAN en cada una de las empresas.

Gráfica. 4 Tratado de Libre Comercio y Psicología Organizacional



**Conocimientos que tienen las organizaciones sobre el
TLCAN y la Psicología Organizacional.**

Análisis de Resultados.

Hoy en día las organizaciones prefieren utilizar como fuentes de reclutamiento a las universidades y colegios, de acuerdo con Orozco (1980), Grados (1988) y Arthur (1992); entre los medios más económicos se encuentran los grupos de intercambio, cartera de personal y anuncios en vía pública, opciones que son mejor conocidas como Reclutamiento Externo.

Las posibilidades de emplear el Reclutamiento Internacional son pocas puesto que este procedimiento en términos económicos es de los más costosos, y por el momento no se tienen contempladas nuevas técnicas a causa del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

Se corroboró que durante el proceso de Selección, las industrias cuenta con una solicitud de empleo, un formato de entrevista inicial, y durante la evaluación psicológica, aparte de los exámenes psicométricos se incluye una entrevista profunda, sólo que no se proporcionó ninguna información de los rubros que se cuestionan en ella y de los cuales, Orozco (op.cit.) y Arias (1990) proponen revisar Historia Personal, Familiar, Estudios, Motivación, Ajuste Ambiental y Social.

También toman en cuenta la evaluación técnica según el puesto, sin embargo contrario a lo que comenta Grados (op.cit.), no se contempla la evaluación médica la cual juega un papel importante para el nuevo trabajador,

el saber en que condiciones de salud se encuentra y cuales serán sus limitaciones si desarrolla otro puesto que no corresponde a su vocación; para la organización este examen le permite saber las condiciones físicas de cada candidato y cotizar la atención médica, factores primordiales para el buen funcionamiento laboral del trabajador y de la organización.

Actualmente para seleccionar al personal de nuevo ingreso se emplea una evaluación psicológica donde se aplica una gran diversidad de exámenes psicométricos para valorar aspectos de inteligencia, personalidad, valores, intereses y habilidades. Desde luego se contempla la aplicación de una examinación técnica o de conocimientos pero cabe mencionar que estas evaluaciones están condicionadas por las necesidades del puesto y las políticas de cada empresa.

De acuerdo a lo postulado por Arias (op.cit.) se confirma que las evaluaciones médicas se realizan dentro del proceso de selección, las cuales se aplican al personal desde el nivel operativo hasta directivo. Finalmente la inducción del nuevo trabajador la imparte el jefe del área que no siempre es un psicólogo.

Dentro de los cambios que se dieron con el TLCAN en el proceso de Selección de Personal la empresa de Asoc. A. de Ing. Eléct. Serv. reporta que la entrevista se realiza en inglés y que esto nos lleva a suponer que las contrataciones en esta empresa comienzan a ser también a nivel Internacional.

Esta misma industria requiere que la evaluación técnica para los puestos de secretaria y recepcionistas deben de ser en el idioma Inglés.

La corporación Bancomer afirma que las pruebas que se han eliminado son: Beta y Otis, y los exámenes que se integraron para fortalecer la evaluación psicológica son: Lifo, Human Side y la técnica Assement Center.

Con respecto al estudio socioeconómico no sufre ningún cambio en su contenido y algunas empresas contratan despachos externos para su aplicación.

Relevante es que la empresa Bancomer tiene un programa de becas al extranjero para el personal clave y que funciona como una medida competitiva y preventiva del TLCAN durante el proceso selectivo del personal. Pero también encontramos otra opinión diferente de la industria Lala, S.A. de C.V., la cual afirma que no tiene ninguna relación con este acuerdo comercial.

Otra de las áreas importantes, es la capacitación, en la cual se observa que durante el proceso en la Detección de Necesidades, emplean varias actividades que de acuerdo a las corporaciones se implementan todas o sólo algunas, esto en función de las necesidades propias de la organización.

También se ratifica que ante las circunstancias de cada empresa, la capacitación se lleva acabo en términos de: diseñar y ejecutar los programas, contemplando las técnicas e instrumentos que faciliten este procedimiento hasta los aspectos legales para registrar los programas.

De acuerdo con Arias (op.cit), Pinto (1992) y Rodríguez (1991), la capacitación busca desarrollar habilidades y conocimientos de los empleados; sin embargo existen otros propósitos según reportan las industrias encuestadas como: cubrir las necesidades de la empresa, motivar al personal, prepararse para el futuro, apoyar los cambios técnicos y sistematizados.

Por otra parte se comprobó que existe una continuidad de la capacitación donde se contempla programas de plan de carrera, comisión escalafonaria, cumplimiento y calendarización del adiestramiento, entre otros proyectos que permiten que los cursos tengan relación entre sí, de manera que exista una revisión de la enseñanza a la que han asistido los trabajadores, en función de los conocimientos que deben reafirmarse y las habilidades a capacitar, por lo tanto el beneficio de realizar una Detección de Necesidades efectiva da como resultado obtener información precisa que involucre a la gente de cada área, para que esta primera actividad sea el inicio de una cultura en Capacitación, de tal forma que no caiga en un mero trámite administrativo cuando se apliquen los cursos al personal, los cuales podrán ser poco motivacionales y funcionales para las actividades que desempeña cada individuo.

El grupo Roche Syntex confirma lo establecido por Kessel (1994) y Secofi (s/f), sobre el impulso que debe darse al desarrollo de procedimientos para la Detección de Necesidades y mejorar el nivel de la gente en habilidades, esto en función de mantenerse como líderes en el mercado.

La organización Sanborn's contempla que deben definirse los cursos con mayor certeza, dejando de impartir los eventos no prioritarios que causen gastos excesivos en el área de capacitación, algo similar sucede con Asoc. A. Ing. Eléct. Serv. donde los cursos de capacitación disminuyeron para los empleados como principal causa del TLCAN, tal situación debe ser posible por la presente crisis económica, pero también puede contemplarse la falta de responsabilidades empresariales y de medidas preventivas, ante negociaciones y problemas económicos globales.

