



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

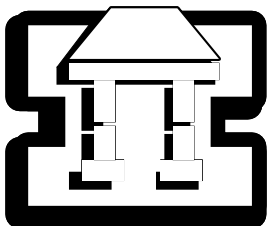
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
IZTACALA

LAS FUNCIONES DEL PSICOLOGO EN TOHUANTI  
CONSULTORES S.C.

REPORTE DE ACTIVIDAD PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A :  
V A R G A S S I F U E N T E S R O B E R T O

DIRECTOR:  
LIC. LINO MAURICIO CONTRERAS VÁZQUEZ

DICTAMINADORES:  
MTRA. ANA ELENA DEL BOSQUE FUENTES  
LIC. JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CÁZARES



TLALNEPANTLA, EDO. DE MÉXICO

JUNIO 2007



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

*Por que gracias a su cariño, guía y apoyo he logrado realizar uno de los anhelos más grandes de mi vida, fruto de inmenso apoyo, amor y confianza que en mí se depositó y con los cuales he logrado terminar mis estudios profesionales que construyen el legado más grande que pudiera recibir y por lo cual les agradeceré eternamente.*

*Un agradecimiento muy especial a mi hermano Félix por que gracias a su apoyo y consejos he logrado llegar hasta aquí.*

*A Lino mi director del trabajo por el interés y entusiasmo que mostró en la realización de éste, gracias.  
A mis dictaminadores por el interés que siempre mostraron para la conclusión del presente trabajo.*

*A mis compañeros y amigos de la carrera:  
Christian, Oswaldo, Gaby, Ursula, Heriberto,  
Selene y Alejandro Ávila.*

*A: Isabel, Sarai, Tania, Fernanda  
Diana y Claudia Villegas por su amistad y apoyo en la realización de este trabajo.*

*Gracias a la máxima casa de estudios la UNAM y a mis maestros por todos los conocimientos recibidos a lo largo de mi carrera.*

*A los maestros Guadalupe Aguilera Castro y Alejandro Gaona Figueroa gracias por su apoyo.*

***A TODOS MUCHAS GRACIAS.***

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 1. Antecedentes</b>	<b>6</b>
1.1. Antecedentes de la psicología	6
1.2. Antecedentes de la psicología organizacional	9
1.2.1. Etapa inicial	10
1.2.2. La Psicología durante la Primera Guerra Mundial	11
1.2.3. Los estudios de Hawthorne	11
1.2.4. La Psicología durante la Segunda Guerra Mundial	12
<b>CAPÍTULO 2. Función del psicólogo en las organizaciones</b>	<b>14</b>
2.1. Planificación de los Recursos Humanos	15
2.2. Análisis de puestos	16
2.2.1. Métodos de análisis de puestos	17
2.3. Reclutamiento	19
2.3.1. Técnicas de reclutamiento interno	21
2.3.2. Técnicas de reclutamiento externo	22
2.4. Selección de personal	27
2.4.1. Recepción preliminar	28
2.4.2. Entrevista de selección y fases de la entrevista	29
2.4.3. Verificación de referencias y antecedentes	33
2.4.4. Pruebas de conocimiento o capacidad y pruebas psicométricas	33
2.4.5. Fase final de la selección de personal	34
2.5. Capacitación	36
2.5.1. Determinación de necesidades de capacitación	37
2.5.2. Diseño, implementación y métodos de la capacitación	38
2.5.3. Evaluación de la capacitación	44
2.6. Motivación en el trabajo	45
2.6.1. Teorías de contenido sobre la motivación	46
2.6.2. Teorías de proceso sobre la motivación	48

<b>CAPÍTULO 3. Funciones del psicólogo en TOHUANTI CONSULTORES S. C.</b>	<b>52</b>
3.1. Definición de Consultoría	52
3.2. Antecedentes de la empresa	53
3.3. Funciones del psicólogo dentro de la consultoría	54
3.3.1. Fase de reclutamiento	55
3.3.2. Fase de selección	57
3.3.3. Fase de contratación	62
<b>PROPUESTA Y CONCLUSIONES</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>66</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>68</b>

## RESUMEN

Las labores de los psicólogos dentro de la sociedad son muchas dentro de diferentes áreas. El presente reporte de trabajo tiene como objetivo analizar las funciones que tiene el psicólogo en la organización y también revisar las áreas de oportunidad en las que se puede intervenir. El contenido de este reporte de trabajo abarca un análisis de las principales funciones del psicólogo dentro de las organizaciones, se comienza haciendo una breve reseña histórica sobre la psicología industrial y organizacional, posteriormente se hace un análisis sobre las funciones que el psicólogo puede realizar dentro de una empresa. Posteriormente se describen las funciones que el psicólogo realiza dentro de la organización Tohuanti Consultores que son principalmente en reclutamiento y selección, utilizando las herramientas adquiridas en la carrera y también dentro de la organización.

# CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES

## 1.1. Antecedentes de la psicología

La psicología es una ciencia joven con raíces en muchas disciplinas (Myers, 1994) desde la fisiología hasta la filosofía. La palabra psicología se deriva de dos palabras griegas psiche (mente, alma o espíritu) y logos (discurso o estudio) que juntas son “estudio de la mente”.

Se ha estudiado el alma, las sensaciones y la fisiología pero no fue hasta 1879 cuando Wilhem Wundt abrió el primer laboratorio de psicología en la Universidad de Leipzig Alemania, Wundt y sus colaboradores intentaban investigar “la mente” a través de la introspección (autoexamen), es decir, mediante observar y analizar la estructura de sus propios procesos mentales conscientes a medida que sucedían (Gross, 1994). Por muchos cientos de años los filósofos habían reflexionado y especulado acerca de “la mente” y ahora por primera vez los científicos aplicaban algunos de sus métodos básicos de la investigación científica al estudio de los procesos mentales. Así hasta 1920 la psicología fue definida como “la ciencia de la vida mental” Hergenhahn (2001).

Por su parte William James popularizó a la psicología con su libro *The Principles of Psychology* y ayudó a inspirar el funcionalismo, entre los psicólogos estadounidenses y ayudó a estimular el estudio de las diferencias individuales (Gross, 1994).

De la década de 1920 a la de 1960, los psicólogos norteamericanos encabezados por John Watson, redefinieron la psicología como “la ciencia de la conducta observable” afirmaron que la ciencia se basa en la observación, que no se puede observar una sensación, un sentimiento o un pensamiento, pero si se puede observar el comportamiento externo de la gente como reacción al estímulo exterior. De modo que había surgido una nueva clase de psicología, que se conoce como conductismo, en gran medida reemplazo al introspeccionismo de Wundt y sostenía que los humanos deberían considerarse como animales complejos y deberían estudiarse utilizando los mismos métodos científicos que emplea la química y la física. Watson creía que para que la psicología fuera una ciencia esta debería adoptar métodos objetivos, por lo tanto el estudio de los procesos mentales inaccesibles y privados no tenía lugar en una psicología verdaderamente científica.

Myers (1994) postula que una reacción contra el conductismo surgió en la escuela Gestalt de psicología, que se inició en las décadas de 1920 y 1930 en Austria y Alemania. Los psicólogos Gestalt se interesaban principalmente en la percepción y creían que las percepciones no podían analizarse de la manera en que los conductistas sostenían con respecto a la conducta, una de sus ideas centrales era que “el todo es mayor que la suma de sus partes”. De la misma manera rechazaron el estructuralismo de Wundt y de Tichner en Estados Unidos entre otros.

A partir de 1900, en Austria Sigmund Freud comenzó a publicar su teoría de la personalidad en la cual la mente inconsciente representaría un papel crucial, la teoría psicoanalítica de Freud significó una alternativa ante el conductismo.

Posteriormente en la década de 1960 la psicología comenzó a centrar su interés en los procesos mentales conscientes e inconscientes. Muchos psicólogos ahora estudian el modo en que nuestra mente procesa y conserva la información. Para englobar el interés de la psicología tanto en lo concerniente al comportamiento como a los pensamientos y los sentimientos encubiertos, definimos la psicología como “la ciencia de la conducta y los procesos mentales” (Gross, 1994).

De esta forma se ha vuelto al principio: de regreso a las críticas originales de los conductistas hacia la introspección, sin embargo, los procesos mentales ahora se aceptan como objetos de estudio válidos para la psicología, siempre y cuando se les pueda objetivar o externar (hacerlos “públicos”), como en las pruebas de memoria o en tareas de solución de problemas. En consecuencia, lo que un individuo dice o hace es una fuente de datos (información) perfectamente aceptable acerca de sus procesos cognoscitivos, aunque los procesos en sí permanezcan inaccesibles para el observador.

Han surgido varias perspectivas dentro de la psicología, cada una de ellas influye sobre las interrogantes que los psicólogos formulan y los tipos de información que ellos consideran importantes dentro de estas perspectivas contamos con las siguientes:



PERSPECTIVAS DE LA PSICOLOGÍA		
PERSPECTIVAS	ENFOQUE	META DEL TRATAMIENTO
Biológica	Enfatiza de qué modo el cuerpo y el cerebro originan emociones, recuerdos y experiencias sensoriales.	Para aliviar los síntomas, revertir la causa subyacente de la enfermedad o ambas.
Psicoanalítica	Postula cómo la conducta proviene de los impulsos inconscientes y los conflictos.	Descubrir y translaborar los conflictos inconscientes para hacerlos conscientes. Lograr un equilibrio razonable entre Ello, Yo y Súper yo.
Conductista	Acentúa su estudio en el modo que se adquieren y modifican las respuestas observables.	Eliminar respuestas desadaptativas y adquirir respuestas adaptativas.
Humanista	Enfatiza nuestra capacidad para elegir esquemas de vida sin ser simplemente impulsados por pulsiones inconscientes o determinados por el ambiente.	Redescubrir el sí mismo completo, que entonces puede proceder a la autorrealización.
Cognoscitiva	Postula cómo procesamos, almacenamos y recuperamos información.	Estudian los procesos mentales tales como la percepción, la memoria, la sensación, el pensamiento, el raciocinio y la resolución de problemas. Corregir ideas y creencias irracionales de modo que el pensamiento se vuelva un medio efectivo para controlar la conducta.

Como ya hemos visto la psicología es la ciencia de la mente y la conducta, y ha proporcionado aportaciones para resolver “problemas” que atañen a la sociedad en sus diferentes contextos. Cada perspectiva tiene sus interrogantes y sus limitaciones, y son muchos los campos en los que se utiliza la psicología en la actualidad como son la clínica,

la educación, la investigación, criminalística, el deporte y la industria, en esta última pondremos mayor énfasis en los siguientes capítulos, ya que la psicología dentro de las organizaciones se ha utilizado en la identificación de repertorios conductuales con la evaluación, en la planeación, motivación e implementación de programas, principalmente utilizando la perspectiva conductual para la modificación del comportamiento organizacional utilizando los principios de aprendizaje (modelado, reforzamiento, castigo y extinción). En el capítulo 2 se abordarán las funciones del psicólogo dentro de las organizaciones.

## 1.2. Antecedentes de la psicología organizacional

La psicología industrial comenzó cuando los psicólogos académicos convinieron en que la industria ofrecía un marco apropiado para el estudio de la conducta humana (Gilmer, 1971).

Spector (2002) diferencia la *Psicología Industrial* y la *Psicología Organizacional*, la psicología Industrial se vincula con la eficiencia organizacional a través de la evaluación, selección y capacitación de personas y el diseño de puestos, y la psicología organizacional además de las actividades mencionadas interviene sobre el clima laboral, la motivación, estrés y salud sin llegar a hacer un trabajo clínico. Gilmer (op cit) nos comenta que la psicología organizacional cubre los problemas humanos de las organizaciones gubernamentales, militares y comunitarias e incluye a la psicología industrial. En la década de los 60's se produce el cambio de denominación de Psicología Industrial al de Psicología Organizacional cuando se hizo una redefinición profunda de los contenidos y por consiguiente, la consideración de una verdadera disciplina (Rodríguez, 1998)

Las organizaciones incluyen a las agencias del gobierno o compañías privadas que proporcionan la mayoría de los bienes y servicios que se utilizan. Muchos especialistas se contratan exclusivamente para que las organizaciones se desarrollen sin problemas y con frecuencia dirigen su atención hacia los psicólogos para obtener ayuda con respecto a muchos de sus problemas relacionados con sus empleados. En un principio el trabajo de los psicólogos solo era el seleccionar al personal para que la empresa tuviera una buena producción, pero al paso del tiempo se han dado cuenta que dentro de las organizaciones surgen muchos problemas que afectan el rendimiento de la misma. Ahora si alguien va a

trabajar para una organización hay una amplia posibilidad de que su vida laboral se vea afectada por la psicología organizacional. Un psicólogo puede haber sido quien diseñó el formato de solicitud, el paquete de beneficios ofrecidos, la capacitación que recibirá y la estructura de las tareas que el puesto comprende. Los psicólogos organizacionales se involucran en asuntos relacionados con la salud de los empleados, el desempeño laboral, la motivación, seguridad, selección, contratación y capacitación. En la práctica muchos psicólogos están involucrados en las organizaciones ya sea como empleados o como consultores. Así la psicología organizacional es un campo de la psicología aplicada, se refiere al desarrollo y aplicación de principios científicos en el lugar de trabajo, es importante señalar que los psicólogos dentro de la organización no trabajan de manera directa con los problemas emocionales o personales de los empleados, esta actividad cae en el dominio de la psicología clínica. A continuación se hace una pequeña reseña sobre la historia de la psicología dentro de la industria.

#### 1.2.1. Etapa inicial

Autores como Gilmer (1971,1976), Blum y Naylor (1976), concuerdan en que la psicología industrial comenzó a finales de 1901 en E. U. A. cuando Walter Dill Scott profesor adjunto de psicología de la universidad de Northwestern aceptó trabajar en un proyecto en el área de publicidad. Posteriormente Scott preparó las primeras series de artículos en los que se exponía cómo puede usarse la psicología en la publicidad, y así fue como Scott llegó a ser el primer psicólogo industrial, entre los libros que escribió se encuentra el de La psicología de la publicidad. También escribió varios libros en los que trataba de hacer que la psicología influyera en el campo más amplio de los negocios, en lugar de hacerlo solamente en el de la publicidad. Posteriormente Walter Scott junto con Walter Bingham y Guy M. Whipple trabajaron en un proyecto para formar buenos vendedores y se dieron cuenta que los jefes de ventas diferían ampliamente en sus respectivos criterios concernientes a la capacidad para el empleo de candidatos de vendedores. Era imprescindible hacer una mejor selección, pues era uno de los principales problemas con los que se enfrentaba la Asociación Nacional de Aseguradores de Vida.

