



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

**“HABILIDADES Y HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE QUE
REQUIERE EL PSICÓLOGO EN EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL”
(REVISIÓN TEÓRICO-CRÍTICA).**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADOS EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N:

GARCÍA ORTIZ HÉCTOR MANUEL
RAMÍREZ GÓMEZ ISAAC
SILES GONZÁLEZ MARÍA DEL CARMEN

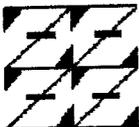
DIRECTOR: LIC. JOSE ALBERTO MONTAÑO ALVAREZ



**ZARAGOZA
SECRETARIA
TÉCNICA
PSICOLOGIA**

MEXICO, D. F. 2007

U N A M
F E S
Z A R A G O Z A



LO HUMANO EJE
DE NUESTRA REFLEXION



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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

Carmen:

A ti mamá, porque aunque te me adelantaste en el camino y no tuve la dicha de compartir este sueño contigo.....eres el pilar me dio la fuerza para continuar y salir adelante....y espero que donde sea que estés, siempre te sientas orgullosa de mi.....te amo mami.

A ti papá por estar siempre conmigo, por apoyarme, respaldarme y por ser un digno ejemplo de un padre perfecto.....gracias por confiar en mi y estar para mi..... te amo papi.

A ustedes familia, hermanos, sobrinos, cuñadas, cuñados, etc., por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas....sobre todo por no dejarme caer cuando más los necesite...gracias por todo.....los amo hermanitos.

A ti amor, por presionarme, por enseñarme que las cosas nunca se dejan inconclusas.....pero sobre todo por amarme y respaldarme de manera incondicional.....gracias por estar conmigo y para mi.....te amo Toño.

Héctor:

Quiero dedicárselas primero ante todo a mis padres y a mi hermano por apoyarme en mis estudios ante las adversidades que hemos vivido, sin embargo, seguimos adelante. Éste trabajo es el resultado de todos nuestros esfuerzos y de antemano quiero decirles..... *gracias!*

“Lo que nos mete en Problemas no es lo que no sabemos... es lo que sabemos con seguridad pero que no es así.” Mark Twain

“Por que hemos de suponer que un Dios o una fuerza espiritual crearon el Universo cuando podemos explicar todo cuanto ocurre sin necesidad de esa hipótesis” Anónimo

Y agradezco a todas aquellas personas que estuvieron y están a mi alrededor, que me apoyaron en la realización de éste trabajo. Nota: no pude escribir nombres ya que me llevaría otra cuarta parte de la tesis. Ustedes saben quienes son.

Isaac: “Es carecer de Psicología pretender explicarlo todo por medio de la Psicología.”
Henri Michaux

A mi madre Rosario y hermano Jonathan que me han inspirado demasiadas cosas para mencionarlás aquí. A mi cuñada Norma, a mis sobrinos Jonathan y Jibram por llegar a tiempo a nuestras vidas. A toda mi Familia y amigos cuya pregunta ¿Ya terminaste tu tesis? Tiene ahora una respuesta aceptable.

A ti por ser una fuente constante de estímulo...

Y a todos, quienes en mi andar forjaron mi camino con su pasión y ejemplo.

AGRADECIMIENTOS

Una simple palabra, no basta para describir lo agradecidos que estamos y la enorme deuda que tenemos con ustedes por habernos transmitido y compartido sus conocimientos a lo largo de nuestra estancia en esta "nuestra casa, nuestra escuela", podríamos decir miles y miles de cosas en gratitud a su enseñanza, pero solo basta decir, que el enorme compromiso que tenemos con ustedes se ve reflejado el día de hoy al demostrarles que todo su tiempo, sus conocimientos, su disposición, su confianza y su apoyo no fueron en vano..... "gracias profesores por conducirnos por el buen camino y convertirnos en lo que hoy somos.....Lic. en Psicología".

A nuestro director de tesis por haber confiado en nuestro proyecto y por habernos orientado en nuestro largo camino para la realización de ésta.....gracias Alberto.

A los profesores Sergio Bastar, Eloisa Rodriguez , Blanca Barcelata y Alfredo Villegas por haberse tomado la molestia de revisar nuestro proyecto, hacernos las correcciones pertinentes y ponernos los pies sobre la tierra para encontrar la respuesta correcta de lo que realmente pretendíamos demostrar con dicha tesis.

Y a todas aquellas personas que directa o indirectamente han estado a nuestro lado, apoyándonos y respaldándonos en cada paso que dimos y seguimos dando.

"El maestro aparece cuando el alumno está listo"

Fernando Allier *¡Gracias maestro!*

INDICE

INTRODUCCION

I: "HISTORIA"

<i>1.1 Historia del Reclutamiento y Selección de personal</i>	10
1.1.1 Los primeros años (1900-1916).....	10
1.1.2 Primera Guerra Mundial (1917-1918).....	13
1.1.3 Periodo entre las dos guerras (1919-1940).....	14
1.1.4 Segunda Guerra Mundial (1941-1945).....	15
1.1.5 Intervención del gobierno (1964-hoy).....	17
<i>1.2 Historia de la Psicología del Trabajo en México</i>	18
<i>1.3 Psicología Industrial en la actualidad</i>	21

II: "RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL"

<i>2.1 Reclutamiento de Personal</i>	25
a) Recursos Humanos.....	25
2.1.1 <i>Definiciones de reclutamiento</i>	26
2.1.2 <i>Proceso de Reclutamiento</i>	29
a) Investigación Interna.....	30
b) Investigación Externa.....	30
2.1.3 <i>Tipos de Reclutamiento</i>	31
2.1.4 <i>Fuentes de Reclutamiento</i>	31
a) Planeación Estratégica.....	34
2.1.5 <i>Reclutamiento Interno</i>	35
a) Ventajas del Reclutamiento Interno.....	36
b) Desventajas del Reclutamiento Interno.....	36
2.1.6 <i>Reclutamiento Externo</i>	37
a) Ventajas del Reclutamiento Externo.....	39
b) Desventajas del Reclutamiento Externo.....	39
2.1.7 <i>Reclutamiento Mixto</i>	40
2.1.8 <i>Determinación de las Vacantes</i>	41
2.1.9 <i>Administración del Proceso de Reclutamiento</i>	41

2.2 Selección de Personal.....	42
2.2.1 Definiciones de Selección.....	43
a) Panorama General.....	44
2.2.2 Fases del Proceso de Selección.....	44
2.2.3 Análisis y Descripción del Puesto a Cubrir.....	45
a) Especificación del puesto.....	46
b) Información sobre los Solicitantes.....	47
2.2.4 La Solicitud de Empleo.....	47
a) Estructura de la solicitud de empleo.....	48
2.2.5 Entrevista.....	48
a) Tipos de Entrevista.....	50
b) Etapas de la Entrevista de Selección.....	53
2.2.6 Tests y Pruebas Técnicas.....	55
a) Técnicas de Simulación.....	58
2.2.7 Examen Médico.....	58
2.2.8 Proceso de Selección de personal.....	59
a) Selección Interna.....	59
2.2.9 Pasos en el Proceso de Selección.....	60
a) Recepción preliminar.....	60
b) Administración de exámenes.....	60
c) Entrevista de selección.....	61
d) Verificación de referencias y antecedentes.....	61
e) Evaluación médica.....	61
f) Entrevista con el supervisor.....	61
g) Descripción realista del puesto.....	61
h) Decisión de contratar.....	61
2.2.10 Habilidades y Herramientas del Psicólogo en el Proceso de Reclutamiento y Selección.....	62

III: "FORMACION PROFESIONAL DEL PSICOLOGO

3.1 Formación Profesional del psicólogo.....	66
3.2 Planes y programas de estudios (Comparación de planes de estudio de la FES-Z y CU.).....	70
3.2.1 Un vistazo al plan de estudios de la FES Zaragoza.....	70
3.2.2 Metas Curriculares.....	72
3.2.3 Objetivos Curriculares.....	72
3.2.4 Modelo de Estructura Curricular.....	73
3.2.5 Comentarios Generales.....	73
3.2.6 Sistema Instruccional y de Evaluación.....	74
3.2.7 Habilidades y Conocimientos que propone la Facultad de Estudios Superiores de Zaragoza en la licenciatura de Psicología de la UNAM.....	75
3.2.8 Un vistazo al proyecto de Reformas al Plan de Estudios de la licenciatura en Psicología, CU.....	78

a) Plan de Materias Comunes Obligatorias.....	80
b) Descripción Sintética de las Asignaturas (Área de Psicología del trabajo) Facultad de Psicología.....	81
c) Habilidades y Conocimientos que propone la Facultad de Psicología de la UNAM.....	83
3.3 Perfil del Egresado.....	86
3.4 Perspectivas laborales del psicólogo.....	89
3.4.1 Campo laboral del Psicólogo.....	90
3.5 Crítica a la Formación del Psicólogo de la FES-Z.....	93
IV: "CONCLUSIONES"	
Conclusiones del Capítulo I.....	98
Conclusiones del Capítulo II.....	99
Conclusiones del Capítulo III.....	103
Conclusiones Generales y puntos a considerar.....	106
VI: "REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS"	112
V: "ANEXOS"	117

INTRODUCCION

La presente investigación es de tipo documental de carácter teórico-crítico, tiene como metodología, la recopilación, clasificación y selección de información en libros, tesis, artículos electrónicos y documentos institucionales.

La inquietud de ésta investigación documental nace de la necesidad que existe en los universitarios para adaptarse a los requerimientos actuales que la industria a marcado como camino; motivándose a cuestionar el proceso que ve crecer a los alumnos como estudiantes ya que es evidente la exigencia que ejerce el mercado de trabajo tan demandante en el área de la psicología laboral que no se puede dejar de subrayar la carencia de conocimiento que se tiene al respecto y que impulsa a señalar el vacío que existe sobre el tema en el proceso que se ha recibido como estudiantes de psicología en la FES-Zaragoza.

Sin duda alguna el campo laboral de la psicología del trabajo tiene una mayor demanda hoy día, por lo que requiere de psicólogos preparados con conocimientos en el área de reclutamiento y selección de personal, ya que como parte fundamental de la empresa es primordial tener al personal adecuado y capacitado.

Con base en lo anterior, surge el planteamiento del problema: El plan de estudios que se imparte en la carrera de psicología de la FES-Zaragoza, ¿es adecuado para que los alumnos se desempeñen en el área de reclutamiento y selección de personal?.

Dicha pregunta conduce a plantear la hipótesis de que las habilidades y los conocimientos que se imparten en la carrera de psicología en la FES-Zaragoza no son suficientes ni específicas para que los alumnos se desempeñen en el área de reclutamiento y selección de personal.

Por tal motivo, el interés de la presente propuesta radica en la contribución al conocimiento propio, invitando así al análisis, reflexión y revisión del plan de estudios de la currícula en psicología en la FES-Zaragoza dentro de la institución para que de esa manera se contemple psicología del trabajo como tema de estudio y así futuros psicólogos encuentren elementos valiosos que les permitan adaptarse al campo laboral.

Por tanto, el objetivo de éste trabajo es demostrar que el plan de estudios de la FES-Zaragoza en la carrera de psicología en comparación con la Facultad de Psicología, carece de conocimientos específicos y precisos enfocados al campo de aplicación de la Psicología del trabajo. Ya que a pesar de que se desarrollan a lo largo de la licenciatura habilidades tales como, manejo de entrevista y conocimientos de pruebas psicométricas que permitan un desenvolvimiento en el área laboral, se sabe que son insuficientes y no satisfactorias para el desempeño adecuado.

Ya que el campo del psicólogo dentro de la empresa es vasto no se pretendió abarcar toda la psicología industrial, además de que el mercado de trabajo para el psicólogo es amplio a nivel de reclutadores y seleccionadores por dicha razón, el interés radicó en enfocarse exclusivamente en el área de psicología del trabajo, además de que se investigaron las habilidades y bases con las que debe contar el psicólogo para poder realizar el proceso de reclutamiento y selección, al igual que la formación educativa que posee.

En el capítulo I se habla del surgimiento de la psicología industrial, de cómo se crea la necesidad de reclutar personal idóneo durante la primera Guerra Mundial y de cómo la psicología juega un papel fundamental dentro de éste proceso y ésta a su vez se introduce en el ámbito industrial en la búsqueda de trabajadores eficientes en el área de producción en Estados Unidos, posteriormente se habla de cómo la psicología industrial toma importancia en México, se hace un pequeño recuento desde aquél entonces hasta nuestros días.

Dentro del capítulo II se especifica y se define el reclutamiento y selección de personal, tomando en cuenta cada uno de los puntos que sigue una empresa durante éste proceso, señalando sus ventajas y desventajas, así como se hace mención de las habilidades y herramientas que debe poseer todo buen psicólogo para poder realizar adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección de personal, según una de las agencias de colocación de mayor renombre en nuestro país One-Digit.

Para el tercer y último capítulo se describe el perfil del egresado en psicología según la Facultad de Psicología y FES Zaragoza, así como de la formación académica que adquieren los psicólogos en dichas instituciones, la forma en como se relacionan las escuelas con las empresas a la hora de ofrecer vacantes. Se habla de los planes y programas de estudio de ambas Instituciones, esto para cotejar la formación que se imparte en dichas instituciones, que en el caso de FES Zaragoza va en contraste con la demanda de ofertas laborales que ofrecen las empresas para los psicólogos egresados, esto se puede comprobar en las bolsa de trabajo de ambas Instituciones, pues se hizo una recopilación de las vacantes que le solicitan las empresas a ambas Instituciones y efectivamente se puede cotejar que hay mayor demanda de trabajo para el área de Reclutamiento y Selección en comparación con las áreas clínica, social, experimental y educativa.

Para finalizar dicho capítulo se hace una crítica a la formación que se les da a los psicólogos en FES Zaragoza, que desafortunadamente no cubre el área de trabajo de mayor demanda, la psicología laboral, por tanto se resaltan algunos elementos a considerar que invita al análisis y reflexión de la formación del psicólogo.

Por último se agrega un apartado de anexos en los que se puede consultar algunos formatos que ayuden a la mejor comprensión del lector en el tema, dichos anexos están enumerados como sigue:

Anexo 1: Perfil del puesto: Es la descripción detallada y precisa de lo que se busca para cubrir una vacante.

Anexo 2: Anuncio: Son mensajes publicitarios que utilizan las empresas para atraer candidatos. Se muestra como se deben estructurar los diferentes tipos de anuncios para hacerlos más atractivos al candidato y así, atraer más gente y cubrir rápidamente las vacantes.

Anexo 3: Agencias de colocación: Son empresas que se dedican exclusivamente a buscar candidatos y colocarlos en una empresa determinada que paga los servicios. Se agrega un formato de los que utilizan las empresas en su proceso de registro de candidatos para mayor comprensión del lector.

Anexo 4: Entrevista: Es una técnica utilizada en el proceso de selección que sirve para conocer algunos rasgos de comportamiento del individuo. Se anexa una guía de entrevista con la finalidad de que el entrevistador conozca la forma en como se deben de realizar los preguntas sin inducir al entrevistado.

Anexo 5: Reporte de Evaluación: Es el informe que realiza el evaluador al final de la evaluación a un candidato, en él se argumenta el porque de la aceptación o rechazo del candidato, así como se dan algunas sugerencias de las áreas de trabajo para las cuales es apto el candidato.

Anexo 6: Pruebas de Inteligencia: Son instrumentos de medición estandarizados que se aplican en el proceso de selección con la finalidad de conocer el CI del candidato. Se agrega una de las más utilizadas en el área de psicología del trabajo para mayor comprensión.

Anexo 7: Pruebas de Aptitud: Como su nombre lo dice, sirven para conocer que aptitud tiene el candidato ante el grupo de trabajo, así como para saber la forma en como se desenvuelve de manera individual y grupal en el ámbito laboral.

Anexo 8: Pruebas de Personalidad: También llamadas proyectivas. Sirven para conocer el estado de ánimo del candidato, así como para saber cuales si tienes metas a futuro o si por el contrario, tiene conflictos sin resolver del pasado.

Anexo 9: Habilidades Requeridas: Se agrega una lista de habilidades que debe manejar el psicólogo, según una de las empresas de mayor renombre en México, esto con la finalidad de tomar conciencia como psicólogos y hacer una auto evaluación para saber el grado de dominio que se tiene de cada una de éstas.

Se pretende que con la inclusión de dichos anexos, se puedan despejar las dudas que en el trayecto de la investigación le puedan surgir al lector.

HISTORIA

1.1 Historia del Reclutamiento y Selección de Personal

“La Psicología tiene aproximadamente 100 años de iniciada, en cambio, la Psicología Industrial fue fundada finalmente a principios del siglo XX” (Anaya, 2004).

Es demasiado difícil fijar una fecha para la fundación de cualquier disciplina; sin embargo, es probable que la psicología industrial se iniciara el 20 de diciembre de 1901 con el Doctor Walter Dill Scott. Los logros del doctor Scott, como primer psicólogo industrial, son demasía o numerosos para poder dar aquí todos los detalle., se recomienda al lector que consulte fuentes más apropiadas al respecto (Ferguson, 1962 citado en Blum y Naylor, 1990).

Cuando no se le ha atribuido a Scott el honor de ser el primer psicólogo industrial, se le ha concedido ese honor a Hugo Münsterberg. En 1913, este investigador publicó su texto *Psychology and Industrial Efficiency* (Münsterberg, 1913 citado en Muchinsky, 2002). Como autor, Münsterberg tenía a ser menos agresivo y directo que Scott en su método para aplicar la psicología a los negocios.

1.1 Los primeros años (1900-1916)

En sus inicios, lo que ahora conocemos como psicología Industrial ni siquiera tenía un nombre; era la confluencia de dos fuerzas que habían ido tomando impulso antes de 1900. Una de esas fuerzas era la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas básicas. En ese momento, la mayor parte de los psicólogos eran estrictamente científicos y evitaban de forma deliberada el estudio de problemas que estuvieran fuera de las fronteras de la investigación pura. Sin embargo, un psicólogo llamado W. L. Bryan publicó un artículo (Bryan y Harter, 1897 citado en Muchinsky, 2002) sobre cómo los telegrafistas profesionales desarrollaban habilidades para enviar y recibir el código Morse. Pocos años después, en 1903, el discurso presidencial de Bryan a la American Psychological Association (Bryan, 1904 citado en Muchinsky, 2002) tocó el tema de que los psicólogos debían estudiar “actividades y funciones concretas, como aparecen en la vida cotidiana”. Bryan no abogaba por el estudio en sí de problemas existentes en la industria, sino acentuaba el examen de habilidades reales como una base sobre la cual desarrollar la psicología científica. A Bryan no se le considera el padre de la psicología Industrial, sino más bien un precursor.

La segunda fuerza importante en la evolución de esta disciplina provino del deseo de los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia. Estaban preocupados fundamentalmente por la economía de la producción, y por consiguiente, por la productividad vital de los empleados industriales. Un equipo formado por una pareja, Frank y Lillian Gilbreth, contribuyeron con información novedosa sobre tiempo y movimiento en la producción industrial. Quizá sean más conocidos por sus investigaciones sobre los elementos del movimiento humano, a los que denominaron “therbligs”. Koppes (1997) informó que Lillian Gilbreth fue una de las psicólogas que hizo contribuciones sustanciales a la primera época de la psicología, Industrial.

Koppes señaló que Gilbreth había pronunciado un discurso histórico en 1908, durante una reunión de ingenieros industriales. Le solicitaron su opinión, ya que era la única mujer participante en la convención. Según Yost (1943, citado en Muchisky, 2002), Lillian Gilbreth se puso de pie y recalcó que el ser humano era, por supuesto, el elemento más importante de la industria. Y que a ella le parecía que el elemento no había recibido la atención de la industria. Los esposos Gilbreth pueden ser considerados como los Tayloristas que lanzaron las líneas de estudio de las posteriores Fisiología y Psicología del Trabajo (Gallaga, 2004, citado en Cardona, 2004).

“Antes de 1917 no se había otorgado un grado en psicología industrial. Lillian Gilbreth recibió el primer doctorado en psicología industrial en la Brown University, por su investigación aplicando los principios de la administración científica de Frederick W. Taylor en instituciones educativas” (Landy, 2005).

Tres individuos se destacan como los padres fundadores de la psicología:

Walter Dill Scott. Un psicólogo, fue persuadido para que ofreciera una charla a varios dirigentes de negocios de Chicago sobre la necesidad de aplicar la psicología a la publicidad. Su charla fue bien recibida y llevó a la publicación de dos libros: *The Theory of Advertising* 1903 y *The Psychology of Advertising* 1908. El primer libro trataba de la sugestión y la argumentación como métodos para influir sobre la gente. El segundo libro apuntaba hacia el incremento de la eficiencia humana con tácticas tales como la imitación, la competencia, la lealtad y la concentración. Hacia 1911 Scott había expandido sus áreas de interés y había publicado otros dos libros: *Influencing Men in Business* e *Increasing Human Efficiency in Business*. Durante la Primera Guerra Mundial, Scott fue decisivo en la aplicación de procedimientos de personal dentro del ejército. Landy (2005) describió a Scott como un científico-profesional consumado, que era muy respetado en ambas esferas de la actividad profesional. Scott influyó sustancialmente en el aumento de la consciencia pública hacia la psicología industrial y su credibilidad.

“En 1919, Scott y otros investigadores fundaron la Scott Company of Philadelphia. Esta fue la primera organización de consultoría psicológica que se creó y se orientó hacia problemas del personal en la industria. Dos años después, se fundó la Psychological Corporation, que ya mencionamos la organización más antigua de este tipo que todavía permanece en actividad en los Estados Unidos” (Blum y Naylor, 1990).

Frederick W Taylor. Ingeniero de profesión. Su preparación formal era limitada, pero logró obtener muchas patentes debido a su experiencia y autocapacitación en ingeniería. Mientras en una compañía lograba ascender de obrero a supervisor, y finalmente a director de planta, Taylor se dio cuenta del valor que tenía rediseñar la situación laboral para alcanzar tanto una mayor producción de la compañía como salarios más altos para los trabajadores. Su obra más conocida es el libro *The Principles of Scientific Management* 1911.

“Según el artículo de Van De Water 1997 (citado en Muchinsky, 2002), estos principios eran: 1) la ciencia por encima de la regla del pulgar; 2) selección científica y capacitación; 3) la cooperación por encima del individualismo, y 4) división equitativa del trabajo más adecuado entre jefes y empleados” (Muchinsky, 2002). En lo que quizá sea el mejor ejemplo de sus métodos, Taylor mostró que los obreros que manipulaban lingotes pesados de hierro podían ser más productivos si tenían descansos en el trabajo. Capacitar a los empleados sobre cuándo trabajar y cuándo descansar incrementaba la productividad promedio.

“Taylor formuló cuatro principios fundamentales que constituyen su concepción de la dirección científica” (Paquín, 1993).

- El primero de estos principios propone que la dirección desarrolle una ciencia de la producción para reemplazar los antiguos métodos empíricos; la dirección debe encargarse de reunir todos los elementos del conocimiento que, en el pasado, estaban en poder de los obreros, clasificar esta información, hacer la síntesis y deducir de estos conocimientos, reglas, leyes y fórmulas, que son de gran ayuda para facilitar al obrero el cumplimiento de su tarea diaria pudo aumentar considerablemente la productividad de los obreros al reducir la duración de la jornada de trabajo de diez horas y media a ocho horas y media, y prever cuatro descansos de diez minutos por jornada de trabajo.
- El segundo principio consiste en seleccionar científicamente a los obreros, en adiestrarlos y en perfeccionarlos en la ejecución de sus tareas. Para un tipo determinado de trabajo hay que seleccionar a un "hombre de primera categoría", es decir, una persona perfectamente adecuada al trabajo que se ha de realizar.
- El tercer principio consiste en colaborar estrechamente con los obreros a fin de asegurar que el trabajo se ejecute de la manera prevista.
- El cuarto principio es que el trabajo y la responsabilidad del trabajo se distribuyan de manera equitativa entre la dirección y los obreros, encargándose los miembros de la dirección del trabajo para el que están mejor calificados que los obreros.

Los empresarios aceptaron de entrada la mayor parte de las ideas de Taylor. Contribuyó en gran medida a la adopción de técnicas no necesariamente inventadas por él, pero de las cuáles habían ponderado sus méritos: estudio de tiempos y movimientos, estandarización de los métodos y de las herramientas, establecimiento de objetivos de producción para los empleados, estudios de fatiga, planificación de sistemas de remuneración con más motivaciones, selección científica de los empleados y responsabilidades de la gerencia en la formación de los empleados.

Hugo Münsterberg. Psicólogo alemán con una formación académica tradicional. El renombrado psicólogo norteamericano William James invitó a Münsterberg a la Universidad de Harvard, donde aplicó sus métodos experimentales a diversos problemas, incluyendo la percepción y la atención. Era un personaje popular en la educación estadounidense, un orador talentoso y amigo personal del presidente Theodore Roosevelt. A Münsterberg le interesaba la aplicación de métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales prácticos. Publicó un libro titulado "Psychology and Industrial Efficiency" en 1913, el cual se dividía en tres partes: seleccionar trabajadores, diseñar situaciones laborales y utilizar la psicología en las ventas.

Uno de los estudios más renombrados de Münsterberg trataba de determinar cómo se forma un conductor seguro de tranvías. Estudió sistemáticamente todos los aspectos del puesto de trabajo, desarrolló una ingeniosa simulación de laboratorio de un tranvía y llegó a la conclusión de que un buen conductor tendría que apreciar al mismo tiempo todo lo que puede influir sobre el avance del vehículo. (Muchinsky, 2002).

1.1.2 Primera Guerra Mundial (1917-1918)

La Primera Guerra Mundial dio un poderoso impulso a la respetabilidad de la psicología. Los psicólogos creyeron que podían prestar valiosos servicios a la nación, y algunos vieron la guerra como un medio para acelerar el progreso de la profesión. Roben Yerkes fue el psicólogo más decisivo para implicar a la psicología en la guerra. Como presidente de la APA, llevó a la profesión a cumplir misiones en el esfuerzo bélico. La APA hizo muchas propuestas, incluyendo métodos para seleccionar y reconocer a los reclutas con deficiencia mental, así como métodos de asignación de reclutas a puestos en el ejército. Comités de psicólogos investigaban las motivaciones del soldado, su moral, los problemas psicológicos causados por incapacidades físicas y la disciplina. Yerkes continuó insistiendo en su concepción de que la psicología podía ser de gran ayuda en tiempos de guerra.

Los planes para aplicar test a reclutas marchaban lentamente. El ejército construyó sitios especiales para realizar los test en sus campamentos y ordenó que se les aplicaran a todos los oficiales, a los candidatos a oficiales y a los reclutas recién alistados. "Fueron utilizados ambos test de inteligencia, Alfa y Beta (ambos fueron diseñados por Walter Van Dyke) con la finalidad de identificar a los que tenían baja inteligencia y así excluirlos del programa de adiestramiento militar. Este acontecimiento marcó el inicio de la Psicología como apoyo al proceso de selección de personal), así como algunos test individuales" (Anaya, 2004).

Durante la Primera Guerra Mundial, la Psicología evidencia por primera vez, a nivel mundial y sin discusión, su vigoroso desarrollo tecnológico y su utilidad en la resolución de los problemas que presenta la fuerza de trabajo, al aplicarse a la selección y capacitación de los reclutas del ejército estadounidense. La gran depresión económica que azotó el mundo alrededor de 1929 intensificó la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. Aunque esa crisis se originó en las dificultades económicas de los Estados Unidos y en la dependencia de la mayor parte de los países capitalistas de la economía estadounidense, provocó indirectamente una verdadera reelaboración de conceptos y una reevaluación de los principios de administración hasta entonces aceptados con su carácter dogmático y prescriptivo (Gallaga, 2004 citada en Cardona, 2004).

"La orden final, autorizando el programa de realización de test, salió de la oficina del ayudante general en agosto de 1918. Sin embargo, el armisticio se firmó tres meses después y la Primera Guerra Mundial quedó atrás. La realización de los test concluyó en el momento en que había terminado de organizarse y había recibido la autorización. Como resultado, el programa de test de inteligencia no aportó tanto a la guerra como Yerkes habría deseado. Aunque 1 726 000 individuos fueron sometidos a test en el programa, la utilización real de los resultados fue mínima" (Muchinsky, 2002).

“Aunque el impacto de la psicología en el esfuerzo de guerra no fue sustancial, el proceso mismo de otorgar tal reconocimiento y autoridad a los psicólogos dio un gran impulso a la profesión. Los psicólogos fueron considerados profesionales capaces de hacer valiosas aportaciones a la sociedad y contribuir a la prosperidad de una compañía (y, en guerra, a la de una nación). En 1917 también comenzó a publicarse la revista más antigua y representativa en el campo de la psicología Industrial, la *Journal of Applied Psychology* (Revista de Psicología Aplicada)” (Idem, 2002).

Después de la guerra hubo un gran auge en el número de empresas de consultoría y oficinas de investigación psicológica. El nacimiento de estas agencias impulsó la llegada de la nueva era de la psicología Industrial.

1.1.3 Periodo entre las dos guerras (1919-1940)

La psicología aplicada emergió de la guerra como una disciplina reconocida. La sociedad comenzaba a darse cuenta de que la psicología industrial podía resolver problemas prácticos.

Después de la guerra florecieron varias oficinas de investigación psicológica. El *Bureau of Salesmanship Research* (Despacho de Investigación de los Vendedores) fue desarrollado por Walter Bingham en el *Carnegie Institute of Technology* (Instituto de Tecnología Carnegie). Existían escasos precedentes de este tipo de cooperación entre la universidad y la industria. El despacho pretendía resolver problemas con técnicas de investigación psicológica, problemas que nunca habían sido examinados científicamente. Veintisiete compañías cooperaron con Bingham, cada una de las cuales contribuía con 500 dólares al año para financiar investigación psicológica aplicada. Uno de los primeros productos del despacho fue el libro *Aids in Selecting Salesmen*. Durante varios años, el despacho se concentró en la selección, clasificación y desarrollo de personal de oficina y ejecutivo, así como de agentes de ventas.

En 1924 comenzaron una serie de experimentos en la fábrica Hawthorne, de la *Western Electric Company*. Aunque inicialmente parecían tener una importancia científica menor, se convirtieron en clásicos de la psicología industrial.

Ésta era de la psicología industrial terminó con la conclusión de los estudios Hawthorne, coincidiendo con el estallido de la Segunda Guerra Mundial. Los psicólogos industriales se enfrentaban ahora a una tarea inmensa: ayudar a movilizar a una nación para una guerra en dos continentes.

“Esta experiencia militar sentó las bases de una dinámica proliferación de las actividades de la psicología industrial, una vez terminada la guerra. El público, los negocios, los sistemas escolares y otros organismos que utilizaban métodos de clasificación y selección se dieron cuenta de la utilidad de los tests y de inmediato solicitaron técnicas más variadas y perfectas para realizarlas. Los tests que el ejército estadounidense había utilizado fueron adaptados al uso civil, diseñándose después otras para situaciones de lo más heterogéneo. Se inició así un amplio e intenso programa de tests psicológicos en las escuelas públicas, en la industria y en la milicia, muchos de los cuales siguen aplicándose en forma sistemática (a veces incluso se abusa de ellos)” (Schultz, 1991).

Así pues, las aportaciones de los primeros psicólogos industriales fueron centrándose en torno a lo que conocemos hoy con el nombre de psicología del personal, la cual versa sobre la selección y asignación del individuo idóneo en el puesto apropiado.

1.1.4 Segunda Guerra Mundial (1941-1945)

Como en la Primera Guerra Mundial, se hizo gran hincapié en la construcción de pruebas para seleccionar y clasificar a los reclutas. También se elaboraron programas de selección de oficiales, varios programas de adiestramiento especializado y técnicas de análisis de puestos y evaluación del rendimiento.

Otra publicación relevante de investigaciones aplicadas, *Personnel Psychology*, apareció en 1948. En ella se informa de los resultados de estudios psicológicos actuales en campos como el adiestramiento, el análisis de puestos, la selección, la evaluación, la motivación y las actitudes, las condiciones de trabajo y el diseño de equipos. Sus artículos están dirigidos a los gerentes informados e interesados; no obstante, al mismo tiempo, están escritos de tal modo que satisfacen las necesidades que tienen los técnicos de informes completos y precisos.

Quando Estados Unidos entró en la Segunda Guerra Mundial, los psicólogos industriales estaban mucho más preparados para el esfuerzo de guerra de lo que habían estado en 1917. Para esta época, los psicólogos habían estudiado los problemas de selección y colocación de empleados, y habían refinado sus técnicas considerablemente. Walter Bingham dirigía el comité asesor de clasificación de personal militar que se había formado como respuesta a las necesidades de clasificación y entrenamiento del ejército. A diferencia de la Primera Guerra Mundial, esta vez el ejército fue el primero en acudir a los psicólogos. Una de las primeras misiones del comité fue desarrollar una prueba que pudiera clasificar a los nuevos reclutas en cinco categorías, basándose en sus habilidades para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado. La prueba desarrollada fue la *Army General Classification Test, AGCT* (Prueba General de Clasificación del Ejército), un punto de referencia en la historia de las pruebas de grupo. Harrel (1992), al reflejar su propia participación en el desarrollo del AGCT hace 50 años, explicó que 12 millones de soldados fueron clasificados en puestos de trabajo militares sobre la base de las pruebas. El comité también trabajó en otros proyectos, tales como métodos de selección de personas para entrenamiento de oficiales, pruebas sobre habilidad de negociación y pruebas suplementarias de aptitud.

El propósito de este programa de pruebas era evaluar candidatos para asignarlos a unidades de inteligencia militar.

Otra área de trabajo era la selección y entrenamiento de pilotos para volar aviones de guerra. El comité estaba integrado por psicólogos personal militar y pilotos civiles. La política del comité era trasladar el escenario experimental tradicional de las pruebas de laboratorio a la cabina de control.

Cada una de las dos guerras tuvo un efecto en la psicología industrial. La Primera Guerra Mundial contribuyó a formar la profesión y le otorgó aceptación social. La Segunda Guerra Mundial ayudó a desarrollarla y refinarla. La siguiente época en la historia de la psicología Industrial fue testigo de la evolución de la disciplina en subespecialidades, y del logro de niveles elevados de rigor científico y académico.

La parte de psicología industrial especializada en selección, clasificación y capacitación de personal también obtuvo su propia identidad, "psicología de personal".

Hasta 1930 la psicología industrial se enfocó al uso de las pruebas de capacidad mental para seleccionar a los mejores trabajadores. En las áreas más tradicionales de la psicología Industrial la segunda guerra mundial renovó el interés en la evaluación de capacidades (para ubicar correctamente a los reclutas en puestos similares tecnológicamente más avanzados) y se introdujeron los centros de evaluación. La Office of Strategic Service (OSS) era el departamento gubernamental encargado de recopilar y analizar la inteligencia militar. Parte de esa responsabilidad era tender una red de espionaje para anticipar la estrategia enemiga. Los candidatos a los puestos de espía eran enviados a una granja apartada cerca de Washington, D.C. - de aquí el término "centro" de evaluación (Guion, 1988)- para llevar a cabo evaluaciones más detalladas, lo que regularmente tenía una duración de por lo menos una semana. Las evaluaciones consistían no sólo en entrevistas y pruebas de lápiz y papel, sino también en "ejercicios" que pretendían demostrar si soportaban el estrés y el rigor (más bien físico) del trabajo detrás de las líneas enemigas.

En contraste con la depresión de 1930, cuando los empleadores despedían trabajadores en vez de contratarlos y por tanto tenían menos interés en las pruebas de selección, en los años de posguerra hubo un auge para la industria con muchos puestos vacantes y candidatos para someter a pruebas.

"El desarrollo de la psicología industrial en Estados Unidos, a partir de 1945, tiene claro paralelismo con el extraordinario crecimiento de la tecnología y las empresas de Estados Unidos. El tamaño y complejidad de los modernos negocios y organismos oficiales han impuesto más demandas a la pericia de los psicólogos, obligándolos a mantener y mejorar la eficiencia industrial" (Schultz, 1991).

Hacia 1950, conforme los empleadores se percataban de que los intereses, actitudes y la personalidad podrían contribuir con los resultados esperados ; como la productividad y la estabilidad de la fuerza laboral, una gran cantidad de pruebas habían entrado al mercado. La influencia de las nuevas pruebas en la selección continuó imbatible hasta la promulgación del Acta de los Derechos Civiles de 1964. Esta Ley se escribió en secciones llamados "Títulos".

La sección que tenía que ver con la discriminación en el empleo era el Título VII y estipulaba que los empleadores justificaran el uso de pruebas de selección. Si la prueba no demostraba la relación con el desempeño laboral, y si un grupo protegido (grupos demográficos específicamente identificados en la legislación, afro americanos, hispanos o mujeres) tendía a calificar más bajo en esa prueba, en promedio, que el grupo no protegido, resultando en menor oferta de trabajo, la prueba podría considerarse ilegal.

Esta legislación revolucionó las pruebas de selección y llevo al desarrollo de una base de conocimiento técnico sobre las características de las pruebas en el empleo.

1.1.5 Intervención del gobierno (1964-hoy)

A finales de los cincuenta y principios de los sesenta, la nación estadounidense fue barrida por lo que después se denominó el "movimiento de derechos civiles". Como nación, se tornó más sensible ante la situación deplorable de las minorías a las que sistemáticamente se les había negado igualdad de oportunidades en diferentes ámbitos de la vida, que incluían vivienda, educación y empleo.