Específicamente durante las actividades de capacitación empresas como Roche Syntex, Bancomer y Asoc. A. de Ing. Eléct. Serv, consideran que los cambios que se han efectuado con el TLCAN son: el desarrollar nuevos proyectos, diseño de políticas y procedimientos para la implementación de los cursos.

Los resultados muestran que el 30% de las industrias Promotion Global, Pascual y Chantilly, afirman que el TLCAN no influyó en el área de capacitación, sin en cambio la organización Sanborn's tienen una visión diferente, afirma que el motivo de los pocos cambios en esta actividad se debe por la implementación de los sistemas preventivos y hasta el momento pocas industrias han considerado la importancia que tiene.

Es necesario resaltar que ninguno de los entrevistados tiene conocimiento de algún documento sobre las áreas de selección y capacitación con relación al TLCAN, parece un punto de contraste ya que existe información

en el texto del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (1993) correspondiente a los Acuerdos de Cooperación Laboral, el cual se refiere al desarrollo de los Recursos Humanos y Seguridad e Higiene, así como la ejecución de cursos para capacitar y conferencias para el desarrollo del trabajador.

Organizaciones como Lala, Sanborn's y Chantilly suponen que la influencia del TLCAN a la Psicología Organizacional está encausada a una mayor competitividad de los recursos humanos y mayores exigencias en sus puestos a los psicólogos industriales.

Dentro de la relación TLCAN y Psicología Organizacional encontramos que existen algunas contribuciones las cuales están encaminadas a una mayor competitividad de los recursos humanos y exigencias a los psicólogos industriales (Chantilly), trabajar en función de una filosofía de calidad total (Pascual), conocer los estudios que se realizan en Recursos Humanos dentro del ambiente empresarial de los otros dos países (Bancomer, Lala y Sanborn's), obtener conocimiento de tecnología y filosofía organizacional (Asoc. A. Ing. Eléct. Serv.) trabajar en función de los objetivos y análisis de los aspectos psicosociales de los países involucrados en este acuerdo (Roche Syntex).

Cabe señalar que como resultado del TLCAN las empresas visualizan que dentro del Departamento de Recursos Humanos debe ser la capacitación el área de mayor desarrollo.

Así mismo se considera que los psicólogos deben prever el futuro ante las exigencias que en el ámbito laboral presente el TLCAN, por lo tanto requieren de capacitación en el idioma inglés, computación y cursos en el extranjero.

Conclusiones.

En 1994 con la entrada del TLCAN en nuestro país las empresas mexicanas deberían planear en lo inmediato estrategias tanto de tecnología, estructura organizacional y sobretodo en relación con el factor humano, por lo cual deberían poner mayor atención al trabajador y considerarlo como la parte esencial de una organización, buscando la debida instrucción en sus funciones que desempeña y capacitarlo en el desarrollo individual para fomentar el sentido de pertenencia dentro de la empresa, así como elevar sus niveles de autoconfianza en sí mismo permitiéndole ser emprendedor tanto en el ámbito laboral, familiar y personal.

Tal parece que estos cambios no se presentaron de forma inmediata en la mayoría de las empresas, como podría esperarse; en el área de Selección de Personal las únicas organizaciones que realizaron modificaciones fueron Bancomer y Asoc. A. Ing. Eléct. Serv, lo cual indica que para el 96 después de dos años del acuerdo comercial, sucedía lo siguiente: 1) el presupuesto empresarial estaba enfocado a mejorar la tecnología y con ello el producto de cada industria; esto quiere decir que los empresarios confían más en sus máquinas y en sus niveles de producción que en las cualidades de su trabajador y en las técnicas para seleccionarlo; 2) los procesos de selección que cada industria emplea han sido efectivos en el pasado y en el presente para elegir a sus trabajadores y que sólo necesitan de algunos ajustes mínimos; como definir la técnicas efectivas de reclutamiento, actualizar los perfiles del puesto,

implementar nuevas técnicas de entrevista; 3) los cambios se darán paulatinamente en función de los resultados que se obtengan en lo inmediato, a nivel de producción, o de crear e implementar responsabilidades por parte de la organización a manera de involucrar a toda la estructura de la empresa tomando en cuenta el trabajo del personal, y respetando sus actividades, así como motivar su desarrollo personal, lo cual significará para la industria un buen elemento en calidad y cantidad de trabajo.

Si bien es cierto que las tareas sistematizadas con apoyo de las computadoras han sido de gran ayuda dentro de las actividades administrativas y empiezan a innovar en el área de psicología organizacional, como lo cita Guerrero (1995) al referirse a la automatización del área de Selección de Personal donde a futuro requiere de menor número de psicólogos, pero hay que recordar que el psicólogo posee recursos cualitativos para entrevistar al personal de nuevo ingreso y proponer nuevas técnicas de evaluación, interpretar e integrar pruebas psicológicas en un reporte, entre otras tareas. Por lo cual se considera que las computadoras son otro instrumento más de apoyo para el psicólogo industrial al realizar sus funciones, y no una manera de sustituirlo, de esta forma los profesionistas de la materia al tener un sistema automatizado en Selección de Personal será más fácil su labor y por lo tanto tendrán tiempo para implementar nuevas líneas de trabajo en cuanto a la efectividad de su propia selección, ya sea investigando y estandarizando pruebas, creando nuevos test e inventarios, dar seguimiento al personal evaluado, etcétera.

El autor anterior concluye por cuestiones de la automatización se necesita de menos psicólogos en Selección de Personal, sin embargo habrá que recordar que existen otras actividades que pueden realizarse tanto en esa área como en el Departamento de Recursos humanos, las cuales son: la elaboración del perfil de puesto, reclutamiento, capacitación, higiene y seguridad, calidad total, programa de estímulos e incentivos y atención psicológica para el trabajador, entre otros; donde se requiere de su participación profesional en la organización.