Otro discípulo de Wundt Hugo Münsterberg también dio una gran aportación a la psicología industrial de ésta época, publicó el libro *Psychology and Industrial Efficiency*, en este texto incluye temas como el aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta.

### 1.2.2. La Psicología durante la Primera Guerra mundial

Durante la Primera Guerra Mundial los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, una de las actividades más importantes consistía en elaborar un programa mediante el cual estuviera el ejército en condiciones de eliminar a los que mentalmente fueran insuficientes para realizar el servicio militar, clasificar según sus niveles de inteligencia a todos o por lo menos a la mayoría de los que iniciaran su servicio y seleccionar a los de mayor capacidad para su ascenso a la oficialidad. Se asignó la realización de este programa a un Comité de Examen Psicológico de Reclutas cuyo director era Robert M. Yerkes (Gilmer,1971.). Este comité desarrollo el conjunto de pruebas de capacidad mental Army Alpha y Army Beta, esta fue la primera aplicación a gran escala de pruebas psicológicas para ubicar personas en el trabajo, así se proporcionó el fundamento de las pruebas de grupo que se han usado desde entonces en los escenarios educativos o laborales (Spector 2002).

En 1921 la Penn State University entregó a Bruce V. Moore lo que muchos consideran el primer doctorado de lo que sería la psicología industrial, en este año los psicólogos industriales comenzaron a organizarse en firmas de consultoría, que proporcionaban servicios a organizaciones a cambio de una cuota.

### 1.2.3. Los estudios de Hawthorne

Durante los años posteriores a la Primera Guerra Mundial, la industria comenzó a interesarse por los estudios de la psicología industrial. Algunas empresas como Procter & Gamble, la Philadelphia Company y la fábrica de Hawthorne de la Western Electric, elaboraron sus propios programas de investigación de personal. Fue en la fábrica de Western Electric localizada en Hawthorne (Chicago) donde se iniciaron los famosos estudios con dicho nombre en 1927, el estudio fue iniciado entre otros, por Elton Mayo y un grupo procedente de Harvard integrado por Roethlisberger, Dickson, Whitehead y

Homans, este estudio fue concebido como un proyecto que duraría un año pero luego se fue prolongando año tras año a medida que fue adquiriendo mayores proporciones el complejo de problemas humanos que incidían en la productividad. En 1939 Roethlisberger y Dickson publicaron *Management and the Worker* obra clásica exponente de la metodología experimental que explica como se descubre la solución a un problema y aparece una serie de problemas relativos al comportamiento humano.

La secuencia de experimentos incluidos en los estudios realizados en Hawthorne se inició con variaciones de factores tales como la iluminación, temperatura ambiente, humedad, horas de sueño y cosas similares, a fin de observar su efecto sobre la productividad de los operarios, aunque pronto se demostró que no existía ninguna relación específica entre la iluminación visual y la producción, este singular problema puso de manifiesto todo un cúmulo de problemas de carácter motivacional que se estudian en la industria (Gilmer, 1976).

Esos estudios son considerados como los más importantes que se hayan efectuado en la industria por los efectos que tuvieron sobre el crecimiento y el desarrollo de la psicología industrial, proporcionaron las bases y el impulso para la expansión de la psicología industrial más allá del campo de la selección, la colocación y las condiciones de trabajo, pasando a estudiar las motivaciones, la moral y las relaciones humanas (Blum y Naylor, 1976).

#### 1.2.4. La Psicología durante la Segunda Guerra Mundial

La Segunda Guerra Mundial tuvo un efecto muy estimulante en el desarrollo del área industrial, cientos de psicólogos de todas las especialidades contribuyeron al esfuerzo de la guerra (Spector, 2002). Los psicólogos trabajaban con problemas que ampliaban el campo de la psicología industrial, incluyendo la selección de reclutas, su ubicación en diferentes puestos, capacitación, moral, evaluación de desempeño, trabajo en equipo y diseño de equipos de trabajo. Antes de esa época la American Psychological Association (APA) limitaba sus intereses a la psicología experimental y rechazaba los intentos de los psicólogos industriales por incluir a la práctica, en su disciplina, la cual se consideraba como no científica. Sin embargo, como resultado de la guerra, la APA abrió sus puertas a la

psicología aplicada y en 1944 se formó la Division 14 of Industrial and Business Psychology.

Tras la guerra algunos psicólogos permanecieron en los servicios militares, y otros se encaminaron directamente hacia el trabajo industrial. La Segunda Guerra Mundial produjo tres aspectos en el desarrollo de la psicología industrial en los Estados Unidos. Primero, sacó al psicólogo de su estereotipado papel y demostró que podía ser un buen científico de la conducta en la vida real. Segundo, muchos psicólogos de renombre se interesaron por los problemas aplicados, lo que hizo “más aceptable” el estudio de estos problemas. Tercero, gran parte del interés despertado por el estudio de la conducta de grupo se gestó en los problemas de la guerra (Gilmer, 1971).

Después de la Segunda Guerra mundial la psicología en las organizaciones continuo su expansión, mediante la demostración de su valor hacia la sociedad a gran escala, las compañías privadas tomaron mayor interés en el área, implementando varios procedimientos, como son las pruebas psicológicas. En 1970 la Industrial Psychology División 14 de la APA cambió su nombre al de División of Industrial and Organizacional Psychology y actualmente se llama Society for Industrial and Organizacional Psychology (SIOP: Sociedad para la psicología Industrial y Organizacional).

Como se ha visto a lo largo de la historia de la psicología son muchos los ámbitos en los que se aplica para la solución de los problemas que afectan al ser humano y las organizaciones no han sido la excepción, a continuación se revisarán las funciones del psicólogo dentro de las organizaciones.

## CAPÍTULO 2. FUNCIÓN DEL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES

Los psicólogos organizacionales participan en muy diferentes puestos, se suele dividir estos ámbitos en aquellos vinculados con la práctica y los dedicados a la investigación. Las actividades prácticas incluyen el empleo de los principios psicológicos en la resolución de problemas de la vida real, como serían el estrés laboral excesivo o el desempeño laboral deficiente. La investigación proporciona los principios que se pueden aplicar en dicha práctica. Tanto la práctica como la investigación son de igual importancia dentro del área organizacional.

La mayor parte del esfuerzo de los psicólogos organizacionales se dirige al fortalecimiento de la efectividad y funcionamiento de las organizaciones. Eso lo logran enfocándose en varios aspectos, incluyendo la selección de personas que puedan hacer un trabajo mejor, capacitándolas para un buen desempeño, configurando puestos que faciliten la tarea, o diseñando organizaciones que funcionen de manera óptima (Spector 2002).

El psicólogo organizacional puede intervenir en las organizaciones en una de tres fuentes principales: como consultor, como empleado de una compañía o en el gobierno, o como profesor universitario postulan Blum y Naylor (1976) y que los psicólogos empleados directamente, a tiempo completo, por una compañía o una dependencia del gobierno suelen denominarse psicólogos “ejecutivos”, las tareas y los deberes de los psicólogos asesores o consultores y los ejecutivos no tienen una diferencia bien definida, en lo que se refiere al tipo de asignaciones. La diferencia 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. En el presente trabajo dentro del capítulo 3 se revisarán las actividades desarrolladas por el psicólogo dentro de una consultoría, a continuación se van a describir una serie de tareas que el psicólogo industrial y organizacional desarrolla dentro de las empresas.

A continuación se revisaran las actividades que puede realizar el psicólogo dentro de una organización.

## 2.1. Planificación de los recursos humanos

Bohlander, Sherman y Snell (2003) postulan que la planificación de los recursos humanos es el proceso de anticipar y prever el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. Otros objetivos más específicos de la planificación de recursos humanos son anticipar períodos de escasez y de sobreoferta de mano de obra.

Al planificar los recursos humanos, se debe seguir un proceso, o modelo sistemático, los tres elementos fundamentales del proceso son:

- Prever la demanda de recursos humanos,
- Analizar la oferta y,
- Equilibrar las consideraciones de oferta y demanda.

Una cuidadosa atención a cada factor ayudará a los altos funcionarios y supervisores a satisfacer sus necesidades de personal.

*Previsiones de la demanda de empleados.* Un componente fundamental de la planificación de recursos humanos es la previsión de la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización. Varios factores organizacionales –como estrategia competitiva, tecnología, estructura y productividad- pueden influir en la demanda de recursos humanos. Por ejemplo el empleo de tecnología avanzada viene acompañado de una menor demanda de trabajadores no calificados y una mayor demanda de trabajadores con conocimientos.

*Previsiones de la oferta de empleados.* Una vez que una empresa ha hecho una estimación de sus necesidades futuras de personal, debe determinar si dispone de la cantidad y perfil suficiente de personas para cubrir las vacantes esperadas. Es posible aplicar el análisis de la oferta a las dos fuentes de reclutamiento: interna y externa. Un análisis de la oferta interna puede comenzar con la organización de organigramas, estos son representaciones gráficas de todos los puestos de la organización, más el número de personas que ocupan y las



necesidades futuras de empleo. Otra técnica es llamada *análisis de Markov*, aquí se muestra el porcentaje de empleados que permanecen en cada puesto de un año al siguiente, así como la proporción de los que son promovidos, cambiados a un puesto inferior, transferidos o separados de la organización. En conjunción con las técnicas cuantitativas que estiman el número de empleados, es posible preparar *inventarios de habilidades* que relacionen la formación de cada empleado, su experiencia laboral, sus intereses vocacionales, habilidades y capacidades específicas, historial salarial y antigüedad en los puestos.

Cuando una organización carece de oferta interna de empleados para promociones, o bien cuando tiene que cubrir posiciones de nivel básico, los gerentes o encargados de recursos humanos deben considerar la oferta externa de trabajo. Muchos factores influyen en la oferta del trabajo, entre ellos los cambios demográficos, la economía nacional y regional, la demanda de habilidades específicas de los empleados, la movilidad de la población y las políticas gubernamentales.

*Equilibrio entre los factores de oferta y demanda.* La planificación de recursos humanos debe esforzarse para lograr el equilibrio adecuado no sólo en las técnicas de previsión y su aplicación, sino también entre el énfasis que se da a los factores de demanda y oferta. Los factores de demanda se basan en las tendencias pronosticadas en la actividad comercial. Los factores de oferta incluyen la determinación del lugar y la forma de hallar candidatos con las habilidades requeridas para cubrir las vacantes.

## 2.2. Análisis de puestos

El análisis de puestos es indispensable dentro de las organizaciones, Spector (2002) define el análisis de puestos de esta manera “es un método para describir puestos y los atributos necesarios para la realización de éstos”. Por su parte Blum y Naylor (1976) postulan que el análisis de puestos es un estudio preciso de los diversos componentes de un puesto, mediante el mismo no sólo se examinan los deberes y las condiciones de trabajo, sino también las habilidades individuales que debe tener el trabajador.

Es necesario conocer la definición de “puesto” Grados (2003) lo define como un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. Es difícil determinar los elementos que integran

un puesto, ya que no sólo está formado por una serie de actividades materiales y tangibles, sino que existe también un conjunto de factores que son más difíciles de determinar, como la habilidad, el esfuerzo y la responsabilidad que requiere el trabajador para realizar adecuadamente su trabajo. De esta forma el análisis de puestos es una investigación sobre los mismos, encaminada a conocer y definir su contenido y requisitos, lo fundamental en ella es la separación y ordenamiento de los elementos que componen un puesto. Es importante tener claro que existe una gran diferencia entre una descripción de puesto y un análisis de puestos. La descripción es un resumen de las principales responsabilidades, funciones y actividades del puesto. El análisis es un estudio detallado del puesto para determinar el grado en que se da cada uno de los factores de evaluación. La descripción, en consecuencia, es una herramienta útil para analizar un puesto, pero no es el análisis del puesto.

#### 2.2.1. Métodos de análisis de puestos

Hay muchos métodos diferentes que pueden utilizarse para obtener datos para un análisis de puestos, Morsh (1964) citado por Blum y Naylor (1996) diseño una lista de nueve técnicas:

1. Método de cuestionario
2. Método de lista de verificación
3. Método de entrevistas individuales
4. Método de entrevistas de observación
5. Método de entrevistas de grupo
6. Método de conferencia técnica
7. Método del diario
8. Método de participación en el trabajo
9. Método de incidentes críticos

Cada una de estas técnicas tiene sus respectivas ventajas, a continuación se hace una descripción:

1) *Método de cuestionario*. Este método se utiliza habitualmente para obtener información sobre ocupaciones, mediante una encuesta que puede ser por correspondencia. Se pide a quien ocupa un puesto que proporcione datos sobre él mismo y sobre su trabajo, con sus

propias palabras. El método es adecuado para personas que redactan con facilidad, pero no para los trabajadores a los que les cuesta trabajo expresarse.

2) *Método de lista de verificación.* Esta técnica requiere que el trabajador marque en una larga lista de enunciados de tareas posibles las tareas que realiza; para preparar esta lista se requieren de amplios trabajos preliminares para reunir los enunciados apropiados de tareas. Se aplican con facilidad a grandes grupos de personas y resulta sencillo tabularlas.

3) *Método de entrevistas individuales.* En este caso se selecciona a ocupantes “representativos” de un puesto, para efectuar con ellos entrevistas extensas, por lo general fuera de la situación real de trabajo. Se estructura la entrevista y se combinan los resultados de numerosas entrevistas en un análisis del puesto. Ésta técnica es pesada, costosa y requiere mucho tiempo, pero puede obtenerse por medio de ese método un cuadro muy completo del trabajo.

4) *Método de entrevistas de observación.* Las entrevistas de observación suelen llevarse a cabo en el lugar de trabajo. El entrevistador reúne datos proporcionados por quien ocupa el puesto, utilizando métodos normales de entrevistas, mientras el empleado realiza su trabajo. Al igual que el método de las entrevistas individuales, esta técnica es lenta y costosa, y puede interferir las operaciones normales de trabajo, sin embargo produce por lo común una descripción apropiada y completa del puesto.

5) *Método de entrevistas de grupo.* Las entrevistas de grupo son similares a las individuales, con excepción de que se interroga simultáneamente a varios empleados. Bajo la dirección del entrevistador, los entrevistados recuerdan y analizan sus actividades del puesto. La ventaja sobre el método individual es el ahorro del tiempo que permite el método de grupo.