Hacia 1978, el gobierno estadounidense había esbozado un conjunto uniforme de líneas directivas obligatorias para los empleadores. Se ordenó legalmente a las compañías demostrar que sus test de empleo no discriminaban de manera uniforme a grupos minoritarios. Además, las normas gubernamentales nuevas no se limitaban sólo a pruebas de lápiz y papel, o a la función de selección de personal: abarcaban todos los procedimientos (entrevistas, pruebas, modelos de solicitud) utilizados para adoptar todo tipo de decisión de personal (selección, colocación, promoción, baja, etc.).

La psicología Industrial también hizo un importante aporte a los militares durante esta época de nuestra historia. de la Armed Services Vocational Aptitude Battery, ASVAB (Batería de Aptitud Vocacional de los Servicios Armados). Cada año, la ASVAB se administra a 300 000-400 000 personas, de las que se seleccionan 120,000 – 140,000 individuos.

Campbell (1990 citado en Muchinsky, 2002) describió los esfuerzos de los psicólogos Industrial para desarrollar una prueba destinada a la selección y clasificación del persona militar. Este proyecto involucró a muchos psicólogos y se necesitaron casi 10 años para terminarlo. Denominado "Proyecto A", implicaba el desarrollo.

En cierto sentido, la evolución de la psicología Industrial es la crónica de intereses crecientes a lo largo de varias dimensiones comunes, que ha sido moldeada por algunos eventos sísmicos. Mientras entramos en lo que algunos denominan la "era global" de la civilización, donde las fronteras nacionales y culturales limitan cada vez menos, la psicología Industrial también ha expandido sus dominios de interés e implicación.

Esta muy claro que la naturaleza y el sentido mismo del trabajo no son universales. Se apela a los psicólogos Industriales para que ayuden en el proceso de desarrollo de procedimientos laborales que abarquen diferentes grupos culturales para producir el resultado deseado: nuestro bienestar económico y personal.

1.2 Historia de la Psicología del Trabajo en México.

El psicólogo del Trabajo aparece ante la necesidad que tiene la sociedad de contar con un experto en conducta humana especializado en el ámbito laboral, que busque una mejor adaptación del hombre a la tarea y a sus diversas exigencias. Tiene por objeto principal diagnosticar, intervenir y evaluar para resolver eficientemente las demandas de las empresas e instituciones así como su impacto en la sociedad (Vite y Valle, 2003).

El inicio de la práctica profesional amplia de la Psicología del Trabajo en México se sitúa en el año de 1923. En febrero de este año se fundó el departamento Psico-clínico del Distrito Federal, donde se adaptó para México el test Binet, que se aplicó con fines de selección de personal. Se administraba a los candidatos a ingresar al cuerpo de policía y tránsito o a otras dependencias del Departamento. También se usó en la Normal Superior y otras escuelas para la selección de alumnos (Villagómez, 1975 citado en Cardona, 2004).

Rafael Santamarina Sola inició la traducción y adaptación a escolares mexicanos de la prueba Binet-Simon, presentando su primera adaptación provisional ante el Primer Congreso Mexicano del Niño, celebrado en 1921. Sus trabajos se continuaron a partir de 1925 en el Departamento de Psicopedagogía e higiene de la secretaría de Educación Pública. Sin embargo, también tuvo una labor importante en el Tribunal para Menores. (Valderrama, 1994)

Dentro del Departamento de Psicopedagogía e Higiene de la secretaría de educación Pública, Santamarina dirigió diversos proyectos de adaptación y estandarización de pruebas mentales. Cabe señalar, que a partir de su trabajo en el Tribunal para Menores, la labor de Santamarina en pro de la adaptación y estandarización de pruebas psicológicas pareció cesar por completo.

Es de vital importancia mencionar las aportaciones hechas en 1923 por el Profesor David Pablo Boder, quien introdujo en México los primeros tests psicotécnicos, es de destacar, la adaptación que hizo Boder de la Escala de Inteligencia Binet-Simon-Terman y de la Prueba Delta 1, de Haggerty debe notarse, sin embargo, que su trabajo con la prueba de Binet-Simon no fue el primero que realizó en nuestro país, ya que Rafael Santamarina había utilizado una traducción española de dicha prueba y la había adaptado a nuestro medio. (Valderrama, 1994)

Boder estuvo a cargo de la Sección de Psicotécnica y Probación del Distrito Federal, dicho departamento, elaboró la primera revista de psicología del país. De hecho, el folleto con la primera edición del B-S-T-M, publicado el 1 de febrero de 1923, fue el primer número de dicho boletín. Más tarde Boder pasó a ser director de investigaciones psicológicas en el Colegio Militar de Agricultura. De ahí, pasó a la Escuela Científica de Policía cuyo Departamento de Tráfico aplicaba las pruebas psicológicas a los candidatos a agentes de tránsito. Ello, da origen a la Psicología laboral en nuestro país. (Idem, 1994)

Hasta esa época, la aplicación de la Psicología del Trabajo se limitaba a la utilización de pruebas psicométricas para cubrir las necesidades de selección de personal, siguiendo un procedimiento constituido por tres etapas:

- Examen Médico

- Pruebas Psicométricas
- Encuesta Social

Después, la Psicología del Trabajo se extendió abarcando otras nuevas áreas: la capacitación y el desarrollo de las habilidades de los individuos; y fue en 1938 cuando Teléfonos de México funda una escuela de capacitación técnica de personal (Altivirri, 1990)

A partir de 1942 el Banco de México organizó e institucionalizó el uso de las técnicas de selección con objetivos prácticos. Sus inicios se debieron en parte a un grupo de estudiosos de la Psicología. Más tarde, por la aplicación y desarrollo de sus actividades, el Banco contó con un departamento propio y bien organizado donde se seleccionaba al personal técnicamente.

En este mismo Banco, el departamento de investigaciones especiales, fundado y dirigido por el Dr. Alfonso Quiroz Cuarón, era el encargado de realizar la selección de personal; junto con él trabajaron Santiago Ramírez, Francisco Garza, Joaquín Ribero Borel y el Dr. José Gómez Robleda. Aquí se diseñaron tests psicológicos e investigaciones diversas, referidas a la fuerza de trabajo y los procesos de trabajo propios del Banco (Peniche, 1989 citado en Cardona, 2004).

Cabe destacar al Dr. José Gómez Robleda como uno de los investigadores que más ha contribuido al desarrollo de la Psicología del Trabajo en México. Hizo extensos estudios sobre la psicología del mexicano y elaboró pruebas psicológicas que se han utilizado en el ambiente laboral (Gerardo y Mateos, 1980 citado en Cardona, 2004).

También en 1944, la Compañía de Teléfonos de México recurre a la psicometría para la evaluación de sus candidatos a ingreso con el Ing. David Mehel Blum. Las pruebas incluían conocimientos mínimos y las aptitudes necesarias que se requerían para el puesto, en una batería que comprendía: tests de criterio, percepción visual y auditiva, concentración y memoria de datos, coordinación de números y nombres (Loo, 1988).

A fines de 1950 se fundó el primer despacho de asesoría de personal conocido como "Instituto de Personal, SD". Su objetivo de trabajo era incrementar las técnicas de administración de personal. Los fundadores de este instituto fueron: El Dr. Germán Herrera que fungía como gerente técnico y director del mismo, el Lic. José María Cuerón, el Dr. Joaquín Ribero Borel y el Dr. Francisco Garza. Entre sus colaboradores se contó con los Drs: Santiago Ramírez, Mario A. Cícero Franco, Gabriel Galvis Rascón, Alfonso Macías, Arturo Muñoz Ledo, Luz Ma. Espíndola y el Sr. Alexander Coner, entre otros (Gerardo y Mateos, 1980 citado en Cardona, 2004).

Durante catorce años, las actividades a la que se dedicó este despacho fueron: Reclutamiento y Selección de Personal, Análisis y Evaluación de Puestos, Calificación de Méritos, Encuestas de Salarios, Capacitación y Administración, e incluso editó una famosa revista en su ramo llamada "Personal". Este Instituto daba servicio de selección a los Bancos y Empresas con empleados de oficina, ejecutivos y vendedores, principalmente (Loo, 1988).

En 1951, el Hospital Colonia, dependiente de Ferrocarriles Nacionales de México, funda el departamento de Servicios de Prevención de Riesgos, Educación, Neuropsiquiatría y Medicina Psicomática, bajo la dirección del Dr. Alfonso Millán que trabajaba en colaboración con la

psicóloga Matilde Lemberger. La selección estaba enfocada a distintos puestos: telegrafistas, despachadores, jefes de estación y otros más.

Dentro de los factores que intervinieron para establecer un servicio de selección está la frecuencia de accidentes ferroviarios y sus consecuencias tanto sociales como económicas, por lo que el objetivo de la selección era eliminar sujetos que pudieran ser problemáticos en ese aspecto, tanto para el público como para la empresa (Urbina, 1989).

En 1953 el Banco Nacional de México (más tarde BANAMEX), inició su departamento de selección de personal, siendo el Dr. Ricardo Díaz Conty el encargado de llevar a cabo dicha selección (Loo, 1988).

En la década de los sesentas, la Comisión Federal de Electricidad convierte su original departamento de estadística, en servicio psicológico. En un principio, el Lic. Serafín Mercado fue el encargado de los estudios estadísticos y, posteriormente, el Lic. Jaime Grados se abocó a los estudios psicológicos y, es en este departamento donde el Lic. Grados construye la prueba de frases incompletas de Grados y Sánchez (Villagómez, 1975 citado en Cardona, 2004).

También colaboran en este departamento Elena Salazar Mallén, como jefa del servicio, quien en colaboración con otros psicólogos efectuó investigaciones en psicometría y selección de personal, además de la adaptación de los test Army Beta, Dominos, Wais y Barranquilla, para lo cual contó con asesoramiento técnico del Dr. Luis Lara Tapia, Sara Margarita Zendej, el Dr. Rogelio Díaz Guerrero y otros. Con esto surge la Psicología Industrial en el sector público (Idem).

En la adaptación nacional de pruebas también intervinieron los psicólogos: Ángel San Román, Roberto Fernández Bobadilla, Carmen Moncada, Elena López Ruiz y María Eugenia Rivera Barrera (Altiriva, 1990).

Durante el período de 1960 a 1980, se da en forma creciente la necesidad de un servicio profesional de reclutamiento y selección de personal, por lo que en esta época surgen algunos despachos que cumplen con esta demanda, entre ellos podemos mencionar los siguientes:

- Consultores en Relaciones Industriales.
- Psicología Aplicada.
- Shore y Asociados.
- Aranda y Asociados.
- Dando, SA. y
- Psicología Técnica Aplicada.

Posteriormente, las actividades del psicólogo laboral se amplían y, además de seleccionar y reclutar personal, se solicitan sus servicios para capacitación, evaluación de puestos, seguridad e higiene, programas de planificación de personal, mercadotecnia, inducción de personal, administración y programación de incentivos, investigación hombre-máquina, asesorías de desarrollo organizacional, publicidad, etc. Esta participación dio origen a que en México se percibiera la utilidad del psicólogo a través de sus técnicas.

En lo que se refiere a la enseñanza de la Psicología del Trabajo, en 1966, un grupo de profesores del Colegio de Psicología de la UNAM demandaron cambios radicales en el plan de estudios, creándose los primeros departamentos de especialidades: Psicología Clínica con José Cueli, Psicología Social con Héctor Capello, Psicología Experimental con Rogelio Díaz Guerrero, Psicología Patológica con Julian McGregor, Psicología Fisiológica con Alberto Cuevas y Psicología Industrial con Germán Herrera. Estos cambios sentaron las bases de lo que posteriormente sería el área de Psicología del Trabajo y de las demás áreas (Valderrama, 1985 citado en Cardona, 2004).

Es hasta 1970 que se crea en la Universidad Nacional Autónoma de México el plan de estudios enfocado a preparar con materias más específicas a los alumnos del área de Psicología del Trabajo (Landa, 1994). Así, la Psicología del Trabajo en México surge como una necesidad de adecuación del hombre a su trabajo y del desarrollo de los factores humanos como uno de los hechos más persistentes surgidos del proceso industrial.

1.3 Psicología Industrial en la actualidad

La humanidad conoce desde hace mucho tiempo, cierta división del trabajo. El primer estadio de la especialización coincide con la aparición del oficio de los artesanos. Según Griffin (1982 citado en Paquin, 1993) este modo de división y de especialización del trabajo dominó la industria hasta el final del siglo XIX.

- Durante este primer período el trabajo se pudo dividir y la mano de obra no calificada pudo ser contratada.
- En el transcurso del segundo período (1870 a 1920), los principales sectores industriales fueron dominados por grandes empresas, cuya tecnología fue sofisticada y de estructura compleja. A lo largo de este período, las organizaciones comenzaron a utilizar especialistas en la administración de empresas, aparecieron los servicios funcionales, y se empezaron a utilizar las técnicas sistemáticas de administración (Litterer, 1963 citado en Paquin, 1993)
- El tercer período (1920 a 1970) se caracteriza por el empleo, por parte de las organizaciones, de nuevos mecanismos de coordinación y control. Se generalizan las prácticas de administración que habían demostrado sus ventajas. Las organizaciones se burocratizaron formando los procesos administrativos, describiendo las tareas de manera precisa y redactando los procedimientos de trabajo a menudo con demasiado detalle.
- El cuarto período parece haber empezado alrededor de 1970. Se observa un débil crecimiento económico, mejoras de la productividad mucho más bajas que en el pasado. El ritmo y el carácter del trabajo no se determinan ya por la naturaleza del producto manufacturado, o de la máquina utilizada, o por el esfuerzo humano, sino por la manera en que se organiza el trabajo (Touraine, 1972 citado en Paquin, 1993)
- El período actual no es más que un período de transición entre la sociedad industrial y la sociedad post-industrial.

“En México, la aplicación de los test se inició pocos años después que en Europa y Estados Unidos. El 1 de febrero de 1923 se fundó el Departamento Psicotécnico en el Departamento del Distrito Federal, el cual inició la adaptación a México del test Binet, revisión de la Universidad de Stanford A los dos años se habían logrado cerca de 1800 Test individuales. Estos se aplicaban a los candidatos a ingresar al cuerpo de policía, de tránsito y de otras dependencias, así como en la Normal Superior y otras escuelas” (Arias, 1999).

A partir de entonces se fue generalizando la necesidad del desarrollo de la tecnología Industrial. El psicólogo se insertó así en el ámbito empresarial atendiendo a los problemas de la relación obrero-patronal, de la selección, del nivel de eficiencia y de la seguridad del personal, así como de optimizar el desarrollo de las organizaciones en cuanto a producción y condiciones diversas que se hallan en una situación de trabajo (Harsh, 1985 citado en Anaya, 2004).

Si bien todas las ramas de la Psicología son jóvenes, probablemente una de las más jóvenes sea la Psicología Industrial, la cual, ha alcanzado modernamente un nivel que esta contribuyendo de manera correcta a la solución de muchos problemas relativos de la industria por medio del proceso de la investigación de personal, entre estos puntos esta el análisis de puestos, la selección y reclutamiento de personal, su instrucción, la medida de sus aptitudes, la calidad de los empleados, la valoración de sus méritos, la seguridad, la comunicación y la apreciación de su trabajo (Tiffin, 1986 citado en Anaya, 2004)

La Psicología industrial es la aplicación de diversas técnicas psicológicas a la selección y adiestramiento de los trabajadores de una organización empresarial y a la promoción de condiciones y técnicas de trabajo eficientes, así como a la satisfacción laboral de los propios trabajadores. (Blum y Naylor, 1994).

El principal objetivo del psicólogo industrial consiste en ayudar a las empresas a identificar al candidato que mejor se adecue a sus necesidades generales (Pro-industria, 2002).

Los psicólogos industriales-organizacionales reconocen la interdependencia de individuos, organizaciones y sociedad, así como el impacto de factores tales como las influencias gubernamentales, la conciencia de los consumidores, la escasez de habilidades y la naturaleza cambiante de la fuerza laboral. Los psicólogos Industriales facilitan las respuestas a aspectos y problemas que tienen que ver con las personas en el trabajo, sirviendo como consultores y catalizadores en las organizaciones de negocios industriales, públicas, académicas, comunitarias y de salud.

“La psicología de personal (con frecuencia es vista como parte de recursos humanos, RH) se refiere a aspectos tales como reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, promoción, transferencia, y terminación de la relación laboral” (Landy, 2005).

“La psicología organizacional combina la investigación y las ideas de la psicología social con la conducta organizacional. Se dirige al lado organizacional y motivacional del trabajo. Incluye tópicos tales como actitudes, equidad, motivación, estrés, liderazgo, equipos y aspectos más amplios del diseño de trabajo y de la organización” (Idem, 2005).

Como se señaló anteriormente, el psicólogo industrial tiene probabilidades de obtener lo necesario para vivir mediante el empleo en una de tres fuentes principales: como consultor, como empleado de una compañía o en el gobierno, o como profesor universitario. Con mucha frecuencia, combina dos de los tres papeles; pero si lo hace así o no, depende de sus intereses, sus oportunidades, su identificación y el tiempo.

La diferencia principal consiste en que el consultor puede trabajar, al mismo tiempo, para numerosos clientes o patrones, mientras que el psicólogo ejecutivo desempeña un papel más específico en la organización, para un solo patrón.

Los psicólogos industriales podrían brindar grandes beneficios en los campos de motivación de los empleados, en la selección y adiestramiento de ejecutivos, en la ingeniería humana, en la investigación de los consumidores, en la eficiencia en producción y en el control de accidentes.

“La psicología Industrial se enfrenta a una tarea desalentadora: incrementar el ajuste entre la fuerza de trabajo y el puesto de trabajo aquella época en que la composición de ambos está cambiando con rapidez. La fuerza de trabajo de hoy es diferente a cualquier otra en nuestra historia. Hay más personas buscando empleo que nunca antes, y tienen niveles de educación más altos. Hay más mujeres incorporándose a la fuerza de trabajo, buscando carreras de tiempo completo, más parejas con doble salario y más individuos cuyo idioma materno no es el inglés. Por consiguiente, la naturaleza del trabajo está cambiando. Hay un número creciente de puestos en industrias de servicio, puestos que requieren conocimientos informáticos, y puestos de tiempo parcial” (Muchinsky, 2002).

Los rápidos cambios económicos están obligando a realizar despidos a gran escala, que a menudo exigen de los individuos el aprendizaje de nuevas habilidades laborales a mediana edad. Los cambios sociales también influyen sobre el empleo, según lo prueba el creciente problema de las drogas en los puestos de trabajo.

Los psicólogos Industrial se dan cuenta cada vez más de que nuestras vidas laborales están vinculadas de manera íntima a nuestras vidas personales. Simplemente, no es realista intentar separar nuestra vida laboral de la personal. Llevamos nuestros problemas laborales a casa, y nuestros problemas personales pueden afectar nuestra vida laboral, y a veces lo hacen. Ahora somos testigos de más de una aproximación integrada, holística, a la psicología laboral y su impacto en nuestro bienestar total. Los psicólogos Industriales estudian en la actualidad temas como el ocio, el apoyo emocional aportado por miembros de la familia y cómo manejar el estrés laboral en el hogar. Hemos aprendido que nuestro rango de preocupaciones como psicólogos Industrial se extiende más allá del horario de trabajo tradicional.

“La psicología Industrial es más que una simple herramienta para que los líderes de los negocios la utilicen para lograr que sus campañas sean más eficientes. Por lo tanto, el psicólogo Industrial tiene una excelencia dual” (Idem, 2002).

Para Muchinsky las actividades profesionales de los psicólogos Industriales pueden agruparse en seis campos generales:

- Selección y colocación
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación del desempeño
- Desarrollo de la organización
- Calidad de la vida laboral
- Ergonomía

Para fines de esta investigación se pondrá especial atención solamente en la primera

- Selección y colocación: Los psicólogos Industriales que trabajan en este campo se ocupan de métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados. Están dedicados al estudio de puestos de trabajo y a determinar hasta que punto las pruebas pueden predecir el desempeño en esos puestos. También se ocupan de la colocación de los empleados, a fin de identificar aquellos puestos de trabajo más compatibles con los intereses y habilidades individuales.

Es de vital importancia mencionar que para el fin de la investigación únicamente se ahondará en la "*psicología de personal*", en la *Selección y Reclutamiento*, que a lo largo de su historia y hasta nuestros días ha tenido variados nombres como psicología industrial, no sin antes señalar que a diferencia de la *psicología organizacional* que combina la investigación y las ideas de la psicología social con la conducta organizacional refiriéndose al lado organizacional y motivacional del trabajo en el cual incluye tópicos tales como actitudes, equidad, motivación, estrés, liderazgo, equipos y aspectos más amplios del diseño de trabajo y de la organización; y la psicología de personal que con frecuencia es vista como parte de recursos humanos (RH), se refiere a aspectos tales como reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, promoción, transferencia, y terminación de la relación laboral en donde el psicólogo se vale de ciertos conocimientos y habilidades que se describirán en el siguiente capítulo, (Landy, 2005).

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

2.1 Reclutamiento de Personal

Los individuos y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialéctico. Las personas y las organizaciones se hallan comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unas a otras. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y formando opiniones acerca de ellas, éstas tratan de atraer individuos y obtener informaciones acerca de ellos para decidir si hay o no interés en admitirlos.

El reclutamiento llevado a cabo tomando como base los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización, consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos entre los cuales se seleccionará los futuros integrantes de la organización.

Las expectativas de los administradores o gerentes de las empresas, la creciente competencia a nivel internacional y el incremento de la diversidad en la fuerza de trabajo constituyen un desafío para el Gerente de Recursos humanos de una organización.

Los departamentos de recursos humanos en la actualidad son más dinámicos, además de contribuir al objetivo de incrementar la ventaja competitiva de la organización, también debe cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal.

El estudio de la administración de recursos humanos debe de considerar al trabajador como un valioso elemento el cual posee conocimientos, aptitudes y actitudes para poder crecer y desarrollarse dentro de la empresa, por lo cual el reclutamiento y la selección son una herramienta muy valiosa para conocer el potencial de los candidatos. (Flores, 2005)

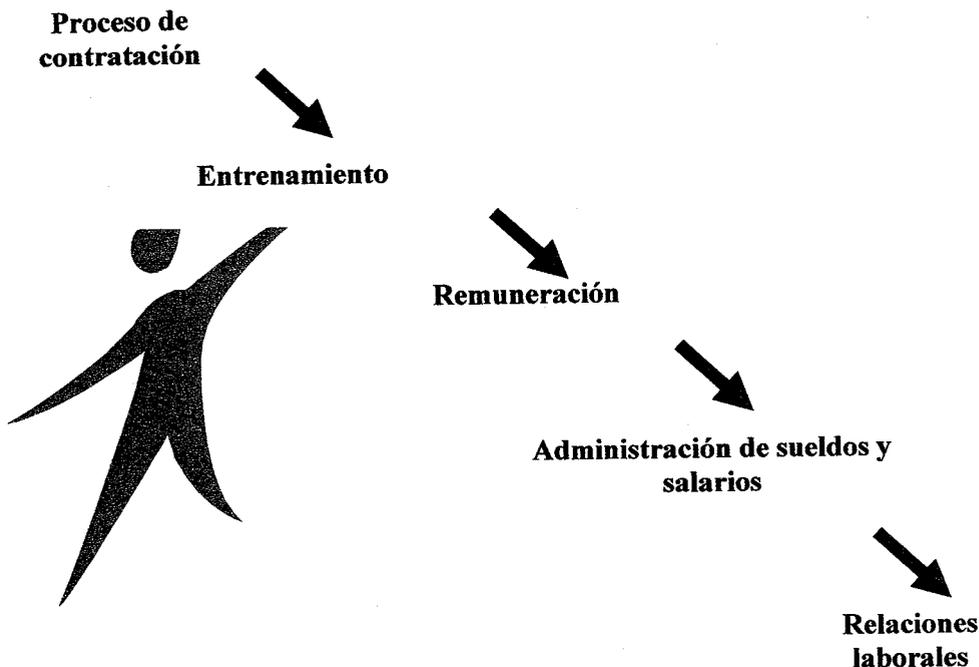
El reclutamiento y la selección de empleados se constituyen en aspectos críticos en el área de los recursos humanos debido a que las organizaciones se encuentran compuestas principalmente por personas que a través de su trabajo y capacidades llevan a cabo el objeto empresarial, así que su selección habrá de ser óptima si se quieren obtener resultados excelentes.

Recursos Humanos

Los recursos humanos son las personas, que le da a la organización su talento, su trabajo, creatividad y esfuerzo para encaminarla a la realización de sus objetivos. Los recursos humanos son el corazón de la organización, ya que es lo que le da vida a la empresa, propone y da las herramientas necesarias para su información. (Gómez, 2005)

Es muy importante que los integrantes de los recursos humanos estén conscientes de la importancia de su labor dentro de la empresa, pues su actividad es parte de una cadena.

Para (Gómez, 2005) el ciclo de personal consta de los siguientes pasos:



En la contratación se sigue una serie de pasos, todos ellos conducen a la persona ideal para el puesto, éstos son: el reclutamiento, la selección y la inducción.

2.1.1 Definiciones de reclutamiento

Convocatoria, una invitación, sistema de información de las empresas que constituyen el mercado de trabajo y está destinado a los candidatos que pueblan el mercado de mano de obra para divulgar ofertas de empleo.

Su finalidad es traer candidatos a la empresa. Por tanto los encargados del reclutamiento deben saber cuales son las vacantes abiertas en la empresa, localizar donde están los candidatos, verificar como informarlos de las oportunidades de trabajo que la empresa ofrece a interesarlos para presentarse en la empresa para una entrevista inicial. Cuando el candidato se presenta en la empresa, cesa la actividad de reclutamiento y se inicia la actividad de selección. El reclutamiento provee candidatos y la selección escoge los más aptos.

El reclutamiento es una de las principales actividades que deben desarrollarse dentro de los recursos humanos de una empresa, ya que es la fase precedente a la selección.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llegar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización (Chiavenato, 2001)

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará después a los nuevos empleados (William, Werther y Keith, 2000)

La función de reclutamiento de personal se refiere al proceso de atracción de personas para que se presenten como solicitantes de un puesto. Las organizaciones solo pueden seleccionar a aquellos candidatos que lo solicite; las posibilidades de encontrar un buen candidato aumentan de tal forma que más candidatos lo soliciten (Muchinsky, 2002)

El reclutamiento es el conjunto de técnicas orientadas a reunir un número idóneo de candidatos con características específicas y determinadas para cubrir una vacante en un momento dado (Moreno, 1998)

El reclutamiento es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno (Anaya, 2004)

Reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo. (Zaragoza, 2006)

Dentro del reclutamiento hay que tener en cuenta la información mediante la cual la organización divulga y ofrece al mercado los recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Los métodos son diversos y cada vez es más necesario apelar a recursos imaginativos. La imagen institucional es un punto muy importante, las empresas muy conocidas son el objetivo principal de los buscadores de empleo y ellos se postulan en forma espontánea.

Reclutamiento es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. Es la base para la etapa siguiente (Alles, 2003)

En el contexto las contrataciones, el termino "reclutamiento" alude al proceso de atraer a los aspirantes que ocuparan un puesto. Como tal, tiene que ver con la información sobre un puesto que el empleador debe proporcionar y es, en esencia, un proceso de ventas. En contraste, la "selección" consiste en obtener información objetiva sobre los aspirantes para determinar si poseen los criterios específicos del puesto. (Parkinson, 2003)

La función de reclutamiento hace referencia al proceso de atraer a la gente para que solicite un trabajo. Los reclutadores solo pueden seleccionar de entre las personas que han solicitado el puesto; así, si son pocos los que lo han hecho, la tarea de encontrar al candidato más firme es más sencilla que cuando son muchas las personas entre las que se debe elegir (Muchinsky, 2002)

De acuerdo con Werther, William B. Jr. (2000), reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. (Flores, 2005)

Reclutamiento es el conjunto de herramientas para atraer y hacer que la gente que cuenta con habilidades, aptitudes y aspiraciones para trabajar, busque el trabajo más apropiado a sus capacidades, y de igual manera la empresa que lo busque logre encontrarlo. Éste es el punto inicial y clave para el buen funcionamiento de cualquier actividad empresarial. Existen muchas formas de buscar y atraer gente para un determinado puesto. (Gómez, 2005)

Se puede solicitar la información del candidato fuera de la empresa (cuando la empresa es nueva) o dentro de ella (cuando la empresa ya está funcionando). Si la información proviene de fuera de la empresa, se considera como fuente externa, entre ellas están las bolsas de trabajo de instituciones educativas u oficiales o las agencias de empleo. Si proviene de la empresa misma, se considera una fuente interna de información.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (Zaragoza, 2006)

Según Zaragoza (2006) el reclutamiento es el conjunto de esfuerzos que hace la organización para atraer, convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración. Éste debe de ser rápido y de respuesta rápidas.

El reclutamiento se orienta a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los puestos de trabajo en convocatoria dentro de la organización. El reclutamiento divulga y ofrece al Mercado de Recursos Humanos (dentro y fuera de la empresa) las oportunidades de empleo que pretendemos cubrir. (Rodeloy, 2005)

2.1.2 Proceso de Reclutamiento

Todo reclutamiento se inicia con la descripción precisa del puesto de trabajo dado que este documento permite conocer qué buscamos. La documentación de los puestos se mantendrá en calidad de herramienta permanente e insustituible a lo largo de toda la actividad descrita en este procedimiento. (Idem, 2005) (Ver anexo 1)

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

De ahí se derivan las tres etapas: investigación interna sobre necesidades, investigación externa del mercado y definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizarán. La planeación del reclutamiento cumple el propósito de estructurar el sistema de trabajo que se desarrollará (Chiavenato, 2001)

Se tendrá presente el interés en los cargos ofrecidos, salarios, imagen de la entidad, etc. pues esto incidirá en el interés de posibles candidatos, nivel de demanda del puesto y, finalmente, calidad del reclutamiento en cuestión.

Conviene que el responsable del reclutamiento considere si existe escasez o no de recursos humanos en función de las ofertas con que se cuenta y decida que segmentos del mercado laboral le interesan específicamente para concentrar en ellos sus esfuerzos de reclutamiento.

Un segmento del mercado laboral se define a partir de los que buscamos. De esta manera preferimos concentrarnos, a modo de ejemplo, en una determinada especialidad profesional u oficio, en residentes de una zona particular, en cierto rango de edad o sexo, etc. Los criterios para segmentar los decide el reclutador con vistas a optimizar la búsqueda de los candidatos. Se establece como lo más idóneo por regla general el Reclutamiento Mixto. Quiere decir que se empleará el Reclutamiento Interno y Externo, lanzando la convocatoria dentro y fuera de la organización simultáneamente. Siempre se dará prioridad a los trabajadores de la empresa y sus aspiraciones de desarrollo. De no hallarse candidatos del nivel esperado se pasa a contemplar los aspirantes externos. El reclutamiento interno debe generar un efecto motivador entre el personal de la empresa. . (Rodeloy, 2005)

Cada acción de reclutamiento, al concluir, debe contar con una memoria o resumen que ilustre fehacientemente como transcurrió el reclutamiento en cuestión. Esto permitirá aprender de experiencias pasadas, intercambiar a su vez estas experiencias con otras unidades empresariales. Todos los responsables deberán demostrar en auditoría, si se les requiere, el desempeño de sus acciones de reclutamiento por medio de dicha memoria. (Idem, 2005)

Fecha de reclutamiento, puesto en convocatoria, número de reclutados, expedientes de los reclutados que quedaron en Archivo de candidatos, medios de reclutamiento empleados; constituyen aspectos obligatorios es esta memoria y que siempre podrán solicitarse en controles de la actividad.

Investigación Interna

Verificación de las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo para saber que requiere de inmediato y cuales son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo, que significarán nuevos aportes de recursos humanos. Este censo interno no debe ser esporádico ni ocasional, sino continuo y constante, debe abarcar todas las áreas y niveles de la organización para conocer cuales son sus necesidades de personal y cuales son el perfil y las características que los nuevos miembros deben mostrar y ofrecer.

Existen varios modelos de planeación; algunos son genéricos y abarcan toda la organización, otros son específicos para determinados sectores. Casi todos exigen la participación del órgano encargado del personal. (Chiavenato, 2001)

Investigación Externa

Es una investigación de mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. En esta clase de investigación sobre salen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento.

La segmentación del mercado se refiere a la descomposición de éste en segmentos o clases de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo de manera específica. La segmentación debe hacerse de acuerdo con los intereses de la organización.

Cada segmento de mercado tiene características propias, atiende a diferentes necesidades, tiene expectativas y aspiraciones diferentes, utiliza distintos medios de comunicación y en consecuencia debe estudiarse de manera diferentes. Si la técnica de reclutamiento utilizada son los anuncios en periódicos, el seleccionado para reclutar ejecutivos será distinto del elegido para reclutar obreros no calificados. El problema fundamental de la organización es detectar y localizar en el mercado fuentes de suministro de recursos humanos que le interesen, para concentrar en ellas sus esfuerzos de comunicación y atracción. La ubicación correcta de las fuentes de reclutamiento permite la utilización:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos/candidatos escogidos para selección, como la de candidatos/empleados admitidos.
- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento, lo cual permite agilizarla.
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante el ahorro en la aplicación de sus técnicas.

Finalizadas la investigación externa e interna, el paso siguiente es escoger las técnicas de reclutamiento más apropiadas para cada caso (Chiavenato, 2001)

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En consecuencia, el órgano de

reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarlo.

Dado que el reclutamiento es una función del staff, sus actos dependen de una decisión de la línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio generalmente denominada solicitud de empleo o solicitud personal. Este documento debe llenarlo y entregarlo la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección. En el caso de la solicitud de empleado, cuando el órgano de reclutamiento la recibe, verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado; sino, debe reclutarlo a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.

2.1.3 Tipos de Reclutamiento

El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal), o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento mixto se da porque en realidad una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Uno siempre debe complementar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa.

Si es reemplazado por otro empleado, el retiro produce una vacante que debe llenarse. Cuando se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. (Zaragoza, 2006)

2.1.4 Fuentes de Reclutamiento

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades a través múltiples técnicas de reclutamiento.

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de los recursos humanos, el reclutador tiene en cuenta tanto las necesidades del puesto como las características de la persona que lo va a desempeñar.

Según Zaragoza (2006) el reclutamiento no siempre intenta abarcar todo el mercado de recursos humanos buscando sin dirección precisa. El problema fundamental de la organización es establecer fuentes de suministro de recursos humanos, localizadas en el mercado, que le interesen específicamente para concentrar en ellas sus esfuerzos de reclutamiento. Por ello, las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento, pues pasan a representar los objetivos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento. Como quiera que existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituyen la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización. La identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes de reclutamiento constituyen una manera por la cual la ARH puede:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos /candidatos preseleccionados para selección, como la de candidatos /empleados admitidos;
- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento;
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante la economía en la aplicación de sus técnicas.

Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, dentro de los requisitos que la organización exigirá a los candidatos, se necesita la investigación externa y la interna del candidato adecuado; si no, debe reclutarlos a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.

Para (Rodeloy, 2005) toda acción de reclutamiento se valdrá de los siguientes medios o fuentes:

- Archivo de Candidatos. Este archivo, también conocido como Bolsa de Trabajo, se irá conformando gradualmente tras cada acción de reclutamiento. No se prescribe un registro estándar a fin de administrar el Archivo de Candidatos pero, al menos, contendrá todos los datos de contacto de posibles candidatos, así como anteriores valoraciones si fueron realizadas, curriculum vitae y tantas informaciones como se consideren útiles para ilustrar la valía de un aspirante.
- Presentación de candidatos por parte de los directivos, funcionarios y demás trabajadores de la organización.
- Carteles y avisos ubicados en sitios propicios con el fin de llamar la atención dentro y fuera de la entidad (el contenido y diseño de estos carteles tiene importancia especial)
- Contactos con otras empresas (intercambio de archivos de candidatos en términos de cooperación mutua) y consultores cazadores de talentos
- Conferencias, charlas en universidades u otros centros de formación (efectos a mediano plazo)
- Avisos en diarios, avisos radiales, etc.

Estos medios o fuentes serán empleados inteligentemente con criterio de oportunidad, valorando costo-beneficio, y con fuerte sentido publicitario: llamar la atención, despertar interés. La creatividad del reclutador es esencial.

A las fuentes de información acuden empresas interesadas en encontrar futuros empleados, y también personas con necesidades de trabajo, interesadas en desarrollar su experiencia o con aptitudes personales. A esta información ordenada se la conoce como "curriculum vitae", y es la que los posibles candidatos proporcionan en estos centros o fuentes de información

Para (Gómez, 2005) las fuentes internas proporcionan información a la empresa sobre el posible candidato, y que está contenida en documentos llevados en archivos, como:

- Solicitudes de empleo
- Investigación documental de candidatos
- Exámenes, etc.

Solicitud de empleo. La solicitud de empleo es una de las fuentes de información más comúnmente usada, por lo fácil de su manejo. Por lo general, todas las empresas la usan. El procedimiento para llenarse es sencillo, ya que consiste en contestar (por parte del interesado) un formulario, ya sea impreso o a mano, en el cual se pide una serie de datos personales con el fin de que la empresa conozca al candidato. La solicitud de empleo contiene preguntas generales que sirven para conocer los antecedentes laborales de la persona, su interés por trabajar en la empresa; y dado el caso, las razones que motivaron su abandono de empleo anteriores.

Si algún candidato se interesase en un puesto, y la empresa no cuenta con solicitudes (ya sea porque no las maneja o porque de momento no cuenta con ellas) el interesado puede dejar su currículum Vitae.