La Capacitación es otra área en donde se esperaban cambios, aquí en comparación con Selección de Personal las modificaciones se dieron en cuatro empresas como son: Bancomer, Asociados A. de Ingeniería Eléctrica, Roche Syntex y Lala, resultado de lo anterior podemos suponer nuevamente que es parte de los deberes organizacionales, el considerar al trabajador capacitado como un elemento que cometerá menos errores en su labor y de esta manera la empresa obtendrá mejores resultados en la producción, también se debe pensar que la motivación personal traducida en el aprendizaje y desarrollo de habilidades para los empleados los proyectará como candidatos a obtener un ascenso en economía y funciones dentro de la industria a la cual pertenecen.

Otro punto relevante para la capacitación son los acuerdos laborales que aparecen como resultado del TLCAN, siendo: el Acuerdo Nacional para Elevar la Competitividad, Productividad y el Empleo (PECE) y el Consejo Mexicano para la Productividad y la Competitividad, los cuales hacen referencia a la atención

que cada empresa deberá poner al área de capacitación si quiere aumentar la productividad y calidad en el producto.

En función de los estudios realizados por García y Garrido (1995) referente al TLCAN y la Capacitación, la presente investigación confirma, lo siguiente, los cambios que hoy se están presentando en las organizaciones no han sido provocados únicamente por el TLCAN, sino por otros factores como la difusión de esta área, siendo de mayor publicidad dentro de la estructura de la Psicología Organizacional, y se agiganta con la inserción del TLCAN vía conferencias, artículos de revista y periódico, además con anterioridad se dio una gran publicidad a nivel profesional, empresarial y de los mismos medios de comunicación, que han dado en cierta medida un auge mayor al área de Adiestramiento que a las otras especialidades del Departamento de Recursos Humanos y en específico a Selección de Personal.

Algunos de los autores ya citados en este trabajo, están seguros que los cambios en las áreas de Recursos Humanos se darán paulatinamente; así mismo los encargados de Selección y Capacitación desconocen cuáles son las eventualidades o los ajustes que deben realizarse en estas actividades, algunos están más preocupados por su trabajo diario y rutinario que por ofrecer alternativas de solución para el crecimiento de la misma área con la intención de prever situaciones tanto económicas como de negociaciones internacionales.

El pequeño sector empresarial de nuestra población evaluada no presenta cambios específicamente en el Departamento de Capacitación cuando entró en

vigencia el TLCAN, debido a que con anterioridad se realizaron tareas fundamentales en esta rama, como implementar la DNC e identificar las limitaciones de los trabajadores que tienen en plantilla, los cuales requieren de nuevos conocimientos y de reafirmar las habilidades que poseen.

Esta labor no se presentará de manera inmediata, se requiere de cierta sensibilización al cambio tanto de los dueños de las industrias como de un trabajo en equipo de los responsables de cada una de las áreas que integra la Jefatura de Recursos Humanos; pero quienes deben despuntar en esta tarea serán los profesionales de la psicología proponiendo a la industria actuar bajo medidas preventivas que signifiquen beneficios en términos de modificaciones o ajustes que serán de gran ayuda para continuar como una empresa líder, más que para salvarse de un acontecimiento de tal magnitud como lo es TLCAN.

Una actitud de alerta empresarial no solamente funciona en estos eventos, aunque en las medidas de responsabilidad y prevención han sido útiles en más de una industria para no tener que preocuparse y realizar en cada uno de los casos los ajustes necesarios que la conduzcan a un funcionamiento normal en condiciones rutinarias.

Si bien es cierto que los cambios no serán significativos en las áreas de Selección y Capacitación, es observable que para la Selección de Personal falta mayor interés por el crecimiento del área, tanto por empresarios y profesionistas, así como por la misma estructura y filosofía de la organización la cual ha transformado a dicha rama en el mayor de los casos en una cuestión

tramitadora, lo cual demuestra poca importancia hacia el adentro de la empresa cuando realmente se debe elegir a la persona que cuente con las características para determinado puesto y que ofrezca resultados positivos para dicha organización.

Durante este proceso a pesar de que se realizan ciertas propuestas actualmente por parte de organizaciones, ante congresos y por especialistas en la materia, en dificultades económicas, las plazas disminuyen y por ende la actividad baja, en condiciones normales, la Selección de Personal no tiene una proyección a futuro, se carece de los psicólogos para cubrir de manera efectiva todas las actividades, continuamente se presentan cargas excesivas de trabajo y en pocas ocasiones se contempla dentro de los programas de capacitación.

Para el área de Capacitación el panorama parece más alentador, los cambios son mayores que en Selección, consideramos que mucho tiene que ver la S. T. y P. S; los argumentos de funcionarios acerca de la capacitación conduce a incrementar la calidad del producto o del servicio, para lo cual los empresarios y profesionistas se han dado a la tarea de fomentar esta actividad dentro de la organización, los factores anteriores son principales motivos para que la Capacitación despunte sobre la actividad de Selección de Personal dentro del Departamento de Recursos Humanos.

Al nivel de estructura organizacional la sección de Recursos Humanos siempre ha sido contemplada como una parte de incidencias, asistencias,

estímulos y recompensas de forma económica, entre otras actividades, sin embargo no se debe de perder de vista el factor humano para desarrollarlo en todos los aspectos, trabajo arduo que corresponde a los profesionales de la psicología, aunque los logros no se han dado de manera inmediata como se esperan, los avances en todas las tareas sigue existiendo, el interés de crear y proponer en todas las actividades.

El actual estudio encontró que los psicólogos dentro de las empresas deben buscar constantemente estar capacitados en la psicología organizacional y en las innovaciones que se presente en esta área, además de tener conocimiento con todo lo relacionado en la misma, un ejemplo son los acuerdos comerciales que en la actualidad se están llevando acabo con diferentes países, (específicamente la globalización con América Latina y Europa), aquel profesional que posea esta información se proyectará como un persona competitiva, proponiendo ideas que lleven a enriquecer el área donde labora y ampliarla en actividades donde se puedan realizar investigaciones en la medida de sus tiempos, en beneficio del factor humano, la psicología y la industria.