6) *Método de conferencia técnica.* Este método utiliza “expertos” en lugar de verdaderos empleados, como fuente de información. Esos expertos suelen ser supervisores que conocen ampliamente el trabajo en cuestión. Se reúnen con el analista de puestos y tratan de especificarle todas las características de cada puesto. El problema planteado con este método es el de que los expertos pueden no saber sobre el trabajo tanto como desearía el analista, en virtud de que, en realidad, no efectúan ellos mismos las tareas. Así, sus juicios son sólo estimaciones basadas en su experiencia básica.

7) *Método del diario*. En este caso, se pide a los ocupantes de los puestos que registren sus actividades cotidianas, utilizando algún tipo de diario o cuaderno de notas. El método es adecuado, ya que reúne sistemáticamente una gran cantidad de datos; pero puede exigir también mucho tiempo al empleado, si las formas de registro no se diseñan con sencillez.

8) *Método de participación en el trabajo*. En este procedimiento, el analista de puestos realiza el trabajo el mismo. Al hacerlo así, puede obtener información directa sobre las características que constituyen el puesto que se esté investigando. La técnica es bastante eficiente para los trabajos sencillos; pero los puestos complejos requieren, por lo común, que el analista reciba un entrenamiento intenso, antes de la sesión de trabajo activo. Evidentemente, el método requiere mucho tiempo y resulta costoso.

9) *Método de incidentes críticos*. Esto implica la reunión de una serie de declaraciones sobre la conducta en el trabajo, basadas en la memoria o en la observación directa, sobre el buen y el mal desempeño en el trabajo. En el análisis de puestos, esos incidentes pueden proporcionar información sobre aspectos críticos del trabajo, pero el método no proporciona un cuadro integrado de la tarea completa.

El proceso de análisis de puestos tiene varios fines (Grados,2003), ayuda a determinar aquellos requisitos que debe satisfacer un candidato para ocupar el puesto y así orientar el proceso de selección, es decir, el seleccionador deberá tomar en cuenta las características de cada candidato y los requisitos del puesto. El análisis de puestos tiene una gran importancia para fijar programas adecuados de entrenamiento, este entrenamiento tiende a capacitar al trabajador en torno a la habilidad requerida por el puesto que ocupa, de aquí la importancia de analizar este factor que se incluye dentro de la especificación del puesto.

En lo que refiere a la seguridad industrial, el análisis de las condiciones de trabajo, que pertenece a la especificación del puesto, señala las posibles anomalías en materia de riesgos a los que está expuesto el trabajador al realizar sus labores.

### 2.3. Reclutamiento

La fase de reclutamiento es muy importante y varía según la organización y de los puestos requeridos.

Werther y Davis (2000) definen al reclutamiento como el 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. Por su parte Grados (2003) define al proceso de reclutamiento como la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de los recursos humanos o a petición específica de los gerentes de línea. Para cumplir bien su responsabilidad, el reclutador tiene en cuenta tanto las necesidades del puesto como las características de la persona que lo va a desempeñar. Siempre que sea necesario debe solicitar información adicional al gerente que solicita al nuevo empleado.

Chiavenato (2000) postula que se debe hacer una investigación interna y una investigación externa, la investigación interna es la planeación de personal (punto 2.1 del presente capítulo), este es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado, se trata de prever cuáles serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura. La investigación externa es una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. 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 diferente, si la técnica de reclutamiento son los anuncios en periódicos, el seleccionado para reclutar ejecutivos será distinto del elegido para reclutar obreros no calificados.

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 llenarla, esta decisión se oficializa mediante una especie de orden de servicio generalmente denominada solicitud de personal o requisición de personal (ver anexo), este documento debe llenarlo y entregarlo la persona que quiere llenar la vacante en su departamento o sección.

### 2.3.1. Técnicas de 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) (Chiavenato 2000).

Los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente especial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos. Las decisiones de promociones y transferencias laterales generalmente las toman los gerentes de línea, con escasa participación del departamento de recursos humanos en el proceso.

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 informa a los empleados qué vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas, y se invita a los que cubren para que soliciten el puesto. Esta información se puede colocar en boletines informativos en áreas de continua circulación, como la cafetería, o en boletines electrónicos, en los casos de organizaciones donde la mayor parte del personal o todos tienen acceso a computadoras personales Werther y Davis (2000).

El objetivo de promover el conocimiento de las vacantes es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayudan al departamento de recursos humanos a llenar las vacantes mediante un proceso interno y a que cada empleado logre sus objetivos personales.

Chiavenato (2000) nos comenta que las ventajas y las desventajas principales del reclutamiento interno son las siguientes:

#### Ventajas del reclutamiento interno

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de admisión y costos de integración del nuevo empleado.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la espera de candidatos y la demora natural del proceso de admisión.
- 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.

#### Desventajas del reclutamiento interno

- 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 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.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. El reclutamiento interno sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos igualen en condiciones a los candidatos externos, por ejemplo en el caso de una gerencia o presidencia dentro de la empresa.

### 2.3.2. Técnicas de reclutamiento externo

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo, 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. Werther y Davis (2000) y Chiavenato (2000) coinciden en las siguientes técnicas de reclutamiento:

1. Consulta de archivos de candidatos
2. *Referencias de otros empleados*
3. *Carteles o anuncios en la portería de la empresa*
4. *Anuncios en diarios y revistas*
5. *Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales*
6. *Agencias privadas*
7. *Compañías de ubicación de profesionales*
8. *Instituciones educativas*

A continuación se hace una breve descripción de estas fuentes de reclutamiento externo:

1) *Consulta de archivos de candidatos*: Todo departamento de recursos humanos recibirá en el curso del tiempo correspondencia (vía e-mail) de personas que desean emplearse y personas que pueden presentarse a las instalaciones de la compañía con el mismo fin. En ambos casos la práctica más común es la de pedir a la persona que llene una solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades. Las solicitudes que se consideran interesantes se mantienen en un expediente hasta que se presente una vacante o hasta que una solicitud es tan antigua que pierde su validez. Por lo común el lapso de tiempo que se suele conceder a este proceso es de seis meses, después de lo cual se descartan las solicitudes. Se debe tener en cuenta que ésta técnica de reclutamiento es la menos costosa y que cuando funciona no requiere demasiado tiempo.



2) *Referencias de otros empleados*: También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Es posible que los actuales empleados de la organización refieren a ciertas personas al departamento de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ventajas. En primer lugar, los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos. En segundo lugar, los candidatos tendrán a una persona conocida en la empresa, con lo que es probable que se identifiquen mucho más en la organización que un espontáneo, e incluso suelen esforzarse para no dejar en una mala posición a la persona que los recomendó.

3) *Carteles o anuncios en la portería de la empresa*: Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas y visualización fácil de los carteles y anuncios, a menudo es un sistema utilizado a nivel operativo.

4) *Anuncios en diarios y revistas*: 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 del personal altamente especializado, la empresa puede colocar avisos en publicaciones profesionales o en diarios que circulan en determinadas regiones donde abundan personas que poseen los conocimientos necesarios. Los avisos de empleo tienen varias desventajas, en el caso de un puesto que se considera especialmente deseable, puede atraer a miles de solicitantes y en el caso de puestos que se consideran poco atractivos es posible que sólo generen un número mínimo de solicitantes. Otra desventaja es que si un aviso se redacta de manera muy especializada puede tener el efecto de limitar el número de solicitantes, y uno que se redacta en forma muy general puede generar tantos solicitantes que el proceso de evaluación puede ser largo y costoso. Una buena norma es redactar los avisos desde el punto de vista de la empresa, pero también del solicitante. Como el costo de los avisos depende de su tamaño y ubicación, la tendencia general es a preferir un estilo directo y conciso. El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos: las responsabilidades específicas del empleo, los requerimientos laborales y

académicos que debe poseer para cumplir la función, y la manera en que el interesado debe solicitar el empleo.

5) *Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales*: Tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirve más como estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

6) *Agencias privadas*: Estas compañías 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. Algunas agencias seleccionan a sus candidatos con el mayor cuidado y sólo refieren a personas que consideran sumamente cercanas al candidato ideal, en tanto que otras optan por enviar un número considerable de solicitantes a las empresas interesadas para que allá se verifique el proceso de selección.

7) *Compañías de ubicación de profesionales*: Operando a un nivel más especializado que las agencias, estas compañías sólo contratan personas de determinados campos específicos a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas de estas compañías se especializan en la búsqueda e identificación de personal ejecutivo, en tanto que otras prefieren el área de determinados técnicos, expertos y científicos.

8) *Instituciones educativas*: 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 solo avisos en la universidad y mantienen pláticas directas con los catedráticos y asesores profesionales, las universidades consideran que este tipo de relación abre las puertas a un significativo porcentaje de los graduados de cada generación.

Además de las técnicas antes mencionadas Grados (2003) postula las siguientes técnicas de reclutamiento masivo:

1. *Bolsas de trabajo*
2. *Out-sourcing*
3. *Grupos de intercambio*
4. *Reclutamiento On-line (vía internet)*

Cabe destacar que este autor mexicano postula estas fuentes de reclutamiento que son utilizadas en la actualidad en nuestro país, a continuación se describe cada una:

1) *Bolsas de trabajo*: Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en diversas empresas o centros de trabajo, y prestan sus servicios de manera gratuita para el trabajador, a ellas puede recurrir también la empresa y solicitar candidatos.

2) *Out –sourcing*: Este tipo de fuente de reclutamiento tiene un alto uso en la actualidad ya que se trata de empresas que no sólo facilitan la obtención de personal especializado en puestos de alta tecnología, difíciles de conseguir, sino que ahora se están utilizando como sustitutos patronales mientras prueban la pericia y actitudes de los empleados o como una manera de evitar tener relación laboral con los mismos y así aparentar tener menos gente en las plantillas, aduciendo que pertenecen a la empresa que los contrata.

3) *Grupos de intercambio*: Se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre las diferentes vacantes de la organización. De igual manera, se boletinan candidatos viables de ocupar vacantes en otras organizaciones cuando no se tiene algún puesto que ofrecer de acuerdo con sus características. Este procedimiento presenta la ventaja de conseguir recursos humanos de modo inmediato y sin costo, utilizando solicitudes que en ese momento no le son de utilidad a la empresa y aprovechando los recursos que han obtenido otras organizaciones para resolver los problemas de reclutamiento.

4) *Reclutamiento On-line (vía internet)*: La internet es una nueva forma de compartir información de cualquier tipo. Además de sus múltiples aplicaciones, la internet representa un excelente medio y fuente de reclutamiento de personal de casi cualquier parte de un mundo totalmente globalizado. Aunque en la actualidad el acceso a internet está muy difundido la falta de computadoras en todos los hogares hace que sea un medio restringido. El uso de la tecnología se ve reflejado en éste medio el cual permite, además de la utilización de bolsas de trabajo “virtuales”, el envío de información por medio de correo electrónico. Existen beneficios muy marcados en el reclutamiento en línea: reducción de los costos de reclutamiento de la empresa cliente, acceso a una base de datos digital, reducción del tiempo de búsqueda y acceso las 24 horas de los 365 días del año. Con la información

obtenida los usuarios pueden acceder a una verdadera estrategia para conseguir el mejor empleo, mismo que repercute en las empresas al contratar al mejor postulante.

La mayor parte de las veces éstas técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto, los factores de costo y tiempo son muy importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. Por lo general cuando sea mayor la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique.

Chiavenato (2000) postula que las principales ventajas y desventajas del reclutamiento externo son las siguientes:

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.
- 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.

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 y en el proceso de selección e integración de los candidatos a la organización. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, mayor es ese periodo.
- 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 y formularios.
- 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.

#### 2.4. Selección del personal

Grados (2003) define a la selección de personal como: escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales físicas (estatura, peso, fuerza, agudeza visual y auditiva) y psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, capacidad intelectual) que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización. Es por eso que desde el reclutamiento se atraen de manera selectiva a los candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige.

Una vez que se cuenta con un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, inicia el proceso de selección. En todas las fases del proceso de selección los encargados de recursos humanos deben guardar una actitud objetiva, respetuosa de la individualidad de sus candidatos y honrada Werther y Davis (2000).

Durante el proceso de selección se somete a los solicitantes a una serie de pasos que permiten evaluar su potencial, estos pasos pueden variar de una organización a otra y de un puesto a otro. Los principales pasos para la selección de personal en los que coinciden Chiavenato (2000) y Grados (2003) son los siguientes y se describen a continuación::

1. Recepción preliminar
2. Entrevista de selección
3. Prueba de conocimiento o capacidad
4. Pruebas psicométricas
5. Verificación de referencias y antecedentes

6. Evaluación médica
7. Entrevista con el supervisor
8. Descripción realista del puesto
9. Decisión de contratar

#### 2.4.1. Recepción preliminar

La selección se inicia con una 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. Durante esta entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información acerca del candidato, así como una evaluación preliminar e informal. A continuación el candidato entrega una solicitud formal de trabajo (que se le proporciona durante la entrevista preliminar). Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como los recabados durante la entrevista.

#### 2.4.2. Entrevista de selección y fases de la entrevista

En el presente apartado se revisará la definición de la entrevista de selección, el entrenamiento que necesitan los entrevistadores, los tipos de entrevista, la forma en la que se debe preparar y la estructura de la misma.

La entrevista de selección consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿puede un candidato desempeñar el puesto? ¿cómo se compara respecto a otras personas que lo han solicitado?

Grados y Sánchez (1993) postulan que la entrevista es una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones.

Las entrevistas de selección son la técnica más ampliamente utilizada, su uso es casi universal entre las compañías latinoamericanas, una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad. Las entrevistas pueden adaptarse a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales gerenciales y directivos. Permiten también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información acerca del solicitante y éste la obtiene de la organización.

#### Entrenamiento a entrevistadores

El entrevistador asume un papel determinante 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 entrevistado debe tener presente los siguientes aspectos (Chiavenato 2000):

- 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 emitir 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.

#### Tipos de entrevista

Acevedo y López (1996) clasifican los tipos de entrevista de acuerdo a su propósito: entrevista de admisión o selección, entrevista de promoción o evaluación, entrevista de consejo, entrevista de salida y entrevista de confrontación.