Esta forma debe dar información acerca de características propias, como:

- Nombre
- Edad
- Experiencia en el trabajo
- Escolaridad
- Referencias

Tal información se archiva para usos posteriores, en caso de que no haya sido requerida en el momento que fue presentada, o bien como referencia del futuro empleado, para poder comprobar su capacidad o experiencia en el área.

Investigación documental de candidatos. Es la comprobación que se realiza de la información presentada a la empresa, o que consta en las solicitudes de empleo. Este punto es muy importante, porque se presta para que se proporcionen datos falsos, dar una buena impresión y ser contratado rápidamente.

Exámenes. Son pruebas que se aplican al candidato, con el fin de determinar su capacidad intelectual o su condición física.

Planeación Estratégica

Los planes estratégicos en la corporación señalan el rumbo que debe adoptar la organización e indican los tipos de puestos y labores que es necesario crear y llevar a cabo.

El plan general de recursos humanos proporciona un esquema de los puestos que es necesario cubrir mediante reclutamiento externo y cuáles se deben cubrir de manera interna.

Los departamentos de personal participan en el proceso de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de información sobre vacantes a través de los cuales se informan a los empleados que vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlos y se invita a los que los cubren para que soliciten el puesto.

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo.

Los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos. Los candidatos tendrán a una persona conocida en la empresa por lo que es probable que se identifiquen mucho más con la organización que un espontáneo.

Diversos medios de comunicación masiva permiten dar publicidad a la necesidad de una empresa de llenar una vacante. Un aviso de empleo describe el puesto y las prestaciones, identifica a la compañía y proporciona datos acerca de cómo solicitar el trabajo. En el caso de personal altamente especializado la empresa puede colocar avisos en publicaciones profesionales o en diarios que circulen en determinadas regiones donde abundan personas que poseen los conocimientos necesarios.

Las agencias privadas funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos.

Operando a un nivel más especializado que las agencias las compañías de ubicación de profesionales solo contratan a personas de determinados campos específicos a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante.

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas constituyen una buena fuente de candidatos jóvenes que con frecuencia tienen expectativas moderadas en lo tocante a compensación inicial. Muchos reclutadores llevan sus prácticas y contactos mucho más allá de colocar un simple aviso en una cartelera de la universidad y mantienen pláticas directas con los catedráticos, los asesores profesionales y los alumnos mismos.

Los departamentos de recursos humanos que tienen demandas de personal no especializado pueden encontrar que diversos programas gubernamentales pueden suministrar a bajo costo una base confiable de candidatos para desempeñar labores no profesionales.

Algunas agencias de empleos ofrecen la posibilidad de contar con empleados con periodos inferiores a 6 meses de duración. Cuando la organización no desea efectuar el proceso

de reclutar, contratar, capacitar y evaluar el trabajo de un empleado de planta, puede optar por "alquilar" los servicios temporales de un grupo de personas.

Una técnica innovadora y hasta cierto punto poco aprovechada es la de impulsar la participación de la empresa en las ferias y exposiciones de oportunidades laborales que se organizan en determinadas comunidades o industrias.

Las organizaciones con frecuencia prefieren reclutar a recién titulados y no a individuos con experiencia laboral (Rynes, Orlitzky y Bretz, 1997) expusieron que los especialistas en selección de personal consideraban que los contratados con experiencia tenían una ética de trabajo más fuerte y expectativas más realistas que los recién titulados. Sin embargo, se apreciaba la disposición y capacidad para aprender nuevas cosas de los recién titulados (William, Werther y Keith, 2000)

2.1.5 Reclutamiento Interno

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos "movimiento vertical" o trasladados "movimiento horizontal" o transferidos con ascenso "movimiento diagonal". El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencia con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de "profesionalización" (carreras) de personal

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, a saber:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización.
- Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- Planes de carreras o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- Condiciones de ascenso del candidato interno (esta "a punto" de ser ascendido) y de replazo (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

Para que el reclutamiento interno sea exitoso, debe existir coordinación interna entre el órgano de RH y los demás órganos de la empresa.

Ventajas del Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno es un proceso o movimiento interno de recursos humanos. Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión etc.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental –en la mayor parte de las veces–, integración ni inducción en la organización, o información amplia al respecto. El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de autoperfeccionamiento y autoevaluación constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

Desventajas del Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender –por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar– y motivación suficiente para llegar allí. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o “frenan” el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.

- Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Laurence Peter denomina "principio de Peter: las empresas, al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por ser incompetente, se estanca.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. La idea de que cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendiz y ascender a todo el mundo, ya desapareció hace mucho tiempo. En este caso, se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano: la organización pierde un presidente y adquiere un aprendiz novato e inexperto. Para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos igualen en condiciones a los candidatos externos.

En muchas ocasiones no es posible encontrar al candidato buscado de entre los que ya pertenecen a la empresa, esto se produce principalmente por tres causas:

El perfil que se busca es algo no habitual en la empresa: Sucede cuando la dimensión de la empresa es limitada y no abunda el personal que se ajuste ni siquiera mínimamente a lo que se requiere en el puesto a cubrir. También ocurre en empresas con una actividad muy específica y poca variación de funciones entre sus empleados.

Requerimiento de una formación especial: Sucede cuando buscamos especialistas muy concretos que habitualmente no abundan en el mercado o que deben poseer unos estudios especiales que sólo se cursan en ciertas provincias. (Rojas, 2006)

2.1.6 Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

Escuelas y universidades: Se acude a ellas cuando se necesitan aprendices o gente especializada. Esta mismas pueden contar en un momento dado tanto con bolsa de trabajo como intercambio de cartera, en el primer caso, las empresas acuden personalmente o se contactan vía telefónica con las escuelas, dejando los requisitos para el puesto que necesita así como los ofrecimientos para los interesados.

Hoy día, muchas universidades proporcionan al alumno o a la comunidad en general facilidad para contratar personal para las empresas que solicitan gente en sus diversas áreas, estas facilidades son conocidas como bolsas de trabajo. En ellas, el interesado llega y llena una solicitud de empleo o deja su currículum, de manera que cuando se le necesita, la empresa tiene la información acerca de sus características personales y profesionales. Si se desea saber más acerca de la persona, se efectúa una entrevista personal previamente arreglada. Otros organismos que cuentan con este servicio son los sindicatos (CTM, CROC), centros patronales, cámaras de comercio, cámaras industriales, etc. (Gómez, 2005)

Anuncios: Un anuncio publicitario es una información que se hace llegar a un candidato a través de algún medio masivo de comunicación (periódicos, radio, volantes, televisión, revistas especializadas, etc.). (Ver anexo 2)

En el momento en que se decide utilizar este medio, se debe tener muy presente la forma en que se quiere hacer llegar la información al público ya que según la impresión que ésta cause, será la respuesta y demanda que se obtenga del anuncio. No es lo mismo un anuncio por televisión, que por radio o a través de volantes, ya que sólo los gastos en que se incurren son diferentes, sino también el público, los oyentes y los lectores que lo reciben. (Idem, 2005)

Además, se debe tener en cuenta tanto el nivel de educación como el nivel social al que se debe dirigir el anuncio. Estos se publican en periódicos y son de dos tipos:

- Abiertos, donde se identifica el nombre de la institución solicitante, aunque otros autores lo definen por no contener específicamente las características solicitadas para el puesto.
- Cerrados, donde se definen claramente las características y requisitos mínimos necesarios para presentarse a solicitar el puesto.

Bolsa de trabajo: Funciona por medio de un registro que contiene los datos de personas que solicitan empleo y los datos de las organizaciones que buscan empleados en determinadas profesiones y ramas.

Agencias de colocación: Estas agencias no cobran al candidato sino a la empresa. La tarifa consiste en un mes de salario de la persona que colocan, y si el empleado es a nivel ejecutivo se cobra el 10% del salario anual de esa persona. Las agencias de empleo son organizaciones que se encargan de proporcionar ayuda a las empresas que buscan candidatos idóneos para un puesto vacante y orientar a los profesionales acerca de dónde encontrar trabajo, proporcionándoles datos de empresas que requiere personal, y las características de éste. Existen dos tipos de agencias de empleo: las públicas y las privadas. (Ver anexo 3)

Las agencias públicas están afiliadas al Estado y los servicios que brindan son gratuitos para el interesado; estos organismos procuran colocar a las personas según su experiencia en el trabajo o su educación. Las agencias privadas o particulares son las que ofrecen sus servicios a las empresas. El dueño de la empresa, en este caso, puede recibir el servicio con o sin costo, dependiendo de la situación, ya que el solicitante generalmente es quien paga los gastos. El que este servicio pueda utilizarse provechosamente dependerá de las personas que tengan disponibles las agencias de sus ramas de especialización, y las necesidades de la empresa. (Gómez, 2005)

“La puerta de la calle”: Se refiere a cuando un candidato se presenta en una organización sin aviso previo de reclutamiento por parte de la organización, deja sus documentos y esto se archivan en la cartera.

Pancartas o anuncios en la puerta de la empresa: Se colocan fuera de las empresas conteniendo el puesto y características solicitadas.

Intercambio de cartera: Se contacta con otras empresas o escuelas pertenecientes al mismo ramo. Se hacen reuniones en términos de cooperación mutua intercambiando las solicitudes que se tienen en cartera para buscar buenos candidatos.

Internet: Este es un medio actual al que se puede recurrir para buscar personal. Ya sea que se haga circular en una página los puestos requeridos, o bien se acude a las páginas donde las personas en busca de empleo dejan su currículum y así se puede encontrar a alguien que cumpla los requisitos.

La mayor parte de las veces, estas técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. En general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

Ventajas del Reclutamiento Externo

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Desventajas del Reclutamiento Externo

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y

selección inicial, en el envío a la selección y a los exámenes médicos y a la documentación, así como en la liberación del candidato respecto de otro empleo y en preparar el ingreso. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, mayor es ese periodo. La empresa debe prever y elaborar la solicitud de empleados con más anticipación para que el órgano de reclutamiento no esté presionado por los factores de tiempo y urgencia en la consecución de candidatos.

- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas admiten personal mediante un contrato que estipula un periodo de prueba, para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, al actuar sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

2.1.7 Reclutamiento Mixto

Una empresa nunca hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo de deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es reemplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se suprima. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado para que éste no busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

Ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no dé los resultados deseables: La empresa está más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa requiere personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, asciende a su propio personal, sin considerar inicialmente criterios sobre calificaciones necesarias.

- Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables: La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
- Reclutamiento externo y reclutamiento interno "simultáneos: Caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, sea a través de entrada (input) o a través de la transformación de sus recursos humanos. Una buena política de personal debe preferir a los candidatos internos frente a los externos, en caso de que presenten igualdad de condiciones. Esto permite que la empresa no descapitalice sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional. (Chiavenato, 2001)

2.1.8 Determinación de las Vacantes

Esta primera etapa se relaciona con determinar los recursos que se necesitan. El determinar estas vacantes depende de las aspiraciones y objetivos de la organización, así como de las necesidades de recursos humanos que genere.

Las fuentes internas de abastecimiento son las más cercanas de la propia organización y se refiere a lo siguiente:

- **Sindicatos:** Esta es una de las principales fuentes en lo que respecta cuando se cuenta con personal sindicalizado. Funciona en el momento en que la empresa requiere personal para una vacante o vacantes que están en el dominio del sindicato.
- **Archivo o cartera de personal:** Una cartera está integrada por las solicitudes de candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que se archivaron sin utilizar por haberse cubierto la vacante. Algunas de estas solicitudes pueden contener las características requeridas por un puesto vacante y el reclutador hace uso de ellas en su momento oportuno.
- **Promoción o transferencia de personal:** Sucede cuando se estudian las plantillas, inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal con el objeto de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido, ya sea que ascienda en forma vertical o que se le transfiera en forma horizontal a un puesto vacante. Para llevar esto a cabo, se consideran aspectos como conocimientos, aprendizaje y responsabilidad.

2.1.9 Administración del Proceso de Reclutamiento

Según Tyson (1989) la sección o departamento de personal es la encargada de administrar y supervisar el proceso de reclutamiento, constituye el vínculo entre la organización y las fuentes internas y externas para encontrar empleados cuando se los solicitan los demás departamentos (Moreno, 1998)

Los puntos de esta tarea son los siguientes:

- Coordinar las necesidades del factor humano en la organización, empleando el análisis de puestos y el plan de recursos humanos.
- Aportar conocimientos sobre los factores que pudieran afectar la disponibilidad del recurso humano requerido y respecto a la legislación que rige el reclutamiento en la organización.
- Acudir a información especializada para decidir el empleo tras mejores fuentes para buscar el recurso humano adecuado.
- Formular y administrar los procedimientos de reclutamiento relacionados con la publicación de la información, el procesamiento y archivo de las solicitudes y la notificación a los aspirantes.
- Mantener los registros y los datos sobre el valor en la práctica de las diversas fuentes de reclutamiento utilizadas en la organización para contar con una retroalimentación al sistema y así averiguar las limitaciones en el suministro de los recursos humanos, asegurando que la organización obtenga el mejor suministro y calidad de empleados requeridos.
- Coordinar las necesidades del factor humano en la organización, empleando el análisis de puestos y el plan de recursos humanos.
- Aportar conocimientos sobre los factores que pudieran afectar la disponibilidad del recurso humano requerido y respecto a la legislación que rige el reclutamiento en la organización.
- Acudir a información especializada para decidir el empleo tras mejores fuentes para buscar el recurso humano adecuado.
- Formular y administrar los procedimientos de reclutamiento relacionados con la publicación de la información, el procesamiento y archivo de las solicitudes y la notificación a los aspirantes.
- Mantener los registros y los datos sobre el valor en la práctica de las diversas fuentes de reclutamiento utilizadas en la organización para contar con una retroalimentación al sistema y así averiguar las limitaciones en el suministro de los recursos humanos, asegurando que la organización obtenga el mejor suministro y calidad de empleados requeridos.

El reclutamiento se trata de diseñar o acudir a las fuentes de tal manera que no acuda un gran número de aspirantes y que solo acudan aquellos que cumplan los requisitos mínimos solicitados para no gastar recursos innecesariamente, porque este proceso es muy costoso por lo ya mencionado. (Moreno, 1998)

2.2 Selección de Personal

La selección es un conjunto de pasos mediante los cuales la pequeña empresa realiza una evaluación sobre las características y aptitudes de los candidatos y determina cuál cumple con los requisitos para ser aceptado. (Gómez, 2005)

2.2.1 Definiciones de Selección

La selección del personal en la administración de proyectos está referida básicamente a la obtención de los recursos humanos. Como en todo proyecto, es difícil encontrar el personal que cumpla con todos los requerimientos necesarios y es por esta razón que el equipo de trabajo debe seleccionar adecuadamente el recurso ya que de aquí depende el buen desarrollo del proyecto. (Rojas, 2006)

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes. (William, Werther y Keith, 2000)

La selección de personal es un aspecto crucial dentro de los recursos humanos, puesto que la diferencia entre una plantilla equilibrada y bien elegida como una plantilla poco ajustada e inespecífica, puede ser la diferencia entre una empresa competitiva y rentable con una empresa obsoleta y con pérdidas. (Guillén y Guil, 2000)

Según Grados (1988), la selección es una serie de técnicas encaminadas a encontrar la persona adecuada para el puesto adecuado (Moreno, 1998)

La selección de personal es un proceso de identificación, a partir de una cartera de solicitantes reclutados, a quienes se les ofrece un puesto de trabajo. Siempre que haya menos ofertas de trabajo que solicitantes, solo algunos de ellos serán contratados y seleccionados. La selección es el proceso de separar a los solicitantes seleccionados de los rechazados, la idea sería que los empleados seleccionados tuvieran éxito en el puesto y que contribuyeran al bienestar de la organización. (Muchinsky, 2002)

El objetivo de la selección de recursos humanos es clarificar y escoger los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización. Constituye un proceso de comparación entre las exigencias y requisitos del puesto y las características de los candidatos que se presentan, así como una comparación de varios candidatos entre sí con la clara intención de escoger al más idóneo. Se recalca que esta actividad se ejecuta en virtud de la descripción de puestos que obra en poder del seleccionador. (Rodeloy, 2005)

La finalidad de la selección de empleados es contratar a la persona que reúna las condiciones para triunfar en el desempeño de su trabajo, para ello, se puede echar mano de varios métodos. Son dos los elementos que han de tomarse en consideración en la selección de empleados.

Primero el "criterio", el cual representa la definición de un buen empleado; aunque parezca obvio que se contrate a la persona cuyo desempeño se espera sea el mejor, no es tarea fácil definir lo que esto significa. El desempeño laboral implica muchos aspectos. Algunos empleados pueden destacarse por la exactitud de su trabajo, mientras que otros por su rapidez.

El segundo elemento se conoce como "predictor", se define como cualquier cosa que se relacione con el criterio. Para determinar si el predictor dado se relaciona con un criterio, se

requiere un estudio de validación, el cual no es otra cosa que un estudio de investigación mediante el cual se intenta demostrar que el primero guarda correspondencia con el primero. Los datos se compilan para cerciorarse de que los predictores elegidos sean validos, de ser así formarán parte del sistema de selección de empleados de la organización. (Spector, 2002)

El problema fundamental de la selección del personal es, pues, de naturaleza previsor. El patrón necesita saber, de ante mano cual entre varios candidatos será, si es contratado más eficiente como empleado. Necesita, además, que se le guíe en la colocación de los empleados de modo a hacer el mejor uso de sus habilidades, de su capacidad, de sus conocimientos y características personales.

A menos de tener un amplio conocimiento del empleo que se trata de llenar, sería absolutamente imposible escoger una persona adecuada al trabajo. Las obligaciones específicas que debe de cumplir un empleado, y las circunstancias bajo las cuales se deben cumplir estas obligaciones, no llevan a la especificación de las características necesarias al empleado. Esta especificaciones dictan el uso de cierta clase de instrumentos de selección y ciertos criterios de preferencia a otros (Siegel, 1972).

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a si mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización. Desde luego, cada organización debe adaptar este proceso a sus propias necesidades (Arias, 1994).

Panorama General

Los departamentos de recursos humanos emplean el proceso de selección para realizar la contratación de nuevo personal. El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: La información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño necesarios; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y también conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; los candidatos que son esenciales para conformar una grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. (William, Werther y Keith, 2000)

2.2.2 Fases del Proceso de Selección

La selección de personal consiste en un proceso mediante el cual a través del uso de técnicas adecuadas, determinamos cuáles de entre varias personas son las más idóneas por sus aptitudes y cualidades personales, para desempeñar las funciones y actividades del puesto a cubrir, a satisfacción tanto del propio trabajador como de la empresa que lo contrata (Zona Empresarial; 2002 citado en Rojas, 2006)

La selección de personal es un proceso integral, el cual está conformado por los siguientes pasos:

- Estudio de las necesidades de la empresa.
- Análisis y descripción del puesto de trabajo a cubrir.
- Elaboración del perfil fisiográfico o fisiograma.
- Reclutamiento.
- Preselección.
- Entrevistas preliminares.
- Pruebas.
- Entrevista a profundidad.
- Redacción de informes de candidatos finalistas.
- Entrevista con personal directivo de la empresa.
- Contratación.
- Plan de Acogida.
- Integración a la empresa. Socialización.

En el proceso de selección intervienen no solo el psicólogo, sino expertos en diversas técnicas que van desde el marketing hasta la entrevista y que tienen que trabajar conjuntamente en orden a una misma finalidad.

La selección de personal no acaba nunca, ya que constantemente hay que estar analizando necesidades futuras, nuevos sistemas de exámenes, nuevos causas de reclutamiento, a la vez que controlando si los dispositivos existentes dan resultado práctico o no.

2.2.3 Análisis y Descripción del Puesto a Cubrir

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona:

- La descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto.
- Los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
- Los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Estos tres elementos anteriores determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad. (Bertoli, 2002 citado en Rojas, 2006)

Un procedimiento que requiere menos tiempo, pero que es también conveniente sería realizar un análisis psicológico del puesto, que consiste en aplicar test psicológicos a los

empleados que ya están en posición del puesto y fijar las condiciones de contratación según sus puntuaciones (Dunnette y Kirchner, 1976)

Para tomar una decisión sobre la selección del personal idóneo, es esencial contar con la información acerca de los puestos que daban cubrirse, tener la proporción entre las vacantes y el número de solicitantes, y toda la información posible sobre el propio solicitante.

Especificación del puesto

Es importante que los entrevistadores del personal mantengan una relación estrecha con los departamentos y puestos de la organización para poder conocer las características de la vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo.

La recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse de cinco maneras:

- **Descripción y análisis del cargo.** Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo para que el proceso de selección se centre en ellos.
- **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos.** Consiste en que los jefes directos anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica identifica las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los nuevos candidatos, pero presenta el inconveniente de fundamentarse en la opinión del jefe inmediato. Además, es difícil definir con exactitud lo que el jefe inmediato considera comportamiento deseable o no deseable.
- **Requerimiento de personal.** Verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo. Cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de cargos, el formulario de requerimiento de personal deberá tener espacios adecuados donde el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y esas características. Todo el proceso de selección se basará en esos datos.
- **Análisis del cargo en el mercado.** Cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición a priori, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.
- **Hipótesis de trabajo.** En caso de que no pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, debe recurrirse a la hipótesis de trabajo, de decir, una predicción aproximada

del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias), como simulación inicial. (Chiavenato,2001)

A partir de esta información, respecto del cargo por proveer, el organismo de selección está en capacidad de traducirla a su lenguaje de trabajo. En otras palabras, la información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profesiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de elección más adecuadas al caso.

Información sobre los Solicitantes

Se requiere casi siempre toda la información posible de lo que un candidato puede hacer y lo que hace. El puede hacer se relaciona con su conocimiento, destreza, aptitud y potencial. El factor hacer se relaciona con motivación, interés y otras características de su personalidad. Para determinar lo anterior, se requiere tener información confiable y válida sobre los aspirantes. (Castro, 2006)

La confiabilidad se refiere, al grado en que las herramientas de selección son consistentes como la información que los candidatos proporcionan.

La validez se refiere, al grado en la cual la información pueda predecir el éxito o fracaso de un candidato en el trabajo mismo.

El proceso de selección se presenta cuando existen vacantes en una empresa, cualquiera que se el motivo que les de origen, y termina con la contratación o colocación del personal que llene todos los requisitos que contenga la especificación del puesto.

El número de etapas en el proceso de selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puestos que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor.

2.2.4 La Solicitud de Empleo

La hoja de solicitud es un formato impreso a través del cual un candidato proporciona información personal a una empresa, con el propósito de que sea considerado en el proceso selectivo establecido y para que la organización cuente con una fuente objetiva que permita tomar una decisión acertada con respecto a eliminar o aceptar al aspirante.

Las solicitudes de empleo, atendiendo al nivel jerárquico al que van a ser aplicadas, generalmente se diseñan con base a tres tipos:

- Nivel ejecutivo.

- Nivel empleado.
- Nivel obrero

Es muy importante su elaboración, ya que es el primer expediente informativo del trabajador y significa:

- Un inventario biográfico del aspirante.
- Es un auxiliar para llevar a cabo las entrevistas, ya que esta estructurada de acuerdo con un orden lógico.
- Es una ayuda en el proceso selectivo, al llevar a cabo la planeación del mismo.

Estructura de la solicitud de empleo.

- Datos personales: (En este rubro se debe de anotar el nombre completo, edad, sexo, nacionalidad, domicilio, lugar de nacimiento, estado civil, fecha de nacimiento, estatura y peso).
- Documentación: (Al momento de estar llenando la solicitud, el aspirante debe concluir la documentación que posee como son: la cartilla militar, registro federal de contribuyentes, número de afiliación al IMSS, número y clase de licencia de manejar, número de pasaporte y otros).
- Estado de salud y hábitos personales: (Este renglón tiene la finalidad de ponernos al tanto de las enfermedades que sufre el candidato para poder establecer si es factible que desempeñe determinada labor).
- Datos familiares: (Se deben especificar también estos datos para que en caso de emergencia se le pueda dar aviso a sus parientes mas cercanos sobre algún percance que sufriera el trabajador).
- Escolaridad (Aquí se deben especificar las escuelas por las que ha pasado, la dirección, fecha y documentos recibidos durante la estancia en la misma).
- Conocimientos generales: (Idiomas que domina el aspirante, funciones de oficina que domina, maquinas de oficina y taller que sepa operar y otros).
- Empleo actual y anteriores: (Estas son muy importantes, por lo cual es necesario verificar que sean verdaderas para tener un poco de seguridad de que el empleado que vamos a contratar va a ser positivo para la empresa).
- Datos económicos: (Sirve para saber que otros ingresos tiene el candidato, si trabaja con cónyuge, si posee casa propia, si tiene automóvil, si tiene pendientes deudas importantes, y aproximadamente cual es el gasto mensual que realiza. Todo esta información nos sirve para saber en que situación económica se encuentra el posible empleado).
- Firma del solicitante: (Esta es la última etapa).

2.2.5 Entrevista

Es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Aunque carezca de bases científicas y sea la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo. La entrevista de selección tiene otras aplicaciones en el reclutamiento, la selección de personal, la asesoría y la orientación profesional, la evaluación del

desempeño, la desvinculación, etc. En todas estas aplicaciones, la entrevista de selección debe ser conducida con gran habilidad y tacto para que pueda producir los resultados esperados. La entrevista es el método más utilizado en la selección de personal, a pesar de la subjetividad y la imprecisión que reviste.

La entrevista es, en esencia, un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o los entrevistados. En el enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra próxima a ser abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y establecer las posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a ciertas situaciones. (Ver anexo 4)

La entrevista es una técnica que se utiliza para llevar a cabo una comunicación bilateral entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado, con la finalidad de que el seleccionador obtenga la información necesaria que proporcione el candidato, para que de acuerdo con el resultado de este encuentro el solicitante sea evaluado. (M. C. Castro, 2006)

Cada entrevista tiene un propósito bien definido, el cual debe estar predeterminado para poder establecer el procedimiento a seguir, el método que se va a utilizar, el ambiente en que se lleva a cabo y su duración. (Idem, 2006)

Como todo proceso de comunicación, la entrevista adolece de todos los males (ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y –sobre todo– barreras) que enumeramos al estudiar la comunicación humana. Para disminuir estas limitaciones, se ha tratado de mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista a través del entrenamiento de los entrevistadores y una mejor conducción del proceso de entrevista.

Entrenamiento de los entrevistadores: El entrevistador asume un papel importante en la entrevista. Muchas organizaciones están entrenando a sus gerentes y equipos en la habilidad de entrevistar candidatos. El primer paso ha sido la remoción de barreras personales y prejuicios para permitir la autocorrección y transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación. Para alcanzar esta meta, todo entrevistador debe tener presente los siguientes aspectos:

- Examinar sus prejuicios personales y dejarlos a un lado.
- Evitar la formulación de preguntas “capciosas”.
- Escuchar atentamente al entrevistado y demostrar interés en él.
- Hacer preguntas que conduzcan a una respuesta narrativa.
- Evitar omitir opiniones personales.
- Animar al entrevistado a preguntar acerca de la organización y el cargo.
- Evitar la tendencia a clasificar globalmente el candidato (efecto de generalización): bueno, regular o pésimo.
- Evitar tomar muchas notas durante la entrevista, para dedicarse con más atención al candidato.

Las empresas exitosas están descentralizando por completo el proceso de selección de personal. En ellas, el órgano de reclutamiento y selección actúa como consultor y orientador para

que los gerentes y sus respectivos equipos entrevisten a los candidatos y tomen las decisiones relacionadas con éstos. El entrenamiento de los entrevistadores se toma en serio para que las decisiones sobre los nuevos miembros tengan una base sólida. Si los gerentes y sus equipos tienen responsabilidad solidaria por el logro de las metas y resultados, es necesario que esa responsabilidad se extienda a la selección de los nuevos integrantes del equipo. Cada equipo entrevista y escoge a sus futuros miembros, lo cual es el mejor estímulo para consolidar el espíritu de equipo.

Tipos de Entrevista

Para (Rodeloy, 2005) los modelos o métodos de entrevistas que más se utilizan son:

- **Entrevista Preliminar no dirigida.**- En ella el candidato tiene libertad para expresar sus sentimientos y llevar a cabo el curso de la misma. En general, este enfoque se caracteriza por la conducta que lleva a cabo el seleccionador, quien escucha atentamente y no se opone a la opinión del entrevistado.

Es una entrevista de corta duración (a lo sumo quince-veinte minutos) realizada por el reclutador, se efectúa con cada candidato que responde a nuestra acción de reclutamiento. El objetivo consiste en descartar rápidamente aquellas candidaturas poco interesantes (internas o externas) que a simple vista no llenan los requisitos necesarios para el puesto. No está de más reconocer la importancia de ser muy cuidadosos cuando efectuamos este primer encuentro por conducir a error fácilmente.

La entrevista preliminar se aprovechará adicionalmente para dar información complementaria acerca de la oferta de empleo y las características de la organización (caso de nuevos ingresos) De esta manera se trabaja por potenciar la imagen corporativa de la entidad. Un entrevistador amable y buen observador es lo que se requiere en este momento.

De todos los candidatos se tomarán sus datos personales y de contacto. Los candidatos que parezcan interesantes y reafirmen su interés por el puesto concluida la entrevista preliminar, de no traer consigo su curriculum vitae se les solicitará en este momento con la orientación expresa de hacerlo llegar lo antes posible (puede establecerse límites de tiempo) En el caso de candidatos a puestos de menor nivel de complejidad podrán presentar un resumen más sencillo de su trayectoria laboral (centros de trabajo, tareas desempeñadas, años de trabajo, resultados alcanzados, etc.) que vendría a funcionar como un sustituto de aquel. Indicarán en ambos casos, las personas que pueden dar referencias y formas de contactarlas.

Uniendo el resultado de la entrevista preliminar, análisis del Curriculum Vitae o antecedentes laborales y las referencias recogidas se decidirá qué candidatos pasan a la próxima etapa.

Los aspirantes eliminados en la fase preliminar recibirán una comunicación formal (de preferencia una carta con el sello de la empresa o en su defecto una llamada telefónica) donde se les hará saber que podrían ser considerados en futuros procesos de selección, que se agradece su interés y participación. Una parte de estos nutrirá, cuando así interesa a la organización, el mencionado Archivo de Candidatos.

Entrevista profunda.- Contiene un conjunto de preguntas, las cuales cubren distintas áreas de la vida del candidato y que están relacionadas con la vacante que desea ocupar. Estas preguntas están estructuradas de tal forma que es posible que el aspirante diga todo lo que se desee al contestarlas.

Esta entrevista será llevada a cabo por el Especialista Técnico responsable de la correcta selección de candidatos. En el caso de no contar con formación profesional necesitará un entrenamiento que lo habilite en el uso de esta técnica.

La entrevista se considera imprescindible, complementa los datos anteriores y se auxilia de ellos. Será practicada sólo a aquellos candidatos que arriban satisfactoriamente a esta etapa. Posibilita "tocar con las manos" los datos que recibimos por medio de los informes previos (Curriculum Vitae, referencias, valoración psicológica, etc.) Su duración se estima no menor a una hora ni mayor a dos.

Se trata de una entrevista semi-directiva, pues aún cuando el aspirante puede expresarse libremente el entrevistador procurará abordar todos y cada uno de los temas que trae preparados. Es necesario que la entrevista aborde todos estos puntos.

El comportamiento del entrevistador, para que resulte efectivo, ha de distinguirse al menos por los siguientes atributos:

- Iniciar la entrevista con muestras de aprecio sincero y sin fomentar falsas expectativas.
- Crear un espacio privado y sin interrupciones.
- Venderle la idea al candidato que no hay nada mejor que franquearse ("entrevista sin aspectos negativos es poco confiable").
- Dejar que el entrevistado hable, que ocupe el centro de la escena.
- Preguntar en forma indirecta, por ejemplo: "Bueno, y qué podrías decirme acerca de..."; "Me pregunto cómo se relaciona esto con lo que me decías hace un momento", etc.
- Manejar el tono de voz, las inflexiones, buscar contacto visual con el aspirante.
- Recibir información desfavorable sin emitir juicios o gestos de desagrado. Un buen entrevistador no se muestra sorprendido.
- Centrar la atención en lo que dice el candidato y cómo lo dice.
- Mantener una distancia que permita no caer en compadrecos o excesos de confianza.
- Cerrar la entrevista en forma cálida y respetuosa.

Inmediatamente después de despedir al candidato, debe confeccionarse un resumen de lo recogido y las impresiones que se ha formado el entrevistador. Este resumen se conserva (firmado por el entrevistador) en calidad de fuente de información para la toma de decisión y evidencia de realización de la entrevista profunda, herramienta insustituible en todo proceso de selección. Contendrá necesariamente los aspectos abarcados en la Guía de Entrevista de Selección.

Como conclusión de todo el proceso descrito es de esperar que contemos con al menos dos candidatos finalistas.

- **Entrevista Estandarizada.**- Es una de las que posee mayor nivel de estructuración, pues se apega en gran parte a un conjunto de preguntas detalladas en una forma especial y por lo tanto proporciona en la mayoría de los casos resultados positivos. Existen dos tipos de entrevistas estandarizadas:
 - **Entrevista estandarizada por completo.**- Entrevista estructurada, cerrada o dirigida, con derrotero preestablecido, en que se invita al candidato a responder preguntas estandarizadas y elaboradas con anticipación. No obstante su aparente limitación, las preguntas estandarizadas pueden asumir variedad de formas: selección múltiple, verdadero/falso, si/no, agrada/desagrada, identificación de formas, etc.
 - Su ventaja radica en que el entrevistador no tiene que preocuparse mucho por los temas que irá a investigar junto con el candidato, ni en su consecuencia, ya que todos ellos están preparados de antemano. Es el tipo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones del entrevistador. En muchas organizaciones, la solicitud de empleo que llena el candidato sirve de base y guía para conducir la entrevista estandarizada.
 - **Entrevista estandarizada sólo en cuanto a las preguntas.**- Las preguntas se elaboran con anticipación, pero permiten respuesta abierta o libre. El entrevistador recibe una lista (check list) de asuntos por preguntar y recoge las respuestas o información del candidato. La solicitud de empleo funciona bien como lista de ítems para entrevistar candidatos de manera estandarizada.
 - **Entrevista de Grupo.**- Este método se utiliza principalmente para seleccionar a los aspirantes a ejecutivos, y consiste en la reunión de varios solicitantes para llevar a cabo una discusión en grupo. Y por otra parte ejecutivos de la compañía que evalúan a los candidatos, tomando en cuenta para ello, factores como: iniciativa, habilidad para congeniar con los demás, dinamismo, pose, etc.

Para llevar a cabo una entrevista se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Complementar y verificar los datos de la solicitud.
- Tener una impresión del candidato que desee ingresar a la compañía.
- Saber que motivos dirigieron al solicitante a nuestra compañía.
- Lo que espera encontrar el nuevo empleado en nuestra organización.
- Determinar que tipo de necesidades tiene y cual es la magnitud de las mismas.
- Que posibilidades de desarrollo puede alcanzar el aspirante a una vacante.
- Cuando desea ganar y que le gustaría desempeñar.

Las entrevistas se pueden conducir de la siguiente manera:

- Recibir amablemente al candidato.
- Comenzar la plática destacando los intereses que perseguimos con la entrevista.
- Debe ser cordial y sencilla para dar confianza al entrevistado.
- Observar las reacciones del solicitante, presentación y cultura.
- Hacer el resumen de lo observado tomando en cuenta todos los aspectos que se consideren importantes para evaluar al aspirante.

Etapas de la Entrevista de Selección

La entrevista puede perfeccionarse si se le aplican algunos cuidados especiales. Su desarrollo comprende cinco etapas:

- **Preparación:** La entrevista no debe ser improvisada ni hecha a la carrera. La entrevista tendrá un tiempo definido y requiere cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

Los objetivos específicos de la entrevista: qué se pretende con ella.

- El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuado para alcanzar los objetivos.
- Lectura preliminar del currículum vitae del candidato por entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información sobre el candidato por entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información acerca del cargo por proveer y las características esenciales exigidas por el cargo.

Esta preparación es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante. Así el entrevistador puede servir de instrumento de comparación entre lo que el cargo exige y lo que el aspirante ofrece.

- **Ambiente:** Preparar el ambiente es un paso del proceso de la entrevista que merece un realce especial para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar la entrevista. El ambiente del que hablamos es de dos tipos:

Físico. El local de la entrevista debe ser confortable y estar destinado sólo a ese fin; sin ruidos ni interrupciones. Puede ser una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir el desarrollo de la entrevista.

Psicológico: El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial. No deben existir celos o temores ni presiones de tiempo ni coacciones o imposiciones.

En una entrevista, la espera es inevitable. En consecuencia, debe haber sillas suficientes en la sala de espera. Ésta debe contar con abundantes periódicos, revistas y textos, en especial periódicos internos o información sobre la organización.

- **Desarrollo de la entrevista:** La entrevista propiamente dicha es la etapa fundamental del proceso en que se obtiene la información que ambos actores, entrevistador y candidato, desean. La entrevista involucra dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y, sobre todo, dinámico. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación) para elaborar nuevas

preguntas (estímulos) que le permitan retroalimentar el proceso, y así sucesivamente. Así como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiera para tomar sus decisiones. Una parte importante de la entrevista consistirá en proporcionar información al aspirante sobre la oportunidad que existe y sobre la organización, con la intención de transmitirle una imagen positiva y favorable, y reforzar su interés.

El proceso de la entrevista debe tener en cuenta dos aspectos (el material y el formal) que están estrechamente relacionados.

- **Contenido de la entrevista:** Constituye el aspecto material. Es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo sobre sus estudios, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc. Toda esta información reposa en la solicitud de empleo o currículum vitae presentada por el candidato, la cual se amplía y aclara en la entrevista.