No hay que olvidar que la manera de cómo se involucre la empresa ante estas propuestas juega un papel importante, en primera instancia tiene que confiar en los proyectos de sus profesionistas y otorgarles la posibilidad a sus empleados de un mejor desarrollo laboral y personal, siendo un reflejo en la calidad del producto como en el servicio, una segunda alternativa es, los empresarios deberán de agrupar a profesionistas que evalúen estas propuestas

y determinen cual es la funcionalidad e importancia de las mismas dentro de la industria, y tercero proporcionar los recursos económicos y materiales.

Ante estos eventos económicos los psicólogos involucrados en la industria deben de proponer a la organización crear programas funcionales para las áreas, permitiéndose periódicamente evaluar sus alcances y las metas que desean obtener, de igual forma se debe valorar por parte de la empresa las situaciones criticas que obliguen a realizar un recorte de personal no planeado, la disminución de cursos en capacitación, a manera de que los profesionistas efectúen programas periódicos en función de las negociaciones entre los países, con el propósito de estar preparados ante tales eventos y de esta forma ir creando una actitud preventiva.

Este concepto de actitud preventiva se considera como parte de uno de los procesos de la cultura organizacional la cual tiene como intención el contemplar como un todo a las empresas desde su tecnología y economía pero mayor transcendencia tienen el factor humano por lo tanto los empresarios deben tomar en cuenta a las personas como pieza clave de la organización puesto que sin ellas no puede funcionar las industrias y ningún tipo de organización.

En estos procesos el trabajo fundamental de los psicólogos es el implementar cursos y estrategias que conduzcan a los empleados a saberse parte importante de una organización a la cual se le pueden proponer alternativas de solución y cambio como forma de crecimiento organizacional, lo

principal en esta etapa es tener la capacidad para poder estimular y reforzar los logros de los empleados y no únicamente con un aumento de sueldo, sino además de implementar propuestas para mejorar su desarrollo personal, académico y laboral.

El efectuar estas mejoras en los empleados tendrá en consecuencia el incrementar la calidad en el producto o en el servicio al público, dando como resultante un incremento económico en la empresa para beneficio de todas las partes que la integran.

Es importante mencionar que para este estudio se utilizó una muestra de empresas privadas por lo cual fue complicado realizar el primer contacto para más tarde solicitar una segunda cita con la finalidad de que respondieran el cuestionario, el cual en algunos casos el tiempo de entrega fue hasta de dos meses, en función de sus tiempos y horarios. Donde se detectó que el instrumento de evaluación era extenso en sus dos tipos de preguntas por lo tanto se recomienda que para obtener una mayor validez y confiabilidad de la información se debe realizar cierta reestructuración del mismo.

Habría que considerar que la presente investigación es de tipo exploratorio lo cual nos permite identificar que dentro de la Psicología Organizacional la especialidad de los Recursos Humanos requiere de mucho más atención por parte de las industrias así como de los científicos y no solamente para las ramas de Selección y Capacitación sino para todas las demás que tengan relación con el factor humano.

Bibliografía

- Arias, G.F. (1990). Administración de Recursos Humanos. Trillas, México, Cap. 9
- Arthur, D. (1992). Selección Efectiva de Personal. Norma, Colombia, p.p. 25-54.
- Bass, M.B. (1972). Psicología de las Organizaciones. Continental, México, Cap. 1.
- Blum, I. M, y Naylor C, J. (1985). Psicología Industrial. Trillas, México,
- Briones, G. (1992). Método y Técnicas de Investigaciones para las Ciencias Sociales. Trillas, México, Cap. 5,6 y 7.
- Byars, L.L, y Rue, W.L. (1983). Administración de Recursos Humanos. Interamericana, México,
- Calderón, C. H. (1990). Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal. Limusa, México, 22 p.
- Castañón, A. D, A y Sánchez, B. G. (1983). Una Década de la Facultad de Psicología 1973-1983. UNAM, México, p.p. 557-609.
- Chiavenatto, C. H. (1990) Administración de los Recursos Humanos. Mc Graw-Hill, México, p.p. 5 .

Cronologías de las Negociaciones del Tratado de Libre Comercio, (1992). Comercio Exterior, México, Vol. 42, No. 9, p. 865-872.

Gallegos, E y Lomas, E. (1995. Mayo 24). Se integró el Consejo para la Productividad. La Jornada, México.

García, A, G, y Garrido, M, O. (1995). Retos y Oportunidades para el Psicólogo del Trabajo en el Área de Capacitación ante el TLC. México, Tesis, UNAM, p.p. 190-199.

Gilmer, B, U, H. (1971). Psicología Industrial. Martínez Roca, España, p.p. 21-43.

Gilmer, B, U, H. (1976). Tratado de Psicología Empresarial. Martínez Roca, Barcelona, Cap. 1.

Grados, E, J, A. (1988). Inducción, Reclutamiento y Selección. El Manual Moderno, México, p.p. 131-132 .

Grados, E, J, A. (1993). La Entrevista en las Organizaciones. El Manual Moderno, México, Cap. 12.

Guerrero, T. (1995) Mimeografiado.

Hernández y Rodríguez, S. J, Suerdlik, Valera, R y Bailey, A. (1984). Administración de Personal. Iberoamericana, México, p.p. 36-71 .

Hodgeetts, R, M y Altman, S. (1981). Comportamiento en las Organizaciones. Interamericana, México, p.p. 11-21.

Kessel, G. (1994). Lo negociado del TLC. Mc Graw Hill, México.

Korman, K, A. (1978). Psicología de las Industrias y las Organizaciones. Marova, Madrid, p.p. 11-25.

Kossen, S. (1995). Recursos Humanos en las Organizaciones. Harla, México, p.p. 5-9.

Orozco, R, J, E. (1980). Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal. Coparmex, México, p.p. 23-228.