En este caso solo tomaremos el tipo de *entrevista de selección*, esta es aquella por medio de la cual el entrevistador procura formarse un juicio acerca del candidato

entrevistado. Es conveniente llevar a cabo, antes de la entrevista principal una entrevista preliminar muy ligera, a través de la cual se obtengan los informes básicos primordiales sobre el candidato, como son: clase de trabajo que desea, ocupaciones anteriores, escolaridad, entre otras cosas. De esta manera se pueden evitar posteriores pérdidas de tiempo en el caso de que no cumpla con los requerimientos mínimos.

Las entrevistas también se pueden clasificar por el tipo de conducción con que se llevan a cabo: entrevista estructurada, semi estructurada y libre, estas se pueden hacer de manera individual, grupal y panel. En el presente reporte de trabajo solo se tomará en cuenta la entrevista estructurada y aplicada de forma individual.

La *entrevista estructurada* generalmente es la que resulta más eficaz, dado que intenta escoger, de manera sistemática y precisa, más información concreta sobre los aspectos que se quieren explorar en forma fija y determinada. Debido a que la entrevista estructurada contiene una serie estándar de preguntas (con base en el análisis de puestos), y un conjunto establecido de respuestas para clasificar las respuestas del solicitante, brinda una base más consistente para evaluar a los candidatos al puesto Acevedo (1996).

#### Preparación de la entrevista

Antes de llevar a cabo una entrevista, el entrevistador debe adoptar un cierto número de disposiciones materiales que le faciliten el trabajo al proporcionarle un ambiente físico agradable para el entrevistado. A continuación se enlistan estos factores, así como sus condiciones óptimas en vistas al desarrollo de una entrevista para ambas partes(Acevedo Op.cit.):

- El local. Debe procurarse que éste no sea ni muy grande ni muy chico, para de esta manera evitar provocar temores o angustias en el entrevistado, la sensibilidad al medio ambiente está dada en función de las dificultades psíquicas del sujeto.
- La iluminación. De preferencia debe ser neutra y bien distribuida por todo el espacio. Por lo mismo, es conveniente que el local tenga una ventana.
- El mobiliario. Entrevistado y entrevistador deben estar ubicados al mismo nivel. Una mesa y una silla son suficientes para permitir una conveniente evolución en el entrevistado. Por otro lado es recomendable que, durante el encuentro, el



entrevistador no tenga ningún obstáculo que le impida la total observación de los movimientos y actitudes que el entrevistado manifestará, ya que los mensajes no verbales que constantemente estará transmitiendo son elementos de suma importancia que el entrevistador no debe descuidar en ningún momento.

- El ruido. El aislamiento sonoro del local debe procurarse al máximo. Lo ideal es que no se oigan las voces y ruidos provenientes de la calle o de las oficinas aledañas.
- El vestido. Debe evitarse todo exceso en el aspecto del entrevistador. Siempre se debe tender a la corrección y adaptar la vestimenta al nivel de las personas recibidas.
- El lenguaje y los modales. Al igual que el vestido, el lenguaje y los modales del entrevistador ayudarán a determinar la atmósfera prevaleciente, además deben adaptarse a la realidad del entrevistado para evitar choques de personalidad o retraimiento por parte del candidato, y de esta manera neutralizar la posición expectante del entrevistado.

#### Estructura de la entrevista

Autores como Acevedo y López (1996) y Grados y Sánchez (1993) coinciden en las siguientes etapas de la entrevista de selección:

*Apertura:* Es la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De este primer impacto depende muchas veces el transcurso de la entrevista.

*Rapport:* Es la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad. Existen algunos comportamientos y actitudes que contribuyen a establecer el rapport como: tratar con cortesía, interesarse al escuchar, aclarar que la información se tratará confidencialmente y buscar privacidad en la entrevista.

*Desarrollo:* Es la parte central de la entrevista, en la que se obtiene mayor información, sobre todo de tipo cuantitativo, esto es, datos generales y escolaridad, principalmente. El tipo de preguntas utilizadas en esta etapa son directas: “¿Dónde vive usted?” “¿Qué escolaridad tiene?”, sobre datos que obviamente se conocen de antemano a través de la

solicitud o del currículum. Como se puede ver, el tipo de preguntas son directas, pero no amenazantes, y además, el entrevistador es el que tiene mayor participación. Las áreas que se sugiere tocar en esta etapa son el área general y escolar.

*Cima:* En esta parte se obtiene información básicamente cualitativa y, por tanto, es más significativa. En este momento es mayor la intervención del entrevistado que la del entrevistador. Aquí es conveniente investigar el área ocupacional, concepto de sí mismo y metas. Las preguntas utilizadas son de tipo abierto: “Platíqueme que planes tiene para el futuro”. Y como punto de transición entre la cima y el cierre, se puede investigar más sobre las áreas familiar, salud y pasatiempos.

*Cierre:* Es un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista esta apunto de finalizar. Se puede preguntar al candidato si no tiene algo más que agregar, o bien, sin no tiene alguna duda que aclarar. Se puede decir, por ejemplo: “Ahora que estamos terminando, ¿quisiera agregar alguna información?”. Este es el momento de decidir los pasos a seguir e informar claramente al entrevistado lo que va a suceder. Es importante recalcar que en cualquier caso se debe hacer sentir al solicitante que la entrevista valió la pena.

Tomando en cuenta lo anterior, el objetivo que se busca a lo largo de la entrevista en la selección, es obtener datos específicos del comportamiento del individuo tomando en cuenta: los datos generales, área escolar y ocupacional, autoconcepto, metas, área familiar, pasatiempos y salud.

#### 2.4.3. Verificación de referencias y antecedentes

Muchos profesionales de la administración de recursos humanos muestran gran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo general suministran amigos y familiares del solicitante, como es obvio, la objetividad de estos informes resulta muy discutible.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Aunque también se pone en tela de juicio este recurso

ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser del todo objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

#### 2.4.4. Pruebas de conocimiento o capacidad y pruebas psicométricas

##### Pruebas de conocimiento

Las pruebas de conocimiento o 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 (por ejemplo, nociones de contabilidad, informática, ventas etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas (pericia del conductor de camión, telefonista, operador de máquinas, etc.).

##### Pruebas psicométricas

En general se utilizan para conocer mejor a las personas, con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etc. Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas. Las pruebas psicométricas se centran principalmente en las aptitudes para determinar cuánto de éstas tiene cada persona, con la intención de generalizar y prever ese comportamiento en determinadas formas de trabajo.

Las pruebas pueden agruparse en dos grupos: pruebas grupales y pruebas individuales. Las pruebas grupales son medidas principalmente de lápiz y papel, adecuadas para examinar a grandes grupos de personas a un mismo tiempo. Las pruebas individuales son instrumentos que por su diseño y propósito, deben aplicarse a una sola persona, una ventaja importante de estas pruebas individuales es que el examinador puede estimar el nivel de motivación del sujeto y evaluar otros factores sobre los resultados de la prueba.

Gregory (2001) postula los principales tipos de pruebas psicológicas de la siguiente manera:

1. Pruebas de inteligencia: estas miden la capacidad de un individuo en áreas relativamente globales como comprensión verbal, organización perceptual o razonamiento y ayudan a determinar la capacidad para ciertas ocupaciones.

2. Pruebas de aptitud: miden la capacidad para una tarea o tipo de habilidad relativamente específicas, las pruebas de aptitud son una forma estrecha de prueba de capacidad.
3. Pruebas de aprovechamiento: miden el grado de aprendizaje, éxito o logro de una persona en un tema o tarea.
4. Pruebas de creatividad: evalúan el pensamiento novedoso y original y la capacidad de encontrar soluciones poco comunes o inesperadas, en especial para problemas definidos de manera vaga.
5. Pruebas de personalidad: miden los rasgos, cualidades o conductas que determinan la individualidad de una persona, dichas pruebas incluyen listas de verificación, inventarios y técnicas proyectivas.
6. Inventarios de intereses: miden la preferencia de un individuo por ciertas actividades o temas y, por tanto, ayudan a determinar la elección de carrera.
7. Procedimientos conductuales: describen de manera objetiva una conducta y estiman su frecuencia, identificando los antecedentes y consecuencias de la conducta.
8. Pruebas neuropsicológicas: miden el desempeño cognoscitivo, sensorial, perceptual y motor para determinar el grado, localización y consecuencias conductuales del daño cerebral.

#### 2.4.5. Fase final de la selección de personal

En este apartado se revisará la fase final de la selección de personal la cual comprende la evaluación médica, una entrevista técnica con el supervisor, la descripción realista del puesto, la decisión de contratar al candidato y una pequeña explicación del papel que juegan las políticas internas en la empresa.

##### 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 de que el candidato sea apto para desempeñar su trabajo, la prevención de accidentes y también el caso de personas que se ausentarán con frecuencia a causa de su 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. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Cuando el supervisor o el gerente del departamento interesado toman 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. Los trabajos de varios investigadores demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las realidades menos atractivas de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

### Decisión de contratar

La decisión de contratar al solicitante señala el 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 solicitantes 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 si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales (lo que comúnmente se le llama “cartera”).

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones y exámenes médicos, ya que son el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no muestran resultados satisfactorios después de ser contratados, el departamento de personal podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles faltas en que se incurrió y evitarlas en el futuro.

Además de los pasos anteriores en la selección de personal Grados (2003) postula que las políticas de cada empresa juegan un papel importante desde el reclutamiento y también al hacer la entrevista de selección:

#### Políticas

Un punto que debe tenerse en cuenta para el reclutamiento y la selección, son los requisitos que la empresa determina antes de buscar el personal idóneo, de acuerdo a su conveniencia, con el fin de salvaguardar ciertos intereses que se deben tanto a factores internos como externos. Estos requisitos están determinados por las políticas de la empresa, y de ninguna manera ni bajo ninguna circunstancia deben ser omitidas por el psicólogo. Estos factores son de especial y delicada atención, ya que en un momento dado pueden servir de “filtros” ante los candidatos, y así ahorrar esfuerzo y tiempo en el proceso de reclutamiento. Incluso ayudan a optimizar el proceso de selección, por ejemplo: edad mínima 18 años cumplidos, tener como mínimo la escolaridad de bachillerato.

#### 2.5. Capacitación

La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los empleados, que les permitan un mejor desempeño en sus labores. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

Bohlander, Sherman y Snell (2003) mencionan que las fases de la capacitación son las siguientes:

1. Evaluación de necesidades
2. Diseño

### 3. Implementación

### 4. Evaluación

A continuación se describen estas fases de capacitación.

#### 2.5.1. Determinación de necesidades de capacitación

La evaluación de necesidades tiene como fin determinar cuáles empleados requieren entrenamiento y qué debe incluir éste, la evaluación de necesidades sirve para garantizar que los recursos se inviertan de manera apropiada en las áreas en las que hay una necesidad patente de entrenamiento Spector (2002).

De acuerdo con Landy y Conte 2005 y Goldstein (1993) citado por Spector (2002) la evaluación de necesidades ha de concentrarse en tres niveles:

- la organización,
- el puesto
- la persona.

El *nivel de organización* se relaciona con los objetivos de la institución y la forma en que se alcanzan mediante el desempeño de los empleados. Analizar los objetivos organizacionales proporciona datos vinculados con la capacitación que se requiere, por ejemplo, si una empresa se plantea como objetivo reducir al mínimo los defectos de manufactura, lo más razonable sería instruir a los supervisores acerca de los principios de control de calidad.

El *nivel del puesto* analiza lo que deben hacer los empleados para desarrollar apropiadamente su trabajo. Como se observó anteriormente el análisis de puestos identifica y describe las tareas que realizan los empleados y las habilidades necesarias para el desempeño laboral exitoso, si están disponibles los resultados del análisis del puestos son muy útiles en la determinación de las necesidades de capacitación. A partir de una lista de conocimientos, habilidades y capacidades se puede determinar una serie de necesidades de entrenamiento.

El *nivel de la persona* identifica cuales individuos dentro de la organización deberían recibir capacitación y que tipo de instrucción necesitan. Esto se obtiene al comparar las

habilidades y conocimientos que requiere el puesto y las de las personas, de esta manera surge la indicación de las áreas en que las necesidades de entrenamiento son más urgentes.

Con frecuencia los recursos del entrenamiento se pierden debido a que nunca se realizó la evaluación de necesidades que debió haber precedido a la inversión de esos recursos, a menudo se gasta más en una capacitación inadecuada, de lo que podría haberse ahorrado mediante una evaluación de necesidades apropiada (Goldstein, 1993).

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos son necesarios para diseñar el programa de entrenamiento, para usarlos como metas, para motivar a los entrenados a aprender y para evaluar la efectividad del programa Landy y Conte(2005).

#### 2.5.2. Diseño, implementación y métodos de la capacitación

En el presente apartado se revisará el diseño de la capacitación, la implementación y los métodos de capacitación que son en el lugar de trabajo y fuera del lugar de trabajo.

##### Diseño de la capacitación

Una vez que se determinan las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el entorno necesario para mejorar el aprendizaje. Los expertos creen que el diseño de capacitación debe centrarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas (Bohlander, Sherman y Snell 2003):

- 1) objetivos de capacitación,
- 2) disposición y motivación de la persona,
- 3) principios de aprendizaje
- 4) características de los instructores.

1) *Objetivos de la capacitación.* Como resultado de los análisis de los diferentes niveles (organización, puesto y persona) se podrá establecer de manera más formal los resultados que desean obtener de la capacitación, poniendo por escrito los objetivos de capacitación. Por lo general estos objetivos describen las habilidades o conocimientos que hay que adquirir y/o las actitudes que se deben modificar. Un tipo de objetivo de capacitación es el centrado en el



desempeño y se utiliza ampliamente, porque se presta a una evaluación no sesgada de los resultados. Precisar claramente cuáles son los objetivos de capacitación brinda una base consistente para elegir los métodos y materiales, así como para seleccionar los medios que permitirán evaluar si la instrucción será exitosa.