Comportamiento del candidato: Constituye el aspecto formal. Es la manera como reacciona en una situación: modo de pensar, actuar, sentir, grado de agresividad, asertividad, ambiciones y motivaciones, etc. Lo que se pretende en este aspecto es tener un cuadro de las características del candidato, independientemente de sus calificaciones profesionales.

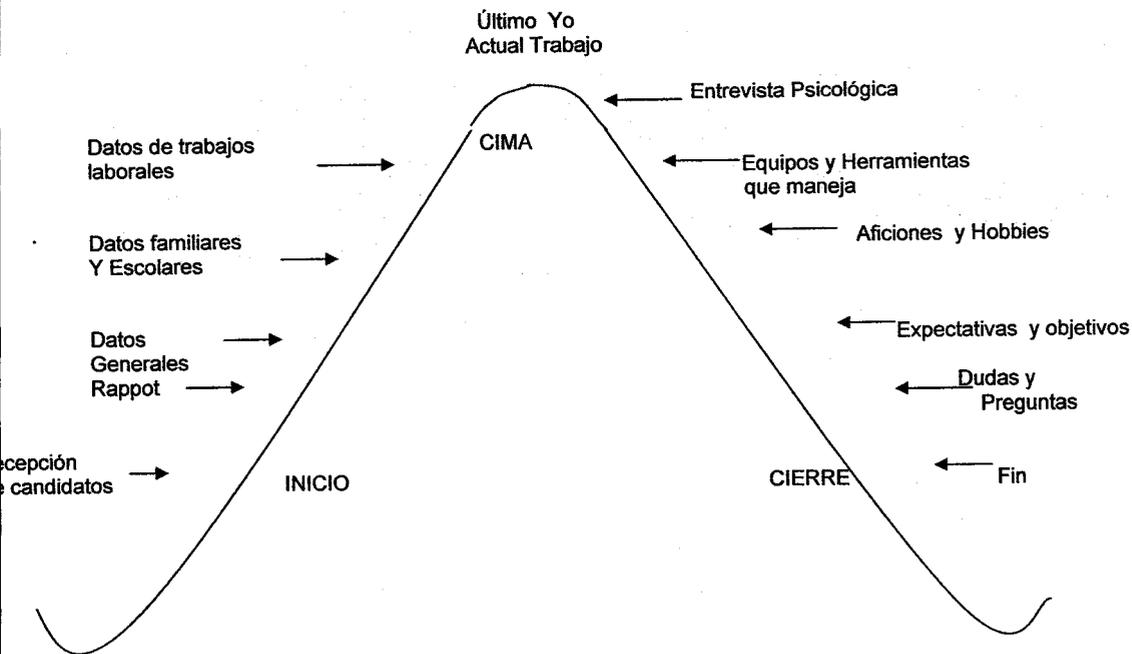
En la conducción de la entrevista, el entrevistador debe considerar estos dos aspectos – material y profesional– para que la evaluación de los resultados sea adecuada. En la entrevista, el candidato provoca una impresión sobre cómo se comporta, y ofrece la información solicitada sobre su historia personal y su carrera profesional.

El cuidado con la productividad de la entrevista debe ser vital, pero no imperativo. Esto quiere decir que la entrevista debe ser tan objetiva como sea posible para obtener una buena visión del candidato en el tiempo que ella dure. Esto no significa que la entrevista deba durar determinada cantidad de tiempo para cada candidato. La entrevista debe durar el tiempo necesario, y éste varía con cada candidato.

- **Terminación de la entrevista:** La entrevista debe ser abierta y desarrollarse libremente, sin obstáculos ni timideces. La entrevista es una conversación cortés y controlada. La terminación de la entrevista debe ser cortés: el entrevistador debe hacer una señal clara para indicar que la entrevista terminó. Sobre todo, debe proporcionar al candidato información sobre la acción futura y cómo será contactado para saber el resultado.

Reporte de Evaluación: A partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota, debe registrar los detalles. Si utilizó una hoja de evaluación, debe ser verificada y completada. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado, y cuál es su colocación respecto de los otros aspirantes al mismo cargo. Si la evaluación es definitiva, podrá hacerse de manera comparativa al finalizar las entrevistas con los demás aspirantes.

(Ver anexo 5)



En general, la entrevista debe mirarse como un instrumento de comparación, y el entrevistador necesita utilizarla dentro de cierta precisión (presentación de resultados coherentes) y cierta validez (medición exacta de lo que se pretende verificar), al igual que cuando se utiliza cualquier otro instrumento de medida confiable. Lógicamente, su margen de error (tolerancia o varianza respecto de las medidas) es mucho mayor, dada la intervención del elemento humano. El entrevistador debe ser como el fiel de la balanza que compara con objetividad las características ofrecidas por el candidato con los requisitos exigidos por el cargo.

2.2.6 Tests y Pruebas Técnicas

Las pruebas son apreciaciones que se obtienen para evaluar a un individuo tomando en cuenta las características o habilidades así como sus cualidades, para saber si se encuentra apto para realizar cierta actividad.

Para Castro (2006) los tipos de pruebas más usuales para la selección del personal son:

- **Pruebas de aprovechamiento.**- Muestran y miden los logros, así como las habilidades desarrolladas por el solicitante. Revelan lo que el candidato puede realizar, así como las tareas que pueden desarrollar actualmente en forma satisfactoria. Por ejemplo: se le hace

una prueba de mecanografía, en la que se le proporciona material para ser mecanografiado y se anota el tiempo transcurrido en su elaboración así como también de los errores cometidos.

- **Pruebas de Oficio.**- Miden el conocimiento del solicitante en determinada actividad y quizá su habilidad para el mismo. Pueden implicar la ejecución de operaciones sencillas que requieren habilidad especializada. Sin embargo, en la actualidad se le ha dado importancia al tipo oral de las pruebas de oficios, que consisten en una serie de preguntas, las cuales se consideran que pueden ser respondidas satisfactoriamente sólo por aquellos que conocen y comprenden perfectamente el oficio.
- **Pruebas de inteligencia.**- Estas proporcionan una medida del coeficiente de intelecto del solicitante, y evalúan varios tipos de habilidad mental, incluyendo memoria, razonamiento, vocabulario y percepciones sociales. Las pruebas de conocimiento o de capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo (nociones de contabilidad, informática, ventas, tecnología, producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas (pericia del conductor de camión, la telefonista, la digitadora, el operador de máquinas, el operador de calculadoras, etc.). Existe gran variedad de pruebas de conocimientos o de capacidad, razón por la cual acostumbramos clasificarlas en cuanto a la manera de aplicarlas, el área abarcada y la forma de elaboración. (Ver anexo 6)

Opcionalmente, y con aquellos candidatos aprobados en la etapa anterior, si parece necesaria una distinción más fina (caso de candidatos muy parecidos, puestos con alto valor estratégico, o porque la propia naturaleza de la actividad del trabajo así lo aconseje) se podrá recurrir a pruebas de conocimientos o medidoras de destreza preparadas en la organización.

Las pruebas de conocimientos recogerán los tópicos centrales que constituyen saberes relevantes en correspondencia con la matriz de competencias del puesto. Podrán tener formato de cuestionario con preguntas cerradas que faciliten la calificación. Serán preparadas y calificadas por expertos en la materia y se conservarán permanentemente como evidencia de su realización.

Las pruebas de habilidades, por su parte, podrán referirse a aquellas actividades reales y más típicas del puesto que plantean exigencias importantes o referirse a situaciones simuladas capaces de poner de relieve la habilidad o ineptitud del candidato. La evidencia de que se ha contemplado y ejecutado esta opción será una guía descriptiva que esclarezca suficientemente en qué consiste y sus objetivos. También será preparada y calificada por expertos en la materia y se conservará como parte unitaria de todo el proceso de selección de candidatos.

Ambas pruebas deberán incluir una guía explícita de calificación. La Dirección de Recursos Humanos recomendará a quienes convenga el uso de estas pruebas y brindará asesoría cuando proceda con el fin de perfeccionar la construcción de las mismas. Se destaca que el uso de estas pruebas aumenta la certeza de una correcta selección en un 40%.

- **Pruebas de Aptitud.**- Miden habilidades y capacidades potenciales, tales como aptitudes mecánicas o musicales. Estos exámenes aprecian las aptitudes para trabajos de oficina, aptitud mecánica y diferentes tipos de destreza. (Ver anexo 7)
- **Pruebas de Actitud.**- Están diseñadas para modelos de intereses individuales, es decir, descubrir que tipo de características tiene un individuo para ubicarlo en el trabajo que le corresponda, y ponerlas en práctica.
- **Pruebas de estabilidad y ajuste emocional o de personalidad.**- Indican el temperamento básico del candidato, y lo que puede ser descrito como su estado de ánimo característico. Se busca señalar lo que el candidato hará, para evaluar así su motivación y empuje. Finalmente, en los niveles de supervisión y administración, el carácter del empleado y su habilidad para llevarse bien con otras personas pueden ser importantes. La madurez emocional de las personas se analiza con esta prueba. (Ver anexo 8)

Estas pruebas sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás.

Las pruebas de personalidad son genéricas cuando revelan rasgos generales de la personalidad, a manera de síntesis; reciben el nombre de psicodiagnósticos. En esta categoría entran las llamadas pruebas expresivas (de expresión corporal), como el PMK (psicodiagnóstico miocinético de Mira y López; citado en Chiavenato, 2001) y las denominadas pruebas proyectivas (proyección de la personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach, la prueba de percepción temática, la prueba de árbol de Koch, la prueba de la figura humana de Machover, la prueba de Szondi, etc.

Para Rodeloy (2005) la valoración psicológica de los candidatos procede y debe aplicarse siempre como vía para hacer de cada selección una decisión objetiva y confiable. Se exigen de esta valoración psicológica a los trabajadores de la empresa que con anterioridad fueron evaluados en todos los aspectos que requiere su posible nuevo puesto. Si carecen de un examen en particular se procederá a realizar sólo este.

REGLONES A EVALUAR	INSTRUMENTOS PROPUESTOS	TIPOS DE PUESTOS O PERSONAS INVOLUCRADAS
INTELIGENCIA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Test de Matrices Progresivas ➤ Test del Dominó ➤ Instrumentos análogos 	➤ Directivos y funcionarios
PERSONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 16 PF ➤ Técnicas Proyectivas ➤ Instrumentos análogos 	➤ Todos los puestos de la empresa
CAPACIDADES ESPECIFICAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estilo de Comunicación ➤ Estilo de dirección ➤ Potencial Emprendedor 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Directivos ➤ Reservas

Este estudio podrá ser realizado sólo por un profesional de la Psicología. En todo momento se admitirá como información pertinente única y exclusivamente aquella asociada a los intereses del trabajo, no datos clínicos ni privados, éticamente contraproducentes e irrelevantes al proceso. Los resultados de esta serán plasmados en el R-02: Resultados de la Valoración Psicológica. Se considera información clasificada

Al término de la valoración psicológica es posible queden descartados uno o más aspirantes. Se seguirá con estos iguales procedimientos que en la entrevista preliminar conservándose el R-02: "Resultados de la Valoración Psicológica" de aquellos candidatos que, se estima, resulta conveniente mantener registrados con vistas a otros reclutamientos. Estos pasarían a formar parte del Archivo de Candidatos.

Técnicas de Simulación

Las técnicas de simulación tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir en un tablado –contexto dramático- el momento presente, el aquí y ahora, el acontecimiento más cercano a la realidad que se pretende estudiar y analizar. De este modo, al representar una escena, el protagonista asume un papel (role-playing) y permanece en un tablado circular rodeado de otras persona –contexto grupal- que asisten a la representación y pueden o no participar en la escena. Las técnicas de simulación son, básicamente, técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, basado en la teoría general de roles: cada persona representa los roles que más caracterizan su comportamiento, bien sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas. Establece vínculos habituales o intenta establecer nuevos vínculos. Actúa aquí y ahora como lo hace cotidianamente, lo cual permite analizar y diagnosticar su esquema de comportamiento.

2.2.7 Examen Médico

El examen médico es el siguiente paso en el proceso de la selección ya que es un requisito legal, en donde se dispone que todo trabajador ser examinado físicamente, con el fin de obtener información importante respecto una buena salud, defectos físicos, enfermedades profesionales y otras no detectadas a simple vista y que serán necesarias ser examinadas por un medico con conocimientos de medicina industrial, ya que el tendrá una visión mas amplia de lo que realmente se requieren para el puesto a ocupar.

Castro (2006) considera que existen distintos tipos de exámenes médicos dentro de la empresa, tales como:

- **Examen medico de admisión.-** Este tipo de examen consiste en explorar la historia clínica del candidato físicamente con base en sus antecedentes de trabajo, en donde se formula un dictamen del estado de salud, con el fin de saber que se emplea a una persona en buenas condiciones de salud. Lo cual implicaría el hecho de no tener incapacidades constantes y representan una pérdida de tiempo y recursos económicos, al haber prevenido antes de la contratación, el examen medico.

Es necesario que las empresas no solo se limiten a realizar el examen físico en el momento de la contratación, sino que lo lleven a cabo periódicamente con el fin de establecer un sistema de medicina preventiva.

➤ **Examen Médico Periódico.**- Este examen consiste en la observación de varios aspectos como:

1. Examen clínico.
2. Formulación de una historia clínica.
3. Llenado del libro oficial de exámenes médicos.
4. Registro y autorización del mismo, por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Secretaría de Salubridad y Asistencia, Servicios Coordinados de Salud Pública en el Estado, según sea la localización de la empresa.
5. Reporte de aquellos trabajadores que necesiten un tratamiento y observación de los servicios médicos respectivos.
6. Aplicación de vacunas.
7. Requisición de exámenes de laboratorio, radiografías, electrocardiogramas, etc.
8. Elaboración de un expediente clínico por cada trabajador para uso exclusivo de la empresa.
9. Exámenes especiales para evitar enfermedades contagiosas, epidemias, sobre todo para los manejadores de alimentos.

El examen médico es importante ya que representa una fuente valiosa de información para la empresa, por tal motivo, es imprescindible en cualquier proceso de selección de personal.

Casi por lo general, el examen médico se realiza al final del proceso de selección y de acuerdo con los resultados puede ser sujeto de contratación, además de proporcionar una información completa del candidato. Este examen no solo debe aplicarse al nuevo empleado sino también a lo que ya están dentro de la empresa. (Castro, 2006).

2.2.8 Proceso de Selección de personal

Selección Interna

La política interna de la compañía determina que el puesto debe ofrecerse al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ponerlo en el mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede demandar días de labor e incluso semanas.

Una vez identificada a la persona a la que se desea contratar, es probable que transcurran varias semanas más antes de que este segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien. Cuando no se detectan candidatos internos adecuados para el puesto, el proceso externo de reclutamiento de selección puede añadir semanas o incluso meses al objetivo de llenar la vacante.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes por ejemplo, un puesto de alta razón de selección

puede mostrar un índice de 1:25. Esto indica que por cada 25 solicitantes se contrata 1. Un puesto de baja razón de selección puede mostrar un índice de 1:2; de cada 2 solicitantes, 1 es contratado.

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. Como es obvio, la empresa impondrá determinados límites, como sus presupuestos y las políticas que influyen en el proceso.

Varias organizaciones han creado sistemas de organización interna mediante los cuales puede equipararse al capital humano con potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponible, por la otra.

Al operar un sistema de promociones internas, por lo común no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias.

2.2.9 Pasos en el Proceso de Selección

- **Recepción preliminar.** El proceso de selección se realiza en dos sentidos: por una parte la organización elige a sus empleados; por la otra, los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo.

Es frecuente que se presenten solicitantes “espontáneos” que decidan pedir personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar que se considera una cortesía y un gesto adecuado de relaciones públicas.

- **Administración de exámenes.** Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otros son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

a) Validación de exámenes. La administración de pruebas psicológicas se hizo común a partir de la primera guerra mundial. Desde entonces este tipo de pruebas se popularizó para determinar la capacidad básica del individuo respecto a muchas actividades. La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación importante con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más afectiva será la prueba como instrumento de selección.

b) Diversos tipos de pruebas psicológicas. Existe una gran variedad de pruebas a disposición del experto en relaciones industriales. No obstante, cada tipo se emplea solo en determinada área; la utilidad de cada una es limitada. El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla.

- **Entrevista de selección.** La entrevista de selección consiste en una plática formal y profunda conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. La entrevista de selección es la técnica más ampliamente utilizada, puede adaptarse a la selección de empleados no calificados, así como la de empleados calificados, profesionales y directivos.

Se presenta en las cinco etapas de una entrevista común de la siguiente manera: preparación del entrevistador, creación de un ambiente de confianza (rapport), intercambio de información, terminación y evaluación.

- **Verificación de referencias y antecedentes.** Son muchos los profesionales de la administración de recursos humanos que muestran gran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo general suministran amigos y familiares del solicitante.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describe la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales puedan proporcionar información importante sobre el candidato.

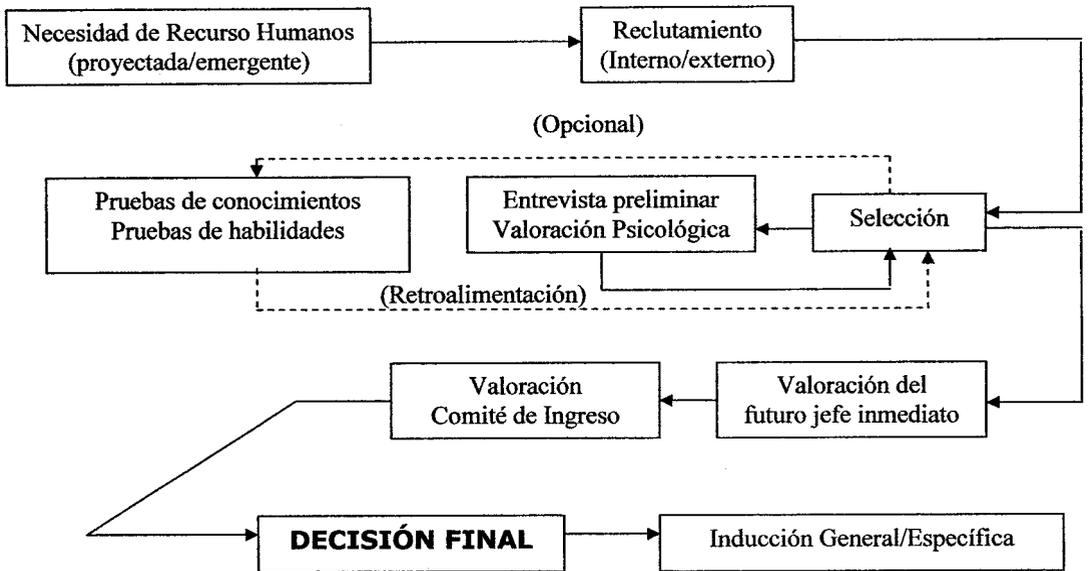
- **Evaluación médica.** Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro personal, desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud.
- **Entrevista con el supervisor.** En casi todas las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.

Cuando el supervisor o el gerente del departamento interesado toma la decisión de contratar, la función del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y selecto del mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que obtuvieron alta puntuación.

- **Descripción realista del puesto.** Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo prácticamente en todos los casos. Para prevenir la reacción de "ustedes nunca me lo advirtieron", siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán, de ser posible en el lugar de trabajo.
- **Decisión de contratar.** La decisión de contratar al solicitante señala al final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización conviene comunicarse con los candidatos que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso sino se prevén vacantes a corto plazo,

es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales. (William, Werther y Keith, 2000)

Básicamente, el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal se puede esquematizar como sigue:



2.2.10 Habilidades y Herramientas del Psicólogo en el Proceso de Reclutamiento y Selección

Se tomará en cuenta que una *habilidad* según el diccionario de psicología es la capacidad de realizar determinadas tareas o resolver determinados problemas. No es la mera disposición o la aptitud, sino incluye la facultad de resolver o ejecutar del mejor modo posible, con destreza. Es un componente, un paso mental estático o potencial (unas veces puede ser utilizados y otras no).

De ésta manera las habilidades adquiridas en el proceso de aprendizaje corresponde según el plan de estudios al repertorio básico y metodológico, con que el posteriormente se incorpora en aspectos prácticos de áreas de aplicación de la disciplina.

Guillermo Sánchez Pimentel, creador y dueño de una de las empresas más grandes de México especializadas en Reclutamiento y Selección de Personal (ONE-DIGIT), propone una serie de habilidades, así como las herramientas de las que se debe valer todo buen psicólogo para poder pertenecer a dicha empresa. (Ver anexo 9)

FORMACION BASICA	HABILIDADES	HERRAMIENTAS
------------------	-------------	--------------

	REQUERIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lic. En Psicología ➤ Lic. en Administración de Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Puntualidad ➤ Asistencia ➤ Permanencia ➤ Energía y empuje ➤ Servicio al cliente ➤ Responsabilidad ➤ Iniciativa ➤ Orientación a resultados ➤ Eficacia ➤ Actitud ante el cambio ➤ Honestidad ➤ Relaciones interpersonales ➤ Influencia ➤ Comunicación ➤ Trabajo bajo presión 	<ul style="list-style-type: none"> Computadoras Solicitudes Anuncios Pancartas Carteles Publicidad tanto en medios de información como en Internet Medios de comunicación Ferias de empleo

El Sr. Pimentel asegura que conoce ampliamente el mercado laboral, (25 años laborando en Manpower lo respaldan) y hace mención de que el campo de trabajo más grande para los psicólogos es el área industrial, puesto que es dónde hay más oportunidades de trabajo y mayor oportunidad de crecimiento, asegura que hoy en día es muy fácil ascender si se tiene una formación adecuada y una excelente actitud de trabajo.

Para M. C. Castro (2006), las habilidades y herramientas que debe poseer el psicólogo industrial son las siguientes:

FORMACION BASICA	HABILIDADES REQUERIDAS	CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	EXPERIENCIA PREVIA
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Titulación Superior. ➤ Licenciatura en Psicología. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Habilidades de entrevista, establecimiento de clima adecuado y obtención de colaboración e información ➤ Capacidad de escucha. ➤ Habilidades sociales. ➤ Habilidades de comunicación. ➤ Habilidades de negociación. ➤ Habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión de Recursos Humanos, Selección de Personal. ➤ Pruebas de evaluación aptitudinal, motivacional y de personalidad ➤ Derecho Laboral. ➤ Contratación. ➤ Economía. ➤ Metodología didáctica. ➤ Conocimientos de Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prácticas de intervención en Instituciones y Organismos Públicos y Privados, o empresas Públicas, Semipúblicas o Privadas de cualquier sector o del sector Terciario Avanzado

	<p>pedagógicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprensión de la dinámica de grupo. ➤ Capacidad de trabajar en equipo y coordinar grupos de trabajo. ➤ Capacidad de organización ➤ Capacidad de análisis ➤ Facilidad para planificar o programar. ➤ Capacidad para el manejo de técnicas de presentación y utilización de medios audiovisuales. ➤ Sensibilidad para los temas sociales. ➤ Habilidades para el trabajo en equipo y su fomento. ➤ Capacidades de afrontamiento. ➤ Capacidad de adaptación y hábil interacción con el entorno específico en el que se desenvuelve el trabajo a realizar. ➤ Capacidad para la toma de decisiones. ➤ Capacidad de observación y aplicación de 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informática. ➤ Estadística. ➤ Gestión empresarial. ➤ Ergonomía. ➤ Seguridad Laboral y Salud. ➤ Técnicas de Dirección, Liderazgo y Coordinación de equipos de trabajo. ➤ Cualificación Profesional y Formación. ➤ Psicología Clínica de empresa. ➤ Psicología Económica (Marketing y Comunicación). ➤ Técnicas de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. ➤ Técnicas de Valoración de Puestos de Trabajo. ➤ Diagnóstico de Personal. ➤ Asesoramiento vocacional y Orientación profesional. ➤ Conocimiento de la normativa vigente en materia de Formación e Inserción Profesional. ➤ Conocimientos de la normativa vigente en el ámbito de 	<p>como empresas de consultoría y asesoramiento, así como las prácticas como auxiliar de un profesional liberal, dominando el manejo de las técnicas y las situaciones sociales que comportan.</p>
--	---	---	--

	<p>técnicas diagnosticas.</p>	<p>actuación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo del mercado. ➤ Estudios prospectivos. ➤ Manejo de instrumentos y técnicas de diagnóstico psicológico. ➤ Calidad y su Certificación. ➤ Conocimientos del lenguaje específico del ámbito de intervención y de los estamentos con los que se relaciona el trabajo del Psicólogo. ➤ Conocimientos deontológicos de la práctica profesional de las Ciencias del Comportamiento y la Evaluación Psicológica 	
--	-----------------------------------	--	--

FORMACION PROFESIONAL DEL PSICOLOGO

3.1 Formación Profesional

Los alumnos que ingresan a la universidad, tienen expectativas como el logro el prestigio profesional y de movilidad y ascenso social. El logro de estas expectativas, sin embargo, actualmente es muy complejo y está tamizado por la crisis económico-social, por la contracción de la estructura de empleos y por la dinámica de cambio del mercado del trabajo dice Dora Marín.

Evidentemente, cada profesión tiene un desarrollo histórico nacional particular vinculado, a su vez, al proceso productivo, contribuyendo de esta forma a la consolidación de la formación económico-social.

Según Dora Elena Marín en su libro "La formación Profesional y el Currículum Universitario" dice que se entiende como profesión una "categoría de personas especializadas que son capaces de aplicar la ciencia a la solución de problemas concretos en una sociedad dada".

Las profesiones tienen una génesis y un desarrollo; para su estudio, es necesario atender a la racionalidad histórica de la evolución de cada una de ellas, en su interrelación con las necesidades sociales y las tendencias sociales históricas de formación educativa universitaria, así como a las innovaciones.

También menciona que la profesión es un fenómeno sociocultural conformado por dos grandes componentes: a) el conjunto de conocimientos, habilidades que objetiva legítimamente pertenecen a determinada disciplina o práctica profesional, y b) el conjunto de conocimientos, habilidades, tradiciones, costumbres y prácticas que dependen del contexto económico, social y cultural en el que surge y se desarrolla una profesión u oficio.

Así cada profesión tiene características universales básicas, así como particulares y relativas a su desarrollo histórico en una sociedad determinada. En este sentido, los conocimientos están sometidos a un cambio continuo, debido a las transformaciones profundas en la estructura del conocimiento y en las ocupaciones y oficios vigentes, como resultado de la actual revolución científica y tecnológica, y de los cambios políticos, económicos y culturales en la sociedad.

Por último define "formación profesional" como el proceso educativo que tiene lugar en las escuelas y facultades del nivel universitario, orientado a la apropiación por parte de los alumnos de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores culturales y éticos, contenidos en un perfil profesional y que corresponde a los requerimientos para un determinado ejercicio de una profesión, proceso que puede responder a una o a diversas tendencias conceptuales e ideológicas educativas del modelo de ejercicio profesional.

La formación del psicólogo en la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza como de CU están encaminadas a satisfacer las necesidades sociales encaminando a profesionistas de la psicología a la demanda que exige el país hoy en día de acuerdo a los avances científicos y tecnológicos ejercitando una vinculación estrecha en su formación profesional.

La FES-Zaragoza se crea con un modelo multi-tematico y en constante proceso de configuración, el cual aporta dos características distintivas: organización de contenidos de enseñanza por módulos y énfasis en el servicio comunitario.

En el plan de Estudios actualmente vigente de la FES-Z desde 1979 busca una estructura curricular que vincule más estrechamente el entrenamiento del psicólogo con las necesidades del país que integre la enseñanza teórica con la práctica y que incorpore procedimientos instruccionales acordes con los actuales balances de la tecnología educativa.

La Facultad de psicología de CU, cuenta con la currícula por materias divididas en dos grupos a) materias comunes, que contienen la información como básica para la preparación de psicólogos y b) materias optativas, que permiten la posibilidad de dar información especializada sobre campos aplicados de ejercicio profesional. Estos campos fueron seleccionados por la comisión con base a la información obtenida sobre fuentes de trabajo reales en nuestro país.

Si embargo, la demanda laboral en la actualidad pide la preparación del psicólogo enfocada con los conocimientos y habilidades específicos hacia la psicología industrial para la inserción laboral de sus egresados, tomando en cuenta éstas consideraciones pareciera ser que la rigidez del plan de estudios no esta adecuado a la demanda laboral que se les exige a los profesionistas egresados.

Cabe resaltar la enseñanza modular como consecuencia del desarrollo educativo y social, que tiende hacia la búsqueda de la eficacia y la eficiencia del proceso de enseñanza-aprendizaje, a fin de coadyuvar a la solución de los problemas que se generan en el propio devenir de la educación formal de las distintas áreas del conocimiento, refleja una estructura del mismo proceso educativo que permite establecer una vinculación de la realidad social con las funciones de las instituciones de educación superior.

En la investigación de Samperio, "La aplicación de la enseñanza modular en la carrera de psicología" menciona que hubo un gran número de aspectos que no se consideraron al implementar dicha forma de enseñanza y entre los cuales pueden citar los siguientes en su investigación que son:

- Las características (actitudes, conocimientos, habilidades) de los docentes del sistema modular.
- La formación de los docentes.
- La información a los alumnos sobre lo que representaba la enseñanza modular, en la que iban a formarse profesionalmente.

Ante esto, la carrera de psicología de la FES, se patentiza la urgente necesidad de difundir lo avanzado de la enseñanza modular en cursos de formación de profesores y en divulgación para los alumnos además de realizar un seguimiento de los alumnos egresados, apoyándose en indicadores como: su inserción en el mercado de trabajo, el grado de dominio al finalizar la carrera, sus funciones profesionales, a fin de poder retroalimentar y tratar de sistematizar una evaluación tanto de la carrera como de la enseñanza modular. (Samperio 1983)

Se debería considerar la evaluación continua de el plan y programas de estudio para asegurar la actualidad y frescura de la formación profesional.

A continuación repasamos unos puntos tomados de la tesis de Arellano (2004) en donde considera la revisión de la formación curricular como elemento indispensable para el cambio en la formación profesional del psicólogo.

La práctica profesional es un elemento indispensable para la evaluación externa de cualquier currículo. Los programas de actualización curricular se crean con el objeto de ampliar y actualizar la información acerca del trabajo de los psicólogos para el desfasamiento, que se da entre la profesión del psicólogo y las necesidades sociales, en las que puede ser útil su participación.

El Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología (CNEIP) establece en 1977 (citado en Urbina, 1992), que los modelos curriculares deben ser homogéneos, con objetivos generales y comunes de formación profesional, con base al perfil del psicólogo mexicano y que deben de considerar los siguientes rubros:

1. Proporcionar una formación metodológicamente sistematizada, que ilustre los contenidos informativos del currículo.
2. La vinculación ciencia básica-técnicas aplicadas.
3. El establecimiento de centros y programas de servicio que constituyan el cuerpo medular del adiestramiento profesional.
4. Capacitar al psicólogo en el trabajo institucional y comunitario.
5. La integración del servicio social dentro de los estudios de licenciatura.
6. La integración de la psicología, al conocimiento de la problemática nacional, para que le permita adquirir una conciencia de su papel como profesionista y de su práctica cotidiana.
7. La formación de psicólogos; que junto con otros profesionales puedan atacar problemas en todas las áreas sociales.

Hace 30 años, la práctica escolar y el servicio social que deberían ser un puente natural entre la problemática social y la formación de los psicólogos, han sido desvirtuados en un alto porcentaje, pues tanto las prácticas como el servicio social se han venido realizando en las mismas escuelas y no fuera de ellas.

Los cambios en el currículo, no se han realizado a la misma velocidad con que se han transformado las estructuras económicas, políticas y sociales del país.

Asociado a lo anterior, existen importantes problemas no resueltos por los diseños curriculares. Herrera (citado en Alcaraz y Bernal, 2002), enumeran algunos de ellos:

- a) Multiplicidad de concepciones relativas al currículo y a la formación profesional, coexistiendo en forma contradictoria.
- b) Falta de congruencia horizontal y vertical de los contenidos.
- c) Repetición e irrelevancia de contenidos teóricos y metodológicos.
- d) Excesiva información teórica, desarticulada de los problemas epistemológicos de la disciplina.
- e) Desarrollo de prácticas deficientes y rutinarias.
- f) Existencia de gran número de alumnos desorientados en relación con su preparación y con la profesión.

La elaboración, de los planes de estudio del psicólogo, han sido cuestionados, debido a que se considera que la variabilidad de los modelos teóricos de la psicología no han sido correctamente organizados en el currículo y por consiguiente no son del todo comprendidos por el alumno, lo que limitará su ejercicio profesional en un futuro. Este problema en particular es el "corrientismo" o mejor conocido como eclecticismo. El dilema que se presenta es el de conciliar, en el plano curricular, los extremos dañinos que han constituido las normas de las escuelas, por un lado la rigidez histórica y por otro, el pluralismo caótico.

Las instituciones tienen el deber de formar psicólogos con una amplia base de conocimientos y una mejor capacidad para entender sobre las alternativas que la ciencia les está ofreciendo, generar en el alumnado el gusto por alguna corriente y escuelas psicológicas a las cuales el alumno se incline.

El CNEIP, indica los siguientes requisitos de calidad académica:

- **Propósito institucional.** Debe existir un propósito institucional claro, definido y documentado.
- **Organización y gobierno.** La organización y el gobierno deben obedecer a los propósitos Institucionales y deben estar claramente establecidos.
- **Programas académicos.** Los programas académicos deben formar a los estudiantes según los propósitos Institucionales, los criterios de excelencia de la propia institución y las normas establecidas por los organismos oficiales a nivel estatal y federal.
- **Personal académico.** El personal académico debe estar suficientemente capacitado para conseguir los objetivos académicos y profesionales de la institución, y su número debe ser proporcional a la demanda del estudiantado.
- **Apoyos académicos.** Deben existir los apoyos académicos de biblioteca, recursos técnicos, laboratorios y programas de mejoramiento necesarios para apoyar la actividad académica.
- **Recursos físicos.** La Institución debe contar con las instalaciones suficientes y necesarias para el desempeño de las funciones académicas y administrativas.
- **Recursos financieros.** Los recursos financieros con los que cuenta la institución deben ser suficientes para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas.

- **Programas de vinculación, extensión y difusión del conocimiento.** Deben existir programas de prácticas profesionales y de servicio social vinculados con los programas académicos, el servicio a la comunidad y la difusión del conocimiento.
- **Efectividad institucional.** La institución debe alcanzar suficientemente sus objetivos institucionales y de formación académica y profesional. *(Arellano 2004)*

Considerando lo anterior se pretende invite al análisis del currículum actual de la FES-Z invitando a reconsiderar su vinculación con la demanda laboral.

3.2 Planes y Programas de Estudios (Comparación de planes de estudio de la FES-Z y CU)

En este apartado se mostrará una comparación de algunos puntos fundamentales de los planes de estudio, con el fin de contrastar las habilidades y herramientas con las que se pretende formar al alumno de psicología de las respectivas facultades. Con esto se tratará poner algunos puntos sobre las íes que arrojen diferentes perspectivas para su discusión coadyuvando a la formación profesional de los alumnos de la FES-Zaragoza.

Se comenzara aclarando que dentro del plan de estudio de las FES-Zaragoza de la carrera de psicología no se contempla el campo de aplicación de la psicología del trabajo, sin embargo se desarrollan algunas habilidades y herramientas que le permiten al egresado incursionar al campo de laboral, así como también que en el plan estudios de CU si cuenta con una currícula que contempla la formación del área de psicología del trabajo aunque no este tan estructurado en su plan de estudios, como el plan de la FES-Z, sin embargo en su programa de estudios que cada semestre es modificado para su actualización, cuenta con los contenidos específicos de dicha área.

3.2.1 Un vistazo al plan de estudios de la FES-Zaragoza

El plan de estudios FES-Zaragoza de la Carrera de psicología que se establece en México de la carrera de psicología como carrera, en sentido estricto, se establece en 1934. Desde ese año hasta la fecha, su desarrollo ha estado determinado por la influencia de diferentes corrientes filosóficas y esto se ha reflejado tanto en los contenidos curriculares como en la práctica profesional.

Se funda el 19 de Enero de 1976 e inicia con el Plan de Estudios de la Facultad de Psicología de Ciudad Universitaria en lo académico pero con otra estructura administrativa. Su Plan de Estudios propio se aprueba en el Consejo Técnico de la escuela el 13 de Noviembre de 1978 y en el Consejo Universitario el 8 de Marzo de 1980. Desde 1991 se está en evaluación curricular y con un proceso actualización hasta la fecha. (Bastar, 2005)

Durante estos 28 años se ha implantado un Plan de Estudios innovador en su momento, se ha dado educación a 20 generaciones y un estimado de 6,000 egresados. Mas del 50 % de los egresados se han titulado (3,038), siendo este uno de los más altos porcentajes en toda la UNAM. Se cuenta con atención a la población en 8 Clínicas multidisciplinarias que dependen de la FES

Zaragoza y que son escenarios clínicos para los alumnos durante su formación. A ellas acuden 10 horas a la semana durante 4 semestres. Redundando en aproximadamente 7,000 personas beneficiadas en forma directa en el área de influencia.

En 1974 se celebra el primer congreso mexicano de análisis de la conducta; además crece excesivamente la población escolar en la UNAM por lo que se crean en 1975 y 1976 dos nuevas cedes universitarias: La escuela nacional de estudios profesionales Iztacala y Zaragoza; pero el plan de estudios de la carrera de las dos escuelas fue distinto tanto en los contenidos como en los métodos de enseñanza, es decir, en la ENEP Zaragoza se concluyó un modelo más bien multitemático y en constante proceso de configuración, el cual aportó dos características distintivas: organización de contenidos de enseñanza por módulos y énfasis en el servicio comunitario; mientras que en la ENEP Iztacala se aplica un plan totalmente orientado hacia el conductismo.