Pinto, V, R. (1992). Proceso de Capacitación. Diana, México,

Reyes, P, A. (1996). El Análisis del Puesto. Limusa, México, p.p. 13-29.

Rodríguez, E, M, y Ramírez, B, P. (1991). Administración de la Capacitación. Mc Graw-Hill/Interamericana, México, Cap. 6.

Sánchez, F, S, L. (1997). El Papel del Psicólogo en la Planeación Estratégica y la Capacitación de las Organizaciones. Reyes Iztacala Edo. de Mex. Tesis, UNAM, Cap. 3.

Sánchez, S, G. (1996). Solución de Controversias Laborales al Amparo del TLCAN. Laboral - Practica, Jurídico - Administrativa. México, No. 45, p.80-82.

Sánchez, S, N, G, y Valdés, M, J, A. (1994). Beneficio para México el Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá. Tesis, UNAM, México, 70-106 p.

Sauri, G. (1994. Enero 14). La Revolución Microeconómica, Compromiso de Todos los Sectores. El Economista. México.

Schein E, M, (1982). Psicología de la Organización. Prentice Hall Internacional, Cap. 1.

Secofi. (s/f). La Industria Micro, Pequeña y Mediana. TLC de América del Norte. México, p. 7-31.

Secofi. (1993). Tratado de Libre Comercio de América del Norte, Texto Oficial. Purrúa, México, p.p. 1149-1161.

Siegel, D, L. (1973). Psicología Industrial. Continental, México, p.p. 31-43.

Siliceo, A, A. (1995). Capacitación y Desarrollo Personal. Limusa, México, p.p. 74-93.

Smith, S, H, y Wakeley, H, J. (1988). Psicología de la Conducta Industrial. Mc Graw-Hill, México, p.p. 345-355.

Smith, B, J y Delaye, B. (1990). El ABC de la Capacitación Práctica. Mc Graw-Hill/Interamericana, México, p.p. 75-79.

Vázquez, T, M, L. (1997). Cambio de Cultura Organizacional en una Empresa Fabricante de Partes Automotrices. Reyes Iztacala Edo. de Mex. Tesis, UNAM, Cap. 3.

Vega, M, I, E. (1990). El Papel del Psicólogo en la Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos. Reyes Iztacala Edo. de Mex. Tesis, UNAM, 7-22 p.

Zamora, B,J. (1991). El Porqué y para qué del TLC. UNAM y Consorcio Latinoamericano, México, p.p. 11-20.

ANEXO :

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES :

ESTE CUESTIONARIO TIENE COMO OBJETIVO, IDENTIFICAR CUALES SON LAS IMPLICACIONES DEL TLC EN LAS EMPRESAS PRIVADAS Y SU INFLUENCIA EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS (RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CAPACITACION), CON LA SEGURIDAD DE QUE LA INFORMACION PROPORCIONADA SERA ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL, POR ELLO LE PEDIMOS, RESPONDA CON LA MAYOR SINCERIDAD POSIBLE Y CONTESTE SEGUN REQUIERA LA PREGUNTA.

ANOTE POR FAVOR LOS SIGUIENTES DATOS :

FECHA : _____

EDAD : _____

ESTADO CIVIL : _____

SEXO : _____

PROFESION : _____

PUESTO : _____

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO : _____

NOMBRE DE LA EMPRESA : _____

RECLUTAMIENTO

1.- ¿EN LA EMPRESA EXISTEN PERFILES DE PUESTOS?

SI ()

NO ()

2.- EL PERFIL DEL PUESTO SE EMPLEA PARA RECLUTAR A LOS CANDIDATOS NECESARIOS A UNA VACANTE :

SI ()

NO ()

3.- MENCIONE EN QUE PORCENTAJE INFLUYE EL PERFIL DEL PUESTO PARA UNA VACANTE :

4.- EL PERFIL DEL PUESTO EN LA EMPRESA TIENE COMO FINALIDAD :

5.- MARQUE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO QUE UTILIZA LA EMPRESA :

() AGENCIAS DE EMPLEOS

() CARTERA DE PERSONAL

() COLEGIOS Y UNIVERSIDADES

() GRUPOS DE INTERCAMBIO

() RADIO Y TELEVISION

() PERIODICO

() SINDICATO

OTROS, CUALES :

6.- DE LAS FUENTES ANTERIORES CUALES GARANTIZAN MAYOR CANTIDAD DE RECLUTADOS :

¿Y CUALES FUENTES RECLUTAN CANDIDATOS MAS CONFIABLES?

7.- DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO QUE EMPLEA LA EMPRESA, ¿CUAL ES LA MAS COSTOSA Y CUAL ES LA MAS ECONOMICA?

8.- ¿CUAL FUENTE ES MAS RENTABLE EN CUANTO A COSTO-BENEFICIO?

9.- ¿LA INFORMACION QUE SE PROPORCIONA A LOS CANDIDATOS POTENCIALES A TRAVES DE LAS DIFERENTES FUENTES DE RECLUTAMIENTO SIGUEN ALGUNOS CRITERIOS , CUALES SON ESTOS?

¿CUALES SON ESTAS?

14.- ¿LA EMPRESA RECLUTA A NIVEL INTERNACIONAL?

SI ()

NO ()

15.- ¿EN QUE PAISES Y CUALES SON LOS TIPOS DE RECLUTAMIENTO QUE SE APLICAN?

16.- ¿DE QUE MANERA HA REPERCUTIDO LA SITUACION ECONOMICA EN EL AREA DE RECLUTAMIENTO?

17.- ¿PARA EL AREA DE RECLUTAMIENTO LA ORGANIZACION HA TOMADO MEDIDAS COMO UNA MANERA DE PREVENCIÓN ANTE UNA CRISIS ECONOMICA, DIGA CUALES?