2) *Disposición y motivación de la persona.* Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo reciban: la buena disposición y la motivación. La buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de los antecedentes de capacitación. Es preciso seleccionar a las personas para determinar si tienen el conocimiento previo y las habilidades necesarias para aprender todo lo que se les presentará. Reconocer las diferencias individuales de disposición es tan importante en la capacitación organizacional como en cualquier otra situación pedagógica. Muchas veces es deseable agrupar a las personas por su capacidad de aprendizaje con base en las puntuaciones de pruebas, y brindar un tipo extraordinario de instrucción a quienes lo requieran. La otra condición previa del aprendizaje es la motivación. Para que tengan un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas, así como conservar el deseo de aprender mientras progresa la capacitación. Al centrarse en los participantes y no en el instructor o en el tema de la capacitación, los gerentes pueden crear un entorno que permita el aprendizaje. Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:

- utilizar el refuerzo positivo,
- eliminar amenazas y castigos,
- ser flexible,
- hacer que los participantes establezcan metas personales,
- diseñar un programa de instrucción interesante,
- eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

3) *Principios del aprendizaje.* El éxito o fracaso de un programa de capacitación suele relacionarse con ciertos principios de aprendizaje, por esta razón, gerentes y empleados deben comprender que los distintos métodos y técnicas de capacitación varían según el grado en que hacen uso de tales principios. Si se consideran todas las cosas, es probable que los programas de capacitación sean más eficaces si incorporan los siguientes principios de aprendizaje.

- *Establecimiento de metas*
- *Significado de la presentación*
- *Modelado*
- *Diferencias individuales*
- *Práctica activa y repetición*
- *Aprendizaje global y aprendizaje parcial*
- *Aprendizaje intensivo o aprendizaje distribuido*
- *Retroalimentación y comunicación del avance*
- *Recompensa y refuerzo*

- *Establecimiento de metas.* El valor del establecimiento de metas para el enfoque y la motivación de la conducta se extiende a la capacitación. Cuando los instructores se toman el tiempo necesario para explicar las metas y los objetivos a los participantes o cuando invita a estos a establecer metas propias, es probable que aumente el nivel de interés, comprensión y esfuerzo por capacitarse.
- *Significado de la presentación.* Un principio pedagógico señala que el material por aprender se debe presentar de la manera más significativa posible. De esta forma los participantes pueden integrar mejor la nueva información si la relacionan con cosas que ya conocen, con frecuencia los instructores utilizan ejemplos conocidos con los que los participantes pueden identificarse.
- *Modelado.* Del mismo modo que los ejemplos aumentan el significado material de los hechos y de los nuevos conocimientos en un entorno de capacitación, el modelado resalta los rasgos sobresalientes de la capacitación conductual. La utilización de modelos puede adoptar muchas formas, por ejemplo, a menudo son útiles las demostraciones de la vida real o las cintas de video. Lo fundamental es que los modelos muestren el comportamiento deseado o el método que hay que aprender. En algunos casos modelar el comportamiento equivocado puede ser útil, y muestra a los participantes qué no se debe hacer, con tal que después se presenten los patrones apropiados.

- *Diferencias individuales.* Cada persona tiene su propio ritmo y forma de aprender. Por ejemplo, hay quienes pueden recordar la información después de escucharla o verla una sola vez, otros deben trabajar más o encontrar otras técnicas para recuperar la información. En la medida de lo posible, los programas de capacitación deben tratar de tener en cuenta y ajustar las diferencias individuales, a fin de facilitar el estilo, y la velocidad de aprendizaje de cada persona.
- *Práctica activa y repetición.* Los participantes deben tener oportunidades frecuentes de practicar las tareas de su puesto en la forma en que se supone que lo harán. La persona a la que se le enseña a trabajar con una máquina debe tener oportunidad de practicar, el gerente al que se le enseña a capacitar debe tener prácticas supervisadas de capacitación.
- *Aprendizaje global y aprendizaje parcial.* La mayoría de los puestos y tareas pueden dividirse en partes que permiten mayor análisis. Así determinar la manera más eficaz de completar cada sección ofrece una base para dar instrucciones específicas. Al evaluar el aprendizaje total o parcial, es necesario considerar la naturaleza de la tarea que se va a aprender, si puede dividirse con éxito, quizá convenga hacerlo para facilitar el aprendizaje, de lo contrario, tal vez se deba enseñar como una unidad.
- *Aprendizaje intensivo o aprendizaje distribuido.* Otro factor que determina la eficacia de la capacitación es la cantidad de tiempo que se dedica a la práctica en una sesión. Se ha descubierto que, en la mayoría de los casos al espaciar la capacitación se produce un aprendizaje más rápido y con mayor retención. Este es el principio del aprendizaje distribuido, la eficacia de la distribución varía según el tipo y la complejidad de la tarea.
- *Retroalimentación y comunicación del avance.* A medida que avanza la capacitación de un empleado, es posible mantener la motivación e incluso aumentarla, informando a éste del avance (retroalimentación). Es posible representar el progreso demostrado en pruebas y otros registros en una gráfica llamada “curva de aprendizaje”.

- *Recompensa y refuerzo.* Además de la retroalimentación, otras formas de reforzamiento pueden fortalecer la modificación de respuesta de un participante. La recompensa y el refuerzo pueden venir de la aprobación por parte de los jefes, de la sensación de logro que sigue al desempeño, o quizá de la simple confirmación en la instrucción programada de que la respuesta es correcta. Por lo general el refuerzo es más eficaz cuando se da inmediatamente después de la realización de la tarea.

3) *Características de los instructores.* El éxito de cualquier esfuerzo de capacitación depende en gran medida de las habilidades pedagógicas y de las características personales de los responsables de la capacitación. Bohlander, Sherman y Snell (2003) hacen una lista de las características deseables para un instructor:

- 1) Conocimiento del tema,
- 2) Adaptabilidad,
- 3) Sinceridad,
- 4) Sentido del humor,
- 5) Interés,
- 6) Cátedras claras,
- 7) Asistencia individual,
- 8) Entusiasmo.

#### Implementación de la capacitación

Cuando se va a dar la capacitación es de gran importancia el tipo de método a utilizar, cuando se escoge entre varios métodos, una consideración fundamental es determinar cuáles son apropiados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se han de aprender.

Landy y Conte (2005) mencionan que los métodos de capacitación se categorizan en programas internos y externos al lugar de trabajo y cada una de estas categorías puede dividirse en varios tipos.

## Métodos de capacitación en el lugar de trabajo

Los métodos de capacitación en el lugar de trabajo son los siguientes:

1. *Entrenamiento en el trabajo*
2. *Adiestramiento de aprendices*
3. *La Rotación de puestos*

1) El *entrenamiento en el trabajo* implica asignar a los trabajadores a los puestos y alentarlos a observar y aprender de los empleados más experimentados. Casi todos los empleados reciben algo de entrenamiento en el trabajo después de la capacitación formal inicial. Aunque el entrenamiento en el trabajo es necesario y puede ser benéfico, es frecuente que se haga de forma poco sistemática. Por otro lado, si el entrenamiento en el trabajo incluye objetivos claros, modelamiento conductual, y retroalimentación regular, es probable que sea un método de entrenamiento efectivo (Goldstein Y Ford 2002 citados en Landy 2005)

2) *Adiestramiento de aprendices* es un programa de entrenamiento que se usa para enseñar un oficio. El adiestramiento se usa en diversos puestos principalmente a nivel operativo, como son: albañiles, plomeros, electricistas y carpinteros entre otros. Un programa de adiestramiento exitoso incluye modelamiento, práctica, retroalimentación y evaluación. Los aprendices comenzarían su entrenamiento al cubrir un prerrequisito de conocimiento, después se usa el modelamiento conductual, las personas certificadas en el oficio modelan las conductas correctas para que los aprendices observen. El aprendiz tiene entonces la oportunidad para ejecutar y practicar las tareas, por último recibe retroalimentación y oportunidades adicionales de práctica hasta que la tarea se realiza en forma segura y adecuada.

3) *La Rotación de puestos* implica la movilización de empleados a diversos departamentos o áreas de la compañía o a otros puestos dentro del mismo departamento (Noe 2002 citado por Landy 2005). Los empleados que participan en la rotación de puestos desarrollan una más amplia gama de habilidades que la que tendrían si permanecieran en un puesto, área o nivel de organización. La rotación de puestos promueve el desarrollo de habilidades de

toma de decisiones y solución de problemas y da a los empleados experiencias que los ayudan a calificar para futuras promociones. Como con otras técnicas de capacitación, la rotación es muy exitosa si forma parte de un sistema de desarrollo de carrera general que ofrezca a los empleados una variedad de experiencias y oportunidades relativas al puesto.

Métodos de capacitación fuera del lugar de trabajo.

Los métodos de capacitación fuera del lugar de trabajo son los que a continuación se enumeran:

1. *Método expositivo*
2. *Simuladores*

1) El *método expositivo* es uno de los más comunes en capacitación. Las lecciones son una forma eficiente de presentar una gran cantidad de información a un gran número de capacitandos. En ocasiones se acompañan con la discusión, los estudios de caso, y los materiales audiovisuales. El método expositivo es relativamente barato comparado con otros métodos y funcionan bien cuando la meta es que los capacitandos obtengan conocimientos. Por otra parte el formato de exposición ha sido criticado porque fomenta un ambiente pasivo que no exige a los capacitandos que se involucren en el material de aprendizaje, por lo tanto los capacitadores deberían alentar la participación activa de los entrenados en las sesiones expositivas incluyendo ejemplos que promuevan el aprendizaje y la transferencia de lo aprendido al puesto.

2) Los *simuladores* están diseñados para reproducir las características importantes del mundo real en un escenario de capacitación que produce el aprendizaje y la transferencia al trabajo. Los simuladores son muy útiles para desarrollar habilidades motoras, y también son útiles para desarrollar habilidades ejecutivas y en la toma de decisiones pues permite a los capacitandos ver el impacto de sus decisiones en un ambiente libre de riesgos.

### 2.5.3. Evaluación de la capacitación

La capacitación al igual que cualquier otra función de la administración de recursos humanos, debe evaluarse para determinar su eficacia. Existen varios métodos para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan al

comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño final de una organización. Por desgracia pocas organizaciones evalúan bien sus programas de capacitación, además de ser una administración deficiente es una mala práctica empresarial. Bohlander, Sherman y Snell (2003) postulan cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación: 1) reacciones, 2) aprendizaje, 3) comportamiento, y 4) resultados.

1. **Reacción.** Uno de los enfoques más sencillos y comunes para evaluar la capacitación es basarse en las reacciones de los participantes. Los participantes satisfechos tienen más probabilidades de implicarse en los principios de la capacitación y utilizar la información en su trabajo.
2. **Aprendizaje.** Comprobar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico de los participantes, que puede medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.
3. **Comportamiento.** La transferencia de la capacitación se refiere a la aplicación efectiva de los principios aprendidos para cumplir los requisitos del puesto. La mayor parte del entrenamiento organizacional se realiza con la expectativa de que los empleados apliquen lo aprendido a sus tareas, a este proceso se le conoce como transferencia de capacitación, la cual está determinada por algunos factores, tanto del entorno laboral como de la capacitación misma. Las diferencias individuales en las características de las personas también constituyen una importante consideración al precisar si la capacitación se transfiere o no (Spector 2002).
4. **Resultados.** Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizaron para evaluar la capacitación incluyen aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos y desperdicio, y rentabilidad.

## 2.6. Motivación en el trabajo

Keith y Newstrom (2003) postulan que las personas que se integran a una organización, llevan a ésta ciertos impulsos y necesidades que afectan su rendimiento en el trabajo. Es el trabajo de los gerentes o encargados del área de recursos humanos detectar cuales son las necesidades de importancia para dichas personas, por que son diferentes de una persona a otra.

Las teorías de motivación se dividen en dos categorías: teorías de contenido y teorías de proceso. Las teorías de contenido centran su atención en los factores de la persona (intrínsecos), que fortalecen, orientan, mantienen y detienen la conducta, estas teorías pretenden determinar las necesidades específicas que motivan a la gente. Las teorías de proceso describen y analizan de qué forma se fortalece, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta (Gibson, Ivancevich y Donnelly 2003).

#### 2.6.1. Teorías de contenido sobre la motivación

Las teorías de contenido sobre la motivación principales son la de jerarquía de necesidades de Maslow, teoría de existencia, relación y conocimiento (ERC) de Alderfer, y la teoría de necesidades aprendidas de McClelland y se revisan a continuación:

##### Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Según A. Maslow no todas las necesidades humanas son de igual intensidad, pero si aparecen en un orden definido, destaca cinco niveles:

1. *Fisiológicas*: la necesidad de alimentos, bebida, albergue y alivio del dolor.
2. *Seguridad*: la necesidad de sentirse liberado de amenazas, es decir, la seguridad frente a sucesos o ambientes amenazantes.
3. *De pertenencia, de interacción social y de amor*: la necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.
4. *Estima*: la necesidad de autoestima y de ser respetado por los demás.
5. *Autorrealización*: la necesidad de realizarse a sí mismo maximizando la utilización de capacidades, destrezas y del potencial propio.

El modelo de jerarquía de necesidades de Maslow afirma, que las personas tienen necesidades por satisfacer y que las que se consiguen no constituyen motivaciones tan intensas como las insatisfechas, en otras palabras los empleados están motivados más entusiastamente por lo que buscan, no por recibir más de lo que ya tienen.

##### Jerarquía de necesidades de Alderfer



Davis y Newstrom (2003), y Gibson, Ivansevich y Donnelly (2003) concuerdan en que a partir de los modelos de necesidades de Maslow y en busca de superar algunas de sus debilidades Clayton Alderfer propuso en 1969 una jerarquía de necesidades modificada con tres niveles solamente:

1. *Existencia*: Necesidades que se ven satisfechas por factores como los alimentos, el aire, el agua, el salario y las condiciones laborales.
2. *Relación*: necesidades que se satisfacen mediante relaciones sociales e interpersonales significativas.
3. *Crecimiento*: necesidades satisfechas por el individuo que hace aportes creativos o productivos.

Además de la diferencia en el número de categorías *la teoría ERC* (existencia, relación, y crecimiento) *de la motivación* de Alderfer difiere de la jerarquía de Maslow en la forma en que la gente avanza a través de las diversas necesidades. Maslow propuso que las necesidades no satisfechas son las que predominan y que el nivel superior subsiguiente no se pone en marcha hasta que la necesidad predominante no ha sido satisfecha adecuadamente. Por el contrario, la teoría ERC de Alderfer sugiere que, además del proceso de satisfacción-progresión que propone Maslow, también está en juego un proceso de frustración-regresión, es decir, si una persona se ve frustrada continuamente en sus intentos por satisfacer sus necesidades de crecimiento, vuelven a resurgir las necesidades de relación como principal fuente de motivación, haciendo que el individuo reoriente sus esfuerzos hacia la satisfacción de la categoría de necesidades de orden inferior.

