

885325

**CENTRO DE ESTUDIOS AGUSTINIANO
"FRAY ANDRES DE URDANETA"**

**NIVEL LICENCIATURA
INCORPORACIÓN UNAM 8853**

**COMPARACIÓN DEL PROCESO DE
SELECCIÓN ENTRE EMPRESAS PRIVADAS
Y PÚBLICAS.**

**TESIS PROFESIONAL
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A :
CECILIA CORONA SILVA**

**ASESORA:
LIC. MARÍA DE JESÚS GARCÍA RODRÍGUEZ**

COACALCO DE BERRIOZABAL, EDO. DE MÉXICO 2003

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

PAGINACIÓN DISCONTINUA

INDICE

RESUMEN	I Y II
INTRODUCCIÓN	III, IV Y V.
1.1.- Historia de la Psicología	1-6
2.- Historia de la Psicología Industrial	6-9
3.- Historia de la Psicología Industrial en México.....	9-14
4.- Enfoques Teóricos.....	14
4.1.- Enfoques Internos.....	14
4.2.- Enfoques Externos.....	15
4.3.- Enfoques Sistémicos.....	16
4.4.- Enfoque Cognitivo Conductual	16-17
CAPITULO II.....	Función del Psicólogo Industrial
2.1.- Función del Psicólogo Industrial.....	18
2.1.1.- Empleo.....	18-19
2.1.2.- Administración de Salarios.....	20-21
2.1.3.- Relaciones Internas	21-22
2.1.4.- Servicios al Personal.....	22-24
CAPITULO III.....	El Proceso de Selección
3.1.- El Proceso de Selección.....	25-26
3.2.- Requisición de Personal.....	26
3.3.- Análisis y Descripción del Puesto.....	26-27
3.4.- Reclutamiento.....	27-29
3.5.- Recepción de Solicitudes.....	29
3.6.- Solicitud de Empleo.....	30

ESTRUC CON
FALLA DE ORIGEN

3.7.- Entrevista Preliminar.....	31-34
3.8.- Entrevista Formal o Profunda.....	34
3.9.- Exámenes Psicológicos.....	34-51
3.10.- Entrevista con el Jefe Inmediato.....	51
3.11.- Encuesta Socio- Económico.....	51
3.12.- Examen Médico.....	52
3.13.- Contratación.....	52
3.14.- Inducción.....	52
CAPITULO IV.....	LA EMPRESA
4.1.- Conceptualización.....	54-59
4.2.- Tipos de Empresa.....	59-63
METODOLOGÍA.....	64-65
RESULTADOS.....	66-71
CONCLUSIONES.....	72-73-74
BIBLIOGRAFÍA.....	75-76
ANEXOS	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A Dios:

Por darme la fortaleza de seguir hasta las ultimas consecuencias.

A mis padres:

Gracias por darme la vida y por el siempre apoyo incondicional en los momentos que mas lo he necesitado, además de enseñarme que en la vida no hay que darse por vencido, ya que las constancia y dedicación son aspectos importantes para lograr muchas cosas, y para poder lograrlo debemos tener presentes la fe y el amor.

A mis hermanos:

Gracias por su apoyo y paciencia en los momentos mas dificiles.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

RESUMEN

En esta investigación se comparó el proceso de selección entre cinco empresas privadas y cinco empresas públicas del Estado de Hidalgo, por medio de una entrevista a los encargados del departamento de Recursos Humanos. La mayoría de los entrevistados eran administradores que laboran en el área industrial de sexo indistinto, de nacionalidad mexicana. Se visitaron empresas como la S.E.P. (Secretaría de Educación Pública), Centro Comercial Cruz Azul S.A. de C.V.; Grupo Azul; Cooperativa de Producción y Servicios la Juárez; Cooperativa la Unión S.C.L.; entre otras.

La participación del psicólogo en la selección de personal, en las actuales empresas del Estado de Hidalgo es mínima, ya que se encontró que profesionistas como administradores, contadores, secretarías entre otros, son las personas que llevan a cabo el proceso de Selección de personal, esto quiere decir que el psicólogo debe tratar de involucrarse más en las actividades de desempeño propias, ya que algunas veces realiza cosas que no son de su competencia.

A pesar de que se encontraron diferencias en algunos pasos del proceso como el tiempo aproximado para llevar a cabo el proceso de Selección y los medios para dar a conocer una vacante, estas no son estadísticamente significativas. En cuanto a las pruebas psicológicas, las más utilizadas para ambas empresas son las de personalidad e inteligencia, además de servir de apoyo las aptitudes y conocimientos generales. Las personas que aplican las pruebas, son los jefes de Selección de Personal, los cuales la mayoría de las veces son administradores, lo mismo sucede en la interpretación de resultados, al igual que para la integración de las pruebas para ambas empresas es el jefe de Selección de Personal y capacitación el que lleva a cabo dicha tarea. Otro aspecto importante es la entrevista, las cuáles las más utilizadas para ambas empresas son, ya sea abierta o cerrada; además de que la persona que la realiza para las empresas privadas es el jefe de capacitación y desarrollo y para las empresas públicas el jefe de Recursos Humanos que son los Lic. en Administración de Empresas, y Lic. en Derecho.