18.- MARQUE CON QUE TEMPORALIDAD SE IMPLEMENTAN MEDIDAS O PROGRAMAS DE PREVENCIÓN :

a) 0 a 1 AÑO

c) 3 a 5 AÑOS

b) 1 a 3 AÑOS

d) 5 a 7 AÑOS

19.- DESPUES DE LA CRISIS ECONOMICA, ¿QUE ALTERNATIVAS DE SOLUCION APLICO EL AREA DE RECLUTAMIENTO?

S E L E C C I O N

1.- DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS INDIQUE CUALES INTERVIENEN EN EL PROCESO DE SELECCION DENTRO DE LA ORGANIZACION :

- () ENTREVISTA
 - () EVALUACION TECNICA
 - () EVALUACION PSICOLOGICA
 - () INVESTIGACION SOCIOECONOMICA
 - () EXAMEN MEDICO
 - () ENTREGA DE DOCUMENTOS
 - () INDUCCION A LA EMPRESA Y PUESTO
- OTROS, ESPECIFIQUE :

2.- MARQUE LOS ELEMENTOS QUE CONTIENE EL FORMATO DE SOLICITUD :

- () DATOS PERSONALES
 - () DATOS ESCOLARES
 - () ANTECEDENTES DE TRABAJO
 - () DATOS FAMILIARES Y ECONOMICOS
 - () REFERENCIAS PERSONALES
- OTROS, CUALES :

3.- EN LA PRIMERA CITA , SEÑALE QUE TIPO DE ENTREVISTA SE APLICA :

- () FILTRO
 - () PROFUNDA
- OTRAS, ESPECIFIQUE :

4.- ¿SE CUENTA CON UN FORMATO PARA LA ENTREVISTA INICIAL?

SI ()

NO ()

5.- MARQUE LOS ASPECTOS QUE CONTIENE LA ENTREVISTA INICIAL :

- () FORMA DE EXPRESION
 - () EXPERIENCIA LABORAL
 - () ESTUDIOS REALIZADOS
 - () APARIENCIA Y PRESENTACION
- OTROS, CUALES :

6.- CITE QUE ASPECTOS SE EVALUAN EN LA ENTREVISTA PROFUNDA :

7.- INDIQUE Y ESCRIBA QUE TIPO PERSONAL APLICA LAS ENTREVISTAS :

ESCOLARIDAD

PUESTO

- () LIC. ADMINISTRACION
 - () LIC. CONTADURIA
 - () LIC. PSICOLOGIA
 - () BACHILLERATO
 - () TEC.PROFESIONAL
 - () COMERCIO
- OTROS, ESPECIFIQUE :

8.- ¿SE APLICAN PRUEBAS PSICOLOGICAS?

SI ()

NO ()

9.- ¿LAS PRUEBAS QUE APLICA LA EMPRESA EN UNA EVALUACION PSICOLOGICA SON DE :

(INTELIGENCIA)

(PERSONALIDAD)

- () BETA
- () BETA II
- () BARSIT
- () D- 48 (EDGAR Y ANTLY)
- () OTIS
- () PARDUE
- () RAVEN
- () THERMAN
- () WAIS
- () WONDERLICK

ESPECIFIQUE :

- () CLEAVER
- () EDWARDS
- () FRASES INCOMPLETAS DE
(SACKS Y J. GRADOS)
- () LUSCHER
- () MACHOVER
- () 16.P.F (CATTELL)
- () ROCHARCH

CUALES :

(INTERES)

(VALORES)

- () MOOS
- () THURSTANE
- () ZAVIC

ESPECIFIQUE :

- () ALLPORT
- () HARTMAN
- () SPRANGER

CUALES :

(APTITUDES Y HABILIDADES)

() C.P.I. (CONFIGURACION PSICOLOGICA INDIVIDUAL)

() D.A.T. (TEST DE HABILIDADES Y DESTREZA)

ESPECIFIQUE:

10.- SEÑALE QUIEN APLICA LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS :

ESCOLARIDAD

PUESTO

LIC. _____

BACHILLERATO.

TECNICO.

OTROS, QUIENES :

11.- ¿QUIEN ES EL RESPONSABLE DE ANALIZAR Y REPORTAR LAS CONCLUSIONES DE DICHAS EVALUACIONES?

ESCOLARIDAD

PUESTO

_____	_____
_____	_____
_____	_____

12.- INDIQUE A QUE CANDIDATOS SE LES APLICAN LAS EVALUACIONES TECNICAS Y/O DE CONOCIMIENTOS :

- () OPERATIVOS
 - () ADMINISTRATIVOS Y/O TECNICOS
 - () EJECUTIVOS
 - () DIRECTIVOS
- OTROS, ESPECIFIQUE:

13.- SEÑALE QUE PERSONAL EJECUTA ESTOS EXAMENES :

ESCOLARIDAD	PUESTO
_____	_____
_____	_____
_____	_____

14.- ¿LA EMPRESA APLICA ESTUDIOS SOCIOECONOMICOS?

SI () NO ()

15.- MARQUE A QUE PERSONAL SE LE PRACTICAN LAS INVESTIGACIONES ANTERIORES :

- () OPERATIVOS
 - () ADMINISTRATIVOS Y/O TECNICOS
 - () EJECUTIVOS
 - () DIRECTIVOS
- OTROS, ESPECIFIQUE :

16.- ¿QUE UTILIDAD E IMPORTANCIA TIENE LA INVESTIGACION SOCIOECONOMICA AL VALORAR A LOS CANDIDATOS?

17.- SEÑALE QUIEN ES EL PERSONAL ENCARGADO DE APLICAR Y ANALIZAR LAS EVALUACIONES SOCIOECONOMICAS (PUESTO Y NIVEL)

18.- ¿EN LA ORGANIZACION SE LLEVA A CABO LA EVALUACION MEDICA PARA EL INGRESO DE SU PERSONAL?

SI () NO ()

19.- INDIQUE QUE CANDIDATOS DEBEN CUBRIR DICHO TRAMITE :

- () OPERATIVOS
 - () ADMINISTRATIVOS Y/O TECNICOS
 - () EJECUTIVOS
 - () DIRECTIVOS
- OTROS, ESPECIFIQUE :

20.- DENTRO DEL PROCESO DE SELECCION ¿QUE PESO TIENE LA EVALUACION MEDICA?