La explicación ERC de Alderfer sobre la motivación ofrece interesantes sugerencias a los gerentes acerca de la conducta. Si las necesidades de orden superior de un empleado (por ejemplo de crecimiento) se están viendo obstaculizadas, tal vez por las políticas de la compañía o por la escasez de recursos, conviene que el gerente trate de reorientar los esfuerzos de su subordinado hacia las necesidades de relación o de existencia.

Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

David C. McClelland propuso *la teoría de las necesidades aprendidas* de la motivación estrechamente relacionada con conceptos del aprendizaje, McClelland opina que muchas necesidades tienen su origen en la cultura de una sociedad. Tres de estas necesidades son: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder, afirma que cuando una necesidad se hace intensa motiva a la persona a adoptar el tipo de comportamiento que lleva a satisfacerla (Davis y Newstrom, 2003).

1. *Necesidad de logro*: es la necesidad que sienten las personas para buscar y lograr objetivos. Un sujeto que tiene esta necesidad desea lograr objetivos y ascender en la escalera del éxito. Los logros parecen tener importancia principalmente por sí mismos, no solo por las recompensas que los acompañan.
2. *Necesidad hacia la afiliación*: es la necesidad que sienten las personas de relacionarse socialmente. Las personas orientadas hacia la afiliación tienden a rodearse de amigos y obtienen satisfacción por estar entre amigos y quieren libertad en el trabajo para formar esas relaciones.
3. *Necesidad hacia el poder*: es una necesidad para tratar de cambiar a personas y situaciones, quienes actúan con este tipo de motivación desean influir en la organización y están dispuestas a asumir riesgos para ello.

La dificultad principal con estos modelos es que los administradores no han observado ni medido las necesidades de las personas para fines de seguimiento, por ejemplo es difícil obtener una medición de las necesidades de autoestima del empleado o evaluar su cambio con el paso del tiempo, el simple conocimiento de las necesidades de los empleados no indica directamente qué deben hacer los gerentes con esa información. En consecuencia existe interés considerable en los modelos de motivación que se basan más en los resultados buscados, la medición minuciosa y la aplicación sistemática de incentivos (Davis y Newstrom, 2003).

## 2.6.2. Teorías de proceso sobre la motivación

La modificación del comportamiento organizacional y los modelos de definición de objetivos y equidad son teorías del proceso de la motivación, ya que brindan una perspectiva de la dinámica con que se puede motivar a los empleados.

#### Modificación del comportamiento organizacional

La modificación del comportamiento organizacional (CO) es la aplicación de los principios de la modificación del comportamiento, que evolucionaron a partir del trabajo de B. F. Skinner. La modificación del CO se basa en la idea de que el comportamiento depende de sus consecuencias, por lo que es posible que los administradores controlen diversos comportamientos de los empleados o, por lo menos, tengan efecto en ellos, manipulando sus consecuencias. La modificación del CO recurre en gran medida a *la ley de efecto*, según la cual una persona tiende a repetir un comportamiento que ésta relacionado con consecuencias favorables (refuerzo) y a evitar el que produce consecuencias desfavorables. La ley de efecto proviene de la teoría de aprendizaje, según la cual se aprende mejor en entornos agradables. Mientras las teorías de contenido afirman que las necesidades internas originan el comportamiento, la modificación del comportamiento organizacional propone que las consecuencias externas tienden a determinar el comportamiento (Gibson, Ivancevich y Donnelly 2003). Para la modificación del comportamiento organizacional se utilizan el reforzamiento positivo, el reforzamiento negativo, el castigo y la extinción.

- *Reforzamiento positivo*: es la consecuencia favorable con que se alienta la repetición de un comportamiento. Por ejemplo, un trabajador se daría cuenta de que trabajar con calidad hace que el supervisor le brinde la recompensa del reconocimiento, esta recompensa puede ser tanto material (incentivos, tazas, bonos) o un reforzador social (elogio, palabras de ánimo), y se debe dar inmediatamente después de la respuesta.
- *Reforzamiento negativo*: se refiere a un aumento en la frecuencia de una conducta tras la remoción de algo desagradable (situación no deseada) inmediatamente después de la respuesta. Por ejemplo realizar un gran esfuerzo para terminar un trabajo puede ser reforzado negativamente por no tener que oír a un jefe molesto.

- *Castigo*: es una consecuencia no deseada de una conducta en particular. El castigo cuando se aplica envía el mensaje de que no se debe hacer algo.
- *La extinción*: reduce la frecuencia de la conducta no deseada, debido a que no se administra refuerzo positivo. Cuando esto ocurre los individuos mantienen su conducta durante algún tiempo, si la falta de refuerzo continúa, la conducta disminuye y eventualmente desaparece.

#### Definición de objetivos

Los objetivos son metas de rendimiento futuro. Ayudan a orientar la atención de los empleados hacia los elementos de mayor importancia para la empresa, alentar la mejor planeación y asignación de recursos fundamentales (tiempo, dinero y energía) y estimular la preparación de planes de acción para alcanzarlos. La definición de objetivos funciona como un proceso motivacional, ya que crea una discrepancia entre el rendimiento existente y el esperado. Esto produce tensión, que el empleado puede disminuir con el logro futuro de los objetivos. Alcanzarlos también ayuda a satisfacer el impulso de logros de la persona, contribuye a sus sentimientos de competencia y autoestima, y estimula todavía más sus necesidades de crecimiento personal pues quienes tienen éxito en el logro de objetivos tienden a establecer objetivos incluso más altos en el futuro.

Como herramienta motivacional la definición de objetivos tiene eficacia máxima cuando están presentes todos sus elementos principales. Éstos son la aceptación del objetivo, la especificidad, los retos y la supervisión y retroalimentación (Davis y Newstrom, 2003).

- *Aceptación del objetivo*: la simple asignación de objetivos a los empleados no siempre entraña su compromiso con ellos, en particular si son difíciles de alcanzar. Un método efectivo para obtener su aceptación es permitir que los empleados mismos participen en el proceso de definición de objetivos.

- *Especificidad*: los objetivos deben ser tan específicos, claros y mensurables como sea posible, de modo que los empleados sepan cuándo los han alcanzado. Los objetivos específicos les permiten saber qué buscar y cómo medir su propio progreso.
- *Reto*: los objetivos difíciles constituyen un reto que estimula el impulso de logro en muchas personas, sin embargo esos objetivos deben ser alcanzables, estar de acuerdo con la experiencia del individuo y los recursos disponibles.
- *Supervisión y retroalimentación del rendimiento*: la supervisión del rendimiento proporciona al menos indicios sutiles a los empleados en el sentido de que su trabajo es importante, se requiere su esfuerzo y se valora su contribución. Esta supervisión aumenta su conciencia del rol que desempeñan con su contribución a la efectividad organizacional. No obstante la observación de resultados puede ser insuficiente y es necesario dar retroalimentación acerca de su rendimiento, ésta estimula un mejor rendimiento laboral.

#### Modelo de la equidad

J. Stacey Adams en 1965 desarrolló y probó una teoría de la equidad de la motivación. La esencia de la teoría de la equidad es que los empleados comparan sus esfuerzos y gratificaciones con aquellos de otros empleados en similares situaciones laborales. Esta teoría de motivación se basa en la presunción que individuos, que trabajan en condiciones de intercambio de beneficios con la organización, están motivados por un deseo de ser tratados con equidad en el trabajo.

Si los empleados se sienten recompensados excesivamente, la teoría de la equidad predice que sentirán un desequilibrio en su relación con el patrón y buscarán restaurarlo. Es factible que trabajen con más intensidad, que traten de convencer a otros empleados de que pidan más recompensas o que se limiten a elegir a alguien más para fines de comparación.

Los trabajadores que se sienten recompensados insuficientemente buscan disminuir su sensación de inequidad con algunas estrategias. Es factible que reduzcan la cantidad o calidad de su producción, que aumenten el valor percibido de las recompensas que se les dan o que intenten negociar más recompensas. Podrían encontrar a alguien más para fines

de comparación con ellos mismos o limitarse a renunciar (Gibson, Ivansevich y Donnelly 2003).

No se puede concluir que un modelo motivacional sea mejor que otro, si no que se deben complementar para obtener mejores resultados.

El papel del psicólogo dentro de las organizaciones es muy importante, debido a que puede intervenir desde la planificación de los recursos humanos, el analizar puestos, seleccionar al personal idóneo para la empresa, incluso puede solucionar los problemas de rotación de personal ó ausentismo interviniendo con programas de motivación y capacitación, sin contar que algunas organizaciones también contratan a los psicólogos clínicos para la solución de los problemas de los empleados. A continuación revisaremos el papel del psicólogo dentro de la empresa Tohuanti consultores.

## CAPÍTULO 3. FUNCIONES DEL PSICÓLOGO EN TOHUANTI CONSULTORES S. C.

En el presente capítulo se describen las funciones del psicólogo dentro de la empresa Tohuanti Consultores, para dar una visión más amplia acerca de las labores desempeñadas por los psicólogos dentro de las organizaciones.

### 1.1. Definición de consultoría

Conforme las organizaciones crecían en tamaño, comenzaron a contratar psicólogos laborales para atacar muchos de sus problemas con los empleados que cada vez eran más, en especial aquellos que resultaban de importancia en el nivel de productividad. Los psicólogos laborales comenzaron a organizarse en firmas de consultoría, que proporcionaban servicios a organizaciones a cambio de una cuota. 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 James Mckeen Cattell fundó la empresa más famosa de este tipo la Psychological Corporation que todavía perdura en estos días (Spector 2002).

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios (Kubr 2002).

La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan (con algunas excepciones) para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. No tienen facultad directa para decidir cambios y aplicarlos. De lo único que responden es de la calidad e integridad de su asesoramiento; los clientes asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos.

### 3.2. Antecedentes de la empresa

La organización para la cual preste mis servicios del 5 de Octubre de 2005 al 20 de Diciembre de 2006 es una consultoría llamada TOHUANTI CONSULTORES S.C.

Esta consultoría se funda el 1 de Dic 2003, como resultado de la fusión de las áreas de Recursos Humanos, de las empresas del Grupo Seguridad Integral. Este grupo lo comprenden las siguientes empresas: COMETRA matriz VIGA, COMETRA sucursal Vallejo, SEPSA, SEGURITEC, TECNOVAL, Central de Alarmas, Cualitas y GSI. Esta consultoría se creó con la finalidad de homogeneizar la forma en la que se contrata, administra y capacita al personal, ya que se debe hacer bajo estrictos procedimientos y normas por ser un grupo integrado principalmente por empresas de traslado de valores.

Tohuanti entra en operación el 26 de marzo de 2004. El nombre de Tohuanti proviene del dialecto nahuatl que significa Nosotros. El logotipo representa un hombre en movimiento cuya postura denota el dinamismo del factor humano.



Entre las líneas de servicios que Tohuanti Consultores ofrece se encuentran:

1. Reclutamiento y selección
2. Credencialización
3. El estudio integral de confiabilidad del personal.
4. Capacitación de personal especializado en el ámbito de la seguridad privada.
5. Administración de nómina

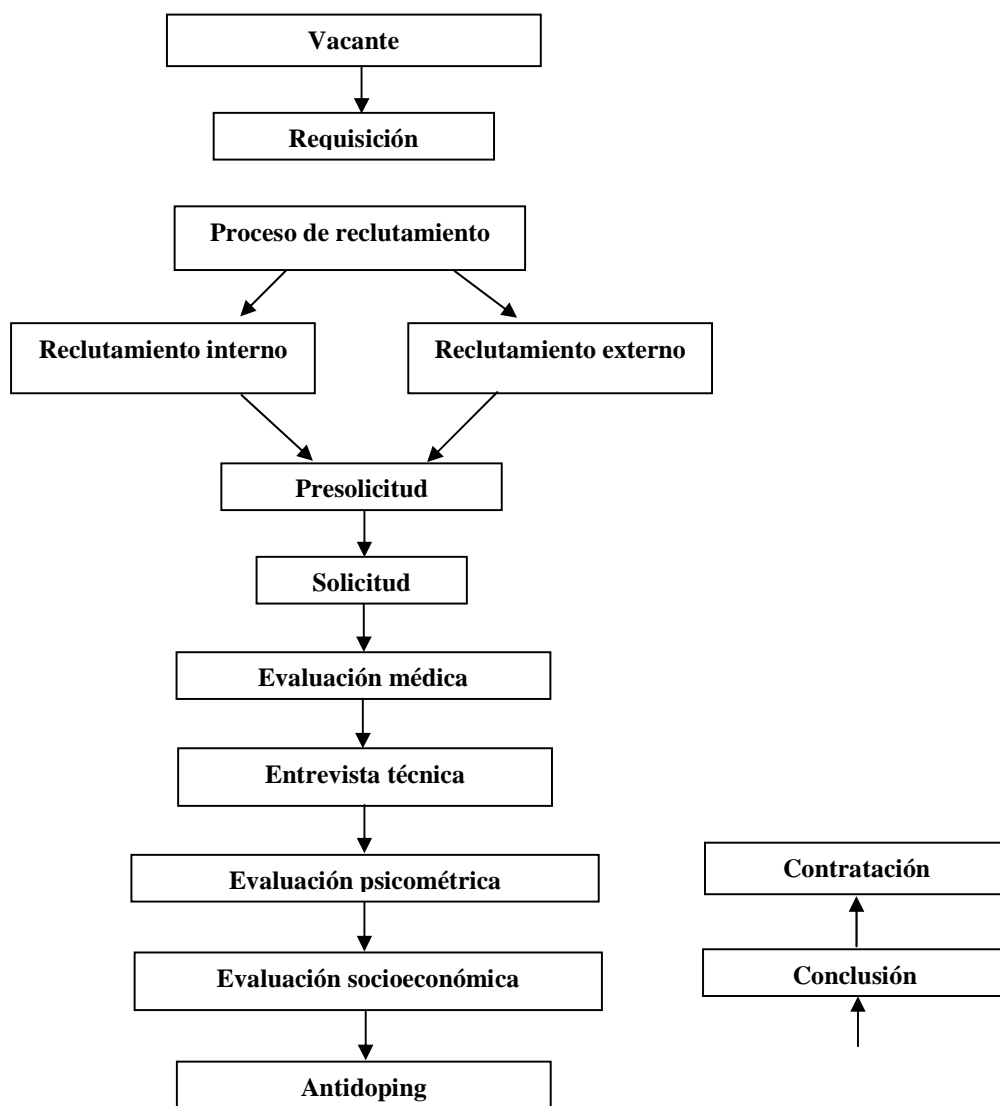


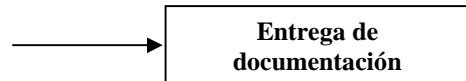
6. Administración de prestaciones sociales: IMSS, INFONAVIT, FONACOT.
7. Control y administración de archivo: fiscal y de RH
8. Manejo de relaciones obrero-patronales

Como se vio en la definición de consultoría el consultor no tiene las facultades directas para decidir cambios y aplicarlos, así que mis funciones principales fueron la de auxiliar de reclutamiento y selección, cabe destacar que dentro de esta empresa solo se utiliza la psicología laboral.