En la Carrera de Psicología de la FES Zaragoza se concibe a la Psicología como ciencia natural y social. Gracias a esto el alumno adquiere un repertorio básico y metodológico, con que el posteriormente se incorpora en aspectos prácticos de áreas de aplicación de la disciplina. El énfasis en disciplinas formales como la metodología, matemáticas, estadística y programación en la Carrera de Psicología de la FES Zaragoza es único a nivel nacional y latinoamericano. (Bastar, 2005)

El Plan de Estudios está estructurado a partir de los ejes de Docencia, Investigación y Servicio y las funciones profesionales se orientan hacia el análisis de problemas, el diseño de soluciones, la intervención en los mismos y la evaluación de los procesos y resultados. Las áreas problema hacia las que se enfoca son las de: Salud. Educación. Producción y consumo Ecología y vivienda.

En el presente se cuenta con una planta docente de 230 profesores, 44 % de ellos con estudios de Postgrado y 15 años promedio de experiencia profesional y docente. Además se han conformado diversos grupos de trabajo llamados Academias, entre ellas se cuentan: La Academia de Psicología de la Salud, La Academia de Educación Preescolar, La Academia de Terapia Sistémica, La Academia de Psicología Teórica, La Academia de Hipnosis y estrategias Ericksonianas. Así mismo hay otros grupos de trabajo como el del Laboratorio de Neuropsicología y el de Psicología Criminal.

Dentro de la Carrera de Psicología de la FES Zaragoza de la UNAM, se realizan diversos tipos de investigación. En este sitio se ubican los proyectos de profesores y grupos de trabajo conformados alrededor de temáticas, así como dentro de los programas Institucionales de la UNAM (PAPIME, PAPITT, ETC.)

A lo largo de la carrera de la Psicología, dentro de la Universidad Nacional Autónoma de México se han establecido doce planes de estudio; los cuales representan progresos graduales hacia la definición del psicólogo como profesional del comportamiento.

En los últimos cuatro planes de estudio que se han establecido en la Facultad de Psicología se observa una estructuración didáctica coherente, en donde se revisan gradualmente y en orden de complejidad, los diversos temas considerados relevantes para la formación del

psicólogo en la organización académica de dichos planes ha estado estructurada en base a asignaturas y utiliza las conferencias como el principal procedimiento instruccional.

A continuación se puede apreciar en las metas curriculares en los puntos 8, 9 y 10 en los cuales se pretende cumplir con la vinculación de la psicología en la vida laboral.

3.2.2 Metas curriculares

El nuevo currículum debe resolver en la medida de lo posible los problemas presentados por el currículum original y las modificaciones subsecuentes. Es por ello que se proponen las siguientes:

1. Integrar el servicio, la investigación y la docencia.
2. Integrar la metodología de las ciencias naturales y las sociales.
3. Promover la interdisciplinariedad.
4. Orientarse preferentemente hacia el servicio comunitario.
5. Formar y no solamente informar al estudiante.
6. Ampliar el campo profesional del Psicólogo.
7. Desarrollar de una forma integral las distintas actividades instruccionales siguiendo una estructura modular.
8. Adecuar las actividades de docencia, investigaciones y servicio a las necesidades nacionales.
9. Promover las adquisiciones de aquellas habilidades, conocimiento y metodología que le permita al egresado, desarrollar las funciones profesionales de detección, análisis, intervención e investigación en los sectores de Educación, Salud, Producción, y Consumo, Ecología y Vivienda y Organización Social.
10. Evaluar de manera continua los diferentes elementos del plan curricular.

3.2.3 Objetivos curriculares

Aunado a lo anterior, se pretende definir un Plan Curricular que permita obtener los siguientes objetivos curriculares:

Ajustar continuamente los planes y programas de acción a partir de los resultados que vierta el sistema de evaluación continua.

Estudiantiles:

1. Propiciar en el estudiante una concepción integral de los problemas y fenómenos psicológicos.
2. Promover un análisis crítico de las diferentes aproximaciones teóricas de la psicología, para que el estudiante sea capaz de seleccionar la metodología de trabajo adecuada para analizar e intervenir en una amplia gama de problemas psicológicos.
3. Desarrollar una actitud crítica y responsable respecto del ejercicio profesional.
4. Generar habilidades en el estudiante que le permitan participar en proyectos interdisciplinarios de trabajo.

5. Desarrollar en el estudiante una metodología de trabajo fundamentada en la detección, análisis, diseño, intervención, evaluación y reciclaje.
6. Propiciar en el estudiante, aquellas habilidades que le permitan desarrollar un procedimiento de trabajo académico independiente.
7. Fomentar en los egresados un compromiso social con respecto a su profesión y proporcionarles un entrenamiento acorde con el perfil profesional del psicólogo propuesto por el Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología en su reunión de jùrica (1978)

3.2.4 Modelo de Estructura Curricular

El modelo de estructura curricular derivado del plan general de actividades académicas, representa la interrelación entre los diversos temas de estudio, los temas de apoyo y las prácticas de laboratorio y servicio comunitario. Esto se pretende lograr mediante la acción coordinada de las cuatro áreas académicas que conforman el plan de estudios: el área educativa, social, clínica y metodológica- experimental.

3.2.5 Comentarios Generales

1. Los dos primeros semestres de la carrera se abocarían a la revisión de los diversos aspectos teórico-metodológico que se consideran esenciales para la formación del psicólogo.
 - Los conceptos teórico-básicos de dichos contenidos serían proporcionados por el área metodológica de la carrera.
 - La metodología básica para la obtención de información tanto teórica como experimental sería proporcionada por las prácticas programadas. Dichas prácticas consistirían de la adquisición de hábitos de estudio en el primer semestre y de prácticas de laboratorio en el segundo.
 - Se revisarían también temas de apoyo que complementarían el análisis teórico desarrollado y que proporcionarían las herramientas necesarias para análisis ulteriores.
2. El tercer semestre se dedicaría al análisis teórico-metodológico de los procesos, mecanismos y técnicas propias para la detección de los procesos psicológicos básicos y aplicados
 - 2.1 El análisis se iniciaría con contenidos derivados del área metodología para posteriormente revisar los contenidos de las áreas educativa, clínica y social sucesivamente.
 - 2.2 Las prácticas a desarrollarse continuarían promoviendo la adquisición de herramientas para la obtención de información experimental a través de una serie de ejercicios de laboratorio; adicionalmente se programaría formas más concretas de aplicación de las herramientas de observación, medición y registro.
 - 2.3 Los temas de apoyo a revisarse contemplarían aspectos básicos de comunicación estadística y una introducción al análisis de datos.
3. En el cuarto y quinto semestre se procedería a revisar los aspectos teórico-metodológicos relacionados al análisis del comportamiento individual, desarrollo infantil, proceso de

enseñanza aprendizaje y a la revisión y aplicación de procedimientos de intervención para resolver problemas específicos en cualquiera de estas áreas.

- 3.1 Dichos contenidos serían revisados por las áreas educativas, clínica, social y con apoyo del área metodología-experimental.
- 3.2 El área metodología cubriría aspectos relacionados con los diseños experimentales pertinentes a este nivel de análisis del comportamiento.
- 3.3 Las prácticas de este nivel se orientarían al servicio comunitario donde se implementarían proyectos de intervención relacionados con los temas revisados.

- 3.4 Se revisarían también temas de apoyo que permitirían analizar más exhaustivamente los datos estadísticos y experimentales obtenidos.
- 4.- El sexto y séptimo semestre se dedicaría al análisis de los aspectos teóricos y de los procedimientos de intervención relacionados a la conducta en situaciones de grupo.
- 4.1 Dichos contenidos serían revisados por las áreas educativa, clínica, social y con apoyo adicional del área metodología-experimental.
- 4.2 El área metodología analizaría los diseños experimentales relacionados con este nivel de análisis.
- 4.3 En las prácticas de servicio comunitario se implementaría proyectos de intervención en el área de comportamiento de grupo.
- 4.4 Los temas de apoyo de este nivel se concentrarían sobre detalles adicionales para el procesamiento y análisis de los datos que hicieran uso de sistemas de computación cibernética.
- 5.- Los dos últimos semestres de la carrera se abocarían a analizar los aspectos teóricos relacionados a los proyectos de intervención en la comunidad; así como los detalles relacionados a la sistematización, planeación, implementación y evaluación de dichos proyectos. Durante el último semestre se asesorarían y evaluarían los proyectos implementados.
- 5.1 Estos contenidos serían revisados por el área social con el apoyo de las áreas metodología, educativa y clínica.
- 5.2 En las prácticas de servicio comunitario se implementarían los proyectos de intervención diseñados en cualquiera de los sectores de educación, salud, ecología y vivienda, producción y consumo, y organización social.
- 5.3 Se revisaría además, temas de apoyo que tendrían como función ubicar a los proyectos en curso, dentro de la problemática general de la vida socioeconómica de México.

3.2.6 Sistema Instruccional y de Evaluación

En el presente plan se propone como una de las metas curriculares, la integración de todas las actividades académicas de un sistema de instrucción modular. La implantación de un sistema modular requiere, por una parte de la definición de aquellas habilidades que se necesitan para dominar las diversas dimensiones de un concepto dado; y por otra, de la especificación de las situaciones instruccionales que se requieren para enseñar dichas habilidades. De esta manera, la instrucción se basa no únicamente en el análisis teórico de un concepto dado; sino también en el desarrollo de prácticas concretas en las que se demuestre el dominio y conocimiento de sus aspectos relevantes.

3.2.7 Habilidades y Conocimientos que propone la Facultad de Estudios Superiores de Zaragoza en la licenciatura de Psicología de la UNAM

A continuación se presentan las habilidades que se pretenden enseñar al estudiante para que este sea capaz de dominar un concepto dado:

- a) Habilidad para integrar y sintetizar la información recibida verbalmente.
- b) Habilidad para obtener y abstraer, de materiales impresos la información relevante.
- c) Habilidad para expresar por escrito, la información relevante, abstraída de un texto y la información integrada de diversas fuentes.
- d) Habilidad para expresar verbalmente la información abstraída e integrada de diversas fuentes.
- e) Habilidad para desarrollar ilustraciones que ejemplifiquen los aspectos relevantes de la información adquirida e integrada.
- f) Habilidad para abstraer y generar información relevante, mediante la manipulación de las diversas dimensiones de un concepto dado.
- g) Habilidad para desarrollar acciones concretas que demuestren el dominio y conocimiento integral del concepto.

Tomando en consideración las habilidades previamente señaladas, se proponen las siguientes actividades académicas como situaciones instruccionales.

1. Clase teórica

Esta actividad se concibe como aquella situación donde el maestro proporcionaría la información introductoria o la integración y síntesis de un concepto dado. Considerando que la información verbal proporcionada por el maestro es solo una de las diversas fuentes para desarrollar conocimiento, se propone la reducción de horas semanales de ese tipo de actividad.

Con esta actividad instruccional, se pretende desarrollar en el estudiante la habilidad mencionada en el inciso A.

2. Sesión bibliográfica

La sesión bibliográfica se propone como una actividad académica donde el estudiante interactúe con los diversos materiales instruccionales con la finalidad de obtener información sobre un concepto dado que se sintetice por escrito la información integrada, para que realice ejercicios y para que diseñe materiales. Considerando que la interacción de los materiales instruccionales es una fuente valiosa para la obtención de información, se propone un crecimiento de horas semanales en ese tipo de actividad.

Con esta actividad instruccional, se pretende desarrollar en el estudiante las habilidades mencionada en los incisos B, C y E

3. Seminario

Esta actividad se concibe como aquella actividad donde el maestro discutiría con los estudiantes los aspectos relevantes de un concepto dado. En donde esta actividad se programarían diversos ponentes, tanto maestros como alumnos, con la finalidad de presentar las diversas integraciones que se tengan sobre un concepto dado.

Con esta actividad instruccional, se pretende desarrollar en el estudiante las habilidades mencionada en los incisos A, D y E

4. Practicas de Laboratorio

La práctica de laboratorio se propone como una actividad donde el estudiante desarrolle ilustraciones que ejemplifique los aspectos relevantes de la información adquirida sobre un concepto dado. De igual manera, se concibe como una actividad donde el estudiante desarrolle habilidades para la obtención de información teórico-experimental. Se proponen 8 horas semanales para el desarrollo de este tipo de actividad instruccional.

Con esta actividad instruccional, se pretende desarrollar en el estudiante las habilidades mencionada en los incisos E y F

5. Practicas de servicio comunitario

Desde el punto de vista docente las prácticas de servicio se conciben como situaciones donde el estudiante este en posibilidad de llevar a cabo acciones concretas que le permitan desarrollar y demostrar su dominio integral de un concepto dado. Considerando la importancia instruccional y de servicio se propone un incremento de 10 horas semanales en esta actividad académica.

Con esta actividad instruccional, se pretende desarrollar en el estudiante las habilidades mencionada en los incisos E, F y G

En este plan se pueden encontrar en las metas curriculares (8, 9 y 10) en donde se marca la necesidad de promover la adquisición de habilidades y conocimientos que le permita al egresado, desarrollar las funciones profesionales de detección, análisis, intervención e investigación en los sectores de Educación, Salud, Producción, y Consumo, Ecología y Vivienda y Organización Social.

Siguiendo con los objetivos curriculares institucionales en donde se señala claramente que como objetivo se tienen que ajustar continuamente los planes y programas de acción a partir de los resultados que vierta el sistema de evaluación continua. Así como los objetivos estudiantiles marcan en uno de sus puntos (4), que se deben generar habilidades en el estudiante que le permita participar en proyectos a desarrollar como un procedimiento de trabajo académico independiente.

En cuanto a lo anterior se puede ver que el plan de estudios tiene como objetivos desarrollar habilidades para el egresado con un compromiso social y esto se refiere a que exista una vinculación entre empresa-escuela.

Siguiendo con la revisión en el modelo de estructura curricular se menciona que el sistema modular consta de cuatro áreas académicas que conforman el plan de estudios: el área educativa, social, clínica y metodológica-experimental, que a su vez están planteadas por semestres, satisfaciendo las necesidades socioculturales del momento histórico en que se plantearon estas reformas, beneficiando así un sentido integral del conocimiento al alumno.

Las actividades académicas propuestas en el plan de estudios de la FES Zaragoza claramente proponen un desarrollo de habilidades y herramientas que le permitan al alumno o egresado desarrollar acciones concretas, como lo es la habilidad para abstraer información relevante mediante la manipulación de las diversas dimensiones de un concepto dado, así como expresión verbal y escrita, integrando y sintetizando el conocimiento.

El plan de estudios no pretende desarrollar los conocimientos específicos ni especializados en el área de la psicología del trabajo, sin embargo, cabe señalar que si propone desarrollar habilidades y herramientas que se encuentran en sus actividades académicas como situaciones instruccionales que le permiten una rápida adaptación al campo laboral.

Estas a su vez le permite al egresado abordar de manera inmediata un empleo en el área de la psicología del trabajo pero con algunas reservas, como en la mayoría de los casos ocurre, como practicantes, como pasantes o con un contrato de bajo sueldo mientras se adquiere la experiencia y los conocimientos específicos.

El punto que deseamos subrayar es justamente éste, ya que a pesar de las condiciones en las que el egresado de la FES Zaragoza incursiona al campo laboral es complicado, siendo el mismo egresado quien vive una lucha difícil por la competencia debido a la demanda laboral que exige estar mejor preparado día con día. Las preguntas que surgen son:

- ¿Qué tipo de psicólogos prepara la FES Zaragoza?
- ¿Su perfil esta acorde a las perspectivas laborales?
- ¿El psicólogo egresado de la FES Zaragoza está acorde con las demandas o exigencias de la vida laboral hoy en día?
- ¿Que ofrece la licenciatura en psicología a los alumnos que desean ejercer en el área de la psicología industrial?
- ¿Que propuestas hacen falta para que se reflejen en el programa que tienda hacia el cambio social?
- ¿Realmente las habilidades y herramientas que desarrolla en la FES-Z ayudan al buen desempeño en el cambio de la psicología laboral?

Aunque estas preguntas planteadas se hacen sin consideraciones profundas no son contestadas en este trabajo, se pretende hacer una invitación al lector al análisis que alimente y reconsidere inclusive mejores inquietudes que las expuestas, siendo así, una mejor herramienta que permita vislumbrar un mejor entendimiento del problema, que le permita caminar hacia una reestructuración a plan de estudios vigente.

La posición de la FES Zaragoza es la de orientar al estudiante al trabajo científico, humanista e interdisciplinario. Por tanto se concibe al estudiante como activo, generador, creativo, responsable e independiente.

Gracias a esto el alumno adquiere un repertorio básico y metodológico, con que el posteriormente se incorpora en aspectos prácticos de áreas de aplicación de la disciplina. El énfasis en disciplinas formales como la metodología, matemáticas, estadística y programación en la Carrera de Psicología de la FES Zaragoza es único a nivel nacional y latinoamericano. (Bastar, 2005)

De acuerdo al análisis de los componentes del plan de estudios en la compilación de la autoevaluación de la carrera de psicología realizado por García Méndez Mirna (2002) menciona la importancia de promover la adquisición de aquellas habilidades, conocimiento y metodología que le permitan al egresado, desarrollar las funciones profesionales de detección, análisis, intervención e investigación en los sectores de educación, salud, producción y consumo, ecología y vivienda y organización social.

Cabe señalar, que los egresados de psicología en FES Zaragoza adquieren ciertas habilidades en común para todas las Universidades, pero cuando el egresado busca empleo, no le son suficientes para poder defenderse y obtenerlo, puesto que no basta con adquirir habilidades en común, sino que se requieren conocimientos específicos, los cuales son determinados por las demandas de la sociedad y en consecuencia del mercado laboral, ya que como se abordará más adelante, el campo de trabajo más amplio para los psicólogos es en el área Industrial y Organizacional.

Dado que algunos egresados que se inclinan a esta área se han visto en la necesidad de adquirir los conocimientos específicos por su cuenta mediante cursos, talleres, diplomados.

3.2.8 Un vistazo al Proyecto de Reformas al Plan de Estudios de la Carrera de la Licenciatura en Psicología (Facultad de Psicología)

El proyecto de reformas al plan de estudios de la carrera de licenciado en psicología que se presenta a la consideración del consejo técnico de la Facultad de Filosofía y Letras para su aprobación, representa el producto final del trabajo de la Comisión de Reformas al Plan de Estudios de la Carrera de Licenciado en Psicología nombrada por la dirección de la Facultad para realizar dichas formas, aplicables al año escolar de 1971 y siguientes.

Durante el tiempo que la comisión trabajó se tomaron en consideración las opiniones emitidas por maestros de diversas áreas, comisiones de alumnos y jefes del departamento del colegio, lo que permitió a la discusión amplia con la participación de todos los sectores.

A fin de cumplir los objetivos para los que fue creada la comisión citada, fueron considerados como puntos de partida de la reforma, los siguientes aspectos:

- a) El desarrollo alcanzado por la ciencia psicológica durante los últimos 10 años en el nivel internacional.
- b) La necesidad de incorporar a los sistemas de entrenamiento de los psicólogos, los adelantos tecnológicos alcanzados en otros países.
- c) La expansión de las necesidades nacionales en materia de psicología aplicada durante el mismo lapso.
- d) El hecho de que el actual plan de estudios no satisface someramente las necesidades planteadas anteriormente.
- e) La necesidad de coordinar los estudios de nivel licenciatura con los estudios que se ofrecen en los niveles de maestría y doctorado.

En base a estas consideraciones, la comisión concluyó que la reforma al plan de estudios debería dirigirse a la posibilidad de dotar a los alumnos, mediante la aplicación de nuevos sistemas formativos, de una adecuada preparación profesional y una formación metodológica y científica básica.

En otras palabras, esto significaba que el nuevo plan debería contener un curriculum de materias y entrenamiento diseñados de tal manera que permitieran una eficiente ejecución profesional comparada por un adecuado repertorio de conocimientos básicos y científicamente orientados.

Con estas ideas en mente, la comisión considero que la manera más efectiva de instrumentar el nuevo plan de estudios, podría establecerse mediante la creación de dos grupos de materias:

- a) Materias comunes que contendrían la información considerada internacionalmente como básica para la preparación de psicólogos.
- b) Materias optativas que permitirían la posibilidad de dar información especializada sobre campos aplicados del ejercicio profesional. Estos campos fueron seleccionados por la comisión en base a la información obtenida sobre fuentes de trabajo reales en nuestro país.

En ambos casos, en contenido y estructura de las materias, deberían tener características tales que permitieran la elevación de los niveles técnicos y académicos, de acuerdo a las exigencias de una psicología científica contemporánea.

Como resultado final, el presente proyecto del plan de estudios para la carrera de Licenciado en Psicología a sido dividida en dos partes:

- 1) Una sección compuesta por 30 materias comunes consideradas como básicas que podrán ser cursadas en 6 semestres lectivos, de acuerdo con las especificaciones reglamentarias en vigor. No podrán cursarse por lo tanto, más de 5 materias por semestre.

2) Una segunda sección de materias especializadas por áreas de aplicación, que habrán de ser cursadas por los alumnos después de cumplir el currículum de materias comunes; las áreas de aplicación que ofrecen perspectivas profesionales más amplias al presente en nuestro país son las siguientes:

- Psicología educacional
- Psicología social
- Psicología clínica
- Psicología industrial

El área puede ser elegida libremente por los alumnos y en ella deberán cursar como mínimo 5 materias del currículum que cada una de ellas ofrecen. Debido a que pueden ser seleccionadas a juicio del propio alumno tienen carácter de optativas. Una vez llenado este requisito el alumno podrá completar el número de créditos aprobado por la comisión como óptimo para la carrera de licenciado en psicología, con materias de la misma área elegida, con las otras áreas o con materias de otras Facultades de la Universidad. Como en el caso de las materias comunes, la comisión consideró que el número máximo de materias optativas no debería exceder al de 5 por semestre.

Plan de Materias Comunes Obligatorias

Características Generales de las materias comunes obligatorias.

Las materias comunes obligatorias comprenden un grupo de materias en número de 30, diseñadas para ser cursadas en 6 semestres de acuerdo con los reglamentos universitarios en vigor. Todas ellas han sido agrupadas de acuerdo con dos características esenciales intrínsecas a su propia estructura:

- b) Por un lado su carácter de "comunes" radica en el hecho de que se ha considerado deben ser cursadas por todos los estudiantes que ingresen al colegio de psicología, independientemente de sus orientaciones individuales hacia algún campo de aplicación u orientación teórica dentro de la psicología. Esto es debido al hecho de que constituyen materias con un carácter ya sea del tipo informativo o instrumental que se considere como relevante para el ejercicio profesional del psicólogo.
- c) Por otra parte, su condición de "básicas" se entiende en el sentido de que todas ellas proveen de los fundamentos y antecedentes a cualquier especialización y comprensión más abstracta de los problemas involucrados en el comportamiento humano. Desde el punto de vista didáctico, puede decirse que su carácter de "básico" presupone una capacidad intrínseca de transferir positivamente sus contenidos a cualquier campo de aplicación especializado dentro de la psicología.

Vistas en conjunto, se ha procurado que incluyan tres posibilidades de aproximación al fenómeno conductual:

- a) Una aproximación analítica que permita la exploración de procesos que integran la conducta, en forma independiente uno de otro.
- b) Una aproximación sintética de los mismos a fin de estudiar la conducta como sistema funcional.
- c) En cuanto a su manejo, una aproximación metodológica que permita el análisis conductual a partir de un marco de referencia científico e instrumental.

Su seriación, cuando existe, ha sido considerada tomando en cuenta la congruencia lógica de un ordenamiento sobre la base de los contenidos programados.

Igualmente, el valor en créditos asignado a cada materia se otorga en base a las necesidades de tipo práctico y teórico, sugeridas para cada materia.

Descripción sintética de las asignaturas (Área de Psicología del trabajo) de la Facultad de Psicología

Administración de personal I: Ubicación de la administración de personal en la empresa moderna, políticas y funciones que efectúa en base a la previsión, planeación y organización administrativa y aplicada en selección y desarrollo de recursos humanos.

Administración de empresas I: El alumno conocerá los recursos existentes dentro de las organizaciones de trabajo y a través de la previsión, planeación y organización administrativa; evaluará y elaborará manuales de organización políticas, normas, prescripciones, organigramas, y procedimientos de trabajo.

Administración de empresas II: El alumno discriminará y evaluará la integración, dirección y control administrativos aplicados en los recursos humanos, tanto en el sector público y privado. Calculará presupuestos y evaluará técnicas modernas de administración como: administración por objetivos, administración por presupuestos y por proyectos.

Análisis de evaluación de puestos I: Concepto e importancia del análisis de puestos en las empresas. El análisis de puestos operativos. Práctica. El análisis de puestos ejecutivos (su técnica, su importancia y como se implanta un programa de análisis de puestos ejecutivos). Práctica.

Análisis de puestos II: El alumno identificará los sistemas de valuación de puestos como el sistema de puntos, el de gradación previa, el método de alineamiento y el sistema de comparación de factores, así como la verificación de las calificaciones, el estudio de los salarios, su estructura, su ajuste e implantación en el sector público y privado.

Administración de personal II: El alumno identificará las funciones que realiza la administración de personal basándose en la integración, dirección y control administrativos, técnicas de evaluación del personal y la administración de sueldos y salarios.

Desarrollo de recursos humanos I: El alumno discriminará los conceptos de capacitación y adiestramiento. Detectará las necesidades de capacitación o adiestramiento en base a las

técnicas de observación y registro de la conducta humana en el trabajo. Elaborará el proyecto de un curso, utilizando una matriz general y una conductual en base a los pasos de la instrucción.

Desarrollo de recursos humanos II: El alumno, en base al curso I, elaborará el curso de capacitación proyectado, tomando en consideración las diversas técnicas para capacitar al personal. Realizará prácticas de role-playing, simulación, instrucción programada y phillips 66. Identificará los apoyos audiovisuales que se necesitan en el curso.

Desarrollo de recursos humanos III: El alumno aplicará y evaluará un curso de capacitación o adiestramiento en cualquier nivel de trabajo, reportando cada paso de la misma, como: amplitud de la capacitación, momento de la aplicación, cambio conductual, materiales e instrumentos empleados, evaluación de los materiales, selección de los participantes al curso, presupuesto, entrenamiento de instructores, control administrativo y pedagógico.

Elaboración de pruebas industriales: Mediante el análisis de tareas en el trabajo, el alumno identificará y elaborará diferentes pruebas que se pueden emplear para evaluar la capacitación, la selección, la promoción, la evaluación de la ejecución del personal, considerando el tipo de reactivos que se redactarán, análisis del contenido, validez y confiabilidad de los reactivos, inferencia, aplicación de la prueba, instrucciones, respuestas y calificaciones.

El estudio de trabajo II: El alumno en base a los principios de la seguridad industrial, analizará y aplicará programas de simplificación de tareas y aumento de la productividad; así como prevención de accidentes y distribución adecuada del equipo de trabajo, en base a diagramas de flujo.

Ergonomía: A través de esta materia, el alumno analizará los sistemas de trabajo con el propósito de mejorarlos, ya sea disminuyendo la carga de trabajo o adaptando la máquina al hombre o el puesto de trabajo al obrero o el objeto al usuario, incluyendo estas normas técnicas (la adaptación entre el hombre y la máquina) el fin común que se denomina simplificación del trabajo.

Programación de ambientes laborales: El alumno, en base a los principios del análisis de experimentación, programará situaciones contingentes al trabajo y aplicará estrategias de intervención en las diferentes actividades profesionales en las que el psicólogo del trabajo presta sus servicios como son la selección de personal, capacitación, evaluación del personal, motivación, relaciones humanas y seguridad industrial.

Psicología del trabajo: En esta asignatura el alumno tendrá información general sobre las diferentes actividades profesionales que realiza el psicólogo en las organizaciones de trabajo; tendrá una panorámica de los diversos lugares en donde puede prestar sus servicios tales como: instituciones públicas, hospitales, clínicas, fábricas, instituciones educativas, hoteles, teatros, bancos, empresas para estatales, etc.; se revisan los antecedentes históricos de la evolución de la psicología del trabajo, y sus aplicaciones prácticas.

Reclutamiento y selección técnica de personal: Técnicas de investigación para el establecimiento de necesidades de selección. Proceso de selección. Técnicas de la entrevista en

selección. Exámenes psicológicos. Métodos de evaluación de la selección y la integración del reporte psicológico.

Sociología industrial I: Las ciencias sociales y la sociología. Los grandes periodos de la sociedad industrial. Análisis sociológico de la sociedad industrial. El cambio social. La organización y la sociología industrial. La integración del individuo a la organización del trabajo. La sociometría. La dinámica de grupos. La sociología actual de los problemas de la organización de trabajo.

Sociología industrial II: El alumno evaluará y aplicará técnicas sociométricas; dinámicas de grupo y el espacio vital en situaciones microsistémicas del trabajo.

Habilidades y Conocimientos que propone la Facultad de Psicología de la UNAM

En el primer Informe de Evaluación y Planeación Institucional celebrado en dicha Institución se comentó que en congruencia con el objeto de estudio de la disciplina psicológica, el egresado de la licenciatura en psicología comprenderá las diferentes manifestaciones del comportamiento humano, a fin de contribuir al bienestar de la persona tanto en lo individual como en su relación con otros, mediante la aplicación razonada, ética y pertinente de los métodos técnicos y procedimientos derivados de los diversos desarrollos científicos y tecnológicos de la disciplina. (Revista electrónica de la facultad de psicología, 2006).

Conocimientos: El egresado de la licenciatura en psicología, sustentará su actuación profesional en un conocimiento amplio de los procesos psicológicos básicos y de los fundamentos teórico - metodológicos que le apoyen en la toma de decisiones para cada una de las actividades profesionales que desarrolle.

En lo particular, tendrá la capacidad para:

- Analizar e integrar el conocimiento sobre procesos psicológicos básicos que le permita la comprensión de las diferentes manifestaciones del comportamiento humano.
- Comprender el desarrollo histórico y aplicación de las principales aproximaciones teórico-metodológicas, sus premisas filosóficas y epistemológicas, así como la influencia que han ejercido en el surgimiento de nuevos paradigmas.
- Conocer y ponderar las diferencias conceptuales y metodológicas de las técnicas y modelos alternativos en los diferentes campos de conocimiento psicológico.
- Comprender la fundamentación, propósitos y requisitos de las diversas técnicas para la recolección, análisis e interpretación de datos referidos a fenómenos psicológicos.
- Conocer los principios y teorías básicas de la medición psicológica y aplicarlos a la selección, adaptación y/o construcción de diversos instrumentos y herramientas.
- Integrar los conocimientos teóricos y metodológicos que le permitan plantearse claramente un problema de investigación; elaborar el marco teórico correspondiente; sustentar la propuesta metodológica respectiva; aplicar los métodos pertinentes de recolección y análisis de datos, e interpretar los resultados.(pagina de la facultad de psicología)

Habilidades: El egresado de la licenciatura en psicología contará con las habilidades necesarias para seleccionar, adaptar, aplicar y en su caso, desarrollar técnicas, métodos y procedimientos pertinentes a la identificación, valoración, diagnóstico, planeación, intervención, evaluación, investigación y comunicación.

En lo particular, tendrá la capacidad para:

- Ubicar como profesional en psicología, su incidencia en los contextos de aplicación y deslindar los alcances de la disciplina de los de otras profesiones afines.
- Identificar desde la perspectiva psicológica problemas, necesidades y potencialidades de desarrollo, a nivel individual, grupal, comunitario, institucional o de sistemas.
- Elaborar con base en la ponderación de factores asociados a problemas, necesidades y potencialidades de desarrollo, un diagnóstico que sustente la toma de decisiones respecto de la intervención a realizar.
- Desarrollar un plan de intervención de naturaleza correctiva, preventiva o promocional, con fundamento en métodos, técnicas y procedimientos psicológicos, así como en la inclusión de lo elementos que permitan la consecución de los propósitos planteados.
- Instrumentar planes de intervención psicológica que incorporen la evaluación y seguimiento constantes del proceso, con la finalidad de alcanzar los propósitos correspondientes.
- Participar en actividades de investigación que permitan dar respuesta a las demandas sociales y contribuyan a la generación de conocimiento.
- Evaluar permanentemente su desempeño en tareas profesionales y/o de investigación, con la finalidad de mantener altos estándares de calidad.
- Comunicar en forma verbal y escrita, los resultados de su actuación profesional y de investigación, tanto a usuarios de sus servicios y comunidad en general, como a colegas, profesionales afines y comunidad científica. (pagina de la facultad de psicología)

Actitudes: El egresado de la licenciatura en psicología desarrollará su actividad profesional y de investigación de manera autónoma, competente y competitiva, con una orientación eminentemente ética, adaptando su ejercicio a las demandas de diferentes contextos de aplicación y a los desarrollos de la disciplina.

En lo particular, tendrá la capacidad para:

- Fundamentar su actuación profesional en estricto apego al código ético de la disciplina.
- Conocer el contexto social, político, económico y cultural, tanto nacional como internacional y su relación con los alcances y limitaciones del ejercicio profesional y de la investigación.
- Aprender por sí mismo y reconocer la necesidad de dar continuidad a su proceso de formación, mediante la actualización constante.
- Ampliar permanentemente su acervo cultural en sus expresiones humanistas, científicas y artísticas.
- Mantener una actitud de tolerancia y respeto por otras opiniones y apreciar la importancia de conciliar perspectivas e intereses divergentes.

- Mantener una actitud de compromiso con el gremio psicológico, a fin de contribuir al avance y difusión de la disciplina, con base en el reconocimiento de su identidad como profesional o investigador de la psicología.
- Realizar su ejercicio profesional y de investigación tanto en forma independiente, como en equipos colaborativos intra, inter y multidisciplinarios.
(pagina de la facultad de psicología)

En síntesis, el plan de estudios de la carrera de psicología, surge a partir del consejo técnico de la Facultad de Filosofía y Letras para su aprobación en 1971, el plan debería contener un currículum de materias y entrenamiento diseñadas que permitieran una eficiente ejecución profesional a fin de cumplir los objetivos, encaminados a obtener habilidades y las herramientas que al alumno le permitiera laboral profesionalmente.

Esto da pie para que la comisión considerara que la manera más efectiva de instrumentar el nuevo plan de estudios, se establecieran dos grupos de materias: 1) un tronco de materias comunes como información básica en la psicología, 2) materias optativas, con el objetivo de brindar información especializada con base a datos obtenidos sobre fuentes de trabajo reales en nuestro país; como psicólogos profesionales se abarca lo que es psicología educacional, psicología social, psicología clínica, y psicología industrial, esta última área ha tenido una mayor demanda laboral dado que las organizaciones pertenecientes al sector público, privado y social requieren de realizar estudios de diagnóstico, acciones de control, procesos y técnicas para la selección de candidatos a puestos de trabajo y capacitación, con factores de carácter humano-social, enfatizando solamente en fines para alcanzar indicadores de eficiencia y eficacia en el ámbito laboral, dado a la constante globalización y neoliberalismo que se da en nuestro país, exige un mayor conocimiento en la psicología industrial, y por ende se abre un campo laboral más amplio y con oportunidades de obtener un empleo más "rápido" como especialista en dicha área.

Por lo tanto, el plan de estudios de la Facultad de Psicología está inclinada a desarrollar la psicología del trabajo desde su última reforma, por lo que esto conlleva a desarrollar un programa de estudios con los contenidos curriculares de las materias en este sentido; siendo así este programa pretende responder a los criterios que permitan satisfacer necesidades de diferentes categorías cognoscitivas, considerando la formación de homogenización y básica de la administración y desarrollo de personal en su modalidad histórica, conceptual, de principios y postulados de visión, misión, valores, con énfasis en el estudio de diferentes enfoques de análisis y aportaciones relevantes del ciclo laboral.

De modo que las actividades académicas como situaciones instruccionales van encaminadas a desarrollar en esta área los objetivos generales y específicos de dichas materias que contempla el plan de estudios.

Se puede apreciar en el programa de estudios una propuesta a desarrollar las habilidades y herramientas que necesita el psicólogo para laboral en el área industrial.

Esto se puede ver en los objetivos de cada materia que van encaminados en identificar las necesidades de adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal en una organización, así como la elaboración de programas de instrucción pertenecientes de acuerdo a la tecnología

educativa, evaluando su intervención en términos de cambio conductual, materiales y efectos en su función social, regido todo esto de una basta bibliografía fundamentada, sin olvidar que también se marca que algunas técnicas específicas que les permitan el desarrollo en el área como pueden ser: roll-playing, métodos de caso, elaboración de insinuación, plantillas, evaluación de capacitación, aplicación de pruebas industriales y ergonomía, es decir, se les plantea un panorama general de la psicología del trabajo que les permita una especialización adecuada en el campo laboral, teniendo mayores posibilidades de inserción al mismo, ya que cuentan con la capacidad y potencialidad que les permiten desempeñarse eficientemente en determinado puesto.

El psicólogo egresado de la Facultad de Psicología cuenta con las habilidades y herramientas, perfil, conocimientos, intereses o valores, motivación, entre otras; lo que esto le conlleva a estar en posibilidad de seleccionar al candidato más idóneo, tanto para el puesto, como para la organización en reclutamiento y selección de personal.