25.- SI LO ANTERIOR HA SIDO UN PROBLEMA ¿CUALES SON LAS SOLUCIONES QUE OFRECE LA EMPRESA?

26.- ¿PREVEE EL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE DE CADA PUESTO?

SI () NO ()

¿PARA QUE?

27.- ¿CON LA ENTRADA DEL ACUERDO COMERCIAL (TLC) SE MODIFICARON:

- LOS ELEMENTOS EN LA SOLICITUD DE EMPLEO

SI () NO ()

¿CUÁLES HAN SIDO ESTOS?

- LAS CARACTERISTICAS DE ANALISIS EN LOS DOS TIPOS DE ENTREVISTA

SI () NO ()

¿CUALES?

- EN LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS

SI ()

NO ()

¿ALGUNAS SE INCORPORARON, CUALES?

¿ALGUNAS SE ELIMINARON, CUALES?

- LAS EVALUACIONES TECNICAS

SI ()

NO ()

¿PARA QUE NIVELES Y DE QUE TIPO?

- EVALUACION SOCIOECONOMICA

SI ()

NO ()

¿CUALES HAN SIDO ESTAS?

- LAS CARACTERISTICAS DEL PSICOLOGO

SI ()

NO ()

¿CUALES HAN SIDO ESTAS?

28.- ¿EN CASO DE QUE SUS RESPUESTAS SEAN NEGATIVAS A LA SECCION DE *TLC*, A SU JUICIO COMENTE CUALES HAN SIDO LAS RAZONES DE TODO ESTO ?

CAPACITACION

1.- MARQUE DE LA SIGUIENTE LISTA, QUE ACTIVIDADES TOMA EN CUENTA LA ORGANIZACION PARA EL PROCESO DE CAPACITACION :

- () ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE NECESIDADES PARA CAPACITACION (DNC)
 - () SELECCION DE ESTRATEGIAS ADECUADAS PARA IMPLEMENTARLAS
 - () DISEÑAR Y DESARROLLAR LOS PROGRAMAS
 - () MANEJO DE RECURSOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA ORGANIZACION
 - () PLANIFICACION Y ASESORIA DEL DESARROLLO INDIVIDUAL
 - () DESARROLLAR Y ORGANIZAR LOS GRUPOS
 - () IMPARTICION Y EVALUACION DE LOS CURSOS
 - () SEGUIMIENTO DEL ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION
- OTROS, ESPECIFIQUE :
-
-
-

2.- SEÑALE LOS PUNTOS PRINCIPALES EN LA DETECCION DE NECESIDADES EN CAPACITACION (DNC) :

- () RECOPIACION DE DATOS
 - () INVESTIGACION
 - () ANALISIS
- OTROS, CUALES :
-
-
-

3.- INDIQUE LAS TECNICAS DE INVESTIGACION QUE EMPLEA LA ORGANIZACION PARA LA DNC :

- () OBSERVACION
- () ENTREVISTA
- () CUESTIONARIO
- () EVALUACION DEL DESEMPEÑO
- () ESTUDIO DEL TRABAJO
- () PRUEBAS PSICOLOGICAS

OTROS, CUALES :

4.- ¿CONOCE EL MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION?

SI ()

NO ()

¿CUALES SON LOS ASPECTOS LEGALES QUE DEBEN DE TOMARSE EN CUENTA ANTES DE IMPLEMENTAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION?

5.- ¿AL REALIZAR UN ANALISIS GLOBAL EN EL PROCESO DE DNC USTEDES CONSIDERAN LOS SIGUIENTES NIVELES?

() DEPARTAMENTOS

() PUESTOS

() PERSONAL

OTROS, CUALES :

6.- PARA EL DISEÑO Y DESARROLLO DE PROGRAMAS EN CAPACITACION CUALES SON LOS PASOS QUE USTEDES CONSIDERAN :

() IDENTIFICACION

() PROPOSITO

() CONTENIDO

() TECNICAS

() EQUIPO Y MATERTAL

() CALENDARIZACION

() RECURSOS PRESUPUESTALES

OTROS, ESPECIFIQUE :

7.- MARQUE LOS ELEMENTOS QUE CONSIDERAN EN LA IMPARTICION DE LOS CURSOS :

- () ASISTENCIA DEL PERSONAL Y DE INSTRUCTORES
 - () CARACTERISTICAS DE LOS GRUPOS (HOMOGENEO Y/O HETEROGENEO)
 - () MATERIAL Y EQUIPOS
 - () FECHAS Y HORARIOS
 - () INSTALACIONES
- OTROS, CUALES :

8.- INDIQUE CUALES SON LAS AREAS A CONSIDERAR EN LA EVALUACION DE SUS CURSOS :

- () OBJETIVOS DEL CURSO
 - () REACCION DE LOS PARTICIPANTES (OPINION)
 - () TÉCNICAS DE EVALUACION (CUESTIONARIOS, PRACTICAS, CASOS ETC.)
 - () PERFIL DE PUESTOS
 - () IMPACTO DE LOS RESULTADOS
 - () POLITICAS DE LA INSTITUCION
- OTROS, CUALES :

9.- MENCIONE CUAL ES EL PERSONAL QUE INTERVIENE EN EL PROCESO Y SEGUIMIENTO DE CAPACITACION :

ESCOLARIDAD	PUESTO
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

10.- INDIQUE EN CUALES DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES PARTICIPA EL RESPONSABLE DEL AREA EN EL PROCESO DE CAPACITACION :

- () DIFUSION DE LA FILOSOFIA EMPRESARIAL
 - () DETECCION DE NECESIDADES EN CAPACITACION
 - () PLANEACION Y DISEÑO DE PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO
 - () FORMACION DE INSTRUCTORES
 - () IMPLANTACION DE CURSOS
 - () EVALUACION EN HABILIDADES DE COMUNICACION Y TOMA DE DESICIONES
 - () EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION
 - () EVALUACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
- OTROS, CUALES :

11.- ¿CUALES SON LOS MOTIVOS QUE RIGEN A LA ORGANIZACION PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS CURSOS EN CAPACITACION?