### 3.3. Funciones del psicólogo dentro de la consultoría

En el siguiente esquema se ilustra la fase de reclutamiento y selección, posteriormente se explica cada una de estas fases:





### 3.3.1. Fase de reclutamiento

El proceso comienza cuando el coordinador recibe de la empresa solicitante una requisición de personal (ver anexo 1), verificando las firmas de autorización, en caso de ser un puesto de nueva creación, debe de elaborar una descripción del puesto junto con el jefe del área. Posteriormente se elabora el cuadro de vacantes y se informa a los auxiliares de reclutamiento y selección. A continuación describiré todas las funciones que realizaba dentro de la consultoría, los auxiliares de reclutamiento somos supervisados por el coordinador de reclutamiento y selección. Cabe destacar que por lo regular tenemos vacantes y el reclutamiento es una actividad continua.

Mi función comienza cuando recibo el cuadro de vacantes y acudo a las fuentes de reclutamiento internas y/o externas, con base en las descripciones de puestos.

#### Fuentes de reclutamiento internas

Como se vio en el capítulo 2 las fuentes de reclutamiento internas se utilizan cuando se requiere personal y se puede hacer la promoción de un empleado. En el caso de que un trabajador sea promocionado para otro puesto, el jefe directo es el encargado de tomar esa decisión, y canaliza al trabajador a la oficina de Reclutamiento y Selección para que le apliquemos las evaluaciones pertinentes como son: exámenes psicométricos de acuerdo al puesto promocionado y su vez se manda a un examen médico.

#### Fuentes de reclutamiento externas

Fuentes de reclutamiento para puestos a nivel operativo y administrativo.

Lo primero que realizábamos es *la consulta de archivos o "cartera"* esto es revisar las solicitudes o curriculums antes entregados y que en un momento no había vacantes o no

cubría el perfil, pero es viable para la vacante actual. Seleccionamos las solicitudes o curriculums que cubren el perfil para el puesto y se les informa de la vacante y son citados para una entrevista. También se boletina la vacante en los centros de servicio de empleo (bolsa de trabajo) más cercanos para que estos manden a los candidatos interesados en el puesto y con los requisitos indispensables.

*Ferias de empleo.* Son eventos organizados por delegaciones, municipios o instituciones educativas, el organismo encargado de instaurar una feria de empleo convoca a diferentes empresas para que promocionen sus empresas y vacantes durante la feria, los organizadores asignan un lugar con una mesa y sillas, la empresa lleva publicidad de la misma como son volantes, carteles y/o una manta rotulada con el nombre de la empresa y las vacantes. Mi labor es recibir curriculums y solicitudes para hacer una “cartera” y citar a los candidatos en la empresa para una entrevista. Posteriormente el representante de la empresa (en este caso un servidor) debe informar a la institución encargada de organizar la feria de empleo el número de contrataciones con dicha actividad.

*Grupos de intercambio.* Son grupos formados por representantes de diferentes empresas, los cuales se reúnen una vez por mes, cada representante lleva una lista de las vacantes disponibles y una lista de candidatos “viables” que por alguna razón no fueron contratados (no hay vacantes para el puesto, no le interesó por la distancia etc.) con la finalidad de recibir y ofrecer ayuda a las demás empresas. También se debe informar el número de contrataciones hechas con la ayuda del grupo de intercambio especificando de que empresa, para así medir la efectividad del grupo.

Las fuentes de reclutamiento externas son diferentes para los puestos a nivel administrativo y a nivel operativo, excepto las tres anteriores que se utilizan para ambos tipos de puestos.

Fuentes de reclutamiento “exclusivas” para puestos a nivel administrativo.

Si la vacante es a nivel administrativo se puede boletinar en uno o varios medios electrónicos como son OCC Mundial, Computrabajo, Champanet y páginas electrónicas con las que cuentan diferentes instituciones educativas como son UNAM, UAM, IPN, Y

UNITEC entre otras, y también revisar curriculums en dichas páginas y citar a los candidatos para una entrevista, cabe mencionar que algunas de estas instituciones educativas también cuentan con una bolsa de trabajo dentro de sus planteles de esta forma nos ponemos en contacto con sus representantes para que publiquen nuestras vacantes. Si las vacantes administrativas son numerosas y difíciles de cubrir se recurre a publicar un anuncio en el periódico, este sería en el periódico el Universal.

Fuentes de reclutamiento “exclusivas” para puestos a nivel operativo.

Si las vacantes requeridas por la empresa son a nivel operativo la primer fuente de reclutamiento que se utiliza es una “manta” en la puerta de la empresa, en donde se anotan los puestos requeridos y los requisitos indispensables que deben cumplir los candidatos. Los anuncios o volantes pegados en lugares estratégicos son una buena fuente de reclutamiento, el tamaño de volantes que utilizamos son tamaño carta y media carta y son de colores llamativos. Dichos volantes deben contener las vacantes solicitadas, requisitos mínimos (documentación, escolaridad), información “llamativa” como son las prestaciones, bonos y vales entre otras cosas, también debe contener teléfono y dirección para que los candidatos acudan a una entrevista. En nuestro caso estos volantes son pegados en áreas industriales, avenidas o lugares con gran afluencia de personas. Si el personal requerido es numeroso y/o urgente se publica la vacante en los periódicos Esto o Gráfico. Por lo general este tipo de periódicos son utilizados para publicar vacantes a nivel operativo ya que las personas consultan con mayor frecuencia estos periódicos.

### 3.3.2. Fase de Selección de personal

La fase de selección de personal también es permanente al tener la empresa siempre vacantes. Como se reviso en el capítulo 2 los pasos de la selección de personal son los mismos utilizados en esta consultoría.

#### Presolicitud

Cuando llegan los candidatos a la empresa les proporcionamos (los auxiliares de reclutamiento) una presolicitud, esta presolicitud es muy útil porque es muy grande la

afluencia de candidatos y permite apreciar de manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También es útil cuando se ha cubierto la vacante y se siguen recibiendo candidatos, porque permite organizar una buena cartera. Cuando el candidato ha llenado la presolicitud les realizamos una entrevista para revisar sus datos generales y requisitos indispensables, si cubre con estos, les proporcionamos una solicitud de empleo. La entrevista que realizamos con la presolicitud es de máximo 10 minutos. En caso de no cubrir con los requisitos fundamentales el proceso no sigue adelante.

### Solicitud

La solicitud debe contener los datos relevantes del candidato como lo son los datos personales, datos escolares, experiencia ocupacional, datos familiares, referencias personales y datos personales que pueden ser de utilidad para la empresa. Cuando el candidato ha llenado la solicitud se pasa a una entrevista “profunda”, esta entrevista es estructurada ya que se lleva con el formato de solicitud que la empresa utiliza, el tiempo máximo para esta entrevista es de 15 minutos (pero no había ningún problema si pasábamos de este tiempo). Si el candidato cubre con los requisitos para el puesto y las políticas de la empresa sigue el trámite. Le explicamos en que consiste el trabajo, horarios, prestaciones, la documentación requerida, y es muy importante informarle los pasos del proceso de selección y el tiempo que éste dura, para evitar que deserte en alguna fase de selección. En caso que el candidato no cubra las políticas de la empresa o no cubra el perfil para el puesto el proceso se detiene en este momento. (si un candidato no cubre el perfil para el puesto solicitado se le puede ofrecer otro puesto, en caso de tener vacantes).

### Evaluación médica

Si el candidato sigue en el proceso de selección se le damos un pase para un examen médico. El médico de la empresa determina si el candidato es apto o no para el puesto, mandando el “historial médico” al área de reclutamiento y selección. Esta evaluación médica consiste en examen de la vista y oído, así como un cuestionamiento sobre sus hábitos.

### Entrevista técnica

El solicitante pasa a una entrevista técnica, esta entrevista es hecha por el jefe de área del departamento en el cual entraría el candidato. El jefe de área registra los resultados en un recuadro especial que contiene la solicitud de empleo y determina si es apto o no para el puesto. Se envía la solicitud al departamento de reclutamiento y selección para continuar con el trámite.

Para las vacantes que se requiera conducir un vehículo, se realiza un examen teórico y práctico el cual tendrá que acreditar para poder ingresar a la empresa. En el caso de puestos administrativos, el responsable del área realizará un examen de conocimientos del puesto ocupante, si estos no son aprobados, el candidato puede ser considerado para otro puesto vacante donde cubra el perfil. Si el candidato es aceptado pasa al siguiente paso que es la evaluación psicométrica.

Desde la entrega de la presolicitud hasta esta fase que es la entrevista técnica hacemos lo posible para que se realicen el mismo día y así darle agilidad al proceso de selección, la psicometría la aplicamos al siguiente día ya que el tiempo que se llevan los candidatos en su realización es de 3 a 4 horas.

### Evaluación psicométrica

Se le cita al candidato para una evaluación psicométrica en el caso de los candidatos de la sucursal de COMETRA LA VIGA se pasan los candidatos al área de psicometría en las mismas instalaciones. En el caso de los candidatos para la sucursal de COMETRA VALLEJO los auxiliares de reclutamiento y selección o el coordinador somos los encargados de aplicar la psicometría, en éste caso la psicometría aplicada en vallejo es llevada al área de psicometría de COMETRA LA VIGA para que sea evaluada en ese lugar. El departamento de psicometría debe dar resultados en dos días hábiles. Posteriormente este departamento manda al área de reclutamiento y selección la batería de pruebas, con la cédula correspondiente para ser anexadas al expediente del candidato.

Las pruebas aplicadas a nivel operativo son: Machover, Bender, FIGS (test de frases incompletas aplicada a la industria) y Raven. A nivel administrativo se aplican las siguientes pruebas Cleaver, Moss y Terman.

El personal a nivel operativo (traslado de valores) debe ser registrado en la Secretaría de Seguridad Pública, para que se les tramite un permiso de portación de arma de fuego, por esta razón la SSP exige una cedula de evaluación de resultados de las pruebas Raven (inteligencia), Bender (prueba neuropsicológica), Machover (personalidad) y FIGS (personalidad).

- El test de Matrices Progresivas de Raven es una prueba no verbal de razonamiento inductivo que se basa en estímulos de figuras, en otras palabras es un test de inteligencia. Para poder ingresar a trabajar en el área de traslado de valores los resultados del candidato deben estar en termino medio en inteligencia como mínimo.
- El Test Gestáltico Visomotor de Bender es muy utilizado en lo referente a posibles daños neuronales o enfermedades orgánicas de la persona (por ejemplo: afasias). Irrumpe en la comprensión y reproducción de una gestalt (la figura en relación). Consta de un protocolo de 9 figuras geométricas entregadas por el psicólogo en cierto ordenamiento y posición (la prueba debe ser tomada de manera individual) y el examinado debe copiar en una hoja en blanco. A continuación se analizan los resultados de las pruebas, considerando la percepción obtenida (por ejemplo la utilización de los espacios, las formas, los trazos, la fidelidad de la copia, etc). Si en esta prueba se detecta un daño orgánico o la motricidad fina del candidato es deficiente no puede entrar a la empresa, comprendiendo que no podría utilizar armas de fuego.
- FIGS (Test de frases incompletas aplicada a la industria) es una prueba proyectiva de la personalidad, se presenta a la persona examinada una serie de partes de frases que se forman de unas cuantas palabras del inicio de la misma y la tarea consiste en dar las terminaciones. Como con cualquier técnica proyectiva, el examinador supone que las oraciones terminadas reflejan las motivaciones, actitudes, conflictos y temores de la persona que responde la prueba.
- Machover (prueba del dibujo de la figura humana) esta es una prueba proyectiva de la personalidad y se aplica presentándole al examinado una hoja de papel en blanco y un lápiz con borrador, pidiéndole que “dibuje una persona” y por lo general

cuando se completa el dibujo se le pide al individuo que dibuje a otra persona del sexo opuesto a la del primer dibujo. La interpretación procede de manera completamente clínica-intuitiva, guiada por varias hipótesis tentativas con base psicodinámica. Por ejemplo si la boca es dibujada con una raya gruesa se puede interpretar que tiene una personalidad verbalmente agresiva, o si la mandíbula es borrada o reforzada es una persona indecisa y tiene temor a la responsabilidad. Esta prueba ha sido criticada pero es una de las pruebas utilizadas con mayor frecuencia. Con las pruebas proyectivas se buscan a los candidatos que tengan niveles bajos en agresividad, ansiedad, personas seguras de si mismas y sin rasgos delincuenciales.

#### Evaluación socioeconómica

Es de suma importancia conocer el nivel económico del solicitante, así como de sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo. En este caso la evaluación socioeconómica la realiza un despacho que se especializa en esta actividad, ellos hacen la visita domiciliaria y la investigación del registro patronal y las referencias laborales. Representantes del despacho pasan a recoger copias de las solicitudes de los candidatos a los que se les requiere hacer el estudio socioeconómico. Este despacho en tres días hábiles debe comunicar a la empresa sus resultados. En caso de no aprobar esta evaluación socioeconómica el candidato no sigue en el proceso. Los resultados por escrito del candidato son anexados a su expediente.

#### Antidoping

Si el candidato es viable , (el mismo día de la aplicación de la psicometría) le damos un pase para que acuda a un laboratorio médico con el cual la empresa trabaja para que le realicen análisis clínicos (sangre, orina y rayos X). El laboratorio manda los resultados al departamento de reclutamiento y selección para seguir con el tramite.

#### Documentación



Le entregamos al candidato (el mismo día de la aplicación de la psicometría) la lista de documentación requerida en original y copia, y se le hace llenar un formato llamado envío de contratación (ver anexo 2). También se le informa que es tiempo de tramitar una carta de antecedentes no penales y se le da una lista de direcciones en donde la puede tramitar. En los días que el candidato acude al laboratorio y a tramitar la carta de antecedentes no penales, las personas encargadas de los estudios socioeconómicos acuden al domicilio del candidato.