3.3. Perfil del egresado

El profesional en psicología (según Urbina, 1992 citado en Arellano Ugalde, 2004) cuenta con una formación científica, además de tener las habilidades necesarias para la resolución de los problemas psicológicos de relevancia social, tanto en los ámbitos de la salud, de los servicios sociales, de la educación, del trabajo y de las organizaciones, como en cualquier otro, generado por la dinámica social.

El perfil profesional del psicólogo, es definido por un conjunto de competencias, que caracterizan el desempeño profesional del psicólogo y, por una explicitación de los ámbitos de actuación, tipos de trabajo y tipos de funciones que desarrolla éste.

En 1977 el Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología (CNEIP) (Urbina, 1992), aprobó que se definiera el perfil profesional del psicólogo a nivel nacional, identificando las necesidades más importantes del país, en lo que respecta a la demanda; se definiría, los sectores poblacionales que requieren de la acción profesional del psicólogo (población indígena, urbana, de zona árida, etc.) y se buscaría el identificar el número de personas beneficiadas por los servicios del psicólogo, sus características socio-económicas y culturales.

Uno de los principales propósitos del CNEIP ha sido formar el perfil profesional del psicólogo mexicano. A partir de 1978 hasta 1986, se llevaron a cabo una serie de talleres, cuyos objetivos fueron por un lado, el actualizar el perfil profesional del psicólogo, y por otro, el establecer los lineamientos que sirvan de punto de referencia para el análisis y evaluación de los planes y programas de estudio de las escuelas y facultades de psicología en el país (Acle, 1987)

Cuando fue propuesto el proyecto "Perfil profesional del psicólogo y su situación actual de la enseñanza de la psicología en México", algunos de los objetivos planteados fueron:

- Determinar la relación entre la formación-ejercicio profesional del psicólogo.
- Determinar la vinculación formación profesional-satisfacción de necesidades sociales.

- Determinar las funciones y habilidades profesionales que el alumno debe adquirir a través de los distintos planes y programas de estudio.
- Contribuir al análisis, evaluación y actualización del perfil profesional del psicólogo a fin de que se vinculara a la situación de la enseñanza.

El CNEIP, consideró los siguientes aspectos para delinear el perfil profesional del psicólogo:

1. El psicólogo es un profesionista universitario, su objeto de estudio es el comportamiento humano individual y social, que a partir de la investigación de los procesos cognitivos-afectivos y de su interacción con el entorno, es un promotor del desarrollo humano, consciente de sus responsabilidades éticas para consigo mismo y la sociedad, siendo su función genérica la de intervenir como experto del comportamiento en la promoción del cambio individual y social desde una perspectiva interdisciplinaria.
2. Cambiar el concepto de área, ya que fracciona el que hacer del psicólogo por el de sector o campo de aplicación, en donde puedan converger varias áreas.
3. Sus funciones profesionales serán: detectar, evaluar, planear, investigar e intervenir (incluyendo esta última prevención, rehabilitación y orientación).
4. La licenciatura, sea orientada a la formación de psicólogos generales. Sugiriendo que se de una coherencia en los planes de estudio generar la vinculación necesidades sociales-necesidades profesionales del país.
5. Se deben desarrollar habilidades básicas en el alumno de licenciatura, que le permitan realizar investigación a nivel licenciatura en las áreas y facultades de psicología.

Katz y Kahn (1989) citado en Moreno,(2006) definen el rol o papel que desempeña un psicólogo en su lugar de trabajo como una serie de actividades o conductas esperadas que debe cumplir, es decir, son los actos recurrentes de un individuo, que se interrelaciona con las actividades repetidas de otras personas, hasta que se logra un resultado predefinido. Las expectativas del pape son los elementos principales que se exige del papel.

El reclutamiento y selección de personal son funciones fundamentales para las organizaciones, las grandes empresas atienden muy bien los aspectos formales y administrativos de dichas tareas, arman esquemas muy detallados, y muchas veces la selección esta en manos de alguien sin formación profesional específica que debe ocuparse de cumplir con dichos aspectos formales, en los que también se apoyaran todas las decisiones de la empresa. (Richino, 2000 citado en Moreno,2006)

Richino menciona en Moreno que la primera tarea de un profesional debe afrontar dentro de una institución consiste e definir y construir su propio rol; éste se construye trabajando con las expectativas propias y con las de la organización de manera conjunta, para obtener un sistema de trabajo satisfactorio tanto para el individuo como para la organización.

Visto de ésta manera el rol ó papel del psicólogo egresado que busca incursionar a las filas laborales en el campo de la psicología del trabajo específicamente de la FES-Z necesitará una preparación específica en dicha área para construir su papel adecuadamente.

En una rápida comparación, la carrera de psicología de la FES-Zaragoza, rompe con las tendencias de las escuelas publicas en tanto no ofrece una especialización terminal, poniendo especial énfasis en la formación general de los estudiantes. (Cuevas M., citado en García, 2002)

Becerra Castellanos citada en García (2002), afirma que el perfil profesional no está explícito en el programa de estudios ni en el plan de estudios, se asume el propuesto por el CNEIP.

El plan de estudios no hace referencia al perfil profesional, únicamente la en la meta curricular 9 antes mencionada, se esboza en forma general, sin embargo, se debe mencionar que en el manual del estudiante de psicología (1993) se enuncian dos de las características distintivas del perfil A) fomentar en los egresados un compromiso social entorno a su profesión; y B) vincular desde el inicio desde su entrenamiento la enseñanza teórica y la acción profesional. (García M. 2002)

De acuerdo con Almanza Benítez citado en García M. (2002), la propuesta del perfil del egresado, de acuerdo a las condiciones del plan vigente deba desarrollarse de forma que permita dotar a los alumnos de contenidos concretos y que a su vez puedan alcanzar los objetivos a través de un plan de estudios que responda a las necesidades académicas y laborales que requiere el país.

Este perfil deberá enunciar los conocimientos, habilidades y actitudes propios de la disciplina psicológica en la FES Zaragoza, para ello se propone lo siguiente:

- Un solido manejo científico y humanístico de la psicología.
- Habilidades para la comunicación oral y escrita, el dialogo, el trabajo en equipo y la investigación.
- Actitud y capacidad critica.
- Conocimientos de metodología y técnicas de investigación suficientes para realizar análisis e intervención sobre las diferentes problemáticas sociales y campos de aplicación.
- Actitud profesional ética, productiva y con sentido de responsabilidad social.
- Disposición proactiva para resolver problemas sociales para insertarse en los círculos profesionales para los que fue formado.

El perfil de ingreso habrá de diseñar acorde a las necesidades de un modelo pasado en competencias profesionales.

En este sentido debe existir congruencia entre el perfil de ingreso, el perfil de egreso y el plan de estudios. Para mantener actualizado el plan de estudios deberá considerarse los siguientes aspectos:

- ✓ El debate nacional e internacional que se desarrolla en la disciplina psicológica.
- ✓ Las necesidades sociales y productivas locales, regionales y nacionales, en términos de la demanda profesional potencial, cuantitativa y cualitativa para:

1. La atención de los problemas sociales, económicas y políticos que los egresados habrán de contribuir a resolver;
2. El desarrollo de la disciplina;
3. La cobertura del mercado del trabajo.

Como se observa, si se entiende las dimensiones del ejercicio profesional, se ha de iniciar el análisis entendiendo que las áreas de trabajo son: Metodología, Educativa, Clínica y Social. (García M. 2002)

Puesto que en la FES-Z no incluye materias específicas relacionadas con la psicología industrial, disminuye las oportunidades laborales de los egresados y generalmente las empresas los requieren capacitados y con los conocimientos en materias de reclutamiento y selección, además de contar con experiencia como mínimo de 6 meses.

3.4 Perspectivas laborales del Psicólogo

Como se ha venido mencionado, el mercado laboral, es decir, las empresas han creado sus propios requerimientos acerca de los conocimientos y habilidades que todo Universitario debe poseer. Se hace mención de la relación empresa-escuela porque el profesional pone en práctica los conocimientos adquiridos. Son precisamente ellos, las empresas, quienes se encargan de calificar el trabajo que se realizó en las escuelas, puesto que son quienes determinan si al egresar, los profesionales son aptos o no, para determinados empleos y para poder ser dignos de pertenecer e ingresar a laborar en su empresa.

Ya puede preverse que el oficio de las universidades, una de cuyas funciones institucionales naturales es la transmisión del conocimiento, tiene ahora un papel estelar. Y será tarea de los líderes lograr la unión de dos mundos - el mercantil y el universitario- que se han desarrollado independientes, es menester tanto de las universidades como de las empresas buscar una eficiente línea conectora vinculándolas para el desarrollo.

Todas las universidades enfrentan la tarea de definir su futuro, porque parece que nos hallamos ante una encrucijada histórica -el fin de la modernidad- que pide el cambio de modelos sociales al haberse agotado los que estaban vigentes. La misión de la universidad es el desarrollo del hombre en todas sus posibilidades. Por eso, más que preguntarnos a qué modelo de sociedad y de empresa, debe ajustarse la tarea universitaria, deberíamos cuestionarnos si se ha propiciado dicho desarrollo, y quién y qué es el ser humano implícito en él. (Rodríguez, 2003)

Del modelo social surge el programa universitario; pero del concepto del hombre arranca la misión de la universidad. Quizá el modelo de sociedad deba cambiarse, porque el actual se ha agotado y ello nos obliga a un cambio en los programas o planes de estudio; pero esta posibilidad no necesariamente implica que debamos asumir un nuevo concepto del hombre e interpretar por tanto la misión de la universidad con una nueva clave. Uno de los errores con que se vive es el de confundir pluralismo con indefinición. Pueden darse muchos modelos de sociedad y de universidad, todos ellos válidos, basándose en un mismo concepto del hombre.

Las propias universidades se han dado cuenta de que una buena parte de los cambios que ha sufrido nuestro planeta en los últimos años se han "cocinado" fuera de su ámbito. (Rodríguez, 2003)

El grado de legitimación, por ejemplo, del que goza hoy la empresa privada en el protagonismo de tales cambios es muy superior al que los más entusiastas reivindican para las universidades. Precisamente porque parece ser que estas últimas no preparan a los profesionales que las empresas necesitan; las entidades productivas privadas han comenzado a crear sus propias universidades.

La universidad del futuro ha de definir cuáles son las capacidades y virtualidades humanas que requieren ensancharse de modo especial, no ya para que sea apto a fin de moldearse con los nuevos modelos sociales, sino para que sea capaz de configurarlos y realizarlos. Esta cuestión, debido a la importancia adquirida por las empresas en todos los aspectos de nuestra vida social, ha de formularse también de ésta manera ¿qué cualidades humanas deben desarrollarse en los estudiantes de la universidad para que sean impulso, adición, fuerza y vida en las empresas en que sin duda alguna la mayoría de ellos trabajará. (Rodríguez, 2003)

3.4.1 Campo Laboral del Psicólogo

El campo laboral en donde actuar el psicólogo es muy amplio y variado, siendo las principales áreas las siguientes:

Psicología Clínica y de la Salud

El psicólogo clínico es el profesional de la Psicología, que estudia, investiga y resuelve aquellos problemas relacionados con la salud mental y física del individuo; además de que interviene en los problemas de salud-enfermedad en el ámbito de la conducta privada o instituciones relacionadas con el área de la salud.

Psicología Educativa

Es el profesional que interviene en la atención y seguimiento del individuo a lo largo de todo su ciclo vital (desde el nacimiento, en su etapa escolar y formativa...), con el objetivo de detectar y prevenir posibles necesidades y carencias.

Psicología Experimental

En esta área el psicólogo básicamente realiza investigaciones acerca de la descripción, comprensión, predicción y control de la conducta. Su actividad se enfoca fundamentalmente hacia la investigación (tanto básica como aplicada), docencia y asesoría en aspectos metodológicos.

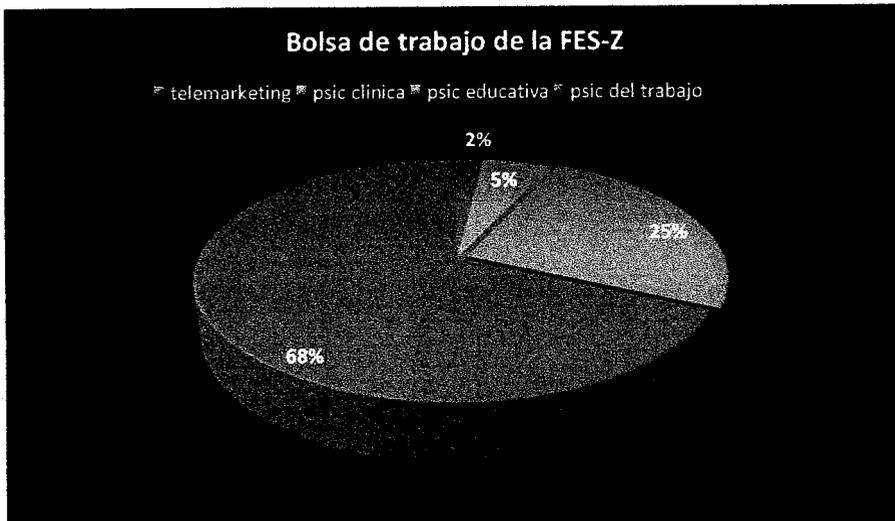
Psicología Social

El psicólogo social está capacitado para investigar e intervenir en problemas comunitarios, de grupo y en general de organizaciones sociales. En su especialidad los temas que estudia son los referentes al proceso de liderazgo, manejo de conflictos, dinámica de la comunicación social, integración intergrupala, cambio de actitudes, procesos sociales de grupo.

Psicología del Trabajo

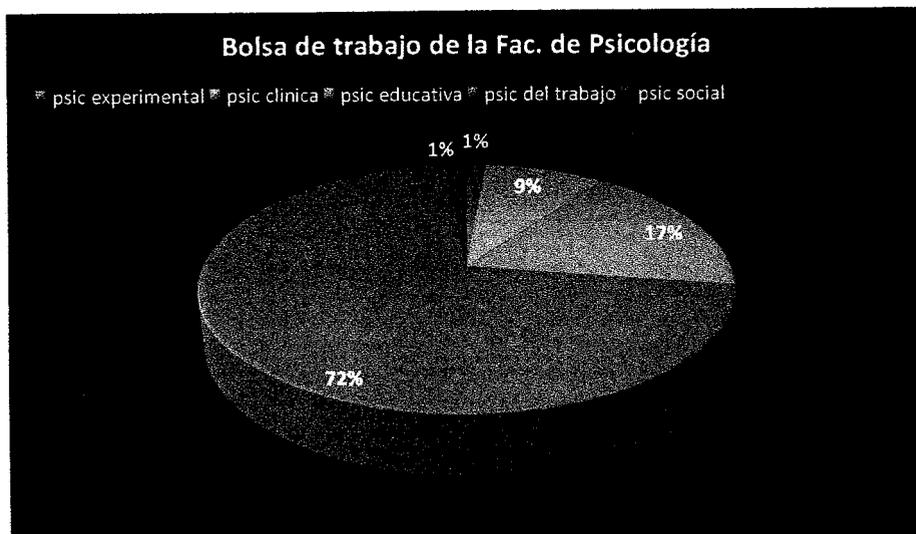
Es el profesional que realiza: La exploración de las personas en cuanto a sus reflejos psicomotrices, aptitudinales y personalidad en el ámbito labora y la relación con el individuo en su aspecto psicológico, está capacitado para realizar actividades de evaluación de personal, capacitación y asesoría.

Dado que en la actualidad, la demanda laboral de los psicólogos en el área de Reclutamiento y Selección de Personal es más amplia, y teniendo en cuenta que la currícula de FES Zaragoza no contempla en su plan de estudios materias concernientes a la Psicología Industrial se puede concluir que no se cuenta con el conocimiento para ejercer en dicha área y así mismo, se está limitando al profesioinista a cubrir las expectativas de las empresas. La siguiente gráfica muestra los datos recabados en la Bolsa de Trabajo de la Institución, en la cuál se puede apreciar que el porcentaje de demanda laboral es mayor con el 68% en el área de Reclutamiento y selección, en comparación con otras áreas relacionadas con la Psicología.



Datos recabados en la Bolsa de Trabajo de FES Zaragoza, desde 1 de Enero hasta el 20 de Septiembre de 2006.

Los datos recabados en la bolsa de trabajo de la Facultad de Psicología de CU, muestran el porcentaje obtenido del primero de enero al 27 de octubre del 2006, en donde se nota una mayor demanda laboral con un 72% en el área de reclutamiento y selección de personal en comparación con otras áreas laborales de la psicología.



Datos recabados de la bolsa de trabajo de Ciudad Universitaria de la Facultad de Psicología desde el 1º de enero al 27 de Octubre del 2006

Como puede observarse en las gráficas anteriores de las facultades se muestra claramente una mayor demanda laboral dentro de la psicología del trabajo, con esto se pretende hacer énfasis en la necesidad de implementar en el plan de estudios de la FES-Zaragoza, conocimientos específicos en el área que le permitan al egresado ó profesionista perfilarse ó desenvolverse en dicha área.

Silvia Roa y Bastar Guzmán en los resultados de la autoevaluación de la carrera de psicología mencionan que se tienen que considerar algunos puntos como los mencionados por los propios participantes que también recomendaron incluir la enseñanza de habilidades personales y de desarrollo individual a los alumnos. Así como también la necesidad de capacitar en forma permanente a los profesores para mejorar las capacidades didácticas de los mismos. El incluir practicas de enseñanza fuera del ámbito universitario y de las clínicas periféricas.

Se propone la inclusión de habilidades personales y de desarrollo individual en los alumnos como en herramientas que les permitan mejorar su desempeño.

También comentan en relación al rubro de seguimientos de egresados, solo habría que reiterar la necesidad urgente de implementar un programa permanente que abarque los aspectos relacionados con estos. Dicho programa deberá de estar estructurado de forma tal que brinde al

plan de estudios vigente, datos actualizados que proporcionen la retroalimentación necesaria para realizar ajustes, reformas, cambios o reestructuraciones en los elementos que lo conforman. Estos programas deberán ser desarrollados por los profesores de carrera como parte de sus funciones.

Así mismo, deberá de considerarse en ellos estrategias permanentes de vinculación de egresados y empleadores desde el servicio social.

Por otro lado García Méndez en el balance de la autoevaluación refiere que las tres primeras generaciones señalaron que su formación profesional fue buena, en su opinión, las áreas en que obtuvieron una mejor formación fueron psicología educativa y psicología clínica. Reportaron que las actividades desarrolladas se limitaban a las funciones profesionales de detección y evaluación y que las áreas de aplicación con mejores posibilidades de desarrollo profesional en ese entonces eran: educativa, clínica e industrial.

A veinte años de distancia entre las tres primeras generaciones y la de 98-2002 y, aún cuando se utilizaron instrumentos diferentes, con propósitos diferentes- seguimientos de egresados y caracterización de la población- se observa similitudes en ambos casos: 1) la meta profesional de ayudar a las personas; 2) una inclinación hacia las áreas de clínica, educativa y social; 3) las expectativas de trabajo señaladas por la generación 98-2002 fueron hacia clínica y social; mientras que en el estudio de las tres primeras generaciones se menciona que las mejores oportunidades laborales estaban en las áreas de: educativa, clínica e industrial; y 4) la formación extracurricular de los egresados de las tres primeras generaciones se dirigía hacia la psicología clínica, educativa e industrial; mientras que para la generación 98-2002, su interés parece centrarse en la psicología: clínica, educativa y social.

Se puede apreciar en las gráficas que al respecto la psicología del trabajo tiene una mayor demanda hoy día.

3.5 Crítica a la Formación del psicólogo de la FES-Z

La Facultad de Estudios Superiores Zaragoza (FESZ) de la UNAM ha respondido con éxito a las necesidades de su comunidad y de la sociedad mexicana, al enfrentar y resolver los problemas propios de cada disciplina, señaló José Antonio Vela Capdevila, secretario de Servicios a la Comunidad Universitaria, según el Boletín universitario.

En este marco, el ex rector Guillermo Soberón destacó que es satisfactorio constatar todo el desarrollo que ha tenido la FES, entidad que ha tenido una importante función para el pueblo de México, caracterizado por haber introducido innovaciones en los modelos educativos y de extensión a la comunidad. Al retomar su exposición, Vela Capdevila recordó que en 1976 inició un nuevo programa de formación vanguardista en las instalaciones de ésta unidad multidisciplinaria, cuyos frutos se han reflejado en las carreras impartidas: psicología, medicina, enfermería, biología, ingeniería química, cirujano dentista, y química farmacéutica biológica.

Refirió que a lo largo de estas tres décadas, esta unidad multidisciplinaria ha forjado la personalidad de estudiantes, profesores y trabajadores. Ha sido el punto de encuentro para formar profesionales sensibles, autónomos, críticos y creativos, comprometidos con la comunidad a la

que pertenecen y aptos para el ejercicio consciente de su quehacer. Hoy la FESZ sigue siendo el proyecto cultural y educativo que anima e impulsa a continuar con los mejores valores. Todos sus integrantes están prestos a honrar el escudo y lema supremo de: "Por mi raza hablará el espíritu", detalló.

A su vez, José Manuel Álvarez Manilla, director fundador de la entonces ENEP Zaragoza, rememoró que en aquellos años no se contaba con una planta docente; de ahí que se llamó a gente entusiasta con una característica básica: potencialidad, aunque no tuviera experiencia.

En el acto menciona el boletín que también intervino Ernesto Casillas Álvarez, alumno de la primera generación, quien habló de las limitantes y obstáculos con las que se enfrentaron los estudiantes al iniciar las clases; sin embargo, pudieron salir avantes. "En esa gran aventura, el cimiento colocado por nuestro primer director soportó las inclemencias y adversidades del momento". A su vez, Alfredo Alcántar Camarena, profesor fundador, afirmó que las generaciones que han pasado por esta Facultad han dado sus frutos. "Durante los 30 años se ha buscado la excelencia al intentar ser mejores en lo personal, docencia, calidad humana y en el cuidado de los vínculos con las generaciones pasadas, con nuestros coetáneos y con los nuevos alumnos".

Asimismo, correspondió a los trabajadores pioneros, a través de Jorge Paredes Alonso, manifestar su satisfacción por ser parte de esta unidad, ya que ha visto pasar a muchos estudiantes, autoridades y académicos, quienes han dejado su huella y han obtenido logros, se han superado y avanzado para servir a la sociedad.

Como se puede apreciar y considerando lo antes mencionado por el secretario de Servicios a la Comunidad Universitaria, el ex rector Soberon, que según ellos la FES-Z cumple su función, cubriendo las necesidades sociales para las que fue hecha resolviendo los problemas propios de cada disciplina y en el caso de la licenciatura psicología con la comparación de los planes de estudios de la FES-Z y la facultad de CU, muestra que la enseñanza modular dentro del plan de estudios de la carrera de psicología de la FES.Z fue establecida congruentemente con las funciones de la universidad de ese momento, cubriendo las demandas sociales y contribuyendo al afianzamiento del entorno. Pero ¿sigue estando acorde el plan de estudios de la FES.Z a las demandas laborales que hoy día exige el mercado empresarial?

Las empresas actuales generalmente, optan por contratar personal que este altamente capacitado y que posea un mínimo de experiencia en el rango laboral en el que desee ingresar. Este ha sido un impedimento para los alumnos de FES Zaragoza, pues la mayoría al egresar de la institución, sólo poseen la experiencia, que adquirieron en el Servicio Social. El egresado se enfrenta al mercado laboral competitivo y para ello tiene que estar preparado con los suficientes elementos, es decir, herramientas, habilidades y conocimientos específicos que le permitan ingresar a laborar en el área de reclutamiento y selección.

En el año de 1977 Mouret y Ribers llevaron a cabo, un estudio sobre la enseñanza en la psicología en México y se encontraron que a causa del crecimiento desordenado de la psicología, se generaron problemas como los siguientes:

- a) Fundación de escuelas sin objetivos profesionales precisos.

- b) Carencia de docentes capacitados y de programas previstos para su formación a corto o largo plazo.
- c) Falta de instalaciones adecuadas para la enseñanza (laboratorios, centros de servicio, etc.)
- d) Carencia de bibliografía moderna (especialmente en el acervo hemerográfico).
- e) Deficientes recursos humanos, físicos y económicos para el desarrollo de la investigación.
- f) Formación de egresados con bajos niveles de actitud profesional.
- g) Repetición en las universidades de provincia de la problemática vivida por la UNAM en sus primeros años, al sustituirse los docentes psicólogos por otros profesionistas.
- h) Deformación del perfil profesional del psicólogo.

Dado ese crecimiento desordenado hoy en día, hay centros educativos que no cumplen con los criterios necesarios, y son simples negocios, lo cual poco ha impulsado el enriquecimiento de la enseñanza en el país.

Señalan que hay que instruir profesionales que cuenten con una actitud abierta hacia el desarrollo del conocimiento, con un compromiso permanente de actualización de sus aptitudes y prácticas profesionales, debe de organizarse en la meta de la enseñanza de la psicología en el país con disciplina y profundizando el desarrollo de su identidad científica y de su ejercicio profesional.(Martínez, 1993)

Se pretende con lo dicho invitar a la reflexión de diversos elementos relacionados con la temática y que constituyen en si mismos líneas de investigación independientes. Como por ejemplo dirigir la planeación de la profesión con una visión amplia que no solo describa los problemas internos del currículum sino que analice la relación de éste con aspectos externos; uno de ellos el mercado de trabajo y su demanda.

En cuanto a los aspectos vinculados con la enseñanza de la psicología, cuyo impacto a mediano plazo según Bibes citado en Martínez (1993) en el terreno de la calidad de la actividad profesional señala al respecto que la psicología se ha enseñado bajo un esquema que busca reproducir o generar, por un lado, una actitud ecléctica frente a la disciplina, y por otro, un egresado con un perfil social y profesional amorfo. Además, de la falta de definición precisa del qué se enseña y para qué se enseña, se debe agregar que el crecimiento masivo tanto e el numero de estudiantes como el incremento poco planificado de centros de enseñanza superior, obligó institucionalmente, a un aumento correspondiente en la planta docente requerida, que sin ajustarse a ningún criterio de planeación ni programación sistemática de formación de profesores, se estableció bajo las mas puras reglas de la oferta y la demanda.

Otro punto que se debe tomar en cuenta es la falta de caracterización profesional, la necesidad de formar currícula, con una identidad disciplinaria definida, la carencia de recursos docentes, la planeación de situaciones para el entrenamiento en servicios y la articulación de dichos servicios con las instituciones y la comunidad.

Por otro lado, en el contexto modular, el estudiante es uno de los elementos más activos, ya que él, a diferencia del papel pasivo que juega en la enseñanza tradicional, se inmiscuye directamente con su propio proceso de aprendizaje, lo que le permite poder relacionar el conocimiento teórico con la práctica profesional. Además de dado el carácter activo del conocimiento, la información teórica cobra sentido en la medida en que se aplica y constata con

la realidad con lo que el sistema modular esta diseñado para que realice investigaciones, asumiendo un papel netamente formativo. (Aguirre, 1981 citado en Sanperio 1983) con esto se quiere decir que el alumno durante su formación es responsable de adaptarse a dichos requerimientos laborales y que su formación no solo dependía de FES-Zaragoza, sin embargo, falta promover cambios profundos en el plan de estudios encaminados al área de la psicología industrial.

Debe partirse del conocimiento objetivo de que los niveles de enseñanza en nuestra disciplina son relativamente pobres y de que cualquier esfuerzo por elevarlos y sistematizar la formación y aprovechamiento de los recursos disponibles, requiere de un esfuerzo concentrado a niveles nacionales y regionales por parte de las instituciones involucradas.

En la medida en que las instituciones de enseñanza superior confronten el problema de la formulación de una caracterización profesional del psicólogo como paso primero de toda iniciativa educativa, esta tarea será abordada en forma conjunta con los sectores de psicólogos agrupados gremialmente, siempre y cuando, estas agrupaciones puedan ser a su vez, crear una atmósfera genuina de análisis crítico de las condiciones que deben conformar la práctica profesional del psicólogo en México. (Martínez, 1993)

En 1998 en la FES-Zaragoza se proponen las Modificaciones al Plan de Estudios de la Carrera de Psicología y en ésta propuesta contemplaba llevar en el noveno semestre como materias temas relacionados al Psicología del Trabajo, ya que los alumnos ya habrían cursado los programas CIENCIA, EDUCACION; SALUD y SOCIAL.

Esta sería la primera ocasión en que se incorporara al currículo de psicología de la FES Zaragoza, temáticas de psicología laboral, de trabajo, organizacionales, etc.

De esta manera, el programa pretendía ofrecer las bases teórico-metodológicas y técnicas provenientes de las ciencias sociales, de otras disciplinas científicas (como la medicina y la ergonomía) y de la Psicología del Trabajo en particular para que el alumno, al apropiárselas, las utilizara de manera crítica en su propia práctica profesional. Además, ello debería conducir al reconocimiento de que para la aprehensión de los objetos que se definen como propios del Campo Trabajo y, sobre todo, en relación con el énfasis en la especialidad de lo psicológico, es necesario generar conocimientos que permitan ubicar dichos objetos en función de los distintos niveles de la realidad y la articulación que se establece entre los mismos. Solo de esta manera es posible reconocer la determinación social de los fenómenos psíquicos implicados en lo laboral.

El programa de trabajo se implementaría con las siguientes actividades y módulos: CLASE IX Proceso de Producción, SEMINARIO IX Integridad Humana y Trabajo, PRÁCTICAS IX PROFESIONALES Y DE INVESTIGACIÓN Práctica e Investigación Psicolaboral, SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN IX Organización y Administración Laboral, SEMINARIO DE INTEGRACIÓN VII Política laboral, Género, Trabajo y TALLER DE INTEGRACIÓN VII Perspectivas y Proyectos de la Psicología del Trabajo. (Bastar, 1998)

Ninguna de estas propuestas cristalizó en acciones concretas al interior de los programas de estudio que condujeran a su actualización o reestructuración. Hubo poca difusión de las mismas y en algunos casos, ésta fue nula. Sin embargo, semestre a semestre modifican los

contenidos y objetivos de aprendizaje, lo que ha perjudicado la continuidad de los programas, si bien es cierto la imposibilidad de permanecer con el mismo programa más de 20 años, también es un hecho que se ha caído en el exceso en cuanto a la diversidad de enfoques teóricos revisados en el aula, lo que hace factible que un grupo de alumnos analice dos o tres corrientes teóricas a lo largo de semestre, sin ninguna intención previamente estipulada que conduzca al análisis integral de las mismas.

A partir de la creación del plan de estudios de 1979 fue inamovible, en el sentido de que por una serie de circunstancias que convergieron a su alrededor ha sido difícil su actualización, modificación o reestructuración, lo que ha dado como resultado un documento que de ser de vanguardia en su origen, hoy resulte añoso en algunos de sus planteamientos. Es el caso de la flexibilidad, tan marcada en los lineamientos actuales sobre educación superior (ANUIES, 2000 citado en García M., 2002) rasgo del que adolece el currículum de la carrera de psicología de la FES Zaragoza.

Con estas consideraciones surge la necesidad de aclarar el camino sin demora en busca de soluciones a los cambios urgentes al plan de estudios de la Facultad de Estudios Superiores de Zaragoza con una visión de largo alcance que contemple un vínculo efectivo con la sociedad.

CONCLUSIONES DEL CAPITULO I

- En este primer capítulo se puede concluir que la psicología del trabajo ha tenido momentos importantes para su desarrollo a través de la historia desde 1901 con el Doctor Walter Dill Scott, pero cabe señalar que a quien se le atribuye el honor de ser llamado el primer psicólogo industrial es Hugo Münsterberg, otro momento importante fue durante la primera guerra mundial ya que en este momento se aplicó la psicología industrial seleccionando a los reclutas aptos para el ejército ya que las organizaciones bélicas tuvieron la necesidad de construir sitios especiales para aplicar tests a los mismos, arrojando respuestas a los problemas prácticos, por lo que se hizo hincapié en la elaboración de pruebas para seleccionar y clasificar así como programas de adiestramiento especializado en técnicas de análisis de puestos y evaluación del rendimiento a los reclutas hacia la 2ª guerra mundial.
- El surgimiento de la psicología industrial trajo avances significativos en una “nueva forma” de implementar la psicología hacia un proceso que conllevará la obtención de personal idóneo que demandaban las organizaciones del siglo XX.
- Debido a la sociedad cambiante en el ámbito industrial, la psicometría, las relaciones humanas y motivacionales dieron al psicólogo un papel importante como conocedor de la conducta del hombre en su lugar de trabajo. Aunque la psicología de trabajo es una profesión “joven” ha cobrado una gran importancia en México, hoy en día la gran demanda en esta área y por ende las posibilidades de conseguir empleo para el psicólogo industrial se ven más favorables teniendo conocimientos específicos para dicha área.
- Hacia 1966 la facultad de psicología de la UNAM hace cambios significativos al plan de estudios, acentuándose en la psicología industrial que posteriormente en 1971 cambia para denominar el área sustituyendo al término “industrial” por el del “trabajo”, por lo que el psicólogo del trabajo en su ejercicio profesional, a estado determinado por la evolución de la psicología industrial, laborando tanto en capacitación y adiestramiento como en el área específica que se trató en esta tesis de reclutamiento y selección de personal.
- Es importante que el psicólogo encargado del reclutamiento y selección cuente con el conocimiento específico en el área ya que las nuevas organizaciones dependen de un personal idóneo para su buen funcionamiento.

CONCLUSIONES DEL CAPITULO II

- Se concluye en el segundo capítulo que la psicología del trabajo se aplica a la conducta del hombre dentro de un grupo o de una organización, con sus interacciones continuas y sus efectos en el esfuerzo o totalidad del grupo.
- La finalidad de la psicología del trabajo es aportar técnicas y metodología para encauzar y ayudar a elevar el nivel de vida y el bienestar social del trabajador.
- El reclutamiento y la selección de empleados se constituyen en aspectos críticos en el área de los recursos humanos debido a que las organizaciones se encuentran compuestas principalmente por personas que a través de su trabajo y capacidades llevan a cabo el objeto empresarial, así que su selección habrá de ser óptima si se quieren obtener resultados excelentes.
- El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llegar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización (Chiavenato, 2001)
- El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.
- Verificación de las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo para saber que requiere de inmediato y cuales son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo, que significarán nuevos aportes de recursos humanos.
- Es una investigación de mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. En esta clase de investigación sobre salen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento.
- Finalizadas la investigación externa e interna, el paso siguiente es escoger las técnicas de reclutamiento más apropiadas para cada caso (Chiavenato, 2001)
- El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

- El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal), o transferidos con promoción (movimiento diagonal).
- El reclutamiento mixto se da porque en realidad una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Uno siempre debe complementar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa. Si es reemplazado por otro empleado, el retiro produce una vacante que debe llenarse. Cuando se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. (Zaragoza, 2006)
- La selección de personal es un proceso de identificación, a partir de una cartera de solicitantes reclutados, a quienes se les ofrece un puesto de trabajo. Siempre que haya menos ofertas de trabajo que solicitantes, solo algunos de ellos serán contratados y seleccionados.
- La selección es el proceso de separar a los solicitantes seleccionados de los rechazados, la idea sería que los empleados seleccionados tuvieran éxito en el puesto y que contribuyeran al bienestar de la organización. (Muchinsky, 2002)
- El objetivo de la selección de recursos humanos es clarificar y escoger los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización. Constituye un proceso de comparación entre las exigencias y requisitos del puesto y las características de los candidatos que se presentan, así como una comparación de varios candidatos entre sí con la clara intención de escoger al más idóneo. Se recalca que esta actividad se ejecuta en virtud de la descripción de puestos que obra en poder del seleccionador. (Rodeloy, 2005)
- La finalidad de la selección de empleados es contratar a la persona que reúna las condiciones para triunfar en el desempeño de su trabajo, para ello, se puede echar mano de varios métodos. Son dos los elementos que han de tomarse en consideración en la selección de empleados.

La selección de personal es un proceso integral, el cual está conformado por los siguientes pasos:

- ✓ Estudio de las necesidades de la empresa.
- ✓ Análisis y descripción del puesto de trabajo a cubrir.
- ✓ Elaboración del perfil profesiográfico o profesiograma.
- ✓ Reclutamiento.
- ✓ Preselección.
- ✓ Entrevistas preliminares.
- ✓ Pruebas.
- ✓ Entrevista a profundidad.
- ✓ Redacción de informes de candidatos finalistas.
- ✓ Entrevista con personal directivo de la empresa.

- ✓ Contratación.
- ✓ Plan de Acogida.
- ✓ Integración a la empresa. Socialización.

Para M. C. Castro (2006), las habilidades y herramientas que debe poseer el psicólogo industrial son las siguientes:

- ✓ Habilidades de entrevista, establecimiento de clima adecuado y obtención de colaboración e información
- ✓ Capacidad de escucha.
- ✓ Habilidades sociales.
- ✓ Habilidades de comunicación.
- ✓ Habilidades de negociación.
- ✓ Habilidades pedagógicas
- ✓ Comprensión de la dinámica de grupo.
- ✓ Capacidad de trabajar en equipo y coordinar grupos de trabajo.
- ✓ Capacidad de organización
- ✓ Capacidad de análisis
- ✓ Facilidad para planificar o programar.
- ✓ Capacidad para el manejo de técnicas de presentación y utilización de medios audiovisuales.
- ✓ Sensibilidad para los temas sociales.
- ✓ Habilidades para el trabajo en equipo y su fomento.
- ✓ Capacidades de afrontamiento.
- ✓ Capacidad de adaptación y hábil interacción con el entorno específico en el que se desenvuelve el trabajo a realizar.
- ✓ Capacidad para la toma de decisiones.
- ✓ Capacidad de observación y aplicación de técnicas diagnósticas.