12.- MARQUE LOS FACTORES QUE PROMUEVEN LA CAPACITACION EN LA EMPRESA :

- () TLC
 - () PLAN DE DESARROLLO ECONOMICO ' 95
 - () CONSEJO MEXICANO PARA LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD
 - () INTERESES DE LOS GRUPOS QUE FORMAN LA EMPRESA
 - () DETECCION DE NECESIDADES POR PARTE DE LA MISMA EMPRESA
 - () CUMPLIMIENTO LEGAL POR LA ST y PS (SRIA. DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL)
- OTROS, ESPECIFIQUE :

13.- ¿LA EMPRESA EXIGE ALGUN ENTRENAMIENTO, GRADO Y/O PROFESION PARA UBICAR AL PERSONAL QUE LE CORRESPONDE CAPACITAR?

SI () NO ()

LOS REQUISITOS SON:

ESCOLARIDAD _____

CURSOS ASISTIDOS _____

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO _____

OTROS, CUALES:

14.- ¿CON LA INSERCIÓN DEL TLC SE HAN MODIFICADO LAS ANTERIORES CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL QUE CAPACITA?

SI () NO ()

¿CUALES?

15.- ¿EL AREA DE CAPACITACION REALIZA EL SEGUIMIENTO DEL ADIESTRAMIENTO Y/O CAPACITACION?

SI () NO ()

16.- ¿CUAL ES EL PROPOSITO DE EFECTUAR EL ADIESTRAMIENTO Y/O CAPACITACION POR PARTE DE LA EMPRESA?

17.- MENCIONE QUIENES EVALUAN, ANALIZAN Y DAN TERMINO AL PROCESO DEL SEGUIMIENTO EN CAPACITACION :

ESCOLARIDAD	PUESTO
_____	_____
_____	_____
_____	_____

18.- ¿LA ORGANIZACION TIENE CONOCIMIENTO DE LOS BUFFETS Y CONSORCIOS EXTRANJEROS QUE OFRECEN SUS SERVICIOS EN CAPACITACION?

SI ()

NO ()

SI SU RESPUESTA ES AFIRMATIVA, ¿QUE MEDIDAS HA IMPLEMENTADO LA EMPRESA?

19.-¿EXISTE EN SU EMPRESA ALGUN PROGRAMA PARA LA CONTINUIDAD DE LA CAPACITACION DIRIGIDA AL PERSONAL?

SI ()

NO ()

¿EN QUE CONSISTE?

20.- ¿QUE REPERCUSION HA TENIDO LA CRISIS ECONOMICA EN EL AREA DE CAPACITACION?

21.-¿COMO HA ENFRENTADO EL AREA DE CAPACITACION LA CRISIS ECONOMICA?

22.- ¿EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLA) HA AFECTADO :

- EN LAS ACTIVIDADES PARA LA DETECCION DE NECESIDADES

SI ()

NO ()

¿CUALES?

- EN LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CAPACITACION

SI ()

NO ()

¿CUALES?

- EN LOS REQUISITOS DE PERSONAL QUE IMPARTE LA CAPACITACION

SI ()

NO ()

¿CUALES?

- EN LOS CRITERIOS LEGALES PARA INICIAR EL TRAMITE DE LA CAPACITACION

SI ()

NO ()

¿CUALES?

23.- SI LAS PREGUNTAS ANTERIORES SON NEGATIVAS EXPLIQUE DE ACUERDO A SU OPINION CUALES HAN SIDO LAS RAZONES DE ESTO:

T L C

ACONTINUACION PRESENTAREMOS ALGUNAS PREGUNTAS SOBRE EL TLC Y LA INFORMACION QUE NOS PROPORCIONE SERA DE GRAN UTILIDAD PARA LOS FINES QUE PRETENDE DICHA INVESTIGACION.

1.- ¿EN SU OPINION, CUAL ES LA FINALIDAD DEL TLC?

2.- ¿CONOCE ALGUN DOCUMENTO DEL TLC QUE INFORME SOBRE LAS AREAS DE SELECCION Y CAPACITACION?

SI ()

NO ()

¿CUALES SON ESTOS?

3.- ¿QUE IMPLICACIONES CONSIDERA USTED QUE PUEDE TRAER EL TLC DENTRO DE LA ORGANIZACION?

4.-¿QUE APORTACIONES PUEDE CREAR EL TLC A LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL?

5.- DE LAS SIGUIENTES ALTERNATIVAS, INDIQUE SI EL TLC HA SIDO UN FACTOR DETERMINANTE PARA :

- () LA CREACION DE NUEVOS EMPLEOS
- () MEJORES CONDICIONES DE HIGIENE
- () CAPACITACION PARA LOS EMPLEADOS
- () EMPLEOS BIEN REMUNERADOS
- () INCOORPORACION DE NUEVAS EMPRESAS AL PAIS
- () MAYOR COMPETENCIA DE EMPRESAS MEXICANAS CON EXTRANJERAS
- () MEJOR CALIDAD DE LOS PRODUCTOS MEXICANOS EN EL MERCADO NACIONAL
- () PRECIOS ECONOMICOS DE LOS PRODUCTOS MEXICANOS EN COMPETENCIA CON LOS EXTRANJEROS
- () IMPORTANCIA DE LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL
- () ESTABILIDAD ECONOMICA DEL PAIS
- () PROGRAMAS SOCIALES Y CULTURALES PARA LOS TRABAJADORES Y SUS FAMILIAS

OTROS, ESPECIFIQUE :

6.- ¿USTED COMO PROFESIONAL DEDICADO A LAS AREAS DE SELECCION Y CAPACITACION HA TOMADO LAS MEDIDAS NECESARIAS ANTE EL TLC, CUALES?