#### Decisión de contratar

Al llegar a esta fase se deben pedir los resultados de los candidatos al departamento de psicometría y al despacho de investigaciones (evaluación socioeconómica), en caso de que el candidato sea rechazado no se continúa el proceso y el despacho o el departamento de psicometría deben especificar el motivo del rechazo. Si el candidato es aceptado es citado para entregar copias de sus documentos y le son revisados sus originales, también debe entregar el comprobante de su asistencia al laboratorio y carta de antecedentes no penales.

Ahora se le cita al candidato en las oficinas centrales para que acuda a su contratación en una hora y fecha determinados en los que se hace este procedimiento.

#### 3.3.3. Fase de contratación

El encargado del área de contrataciones elabora el paquete de contratación.

Mi función es verificar la correcta elaboración de la documentación para la contratación del candidato para que éste la revise, si es correcta el candidato procede a firmar.

El auxiliar de credencialización elabora gafete(s) de identificación a los candidatos de la empresa correspondiente.

El candidato entrega al departamento de “control gubernamental” (si el puesto es en traslado de valores) su documentación original. Este departamento se encarga de dar de alta al personal en seguridad pública y tramitar así su permiso de portación de arma de fuego.

El encargado del área de contratación, envía papelería de contratación a las diferentes áreas para su alta en la empresa correspondiente.

Mi labor es “entregar” al grupo contratado al departamento de capacitación para la inducción correspondiente.

Hecha la contratación mi trabajo es integrar el expediente de cada trabajador, de acuerdo a un “check list” (ver anexo 3) y se envía al centro de investigación y estadística, en donde se lleva el control, resguardo y conservación de la información.

La fase de selección desde la entrevista con la presolicitud hasta que el candidato es citado para su contratación se lleva un tiempo aproximado de una semana a una semana y media. Durante todo el proceso somos supervisados por el coordinador de reclutamiento y selección.

## CONCLUSIONES Y PROPUESTA

Como hemos visto el trabajo del psicólogo dentro de las organizaciones es muy importante y también son muchas las funciones que puede desarrollar dentro de ésta. En ocasiones debido a la carga de trabajo o por diversas razones las organizaciones llegan a utilizar los mismos modelos o formas de trabajo por décadas.

A continuación menciono las áreas de oportunidad dentro de la consultoría Tohuanti Consultores a partir de mi experiencia dentro de ésta: en lo personal haría cambios en la forma de hacer los análisis de puestos, ya que éste análisis lo hace el jefe inmediato y no toma en cuenta a los psicólogos para su elaboración, y solamente queda como una descripción de puestos y en ocasiones se le pide al departamento de reclutamiento y selección cubrir las vacantes con datos mínimos sobre el puesto, únicamente con la requisición de personal (ver anexo 1). Así que se debería tomar en cuenta al psicólogo para el análisis de puestos y la revisión periódica de los mismos. Así podríamos seleccionar al personal idóneo para cada puesto con mayor exactitud.

Dentro del reclutamiento, la consultoría tiene gran flexibilidad ya que otorga a cada uno de los departamentos de reclutamiento y selección (de las diferentes empresas) una cantidad de dinero para ser destinado para el reclutamiento.

Durante la fase de selección se debe seguir todo el proceso al pie de la letra, por ser una empresa de traslado de valores no debemos cometer ningún error en el departamento de reclutamiento y selección.

Pasando a otra área a la que yo no pertenecía pero que es muy importante para la disminución de la rotación de personal es la capacitación dentro de la empresa, ésta también es de oportunidad debido a que solo se da un curso de inducción (aproximadamente 2 semanas) y posteriormente no se evalúa al personal para capacitarlo de forma continua, esto no solo se da a nivel operativo sino a nivel administrativo, por ejemplo en los departamentos en los cuales se tiene relación con los candidatos o personal de nuevo ingreso, se llega a olvidar la importancia de estos recursos humanos. Reigh, Fernández y Jauli (2003) postulan que hay dos visiones del recurso humano una visión utilitaria y una visión humana, la visión utilitaria nos define al recurso humano como una pieza más de la

organización, que pone un valor agregado a los procesos de una empresa y recibe una retribución a cambio, por otro lado la visión humana nos dice que los recursos humanos son aquellos individuos que encuentran a través de su aportación al trabajo, el desarrollo de su potencial intrínseco. Por lo regular solo se toma la visión utilitaria de los recursos humanos dándoles un trato despectivo y se nos olvida que estamos trabajando con personas que tienen gran importancia para la empresa. La motivación también es algo que se debe implantar dentro de la empresa, para evitar la rotación de personal, el ausentismo, los retardos y así mejorar en todos sentidos la organización.

Esta consultoría ha tratado de actualizarse pero hasta ahora solo ha cambiado los términos que utiliza pero no ha cambiado nada en la práctica, por ejemplo ya no se le llama área de Recursos Humanos sino factor humano y a la capacitación se le llama área de fortalecimiento. De nada sirve cambiar el nombre de las áreas si no se actualizan estos procesos dentro de la organización.

Considero que no se han dado las condiciones adecuadas para dicha actualización debido a que esta consultoría no abre espacios para proponer como mejorar las condiciones de los trabajadores y así evitar su rotación, en cambio solo le da importancia en cubrir las vacantes solicitadas por las empresas.

Mi propuesta consiste en que se destine tiempo para hacer juntas entre el personal del ahora llamado departamento de integración del factor humano para disminuir la rotación de personal, mejorando el clima laboral y elaborando programas de motivación. Esto se puede hacer destinando el tiempo necesario los días viernes, ya que estos son los días con menos afluencia de candidatos y hacer éstas propuestas directamente a las empresas para las cuales se presta el servicio, en este caso a COMETRA. Algo que obstaculiza el trabajo que se propone, es que al ser una consultoría solo tenemos algunos servicios definidos para la empresa, en nuestro caso el reclutamiento, la selección y contratación.

A partir de la definición de psicología industrial y psicología organizacional observamos que en Tohuanti consultores solo se aplica la psicología industrial porque no se preocupa por el comportamiento de las personas en el trabajo. Propongo que al personal de Tohuanti se le de una capacitación y sensibilización para demostrar que el papel del psicólogo dentro de la organización no solo es la selección e inducción del personal y darle la importancia que debe tener la capacitación y motivación de los trabajadores en todos los

niveles, de esta forma se reduciría la rotación de personal y se podría aumentar la productividad de los trabajadores, así la empresa saldría beneficiada con la reducción de costos de reclutamiento, selección y finiquitos entre otros.

Los psicólogos egresados de la FES Iztacala salimos con las herramientas generales para la intervención en el área de recursos humanos, como es en la investigación, evaluación, e implementación de programas.

Dentro del área organizacional, la psicología se utiliza para identificar repertorios de conducta, desarrollar e incrementar habilidades, intensificar la frecuencia de aparición de repertorios específicos y motivar a los trabajadores. Pero en ocasiones sólo se nos contrata para la realización de ciertas labores.

En la actualidad las organizaciones ofrecen uno de los campos laborales más grandes para los psicólogos recién egresados, por lo tanto en el plan de estudios de la FES Iztacala se deben considerar los contenidos necesarios y actualizados para la práctica profesional, claro que sin llegar a una especialización porque eso también nos cerraría nuestro campo de acción. Por ejemplo salimos con ideas generales sobre reclutamiento y selección (en este caso) pero aprendemos mucho más dentro del trabajo.

El papel del psicólogo en los ámbitos laborales además de una participación activa en el área de Recursos humanos debe involucrarse en otras áreas de oportunidad como sería establecer estudios y análisis de clima y desarrollo organizacional. Como podemos ver aún hay mucho que hacer como psicólogos en las organizaciones para mejorar con nuestra intervención tanto las condiciones de ésta como beneficiarnos personal y profesionalmente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo I. A., López M. A., (1996). El proceso de la entrevista. México.: Editorial Limusa.
- Arias G. F. (1973). Administración de Recursos Humanos. México.: Editorial Trillas.
- Blum M., Naylor J.(1976). Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales. México.: Editorial Trillas.
- Bohlander G., Sherman A., Snell S. (2003). Administración de Recursos Humanos. España.: Thomson Editores.
- Chiavenato I. (2000). Administración de recursos Humanos. Bogota.: Editorial McGrawhill.
- Davis K., Newstrom J. W., (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México.: Editorial McGrawhill.
- Flippo E. B. (1978). Principios de administración de personal. México.: Editorial McGrawhill.
- Gibson J. L., Ivancevich J. M., Donnelly J. H., (2003). Las organizaciones. México.: Editorial McGrawhill.
- Gilmer V. H. (1971). Psicología industrial. Barcelona.: Ediciones Martínez Roca.
- Gilmer V. H. (1976). Tratado de psicología empresarial. Barcelona.: Ediciones Martínez Roca.
- Grados E. J. (2003). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. México.: Editorial El manual Moderno.
- Grados E. J., Sánchez F. E., (1993). La entrevista en las organizaciones. México.: Editorial El manual Moderno.
- Gregory R. J. (2001). Evaluación Psicológica: historia, principios y aplicaciones. México.: Editorial El manual Moderno.
- Gross R. D. (1994). Psicología la ciencia de la mente y la conducta. México.: Editorial El Manual Moderno.

Hergenhahn B. R. (2001) Introducción a la historia de la psicología. Madrid.: Editorial Paraninfo.

Kubr M. (2002). La consultoría de empresas, guía para la profesión. México.: Editorial Limusa.

Landy F.J., Conte J.M. (2005). Psicología Industrial. México.: Editorial McGrawhill.

Myers D. G. (1994). Psicología. Madrid.: Editorial Médica Panamericana.

Parkinson M. (2003). Aplicación de la psicología en los negocios. México.: Editorial McGrawhill.

Reigh E. Fernández J. Jauli I. (2003). Los recursos humanos. Madrid.: Editorial Thomson.

Rodríguez F. A. (1998). Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones. Madrid.: Ediciones Pirámide.

Spector P. (2002). Psicología industrial y organizacional Investigación y práctica. México.: Editorial El Manual Moderno.

Werther W. Davis K. (2000). Administración de personal y recursos humanos. México.: Editorial McGrawhill.

# **ANEXOS**



**ANEXO 1**  
**REQUISICIÓN DE PERSONAL**

## REQUISICIÓN DE PERSONAL

Empresa \_\_\_\_\_ Folio \_\_\_\_\_  
Contacto \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nombre del puesto \_\_\_\_\_ Nombre del jefe inmediato \_\_\_\_\_

Horario de entrevista \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

Sexo \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Estado civil \_\_\_\_\_

Escolaridad \_\_\_\_\_ Experiencia \_\_\_\_\_

Horario \_\_\_\_\_ Salario \_\_\_\_\_

Motivo de la vacante:

Nueva creación       Promoción       Cambio       Baja       Renuncia

En caso de sustitución:

Nombre	Puesto	No. De empleado

Características específicas \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**ANEXO 2**  
**ENVIO DE CONTRATACIÓN**

## ENVIO DE CONTRATACIÓN

INSTRUCCIONES: LEA CON DETENIMIENTO, ANOTE CON LETRA CLARA, LEGIBLE Y SIN ABREVIATURAS LA INFORMACIÓN QUE SE LE SOLICITA EN EL ESPACIO CORRESPONDIENTE.

NOMBRE \_\_\_\_\_

DOMICILIO \_\_\_\_\_ NO. INT. \_\_\_\_\_ NO. EXT. \_\_\_\_\_

COLONIA \_\_\_\_\_ DELEGACIÓN O MUNICIPIO \_\_\_\_\_

C.P. \_\_\_\_\_ TELEFONO \_\_\_\_\_ FECHA DE NACIMIENTO \_\_\_\_\_

LUGAR DE NACIMIENTO \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_ EDO. CIVIL \_\_\_\_\_

R.F.C. \_\_\_\_\_ C.U.R.P. \_\_\_\_\_ NO. DE SEG. SOCIAL \_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_

### DATOS FAMILIARES

NOMBRE DEL PADRE \_\_\_\_\_ OCUPACIÓN \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA MADRE \_\_\_\_\_ OCUPACIÓN \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN \_\_\_\_\_ TELEFONO \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL CÓNYUGE \_\_\_\_\_ OCUPACIÓN \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN \_\_\_\_\_ TELEFONO \_\_\_\_\_

### PARA USO EXCLUSIVO DE INTEGRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

EMPRESA \_\_\_\_\_ FECHA INGRESO \_\_\_\_\_ NO. DE EMPLEADO \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_ TIPO DE NOMINA \_\_\_\_\_

S.D. \_\_\_\_\_ S.I. \_\_\_\_\_ SALARIO MENSUAL \_\_\_\_\_

PROMOCIÓN A: \_\_\_\_\_ FECHA EFECTIVA \_\_\_\_\_

JEFE DIRECTO \_\_\_\_\_

RECLUTADOR QUE ENTREGA \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

**ANEXO 3**  
**CHECKLIST**

CENTRO DE INFORMACIÓN Y ESTADÍSTICA

CHECK LIST

EMPRESA: _____	NOMBRE: _____ _____	PUESTO: _____ _____
NO. DE EMPLEADO:	FECHA DE INGRESO:	
Seguro de vida		<input checked="" type="checkbox"/>
Movimiento de personal		<input checked="" type="checkbox"/>
Contrato		<input checked="" type="checkbox"/>
Cartas de confidencialidad		<input checked="" type="checkbox"/>
Solicitud de empleo		<input checked="" type="checkbox"/>
Historial medico		<input checked="" type="checkbox"/>
Reporte socioeconómico		<input checked="" type="checkbox"/>
Acta de nacimiento		<input checked="" type="checkbox"/>
Acta de matrimonio		N/A
Acta de c/u de los hijos		N/A
Cartilla		<input checked="" type="checkbox"/>
Comprobante de domicilio		<input checked="" type="checkbox"/>
Credencial de elector		<input checked="" type="checkbox"/>
CURP		<input checked="" type="checkbox"/>
Comprobante de estudios		<input checked="" type="checkbox"/>
Carta de antecedentes no penales		<input checked="" type="checkbox"/>
Comprobantes de empleos anteriores (cartas, IMSS)		<input checked="" type="checkbox"/>
Reporte psicométrico		<input checked="" type="checkbox"/>
Antidoping		<input checked="" type="checkbox"/>