Conocimientos específicos

- ✓ Gestión de Recursos Humanos, Selección de Personal.
- ✓ Pruebas de evaluación aptitudinal, motivacional y de personalidad
- ✓ Derecho Laboral.
- ✓ Contratación.
- ✓ Economía.
- ✓ Metodología didáctica.
- ✓ Conocimientos de Organización.
- ✓ Informática.
- ✓ Estadística.
- ✓ Gestión empresarial.
- ✓ Ergonomía.
- ✓ Seguridad Laboral y Salud.
- ✓ Técnicas de Dirección, Liderazgo y Coordinación de equipos de trabajo.
- ✓ Cualificación Profesional y Formación.
- ✓ Psicología Clínica de empresa.
- ✓ Psicología Económica (Marketing y Comunicación).

- ✓ Técnicas de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.
- ✓ Técnicas de Valoración de Puestos de Trabajo.
- ✓ Diagnóstico de Personal.
- ✓ Asesoramiento vocacional y Orientación profesional.
- ✓ Conocimiento de la normativa vigente en materia de Formación e Inserción Profesional.
- ✓ Conocimientos de la normativa vigente en el ámbito de actuación.
- ✓ Técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo del mercado.
- ✓ Estudios prospectivos.
- ✓ Manejo de instrumentos y técnicas de diagnóstico psicológico.
- ✓ Calidad y su Certificación.
- ✓ Conocimientos del lenguaje específico del ámbito de intervención y de los estamentos con los que se relaciona el trabajo del Psicólogo.

Conocimientos deontológicos de la práctica profesional de las Ciencias del Comportamiento y la Evaluación Psicológica

CONCLUSIONES DEL CAPITULO III

- Por concierne a las conclusiones del tercer capitulo , como lo plantea Moreno, 1992 citado en Becerril, 1994 se hace necesario realizar un modelo educativo que permita la vinculación del currículum con el mercado laboral, desde luego que para quienes diseñen la currícula deben tomar en cuenta, al revisar los programas de estudio y las metodologías de enseñanza aprendizaje las necesidades requeridas en el sector productivo; las necesidades político-económico y sociales del aparato gubernamental; que permitan consolidar un plan de estudios a nivel formativo cualitativo, en donde el alumno se le eduque con un desarrollo de capacidad, habilidad, reflexión crítica, creatividad, enseñándole contenidos congruentes dentro de un esquema lógico de integración, superación de traslapes y desniveles dentro del sector productivo empresarial o institucional.
- Es necesario asegurar la creación de demandas efectivas de servicios profesionales en los diversos ámbitos de la ciencia y la tecnología, mediante la concertación de convenios entre las instituciones educativas y de las diversas instancias, dependencias públicas y organismos privados y sociales que influyen en el desarrollo del país.
- Actualmente la práctica profesional durante el periodo de estudios universitarios es de gran ayuda para que, al salir de la carrera, sea más factible incorporarse a una empresa a trabajar. En la mayoría de las empresas o instituciones al egresado se le cuestiona sobre su experiencia en el área donde el solicitante pretende prestar sus servicios, y a veces hasta la propia capacitación del puesto.
- Para ingresar a un trabajo que le permita la práctica de la profesión relacionada con los estudios, en muchos casos intervienen las redes sociales. Conocer a alguna persona que facilite las condiciones necesarias para entrar a trabajar es lo mejor que puede pasar, siempre y cuando, se tengan los conocimientos necesarios. Sin embargo, no todos los egresados que se cuentan por solicitantes tienen un familiar, amistad o conocido que los ayude a entrar a trabajar.
- Sería óptimo que las Instituciones de Educación Superior (IES) de tuvieron mejores acuerdos con las empresas o instituciones en lo que respecta al ingreso inmediato de los egresados al mercado laboral; para esto se deberían implementar con mayor difusión ferias de bolsa de trabajo, en donde se de la vinculación del sector empresarial y las Instituciones de Educación Superior (IES).

A nivel nacional, los requisitos educativos enunciados en las publicaciones son principalmente:

- a) Experiencia en diferentes áreas: Esto hace posible que teniendo conocimiento de más de un área de formación, al insertarse al mercado laboral del psicólogo, desarrolle más de una función específica y ahorre de esta manera gasto de la empresa.

- b) Que sean psicólogos: Íntimamente relacionada con la anterior, porque no se pide especialización, sino alguien con conocimientos generales capaz de responder en cualquier área de trabajo.
- c) Es importante mencionar que son pocas las publicaciones que piden psicólogos con maestría y doctorado, esto puede deberse que por su preparación, el salario de estos profesionistas es más elevado.

➤ La mayoría de las publicaciones enuncian los requisitos de personalidad que debe poseer un psicólogo para ser contratado. Esto puede deberse a que no existe una idea clara del perfil del psicólogo y lo que puede hacer. Algunas publicaciones especifican rasgos de habilidad y carácter, y la edad fluctúa entre 23 y 55 años. De los rasgos de personalidad se deduce que el psicólogo que se ha de contratar tiene que ser dinámico, independiente, creativo y emprendedor, para garantizar un buen desempeño en sus funciones. En realidad, son pocos los anuncios que piden gente de 55 años, ya que son políticas internas de las empresas el contratar personal joven.

➤ Por otro lado se puede observar que a los psicólogos se les requiere conocimientos de computación, que hablen otro idioma, el manejo de pruebas psicométricas, dentro de la prospectiva con respecto a la psicología se empiezan a observar algunos gérmenes de cambio, o lineamientos que puedan modificar o reorientar el camino a seguir de la psicología para su mejor desarrollo con adecuaciones a las necesidades sociales, estas son:

- a) Conocimientos de administración.
- b) Conocer la ley federal del trabajo.
- c) Saber sobre neuropsicofisiología.
- d) Psicología de integración social.
- e) Ingeniería industrial.
- f) Jurisdicción.
- g) Informática y cibernética.
- h) Metodología.
- i) Filosofía de la calidad total.
- j) Ingeniería mecánica
- k) Organización de sindicatos, cooperativas y fideicomisos.

➤ Los empleadores de manera específica contratan psicólogos con base a su experiencia laboral, como reclutadores y de acuerdo a las necesidades de la empresa. Si uno de los requisitos de ingreso al empleo, es la experiencia laboral, un recién egresado ¿cumple con ese requisito?, aquí es donde deben potenciarse los acuerdos entre las Instituciones de Educación Superior (IES) y el sector laboral; en donde las prácticas profesionales y el servicio social sean considerados, parte importante de la experiencia laboral.

- Este sirve como base y da pauta a una revisión y modificación del plan de estudios, de los aspectos que requieren o solicitan los empleadores para contratar egresados de la carrera de psicología.

En cuanto a los rasgos generales del psicólogo para ser contratado por los empleadores (en orden jerárquico) son:

1. Iniciativa.
2. Creatividad.
3. Calidad profesional y compromiso.
4. Estabilidad emocional.
5. Buen manejo relacional.
6. Cultura general.
7. Productividad.
8. Facilidad de palabra.
9. Adaptabilidad.
10. Vestir adecuadamente
11. Carisma.
12. Agresividad.
13. Obediencia.

- De estos rasgos se concluye que se le pide al psicólogo ser dinámico, autosuficiente, independiente, responsable y creativo.
- Hoy día, para ser contratado, menciona Becerril en su tesis llamada: "Mercado de trabajo del psicólogo: Análisis de diarios y cuestionarios a empleadores, el psicólogo" debe ser titulado, pues esto parece garantizar que su formación esta concluida totalmente y su preparación académica es óptima para desempeñar las funciones que la empresa le designe; debe tener experiencia laboral, que como ya se mencionó antes, para el caso de los recién egresados, el servicio social y las prácticas profesionales en la mayoría de las ocasiones no cuentan. Pero lo que si tiene la fuerza suficiente para insertar laboralmente al egresado, son las redes sociales con las que este cuenta.

CONCLUSIONES GENERALES Y PUNTOS A CONSIDERAR

Con base a lo encontrado en esta investigación documental, podemos concluir los siguientes puntos:

- La carrera de psicología de la FES Zaragoza, se ha planteado la importancia de la investigación y planeación educativa, debido a los constantes cambios de la sociedad en general; los planes y programas de estudio de las Instituciones de Educación Superior (IES), están en constante revisión, ya que los planes que hace 10 años eran óptimos, actualmente son obsoletos. Por ello las reestructuraciones y modificaciones a los planes de estudio deben de estar basadas en investigaciones profundas de las necesidades de la institución, de sus egresados y de la sociedad en general. El papel fundamental de las IES es prevenir el futuro de los egresados; para que estos al concluir sus estudios cuenten con una formación abierta que posibilite su inserción al mercado de trabajo. En este contexto, el psicólogo debe de estar formado de tal manera, que pueda insertarse al mercado laboral y responder a los retos que presente cualquier sector de la sociedad, lo cual hace necesario, desarrollar más a fondo la investigación y planeación educativa.
- En su relación con la actividad laboral la educación puede estar orientada hacia el trabajo, darse en el trabajo o combinar educación y trabajo productivo; mostrando así, una estrecha vinculación en la sociedad.

Las investigaciones educativas sobre las relaciones entre educación y trabajo pueden clasificarse en (Segundo Congreso Nacional de Investigación Educativa, 1993):

- a) Educación y cálculo de recursos humanos para la planeación.
- b) Educación y mercado de trabajo.
- c) Seguimiento de egresados.
- d) Vinculación educación-producción.
- e) Formación tecnológica.

Estos puntos a pesar de mencionarse por separado se encuentran íntimamente relacionados entre si, y fueron ampliamente abordados en la tesis de Becerril, 1994

- Sin embargo, con base en los resultados obtenidos, se percibe que en México, debido a la falta de acuerdos entre las IES y el mercado laboral no existe una estrecha vinculación entre el plan de estudios y el sector laboral.
- Esto trae como consecuencia la apertura de mercados secundarios independientes, subempleo, desplazamiento en la jerarquía ocupacional por otros profesionistas (que no cuentan con los conocimientos propios para desempeñar las funciones del psicólogo), desempleo, empleo que no corresponde a la formación adquirida, prolongación de periodos de espera para incorporarse al trabajo bien remunerado.

- A raíz de los resultados de la investigación, es alarmante ver las pocas publicaciones que ha nivel nacional solicitan psicólogos. Uno de los factores que pueden contribuir a la escasa demanda del psicólogo, es que en mercado laboral no se ha difundido el perfil del psicólogo y por lo tanto se ignora el alcance de sus funciones, dando pauta a que, como ya se mencionó antes, sean otros profesionistas quienes ocupen estos puestos.
- Es aquí donde toma importancia promoviendo puntos discursivos que permitan o impulsen una propuesta para modificar el plan de estudios de la FES - Z, así como, la planeación educativa como proceso que busca prever diversos futuros en relación con los procesos educativos, especifica fines, objetos y metas, que permite la definición de cursos de acción y a partir de estos determina recursos y estrategias más apropiadas para lograr su realización. El proceso de planeación comprende el diagnóstico, pronóstico, la programación, la toma de decisiones hasta la interpretación, control y evaluación del plan (Topete, 1993 citado en Becerril, 1994)
- Según Martínez Luna Maria Esther en su tesis de 1993 Análisis de la congruencia externa del plan de estudios de la carrera de psicología de la FES en instituciones en las que se insertan laboralmente los egresados menciona que la ausencia y aislamiento de datos actualizados que retroalimenten a las organizaciones gremiales y a las instituciones de formación profesional y de posgrado ha limitado el diseño de estrategias que impacten de manera más propositiva. Por ello, se considera pertinente dirigir la planeación de la profesión con una visión amplia que no sólo describa los problemas internos del currículum sino que analice la relación de este con aspectos externos; uno de ellos el mercado de trabajo y su demanda.
- Reidl (1989) citado en Martínez (1993), señala al respecto que tales retos en los próximos años son de cuatro tipos: la contaminación, la pobreza, el hambre y la violencia; su complejidad exige, por ende, la intervención y modificación de la psicología en dimensiones como los valores, la posición política y los nuevos roles de individuos, organizaciones e instituciones.
- Por otro lado, las diversas áreas o sectores de la sociedad requerirán de la participación del psicólogo, tanto en la investigación como en el ejercicio profesional. Por mencionar algunos: en el sector salud el psicólogo tiene mucho que hacer no solo en aspectos "mentales", sino que tanto en nivel preventivo como el curativo tienen un basto componente conductual, en los planos individual y sociocultural; en la intervención de programas de alcoholismo, drogadicción, rehabilitación, higiene mental, desajustes de personalidad, etc., el psicólogo juega un papel destacado. Además, su actividad debe de ir más haya de la consulta individual, para integrarse a equipos de salud comunitaria e instituciones de seguridad social.

- En lo que corresponde al sector productivo, en México urge un crecimiento de la planta actual productiva y la creación de nuevas empresas productoras de servicios, para lo que se requiere de recursos altamente calificados, de calidad y efectividad. Todos estos son retos importantes e imprescindibles para lograr competitividad entre los consumidores tanto en el mercado nacional como en el extranjero, sobre todo, por la apertura hacia el exterior.
- En este contexto, se prevé que el psicólogo del trabajo y organizacional tendrá amplias oportunidades para participar en el sector productivo en aspectos tales como: selección y ubicación de personal, entrenamiento y capacitación, diseño técnico de ambientes laborales que sean higiénicos, seguros, satisfactorios y estimulantes para los trabajadores. Igualmente deberá participar en la planeación de nuevas formas de estructuras organizativas y de políticas y estrategias de gestión empresarial, para facilitar el desarrollo humano en el trabajo.
- Es necesario dar a conocer a los aspirantes que ingresan a la licenciatura una imagen verdadera, informada y completa de lo que es y lo que hace un psicólogo a nivel profesional. Se debe tener un perfil completo del psicólogo qué, cómo, dónde y con quiénes lleva a cabo su ejercicio profesional, así como las habilidades y características que deberá tener la persona que elija la carrera. Para las personas que ya ingresaron se requiere que desde su formación tengan la posibilidad de acceso a un medio profesional donde sea realidad la implementación completa y cotidiana de los procesos psicológicos fundamentales, es decir, donde se refuercen contingentemente los comportamientos de observar, percibir, sistematizar, analizar, interpretar y teorizar los comportamientos reales y cotidianos del entorno.
- Como se puede ver es necesario ampliar la perspectiva, preparando al psicólogo con una visión más amplia y clara sobre el quehacer del mismo. Será importante que tanto en su trabajo cotidiano, como en las universidades y en las diferentes ocupaciones científicas, dirija parte de su atención a la elaboración de programas y planes que le permitan mayor incidencia en la conducción de su campo de acción, además de hacer sentir a la sociedad en su conjunto que en la salud, la educación, el desarrollo social, la ecología y la investigación, el psicólogo tiene mucho que decir y hacer. Pero no hay que perder de vista que lo más importante para que todo ello resulte posible, es una adecuada preparación académica. Sin psicólogos aptos para la solución de los problemas de nuestra sociedad todo será en vano.
- Es necesario establecer un programa nacional que oriente el destino de la psicología en los próximos años, fundamentalmente en los aspectos de racionalización del crecimiento desmesurado y caótico de la matrícula escolar en la creación y ajuste de los programas, objetivos, enseñanza y ejercicio profesional del psicólogo en México. De nada sirve definir perfiles profesionales si no son incorporados en una dinámica que estimule la conformación de proyectos académicos y socioprofesionales alternativos. No se trata de realizar estudios de mercado para adecuar mecánicamente la enseñanza al empleo, sino para prever las tendencias y posibilidades de abrir nuevos espacios y escenarios de trabajo y formación profesional en el marco de los vertiginosos cambios de nuestro siglo.

- Por lo anterior al modificar el plan de estudios vigente, es importante tener en cuenta cuatro aspectos fundamentales: la demanda de los empleadores de psicólogos, el estado de arte en cada una de las áreas de psicología, las características y necesidades que el país tendrá en los próximos años, y el establecimiento de una relación estrecha entre la teoría y la práctica psicológica.
- Así también se exige que el contenido del nuevo plan de estudios contenga como núcleo, una preparación metodológica seria y profunda, en todos sus tipos y aproximaciones. Alrededor de este núcleo deberá estructurarse el conocimiento teórico actualizado aunado a la investigación, práctica y aplicación del mismo en la realidad nacional.
- Los contenidos deben provenir principalmente de la investigación realizada en la institución y la surgida del ejercicio profesional de los egresados; y del estado del arte del conocimiento en el resto del mundo, para lo cual se requiere de una infraestructura informativa (bibliotecas, centros de documentación, sistema de consulta a bancos de datos y revistas especializadas) sólida, completa y actualizada. (Martínez, 1993)
- Los planes de estudio innovadores- como el modular de la licenciatura en psicología de la ENEP Zaragoza- deben ser evaluados para retroalimentar el proyecto académico global y para precisar el tipo de práctica y perfil profesional que los egresados llevan a cabo. Esta estrategia conducirá a determinar si las premisas filosóficas con los que fue diseñado el plan de estudios se traducen en acciones concretas de los egresados para la solución de problemas sociales.
- Lo anterior no niega el hecho de que la participación en el sector educativo (sobre todo en actividades como la planeación), ocupe un rango cada vez más importante. Al respecto debe mencionarse que plantear un cambio tradicional del psicólogo en el mercado de trabajo de ninguna manera es una tarea fácil; es claro que la inserción en el campo de trabajo de una serie de propuestas curriculares alternativas es un proceso prolongado que depende de la participación activa y crítica de quienes se incorporan al mercado ocupacional. Esta afirmación también implica un alto nivel de compromiso por las instituciones educativas interesadas en plantear nuevas posibilidades para la práctica profesional. (Herrera, citado en Urbina, 1989)
- El diseño de los planes de estudio tiene que considerar que las universidades deben repensarse a sí mismas sobre la base de estudios prospectivos, que definirán los futuros posibles, el contexto y los tiempos, así como la probable evolución de la técnica y comprender que los nuevos lazos que establezcan con la sociedad no determinan la pérdida de su capacidad analítica crítica y que, por lo contrario, estas instituciones deben recuperar con más fuerza su papel de conciencia crítica de la sociedad.
- El psicólogo deberá tener conocimiento y un buen manejo de las habilidades y las herramientas que se utilizan dentro del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, dichas habilidades son las siguientes:

- Podemos concluir que las habilidades y herramientas que maneja el psicólogo en el reclutamiento y selección de personal son indispensables para realizar la evaluación global del aspirante, permitiéndole diagnosticar y predecir el fracaso o éxito que el aspirante podrá tener en el empleo.
- El plan de estudios de la FES-Zaragoza, no incluye materias específicas relacionadas con la psicología industrial, hecho que disminuye las oportunidades laborales de los alumnos ya que generalmente, las empresas requieren recién egresados, con conocimientos en materia de reclutamiento y selección, además de 6 meses de experiencia en el serbio social o practicas profesionales.,
- Sin embargo, es necesario recalcar que las bases educativas de tipo teórico (aprendizaje teórico) y practico (trabajo realizado en las Unidades Medicas de Atención Integral UMAI) que la FES-Z proporciona a sus alumnos, son las principales plataformas para el desarrollo profesional de cualquier individuo, ya que, si bien dentro de su plan de estudios no contiene materias que incluyen temas referentes a la aplicación de tópicos de tipo laboral, si forma a sus egresados con la capacitación necesaria para desarrollarse en cualquier área, sea esta educativa, clínica o social, pues otorga a sus alumnos la percepción que solo la psicología puede proporcionar al entender al individuo desde una perspectiva, bio-psico-social que comprenden no solo su experiencia laboral o sus aptitudes para desempeñar un puesto. Corresponde al egresado continuar capacitándose en el área de su interés.
- Se coincide con la tesis de Anaya, (2004) en donde cita: “pese a la falta de materias sobre los conocimientos, tanto teóricos como metodológicos, del área industrial de la carrera de Psicología en la FES Zaragoza, el conjunto de habilidades y conocimientos adquiridos en las diversas materias permitieron un desenvolvimiento satisfactorio en dicha área, pero ello no justifica la falta de entrenamiento y formación en ésta área para los egresados”
- Los empleos demandados en la bolsa de trabajo de la propia Institución, la mayoría son encaminados al área de reclutamiento y selección de personal y con ello los egresados, tienen la necesidad de buscar alternativas de estudio, tales como: cursos, talleres, diplomados, etc. para adquirir los conocimientos necesarios en dicha área, y así poder incorporarse a éste rubro laboral.
- La formación del egresado de la FES-Z no es adecuada para que los alumnos se desempeñen en el área de reclutamiento y selección de personal.
- Se puede concluir que las habilidades y los conocimientos que se imparten en la carrera de psicología en la FES-Zaragoza no son suficientes ni específicas para que los alumnos se desempeñen en el área de reclutamiento y selección de personal.
- Es de vital importancia destacar, que FES Zaragoza, no cuenta con un programa de estudios general, por lo que cada profesor es el encargado de elaborar a su juicio su propio programa semestral, basado en el plan de estudios de la Institución.

- Algunos profesores de FES Zaragoza consideran la importancia de impartir conocimientos acordes a la demanda laboral, pero la mayoría opta por avocarse únicamente al plan de estudios.
- Por tal motivo, el interés de la presente propuesta radicó en la contribución al conocimiento propio, invitando así al análisis, reflexión y revisión del plan de estudios de la currícula en psicología en la FES-Zaragoza dentro de la institución para que de esa manera se contemple psicología del trabajo como tema de estudio y así futuros psicólogos encuentren elementos valiosos que les permitan adaptarse al campo laboral.
- Por tanto, el objetivo de éste trabajo se cubre corroborando las inquietudes que propiciaron la presente investigación y que confirmamos a su vez, al demostrar que el plan de estudios de la FES-Zaragoza en la carrera de psicología en comparación con la Facultad de Psicología, carece de conocimientos específicos y precisos enfocados al campo de aplicación de la Psicología del trabajo. Ya que a pesar de que se desarrollan a lo largo de la licenciatura habilidades tales como, manejo de entrevista, etc. y conocimientos de pruebas psicométricas que permitan un desenvolvimiento en el área laboral, se sabe que son insuficientes y no satisfactorias para el desempeño adecuado.
- Para Finalizar, se pretende que la elaboración de la presente tesis, invite al análisis, reflexión y la revisión del plan y programas de estudio que le permitan al egresado adquirir mejores herramientas así como desarrollar habilidades y conocimientos específicos en el área de la psicología del trabajo facilitando el acceso e ingreso al mercado laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Altirriba, G. C. (1990). "La psicología del trabajo aplicable al análisis y valuación de puestos", México, UNAM, Tesis de Licenciatura.
- Alles, M. (2003). "Dirección estratégica de recursos humanos", México Granica.
- Anaya, A. E. (2004). "La función del Psicólogo en el área de reclutamiento y selección de personal", México, UNAM, Informe de Servicio Social.
- Arellano U.M. 2004. Las expectativas laborales y profesionales de los posgraduados en Psicología de la región centro -occidente de la república mexicana. Tesis de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza.
- Arias, F. (1999). "Administración de Recursos Humanos", México, Trillas.
- Ballesteros, R. (1982). "La Psicología Aplicada a la Empresa", España CEAC Barcelona.
- Bastar, G. S. A. (1998). "Proyecto de Modificación del Plan de Estudios de la Carrera de Psicología" México, UNAM
- Bastar, G. S. A. (2005). "Carrera de Psicología". Recuperado el 17 de Noviembre de 2006 de <http://www.zaragoza.sytes.net/zaragoza/>
- Bastar, G. S. A. (2005). "Reseña Histórica de la FES Zaragoza" Recuperado el 25 de Noviembre de 2006 de <http://mebecom.sytes.net/zaragoza/>
- Becerril P. A., 1994 Mercado de trabajo del psicólogo: Análisis de diarios y cuestionarios a empleadores)
- Blum, M. I. y Naylor, J. C. (1990). "Psicología Industrial", México, Trillas.

- Cactuz Diseño. (2005). "Universidad del Distrito Federal". "Folleto: Licenciatura en Psicología". Recuperado el 07 de Septiembre de 2006 de <http://www.udf.edu.mx/psicologia-plan.html>
- Cardona, D. M. (2004). "El psicólogo del trabajo, situación ocupacional", México, UNAM, Tesis.
- Castro, J. A. (2006). "Tutorial de Administración de Recursos Humanos I", Recuperado el 13 de Julio 2006 de <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/index.htm>
- Courel, R. (2006). "Textos sobre la Formación Universitaria del Psicólogo". Recuperado el 6 Septiembre de 2006 de <http://www.geocities.com/rcourel/psicologos.html>
- Chiavenato, I. (2001). "Administración de Recursos Humanos", México, Mc. Graw Hill.
- Coordinación de Administración Escolar. Planes de Estudio. UNAM. México, 1980
- Dorsch F. (1976) Diccionario de Psicología. Ed. Herder Barcelona
- Dunnette, M. Kirchner W. (1976). "Psicología Industrial", México, Trillas
- Espinosa, B. (1971). "El Psicólogo en la Selección de Personal". Tesis de la Facultad de Psicología, México, UNAM.
- Facultad de psicología, (2006). "Perfil del Egresado". Recuperado el 28 de Noviembre de 2006 de <http://www.psicol.unam.mx:8082/Dir-Sgr/CambCur/CIEPI/InfCIEP3.htm>
- Flores, O. M. V. (2005). "Reclutamiento y Fuentes de Reclutamiento. La base para el Inicio de una Adecuada Selección", Recuperado el 29 Noviembre de 2006 de <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/reclufu.htm>
- García M. Mirna, y Cuevas M. Ma. del Refugio (2002) Autoevaluación de la carrera de Psicología. (Compiladoras) UNAM Facultad de Estudios Superiores Zaragoza.
- García, V. E. (2006). "Actualidad y perspectiva de la formación del Psicólogo en la Universidad Central de Las Villas en Cuba". Recuperado el 8 de Agosto 2006 de <http://www.cop.es/infocop/infocop74/info74-51.htm>

- Gómez, U. A. I. (2005). "Administración de los Recursos Humanos en la Pequeña y Mediana Empresa", "*Artículo: Recursos Humanos y Autoayuda*". Recuperado el 27 de Julio de 2006 de <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/index.htm>
- Guillen, C. y Guil R. (2000). "Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales", Mc. Graw Hill.
- Landa, G. M. G. (1994). "La Difusión Científica de la Psicología del Trabajo en México", México, UNAM, Tesis de Licenciatura.
- Landy, F. I. y Conte, J. M. (2005). "Psicología Industrial", México, Mc. Graw Hill.
- Loo, M. I. (1988). "El Campo laboral de la Psicología Industrial desde la perspectiva de la Psicología del Trabajo", México, UNAM, Tesis de Licenciatura.
- Luna, A. J. L. (2003). "Subdirección de Regulación para la Formación de Recursos Humanos para la Salud". "*Informe: Psicología, servicio social y salud, memoria de la primera reunión nacional*". Recuperado el 8 de Septiembre de 2006 de <http://www.salud.gob.mx/dirgrss/srfrhs12.html#E1%20perfil%20del%20Psicólogo%20en%20las%20Organizaciones>
- Macías, C. G. (2006). "Psicología Organizacional". "*Folleto: Perfil del Psicólogo Organizacional*". Recuperado el 15 de Junio de 2006 de <http://www.estudiaeneltec.com/unlimitpages.asp?id=23>
- Marín M. D. 1993 La formación profesional y el Currículum Universitario. Ed. Diana. México
- Martínez, I. G. (2006). "Licenciatura en Psicología". "*Folleto: Licenciatura en Psicología con Plan de estudios e Información general de la licenciatura*". Recuperado el 25 de Noviembre de 2006 de <http://www.uic.edu.mx/ofertaacademica/licenciaturas/psicologia.aspx>
- Martínez L. M., 1993 Análisis de la congruencia externa del plan de estudios de la carrera de psicología de la FES en instituciones en las que se insertan laboralmente los egresados.

- Moreno, L. (1998). "El Psicólogo Laboral y las Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal; Alcances y Retos". Tesis de la facultad de Psicología, México, UNAM.
- Moreno R. María, 2006 introducción al reclutamiento y selección de personal. Tesina de Facultad de Estudios Superiores Zaragoza.
- Muchinsky, P. (2002). "Psicología Aplicada al Trabajo", Thomson Learning.
- Paquin, M. (1993). "El trabajo, su distribución en las organizaciones, motivación y rendimiento, control y productividad", México, Trillas.
- Parkinson, M. (2003). "Aplicación de la Psicología en los negocios", México, Mc. Graw Hill.
- Pro-Industria (2002). "Manual del Curso Procesos de Reclutamiento y selección de Personal", México
- Proyecto de Reformas al plan de Estudios de la Carrera de Licenciado en Psicología, 1971, Dirección General de Administración Escolar, Subdirección de Certificación y Normatividad. Departamento de Planes y Programas de Estudio.
- Rodeloy, C. C. (2005). "*Reclutamiento, Selección e Inducción*", Recuperado el 05 Septiembre de 2006 de <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/rrhh/reclusen.htm>
- Rodríguez, R. H. (2006) "Empresa y Universidad". "*Discurso pronunciado por Herberto Rodríguez Regordosa en la asamblea semestral ordinaria del centro empresarial de Puebla el 5 de diciembre del 2002*". Recuperado el 25 de Noviembre de 2006 de <http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/Entorno/2003/feb03/g.htm>
- Rojas, M. M., Zúñiga, I. y Chaves, A. C. (2006). "*Técnicas de Selección de personal Utilizadas en la Empresa Nacional*". Recuperado el 25 de Septiembre de 2006 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/tecnempnal.htm>
- Samperio S. L. 1983 La aplicación de la enseñanza modular en la carrera de Psicología de la ENEP Zaragoza)

- Santoloya, O. F. (2006). "Perfiles Profesionales del Psicólogo". *"Psicología del Trabajo y de las Organizaciones"*, Recuperado el 25 de Noviembre de 2006 de <http://www.cop.es/perfiles/index.html>
- Schultz, D. (1991). "Psicología Industrial" México, Mc. Graw Hill.
- Siegel, L. (1972). "Psicología Industrial", México, Era Continental.
- Spector, P. (2002). "Psicología Industrial y Organizacional", México, Manual Moderno.
- Universidad Nacional Autónoma de México (2006). "Boletín UNAM-DGCS-052 Ciudad Universitaria". *"Artículo: La FES Zaragoza de la UNAM ha respondido a las necesidades de la sociedad mexicana"* Recuperado el 25 de Noviembre de 2006 de http://www.dgi.unam.mx/boletin/bdboletin/2006_052.html
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2006) "Mesas de Diálogo". *"Artículo: Docencia: Personal académico, planes y programas de estudio y calidad de la enseñanza"* Recuperado el 25 de Noviembre de 2006 de <http://www.unam.mx/mesasdedialogo/resumen.html#cinco>
- Urbina, S. J. (1989). "El Psicólogo en México (Compendio)". México, UNAM.
- Valderrama, P., Colotla V.A. (1994). "Evolución de la Psicología en México", México, Manual Moderno.
- Vite, S. P. y Valle G. M. (2003). Recuperado el 25 de Noviembre de 2006 de http://www.psicol.unam.mx:8082/profesionales/Psitrabajo/Diapositiva_5.htm-26k
- William, Werther y Keith (2000). "Administración de personal y recursos humanos", México, Mc. Graw Hill.
- Zaragoza, S. N. C. (2006). "Proceso de Contratación de Personal". *"Artículo: Reclutamiento e Inducción de Recursos Humanos"* Recuperado el 01 de Junio de 2006 de <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/trhh/el-proceso-de-contratacionpersonal.htm>

ANEXOS

ANEXO 1

OBJETIVO
DE LA EMPRESA

DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
DIRECCION DE ADMINISTRACION
SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

GUIA PARA EL LLENADO DEL DESCRIPTIVO

<u>Título del puesto según manual de organización</u>	<u>Anotar el código o clave del puesto</u>
Denominación del Puesto	Código del Puesto
<u>Anotar el título de la empresa</u>	<u>Anotar la Dirección o departamento.</u>
Empresa	Unidad que dispondrá del puesto (unidad funcional)
<u>Indicar, según el tabulador general el nivel máximo y mínimo de pago autorizado</u>	<u>Anotar el nivel del puesto</u>
Rango de Pago	Nivel salarial
<u>Anotar el área responsable de la coordinación del descriptivo</u>	<u>Anotar el cargo del Jefe inmediato Superior del puesto</u>
Elaborado por	Aprobado por

RESUMEN

Describir el objetivo general del puesto con las siguientes características:
Verbo (qué se hace) + función (en qué función se hace) + resultado (para qué se hace)
+ Usuario final (para quién se hace).

FUNCIONES

ESPECIFICAS

1. Anotar las actividades principales que permiten cumplir con el objetivo general

ESTANDARES DE DESEMPEÑO

Anotar el producto final de cada función, incluyendo los factores de: Calidad, Cantidad y Tiempo. Una función puede tener dos o más estándares

JORNADA DE TRABAJO.

La jornada de trabajo comprende tres turnos: Matutino (6-16), vespertino (hasta antes de las 8). Mixto (incluye los dos anteriores); y Nocturno (desde las 8 hasta la 5)

RESPONSABILIDAD

Redactarlo en base a la naturaleza de trabajo (1), conocimientos generales (2), administración (3), focalización (6), Coordinación (10), Planeación (11), Análisis de problemas (12), Solución de problemas (13), Impacto de objetivos (14) Independencia (15)

CANTIDAD DE PUESTOS. Anotar la cantidad de los puestos que le reportan número

ESTRUCTURA. Anotar el puesto inmediato superior.

INDICAR EL NOMBRE DEL PUESTO

LOGOTIPO
DE LA EMPRESA

DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
DIRECCION DE ADMINISTRACION
SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

CONTACTOS: *Anotar con quienes se relaciona (relaciones interpersonales dentro de la misma empresa), tanto con unidades o áreas externas ajenas a la empresa, (nivel de relaciones con personas externas o clientes), y qué amplitud de influencia posee para el logro de objetivos del área. Utilizar Interacción personal (16), Relaciones externas (17) y nivel de relaciones externas (18).*

MATERIAL Y EQUIPO: *En este caso sólo se trata de equipo que el ocupante del puesto necesita para desarrollar de manera efectiva su trabajo. El material de refiere a sustancias que maneja el trabajador.*

CONFIDENCIALIDAD: *Características de la información manejada por al área e la difusión de la misma hacia el interior o exterior.*

PERFIL DEL PUESTO

EDAD: *Anotar el rango de la edad deseable*

SEXO: *Anotar masculino, femenino ó indistinto si es el caso.*

ESTADO CIVIL: *Anotar casado, soltero ó indistinto*

DOMICILIO: *Anotar si se requiere vivir cerca de la regional*

PRESENTACION: *Anotar las características de presentación, ejemplo limpieza, vestido formal, pulcritud, etc.*

RASGOS

PSICOLOGICOS: *Anotar las características psicologicas o rasgos de personalidad deseadas acordes al puesto.*

CONDICIONALES: *Anotar la experiencia en meses o años y otras condiciones si se requieren.*

EDUCACION

ESCOLARIDAD: *Anotar la escolaridad*

ESPECIALIDAD: *Anotar el nombre de la carrera especifica y la especialidad deseada.*

CONOCIMIENTOS

MATERIA: *Conocimientos especificos de materias relacionadas con las funciones del puesto.*

EQUIPO: *Anotar el equipo que tiene asignado en cada puesto (resguardo de que se trata computador, etc. (lápiz, escritorio, etc.)*

ANOTAR EL NOMBRE DEL PUESTO

LOGOTIPO
DE LA EMPRESA

DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
DIRECCION DE ADMINISTRACION
SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

IDIOMA

Anotar si requiere idioma en el desempeño de su puesto y qué idioma

Habilidad oral	%	habilidad auditiva	%
Habilidad escrita	%	lectura	%

CAPACITACION MINIMA:

Anotar los cursos de capacitación que se le impartirán al ocupante del puesto para que se familiarice con la empresa y desempeñe eficientemente su trabajo.

CURVA DEL APRENDIZAJE:

Anotar el tiempo en que una persona de nuevo ingreso puede dominar las funciones del puesto.

ANOTAR EL NOMBRE DEL PUESTO

ANUNCIO EN PERIODICO

ANEXO 2

ONE
DIGIT
Recursos Humanos

Solicita:

Mensajeros

- Edad: 18 a 35 años
- Sexo: masculino
- Escolaridad: Secundaria Terminada
- Conocimiento de rutas de transporte público en el D.F.
- Horario de lunes a sábado de 9:00 a.m. a 5:00 p.m.

Solicita:

Telemarketing

- Edad: 18 a 28 años
- Sexo indistinto
- Escolaridad: Preparatoria terminada
- Gusto por las ventas
- Agradable tono de voz
- Facilidad de palabra
- Medio tiempo (matutino y vespertino)
- Sueldo base más comisiones

Interesados presentarse en Eje 8 Sur Popocatepetl #506-B-PB col. Xoco, entre Av. Universidad y Cuauhtémoc de 9:00 a 17:00 de lunes a viernes.

CARTEL



Solicita

Asistentes de oficina

Para trabajar en importante Institución Bancaria.

Disponibilidad para trabajar fin de semana.

Sueldo base \$2,800.00 mensuales

+

bono de productividad.

Interesados presentarse para contratación en:
Tlacoquemecatl 41 3er piso Colonia del Valle.

UNIVERSIDADES Y ESCUELAS

Gerente de Ventas

Escolaridad: Licenciado en mercadotecnia

Edad: 26- 35 años

Sexo: indistinto

Experiencia: 4 años en ventas de productos

**Presentarse con curriculum en tlacoquémecatl 41,
3er piso col. Del valle, con Diana Lerma**

Horario de 12:00 a 14:00 horas

ORDEN DE SERVICIO



Mes _____

Consecutivo del mes _____

Status

Informativo	
Cubierta/ Facturada	
Cancelada	
Canalizada a:	

Fecha levantamiento del servicio	Fecha compromiso
Nombre de la empresa	Giro de la empresa
Nombre del cliente	Dirección:
Contacto:	Puesto:
Teléfono:	E-mail
Servicios:	
Reclutamiento Puro	Personal Eventual
Garantía	Estudios Socioeconómicos
Administración de Personal	
Pruebas Psicométricas	
Wonderlick	Cleaver
Factor G	Moss
16 PF	IPV
Thomas Killman	
Habilidades o Competencias a evaluar:	
Puntualidad	Orientación a resultados
Asistencia	Eficacia
Permanencia	Actitud ante el cambio
Energía y empuje	Honestidad
Servicio al cliente	Relaciones interpersonales
Responsabilidad	Influencia
Iniciativa	Comunicación
Ventas	Trabajo bajo presión

Nombre del puesto	Area o Depto.
Escolaridad:	Edad:
Estado civil:	Sexo:
Puesto al que reporta	Horario:
Ciudad:	Requiere de auto:
Sueldo:	% adicional de sueldo mensual:
Horario de comida:	Días de trabajo:
Requiere trabajar horas extras:	Se remuneran las horas extras: Frecuencia de horas extras:
Maneja dinero:	Maneja información confidencial:
Tiene personal a su cargo:	Manejo de material y equipo:
Idiomas:	
Funciones del puesto:	
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	
Experiencia laboral:	
1.-	
2.-	
3.-	
Razones de aceptación:	
1.-	
2.-	
3.-	

Candidatos enviados:

Nombre del candidato	Fecha de la cita	Observaciones

Nombre de la persona que cubre: _____

Fecha de cobertura: _____

Llamadas de seguimiento:	Observaciones
El primer día	
A la semana	
A los 15 días	
A los 30 días	
Cuando finaliza la cobertura	

Nombre y firma del cliente validando el perfil que se levanto:

Anexar curriculum o el registro del empleado

ANEXO 4

GUIA DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN

FORMACIÓN

- ¿Qué estudios realizó y porque los eligió?
- ¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?
- Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto
- ¿Está dispuesto a completar su formación en lo que precise?
- ¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?
- ¿Aceptaría condicionar su retribución a los progresos de su formación?

PASADO PROFESIONAL

- Hábleme de sus experiencias profesionales
- ¿Qué puesto ha sido el último que ha desempeñado?
- ¿Por qué dejó el último empleo?
- ¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?

MOTIVO DE LA SOLICITUD

- ¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?
- ¿Qué le llamó la atención en el anuncio o en la noticia que tuvo acerca de su existencia?
- ¿Qué piensa que puede usted aportar?
- ¿En qué piensa que puede usted mejorar trabajando con nosotros?
- ¿Qué cree que puede usted aportarnos si no tiene experiencia profesional?

COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO

- Cómo le gustaría trabajar: ¿sólo? ¿en equipo? ¿le es indiferente?
- ¿Por qué prefiere trabajar en equipo?
- ¿Por qué prefiere trabajar sólo?
- ¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?
- ¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo?
- ¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?
- ¿Cree que, salvo excepciones, la amistad profesional y particular no deben mezclarse?
- ¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?
- ¿Confía o duda en general en la eficacia de los demás compañeros?
- ¿Cómo acepta las normas de disciplina?: con convencimiento, como un mal necesario, como una imposición
- ¿Qué opina de sus jefes anteriores?

PROYECTOS

- ¿Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo?
- ¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto?
- ¿Qué méritos o puntos fuertes le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?

CONDICIONES PERSONALES

- ¿Puede incorporarse inmediatamente?
- ¿Está dispuesto a cambiar de residencia?
- ¿No le importa tener que viajar frecuentemente?
- ¿Tiene vehículo propio?
- ¿Es usted propietario de su vivienda?
- ¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?
- ¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?
- ¿Tiene usted alguna actividad extraprofesional, política, sindical, cultural, deportiva, artística, comunitaria...?

- ¿Tiene usted alguna actividad propia?: negocio familiar, administración de propiedades, cultivo de tierras, clases particulares.
- ¿Qué aficiones tiene para sus ratos de ocio? ¿En que los ocupa?

- ¿Qué otras aficiones no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro?
- ¿Tiene usted muchos amigos?

PERSONALIDAD

- ¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa tres principales
- ¿Cuáles son sus defectos? Describa tres principales
- Si tiene que tomar una decisión ¿es impulsivo o reflexivo?

SITUACIÓN FAMILIAR

- ¿Cuál es su estado civil?
- ¿Qué condiciones deberían darse para que usted y su familia consideraran que ha tenido éxito profesional?
- ¿Tiene cumplido el servicio militar?
- ¿Tiene proyectos de matrimonio?
- ¿Tiene usted hijos?
- ¿Qué hace actualmente?
- Si está casado ¿trabaja su cónyuge? ¿puede producir alguna incompatibilidad su nueva ocupación con el trabajo de su cónyuge?
- ¿Qué piensa su familia de su candidatura y de su nuevo empleo?
- Si convive con algún familiar ¿ha pensado en las posibles dificultades que pueden afectarle?

RETRIBUCIÓN

- ¿Cuánto ganaba en su empleo anterior?
- ¿Cuál es el mínimo que cubre sus necesidades actuales?
- ¿Es realmente el factor económico el más importante en su decisión?
- ¿Ha valorado otras prestaciones tales como la seguridad, transporte, comedor, vivienda, horario, vacaciones...?

OTRAS

- ¿Qué espera de su vida?
- ¿Cuál es la persona más importante para usted? ¿Por qué?
- ¿Cómo afronta usted los momentos de aburrimiento en su vida? ¿Cuál es el título del libro más importante que usted ha leído?
- ¿Cuál es la mejor película que ha visto?
- ¿Qué considera usted más bello en una persona? ¿Cómo manifiesta su amistad para con los demás? ¿Qué es lo más sagrado para usted? ¿Se siente usted aislado? ¿Por qué? ¿Qué es lo más maravilloso para usted? ¿Confía fácilmente en los demás? ¿Cómo lo manifiesta?
- ¿Cuál es para usted el mejor programa de TV?
- Si usted pudiese convertirse en un animal, ¿cuál escogería? ¿Por qué?
- ¿Cuál es la imagen que usted tiene de sí mismo? ¿Si pudiese usted destruir alguna cosa, qué destruiría? ¿Por qué?
- ¿Cuál sería el peor perjuicio que alguien le puede causar? ¿Por qué?
- ¿Qué pretende usted realizar dentro de los próximos 10 años?
- ¿Cómo podría resumir en una sola palabra su vida?
- ¿Cuál es la emoción más fuerte que usted ha tenido?
- ¿Cuál es su mayor preocupación actual?
- ¿Cuál es la cosa más bella que ha visto en su vida?
- ¿Cuál es la peor tragedia que usted ha vivido? ¿Se siente seguro/a? ¿Por qué? ¿Cuáles son las personas que más han influido en su vida? ¿Cómo ve usted la injusticia social?
- Y respecto a su vida profesional ¿Cuáles han sido los logros que ha conseguido en sus anteriores puestos de trabajo? (si la persona entrevistada describe las responsabilidades en sus anteriores puestos, se le ha de reconducir a que especifique "sus logros", es decir, ¿qué es lo que realmente consiguió en cada puesto?)

ANEXO 5

REPORTE DE EVALUACION

NOMBRE: _____ FECHA: _____

PUESTO: _____

	FAVORABLE	MEDIO	DESFAVORABLE
EXPERIENCIA LABORAL:			
Estabilidad laboral			
Puestos desempeñados			
Adaptabilidad			
Eficiencia			
Motivación en el trabajo			
Relación con compañeros			
Relación con superiores			
Liderazgo			
Responsabilidad			
DATOS FAMILIARES:			
Nivel socioeconómico			
Responsabilidad			
Relaciones familiares			
Ingresos familiares			
ESTUDIOS:			
Logros			
Capacidades			
Motivación			
Relaciones interpersonales			

Liderazgo			
Responsabilidad			
INTERESES:			
Actividades sociales			
Intereses y metas			
Valores			
Manejo de tiempo y dinero			
Alcoholismo			
Pretensiones económicas			

ESTIMACION GENERAL DEL CANDIDATO:

OBSERVACIONES:

ENTREVISTADOR

VO. BO. RECURSOS HUMANOS

ANEXO 6

WONDERLIC

EXAMEN PARA EL PERSONAL FORMULARIO A

LEA ESTA PÁGINA CON TODO CUIDADO, HAGA EXACTAMENTE LO QUE SE LE DICE.
NO PASE A LA PÁGINA SIGUIENTE HASTA QUE SE LO INDIQUE EL EXAMINADOR

Este es un examen para medir la habilidad individual para resolver problemas. Contiene varios tipos de preguntas. A continuación presentamos una pregunta de muestra con su solución correcta.

Ejemplo 1 COSECHAR es lo contrario que

1. obtener 2. Animar 3. continuar 4. Salir 5. Sembrar

La respuesta correcta es "sembrar". La palabra correcta lleva el número 5. Escriba pues el número 5 en su hoja de respuestas en el espacio correspondiente al ejemplo 1

Conteste los siguientes ejemplos para practicar

Ejemplo 2. El papel se vende a 23 centavos por cada paquete ¿cuánto costarán cuatro paquetes?

La contestación correcta es 92 centavos. En este caso no hay número a elegir. Escriba únicamente 92 centavos en el espacio que corresponda

Ejemplo 3. MINERO-MENOR. Estas palabras tienen significado

1. Similar 2. Contradictorio 3. ni similar ni contradictorio

La contestación correcta es "ni similar ni contradictorio", o sea el número 3, de manera que lo único que hay que hacer es escribir el número 3 en el espacio que corresponda.

Si la contestación a una pregunta es una letra o un número, escriba la letra o el número en el espacio que corresponda a la pregunta que está resolviendo. Todas las letras se deben escribir en letra de imprenta.

Esta prueba contiene 50 preguntas. Es poco probable que usted pueda contestar todas las cincuenta preguntas, pero trate de contestar las más que pueda. Cuando el examinador le diga que comience, tendrá usted exactamente 12 minutos para contestar todo lo que pueda. No conteste demasiado rápido, pues podría cometer errores innecesarios y la idea es contestar correctamente la mayor cantidad posible de preguntas, las preguntas son progresivamente más difíciles; por eso, trate de no saltarse ninguna. No pierda mucho tiempo en un solo problema. Una vez que el examen haya empezado, el examinador no contestará a ninguna pregunta.

Coloque el lápiz sobre la mesa y espere a que el examinador le diga que es hora de empezar.

¡NO DE VUELTA A LA HOJA HASTA QUE NO SE LE DIGA!

AHORA, EMPIEZA A CONTAR EL TIEMPO

1. El último mes del año es

1. Enero 2. Marzo 3. Julio 4. Diciembre 5. Octubre

2. CAPTURAR es lo contrario de

1. Lugar 2. Soltar 3. Riesgo 4. Aventura 5. Degradar

3. La mayor parte de las palabras que siguen son parecidas ¿Cuál es la que no tiene relación con las otras?

1. Enero 2. Agosto 3. Miércoles 4. Octubre 5. Diciembre

4. Conteste SÍ o NO: R.S.V.P. ¿Significa “no se requiere una respuesta”?

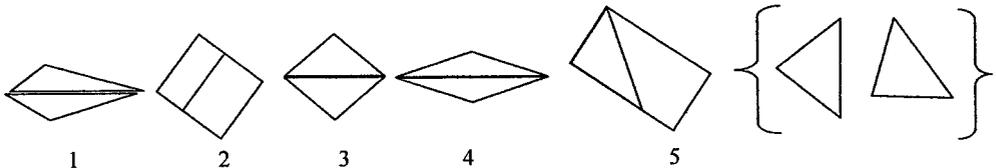
5. En el siguiente conjunto de palabras ¿Qué palabra es diferente a las otras?

1. Tropa 2. Grupo 3. Participar 4. Jauría 5. Cuadrilla

6. USUAL es lo contrario de

1. Raro 2. Habitual 3. Regular 4. Constante 5. Simple

7. ¿Qué figura se puede formar con?



8. Fíjese en la progresión de números a continuación ¿Qué número debe seguir?

- 8 4 2 1 $\frac{1}{2}$ $\frac{1}{4}$?

9. CLIENTE – CONSUMIDOR.- Estas palabras tienen significado

1. Similar 2. Contradictorio 3. Ni similar ni contradictorio

10. ¿Cuál de estas palabras se relaciona con la acción de oler, como los dientes se relacionan con la acción de masticar?

1. Dulce 2. Hediondez 3. Olor 4. Nariz 5. Limpio

11. OTOÑO es lo contrario a

1. Vacación 2. Verano 3. Primavera 4. Invierno 5. Nieve

12. Un tren recorre 300 pies en $\frac{1}{2}$ segundo. A la misma velocidad ¿cuántos pies recorrerá en 10 segundos

13. Suponga que los dos primeros enunciados son verdaderos. Es el último de ellos

1. Verdadero 2. Falso 3. Dudoso

Estos muchachos son niños normales. Todos los niños normales son activos. Estos muchachos son activos

14. REMOTO es lo contrario de

1. Recluido 2. Cercano 3. Lejano 4. Apresurado 5. Exacto

15. Los dulces de limón se venden a 3 por 10 centavos ¿Cuánto costará $\frac{1}{2}$ docena?

16. ¿Cuántas de las cantidades enumeradas abajo son idénticas entre sí?

84721	84721
9210651	9210561
14201201	14210210
96101101	96101161
88884444	88884444

17. Supongamos que usted ordena las siguientes palabras de tal manera que formen un enunciado verdadero. Luego escriba la última palabra, como la respuesta a este problema

una	verbo	oración	un	tiene siempre
-----	-------	---------	----	---------------

18. Un muchacho tiene 5 años y su hermana el doble. Cuando el niño tenga 8 años ¿Qué edad tendrá la hermana?

19. ESTA- ESTÁ. Estas palabras tienen significado

1. similar 2. Contradictorio 3. Ni similar ni contradictorio

20. Suponga que los dos primeros enunciados son verdaderos. Es el último enunciado

1. Verdadero 2. Falso 3. Contradictorio

Juan tiene la misma edad que Patricia. Patricia es más joven que Pepe. Juan es más joven que Pepe.

21. Un agente de negocios compró unos barriles por \$4,000 los vendió por \$5,000, ganando \$50 en cada uno ¿Cuántos barriles había comprado?

22. Supongamos que usted ordena las siguientes palabras, de tal manera que forman una frase completa. Si es un enunciado verdadero escriba en el espacio correspondiente una V, pero si es falso escriba una F.

Huevos	ponen	todas	las	gallinas
--------	-------	-------	-----	----------

23. Dos de los siguientes refranes tienen el mismo significado ¿Cuáles son?

1. Dime con quién andas y te diré quién eres
2. Hijo de tigre, pintito
3. Perro que ladra no muerde
4. En casa de herrero, cuchillo de palo
5. De tal palo tal astilla

24. Un reloj se atrasó un minuto y 18 segundos en 39 días. ¿Cuántos segundos se atrasó en cada día?

25. TAZA – TASA. Estas palabras tienen significado

1. Similar 2. Contradictorio 3. Ni similar ni contradictorio

26. Suponga que los primeros enunciados son verdaderos. Es el último de ellos

1. Verdadero 2. Falso 3. Dudoso

Todos los cuáqueros son pacifistas. Algunas de las personas de este cuarto son cuáqueros. Algunas de las personas de este cuarto son pacifistas.

27. En 30 días un muchacho ahorró \$1.00 ¿Cuál fue su ahorro promedio diario?

28. INGENIOSO – INGENUO. Estas palabras tienen significado

1. Similar 2. Contradictorio 3. Ni similar ni contradictorio

29. Dos hombres pescaron 36 pescados, X pescó 5 veces más que Y ¿Cuántos pescados pescó Y?

30. Un recipiente rectangular, completamente lleno, contiene 800 pies cúbicos de granos. Si el recipiente tiene 8 pies de ancho y 10 pies de largo ¿Cuál es la altura del recipiente?

31. Uno de los números de la serie siguiente, no está de acuerdo con la progresión de los demás ¿Cuál debería ser ese número?

- $\frac{1}{2}$ $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{6}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{9}$ $\frac{1}{12}$

32. Conteste esta pregunta SÍ o NO ¿Significa A. C. "Antes de Cristo"?

33. COSER –COCER. Estas palabras tienen significado

1. Similar 2. Contradictorio 3. Ni similar ni contradictorio

34. Una falda requiere $2\frac{1}{4}$ yardas de tela. ¿Cuántas faldas se pueden cortar de una pieza de tela de 45 yardas?

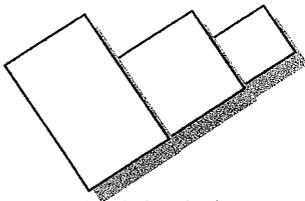
35. Un reloj tenía la hora precisa al medio día del lunes. A las 2 de la tarde del miércoles, se atrasaba 25 segundos. Al mismo ritmo ¿Cuántos segundos se atrasaría en $\frac{1}{2}$ hora?

36. Nuestro equipo de béisbol perdió 9 juegos esta temporada, lo que representa $\frac{3}{8}$ del total de partidos jugados ¿Cuántos partidos jugaron esta temporada?

37. ¿Cuál es el siguiente número en esta serie?

- 1 0.5 0.25 0.125

38. Esta figura geométrica puede ser dividida en dos partes por una línea recta, y éstas pueden unirse de manera que formen un cuadrado perfecto. Trace (imaginariamente) esa línea uniendo dos números y luego escriba estos números en el espacio correspondiente



39. Son los significados de las siguientes oraciones

1. Similares 2. Contradictorias 3. Ni similares ni contradictorios

Una escoba nueva limpia bien. Los zapatos viejos son más cómodos

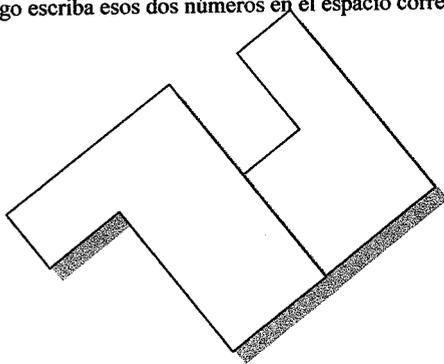
40. ¿Cuántos de los cinco pares de nombres escritos bajo son idénticos entre sí?

- | | |
|-----------------|-----------------|
| Maribella, J.D. | Maribela, J.D. |
| Hernández, M.O. | Hermandes, M.O. |
| Santos, W.E. | Santo, W.E. |
| Sessaël, A.B. | Sesseal, A.B. |
| López, A.O. | López, A.O. |

41. Dos de los siguientes refranes tienen significados similares ¿Cuáles son?

1. El que está en el lodo quería meter al otro
2. Más vale tarde que nunca
3. Con la vara que midas serás medido
4. Mal de muchos, consuelo de tontos
5. Perro que ladra no muerde

42. Esta figura geométrica puede ser dividida en dos partes por una línea recta y éstas se pueden unir de cierta manera, para formar un cuadrado perfecto. Trace (imaginariamente) dicha línea uniendo dos de los números. luego escriba esos dos números en el espacio correspondiente.



43. ¿Cuáles de los números en el siguiente grupo representa la cantidad más pequeña?
10 1 0.99 0.33 11

44. Son los significados de las siguientes oraciones

1. Similares
 2. Contradictorios
 3. Ni similares ni contradictorios
- Nadie se arrepintió jamás de su honestidad. La honestidad se elogia pero no se paga

45. Por \$1.80 un tendero compra un cajón de naranjas de 12 docenas. Sabe que 2 docenas se pudrirán antes de que pueda él venderlas. ¿A cómo debe vender la docena de lo que queda para ganar $\frac{1}{3}$ sobre el costo total?

46. En el siguiente grupo de palabras. ¿Cuál de ellas es diferente a las otras?

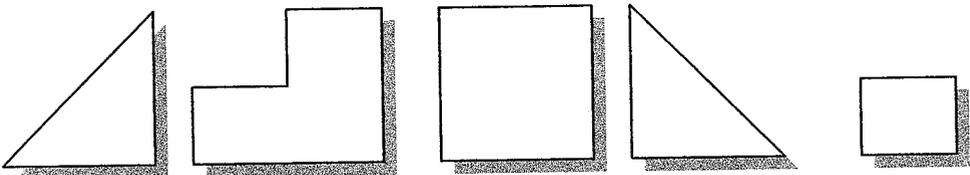
1. Colonia
2. Compañera
3. Pollada
4. Tripulación
5. Constelación

47. Suponga que los dos primeros enunciados son verdaderos. Es el último de ellos

1. Verdadero
2. Falso
3. Dudoso

48. Tres hombres forman una sociedad y se ponen de acuerdo para repartir las ganancias en partes proporcionales. X Invierte \$4,500, Y invierte \$3,500 y Z invierte \$2,000. Si las ganancias fuesen \$1,500 ¿Cuánto recibiría X si las ganancias se reparten en proporción a la cantidad invertida?

49. Cuatro de las cinco figuras pueden ser unidas para formar un triángulo ¿Cuáles son?



50. Al imprimir un artículo de 30,000 palabras, un impresor decide usar dos tamaños de tipo. Al usar el tipo más grande, una página impresa contiene 1,200 palabras. Al usar el tipo más pequeño, una página contiene 1,500 palabras. Se le permiten en la revista al ya mencionado artículo 22 páginas en total. ¿Cuántas páginas deben ser impresas en el tipo pequeño?

HOJA DE RESPUESTAS DE WONDERLIC A ó B

Nombre: _____

Escolaridad: _____

Puesto solicitado: _____

Fecha de evaluación: _____

Hora de Inicio: _____

Hora de Terminó: _____

Ejercicios de demostración:

Ejemplo 2: 5

Ejemplo 2: _____

Ejemplo 3: _____

No. Pregunta	Respuestas		No. Pregunta	Respuestas	
1.-			26.-		
2.-			27.-		
3.-			28.-		
4.-			29.-		
5.-			30.-		
6.-			31.-		
7.-			32.-		
8.-			33.-		
9.-			34.-		
10.-			35.-		
11.-			36.-		
12.-			37.-		
13.-			38.-		
14.-			39.-		
15.-			40.-		
16.-			41.-		
17.-			42.-		
18.-			43.-		
19.-			44.-		
20.-			45.-		
21.-			46.-		
22.-			47.-		
23.-			48.-		
24.-			49.-		
25.-			50.-		

USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS.

PUNTAJE	RANGO	CRITERIO ESTABLECIDO	DECISION

ANEXO 8

PERFIL E INVENTARIO DE LA PERSONALIDAD GORDON

Nombre:		Edad:		Sexo:	
Nombre de la Empresa:					
Escolaridad		Ocupación:			

Instrucciones:

En este folleto encontrará varias descripciones de características personales. Dichas descripciones se agrupan en conjunto de cuatro. Usted debe examinar cada conjunto y elegir la descripción a la que usted más se asemeje. Una vez escogida márkuela con una línea en la columna designada con el signo + (**Más**).

Después examine las otras tres descripciones del grupo y seleccione a la que usted menos se asemeje, entonces márkuela con una línea en la columna designada con el signo - (**Menos**).

Las dos restantes no deberán llevar ninguna marca.

Ejemplo:

			+	-
Tiene	un	excelente		
apetito.....				
Se	enferma	con		
frecuencia.....				
Sigue	una	dieta		
balanceada.....				
No	hace	suficiente		
ejercicio.....				

Suponga que después de leer las cuatro afirmaciones del ejemplo, decidió que, aún cuando varias se aplican a usted, "no hace suficiente ejercicio" es a la que más se parece. Por tanto marcará el espacio correspondiente en la columna designada con el signo (+), como se encuentra en el ejemplo.

Examinará entonces las otras tres afirmaciones y decidirá cuál es a la que usted menos se parece. Suponga que "se enferma con frecuencia" se le parece menos que las otras dos. Marcará el espacio correspondiente la columna designada con el signo (-) como se muestra en el ejemplo anterior.

Para cada grupo solo debe existir una marca en la columna (+) y una marca en la columna (-). No deben existir marcas en las dos afirmaciones restantes.

En algunos casos le será difícil decidir cuál de las afirmaciones deberá marcar. Tome las mejores decisiones que pueda. No existen respuestas correctas o incorrectas. En cada grupo deberá marcar únicamente dos afirmaciones en la manera en que se apliquen a usted. Asegúrese de marcar una afirmación a la que más se parece y una a la que menos se parece. Deje las dos afirmaciones sin marcar. Haga lo mismo con cada grupo y no omita ninguno de ellos.

Ahora abra este folleto y comience con el primer grupo.

Empiece con esta página. Marque su respuesta en la columna (A)

	A	
	+	-
Es bastante sociable.....		
Le falta confianza en sí mismo(a).....		
Es perfeccionista con cualquier trabajo que realiza.....		
Tiende a ser algo emocional.....	+	-
No le interesa estar con otras personas.....		
Se siente libre de ansiedades y tensiones.....		
Es una persona poco confiable.....		
Toma la conducción en las discusiones de grupo.....	+	-
Actúa de manera nerviosa e inestablemente.....		
Tiene una gran influencia sobre los demás.....		
No le gustan las reuniones sociales.....		
Es un(a) trabajador(a) muy persistente y formal.....	+	-
Se le facilita hacer nuevas amistades.....		
No puede realizar la misma tarea por mucho tiempo.....		
Es fácilmente manejado(a) por los demás.....		
Mantiene el autocontrol aún se está frustrado.....	+	-
Es capaz de tomar decisiones importantes sin ayuda.....		
No se relaciona fácilmente con gente desconocida.....		
Tiende a sentirse tenso(a) o muy presionado(a).....		
Concluye su trabajo a pesar de los problemas.....	+	-
No le interesa mucho ser sociable.....		
No toma en serio sus responsabilidades.....		
Se mantiene estable y sereno(a).....		
Toma el mando en actividades de grupo.....	+	-
Es una persona en quien se puede confiar.....		
Se disgusta fácilmente cuando las cosas van mal.....		
No se siente muy seguro (a) de sus propias opiniones.....		
Prefiere estar cerca de la gente.....	+	-
Le resulta fácil influir en los demás.....		
Termina su trabajo a pesar de los obstáculos.....		
Limita sus relaciones sociales a unos cuantos.....		
Tiende a ser una persona más bien nerviosa.....	+	-
No hace amigos fácilmente.....		
Toma una parte activa en los asuntos de grupo.....		
Persiste en el trabajo rutinarias hasta concluirlos.....		
No se encuentra emocionalmente equilibrado.....		

A	R	E	S

Empiece con esta página. Marque su respuesta en la columna (B)

	B		A	
	+	-	+	-
Se siente seguro(a) en sus relaciones con los demás.....				
Sus sentimientos son heridos fácilmente.....				
Tiene hábitos de trabajo bien desarrollados.....				
Prefiere conservar un grupo pequeño de amigos.....				
	+	-	+	-
Se irrita con facilidad.....				
Es capaz de manejar cualquier situación.....				
No le gusta conversar con extraños.....				
Es perfeccionista en el trabajo que realiza.....				
	+	-	+	-
Prefiere no discutir con los demás.....				
Es incapaz de mantener un horario fijo.....				
Es una persona tranquila y serena.....				
Tiende a ser muy sociable.....				
	+	-	+	-
Se siente libre de cuidados y preocupaciones.....				
Le Falta sentido de responsabilidad.....				
No le interesa relacionarse con el sexo opuesto.....				
Es hábil para tratar a otras personas.....				
	+	-	+	-
Le resulta fácil ser amistoso(a).....				
Prefiere que otros dirijan las actividades de grupo.....				
Parece estar preocupado(a).....				
Persevera en un trabajo a pesar de los problemas.....				
	+	-	+	-
Es capaz de cambiar las opiniones de otro.....				
No le interesa unirse a actividades de grupo.....				
Es una persona muy nerviosa.....				
Es muy persistente en el trabajo que realiza.....				
	+	-	+	-
Es calmado(a) y fácil de tratar.....				
No puede perseverar en el trabajo que realiza.....				
Disfruta rodeándose de mucha gente su alrededor.....				
No confía mucho en sus propias habilidades.....				
	+	-	+	-
Es una persona totalmente confiable.....				
No le interesa la compañía de la mayoría de la gente.....				
Le resulta difícil relajarse.....				
Toma parte activa en las discusiones de grupo.....				
	+	-	+	-
No se deja vencer fácilmente por un problema.....				
Tiende a ser algo nervioso(a).....				
Carece de seguridad en sí mismo(a).....				
Prefiere pasar el tiempo en compañía de otros.....				

Empiece con esta página. Marque su respuesta en la columna (C)

	C	
	+	-
Tiene ideas muy originales.....		
Es una persona un poco lenta y despreocupada.....		
Tiende a criticar a los demás.....		
Piensa mucho antes de tomar decisiones.....		
Cree que toda la gente es esencialmente honesta.....	+	-
Le gusta tomar con calma el trabajo o el juego.....		
Tiene una actitud muy inquisitiva.....		
Tiende a actuar impulsivamente.....		
Es una persona muy activa.....	+	-
No se enoja con los demás.....		
Le disgusta trabajar con problemas complejos y difíciles.....		
Prefiere fiestas animadas a reuniones tranquilas.....		
Disfruta las discusiones filosóficas.....	+	-
Se cansa fácilmente.....		
Piensa las cosas con mucho cuidado antes de actuar.....		
No confía mucho en la gente.....		
Le gusta trabajar principalmente con ideas.....	+	-
Sigue un ritmo lento al realizar sus acciones.....		
Es muy cuidadoso(a) al tomar una decisión.....		
Le es difícil llevarse bien con algunas personas.....		
Se distingue por arriesgarse.....	+	-
Se irrita fácilmente con los demás.....		
Puede hacer mucho en poco tiempo.....		
Emplea bastante tiempo pensando en nuevas ideas.....		
Es una persona muy paciente.....	+	-
Busca lo emocionante y excitante.....		
Es capaz de trabajar durante largos lapsos.....		
Prefiere poner en práctica un proyecto que planearlo.....		
Se siente cansado(a) y fastidiado(a) al final del día.....	+	-
Tiende a hacer juicios apresurados.....		
No muestra resentimiento hacia los demás.....		
Tiene una gran sed de conocimiento.....		
No actúa impulsivamente.....	+	-
Se irrita con los errores de los demás.....		
Carece de interés para pensar de manera crítica.....		
Prefiere trabajar rápidamente.....		
Tiende a disgustarle mucho la gente.....	+	-
Le gusta estar siempre activo(a).....		
Preferiría no correr riesgos.....		
Prefiere el trabajo que requiere pocas ideas originales.....		

C	O	P	V
---	---	---	---

Empiece con esta página. Marque su respuesta en la columna (D)

	D		C	
	+	-	+	-
Es una persona muy cautelosa.....				
Prefiere trabajar despacio.....				
Es muy diplomático(a) y discreto(a).....				
Prefiere no ocupar su mente en pensamientos profundos.....				
	+	-	+	-
Pierde la paciencia con los demás rápidamente.....				
Tiene menos resistencia que la mayoría de la gente.....				
Tiende a ser creativo(a) y original.....				
No le interesa mucho lo emocionante.....				
	+	-	+	-
Tiende a actuar siguiendo sus presentimientos.....				
Tiene un gran vigor y dinamismo.....				
No confía en los demás hasta que demuestren que son de fiar.....				
Disfruta los problemas que requieren bastante reflexión.....				
	+	-	+	-
No le gusta trabajar rápidamente.....				
Tiene mucha fe en la gente.....				
Tiende a ceder al deseo del momento.....				
Le agrada resolver problemas complicados.....				
	+	-	+	-
Es un(a) trabajador(a) muy activo(a).....				
Acepta la crítica con buen ánimo.....				
Le disgustan los problemas que requieren mucho razonamiento.....				
Tiende a actuar primero y pensar después.....				
	+	-	+	-
No habla sino lo mejor de otras personas.....				
Es muy cauteloso(a) antes de actuar.....				
No le interesan las discusiones que lo inciten a pensar.....				
No se apresura yendo de un lugar a otro.....				
	+	-	+	-
No tiene una mente inquisitiva.....				
No actúa impulsivamente.....				
Generalmente está desbordante de energía.....				
Se irrita fácilmente por las debilidades de los demás.....				
Puede realizar más cosas que otras personas.....				
Le gusta correr riesgos sólo por la emoción de hacerlo.....				
Se ofende cuando es criticado(a).....				
Prefiere trabajar con ideas que con cosas.....				
	+	-	+	-
Confía mucho en las personas.....				
Prefiere desempeñar trabajos rutinarios y simples.....				
Actúa impulsivamente.....				
Está lleno(a) de vigor y energía.....				
	+	-	+	-
Toma decisiones muy rápidamente.....				
Le simpatiza toda la gente.....				
Mantiene un ritmo vivaz en el trabajo o en el juego.....				
No tiene un gran interés en adquirir conocimientos.....				

GUIA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Actitud de servicio al cliente: (Con experiencia laboral) Desarrollar con iniciativa relaciones con los clientes, escuchándolos y entendiendo sus necesidades para así proporcionarles solución a sus problemas y satisfacerlos.				
	S/T	A	R	CAL
¿Como defines servicio al cliente?				
¿Platícame de una situación en la que hayas tenido la sensación de impaciencia con un cliente? ¿Cómo lo manejaste?				
¿Platícame alguna situación en la que estuvieras a punto de perder un cliente? ¿Que hiciste para retenerlo y cuál fue el resultado?				
CALIFICACIÓN FINAL				

Actitud de servicio al cliente: (Sin experiencia laboral) Desarrollar con iniciativa relaciones con los clientes, escuchándolos y entendiendo sus necesidades para así proporcionarles solución a sus problemas y satisfacerlos.				
	S/T	A	R	CAL
¿Cómo defines Servicio al cliente?				
¿Cuéntame de una ocasión en que hayas dado un servicio a algún compañero o familiar sin que te lo hayan solicitado?				
¿Dime como te gustaría que alguien te diera un servicio de cualquier tipo?				
CALIFICACIÓN FINAL				

Trabajo bajo Presión:

Mantener un desempeño estable y efectivo mostrando la capacidad de manejar sus emociones para realizar efectivamente diversas tareas a la vez ante poco tiempo.

	S/T	A	R	CAL
¿Cuéntame de alguna situación en que hayas tenido que realizar varias tareas a la vez? ¿Cómo le hiciste? ¿Qué resultados obtuviste?				
¿Pláticame de una situación donde hayas trabajado bajo mucha presión para obtener una meta? Que resultados obtuviste				
¿Que haces cuando tienes que realizar mas de dos cosas simultáneamente?				
CALIFICACION FINAL				

Responsabilidad:

Cumplir un deber o actividad asignado en un compromiso laboral o personal de forma individual, aceptando las consecuencias de los actos emitidos

	S/T	A	R	CAL
¿Platícame de una situación en la que tuviste que romper un compromiso laboral o personal muy importante? ¿Cuál fue el resultado?				
¿Platícame de una situación en la que a tu juicio no fuiste tan responsable como tenias que serlo, de acuerdo a parámetros establecidos por la escuela, tu trabajo o casa?				
¿Cómo mides tu grado de responsabilidad? ¿Dame un ejemplo?				
CALIFICACION FINAL				

Dinamismo:

Mantener una orientación constante al logro de metas y resultados, impulsados por iniciativa propia y búsqueda por cumplir las actividades asignadas. Es una energía activa y propulsora que se mantiene en horarios de trabajo prolongados.

	S/T	A	R	CAL
¿Platícame de alguna ocasión que no hayas concluido algo?				
¿Dime de alguna vez que te llamaron la atención por no entregar un trabajo?				
¿Que es lo que te ha motivado para seguir adelante en una situación difícil?				
CALIFICACION FINAL				

Manejo efectivo del tiempo:

Establecer un curso de acción personal con el fin de lograr un objetivo específico; planear las actividades así como asignar adecuadamente la distribución de recursos.

	S/T	A	R	CAL
¿Háblame de cómo organizas un día personal o de trabajo?				
¿En el último mes cuántas veces no has llegado a las metas personales o laborales por falta de planeación?				
¿Describeme como haces para cubrir todas las actividades que te planteas en el día? Háblame de una situación específica				
CALIFICACION FINAL				

Solución de conflictos:

Considerar las alternativas y hechos para dar una respuesta favorable ante una situación conflictiva.

	S/T	A	R	CAL
¿Cuál es el problema más grande al que te hayas tenido que enfrentar? ¿Cómo lo resolviste? ¿Qué resultado?				
¿Platícame el problema más reciente que tuviste que resolver?				
¿Platícame de una ocasión en que no hayas podido resolver un conflicto?				
CALIFICACION FINAL				

Relaciones interpersonales:

Mantener una adecuada relación de compañerismo con las personas de trabajo, escuchando y mostrando reconocimiento y/o respeto por las diferencias entre ideas y estilos de trabajo.

	S/T	A	R	CAL
¿Cuéntame de alguna ocasión en que te hayas peleado o tenido un mal entendido con algún compañero de trabajo? ¿Cómo lo resolviste?				
¿Que cambiarías de la situación actual en cuanto al trato con tus compañeros de escuela o de trabajo?				
¿Platíqueme de algún reclamo que te haya hecho un compañero de la escuela o del trabajo? ¿Cómo lo resolviste?				
CALIFICACION FINAL				