Otros aspectos del proceso son la investigación socioeconómica, la cual se lleva a cabo únicamente en las empresas públicas, el análisis de puestos, y programas de adiestramiento, la inducción y el examen médico, de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

los cuales estos últimos se llevan a cabo en ambas empresas y sobre todo se aplica a la vacante antes de ingresar a la empresa, siempre y cuando haya más vacantes al puesto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización, desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución primordialmente del elemento humano. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Este proceso de selección, en su expresión más simple, es característica inherente a los seres humanos.

Igual que ha sido un requisito para elegir las especies animales más aptas para la supervivencia, lo es para escoger, desde los albores de su existencia, al hombre más apto para una actividad específica. Por ejemplo, la preferencia de los esclavos de color para trabajos rudos; la de los grupos de jóvenes apacibles y tranquilas para damas de compañía, etc.

Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa todavía en muchas organizaciones, sin embargo, es necesario recordar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses, vocacionales, motivación, etc.) no son apreciables a simple vista por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores.

En el área laboral, es hasta principios de este siglo cuando se inicia dicha selección técnica y, particularmente, es la Primera Guerra Mundial la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tiene por objeto de estudio al hombre.

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tienden a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo: utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

TES CON
FALLA DE ORIGEN

El desarrollo apuntado responde especialmente al imperativo de las organizaciones en el sistema de libre empresa, sobrevivir en condiciones de competición, lo cual depende en buena medida, de una buena combinación de recursos técnicos, materiales y humanos de que dispone; siendo en última instancia los recursos humanos el elemento más valioso con que cuenta una organización, ya que éstos dan sentido y significado a los otros recursos en el logro de los objetivos preestablecidos.

El proceso de selección es uno de los aspectos más importantes del cual depende el éxito final de una organización laboral y sobretodo de sus empleados, con ello estamos implicando que, para llevar a cabo una correcta y adecuada selección es indispensable que ésta siga una serie de pasos ordenados cronológicamente y que sólo a fin de ellos, podemos tener en consideración los actos necesarios para elegir a la persona más apta para desempeñar el puesto.

La selección es un proceso tan importante, ya que sin éste no se tendría buenos candidatos para el mejor funcionamiento de la empresa, con esto podríamos pensar que en las empresas privadas se llevan a cabo un proceso más completo, en cambio en las empresas públicas se tiene menos atención, ya que se deja un poco más de lado porque se encuentran preferencias, parentescos, entre otros aspectos.

No existen investigaciones de acuerdo con el problema de una mala selección o una muy buena selección, por lo tanto lo único que por el momento se podría decir, es que la tarea de selección es uno de los procesos de toma de decisiones más importantes que toda empresa debe tomarlo con gran responsabilidad para obtener cada día buenos y mejores resultados para dichas organizaciones.

Por lo tanto el objetivo de esta investigación, es comparar como es que se da el proceso de la selección de personal en cinco empresas privadas y cinco empresas públicas, lo cual puede ser un preámbulo para posteriores investigaciones.

Para realizar una selección adecuada se requiere tener dentro de la organización, una actividad que descubra, desarrolle y mantenga fuentes potenciales de mano de obra, y entreviste, investigue y pruebe a los postulantes a empleo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Algunos autores mencionan que toda empresa se debe llevar a cabo un mismo proceso, ya que una mala selección conlleva a que la empresa no funcione adecuadamente, esto puede ser a causa; por ejemplo de la aplicación de pruebas por el personal no capacitado, por lo tanto el problema está en que la mayoría de las empresas tanto públicas como privadas no llevan a cabo sus políticas como ellas lo establecen.

Dado lo anterior el propósito del presente trabajo es hacer una comparación del proceso de selección en dos tipos de empresas (Públicas y Privadas). Con el fin de conocer la diferencias en la forma de llevar a cabo dicho proceso.

El primer capítulo trata de la historia de la Psicología Industrial empezando por el surgimiento de la misma con Munsterberg, además de la evolución y acontecimientos los cuales han dado a conocer como una ciencia. Además se aborda la función del Psicólogo en las empresas que es punto importante en el desarrollo de este trabajo y finalmente se describe la historia de Psicología Industrial en México.

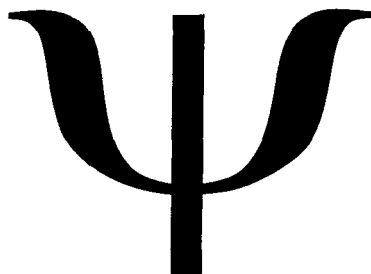
En el segundo capítulo se revisa la función del psicólogo industrial enfocada al empleo, inducción, integración, promoción, transferencia, vencimiento de contratos de trabajo, administración de salarios, relaciones internas, servicios al personal; detallando cada uno de estos puntos con respecto a su política y objetivos.

En el tercer capítulo se aborda el proceso de selección, el cual pretende determinar los requerimientos de los recursos humanos acrecentando las fuentes más efectivas que permite allegarse a los candidatos idóneos evaluando las potencialidades y habilidades de los candidatos. Y teniendo en cuenta cada uno de los pasos en selección como son: Requisición de personal, Análisis y Descripción del Puesto, Recepción de Solicitudes, Solicitud de Empleo, Entrevista Preliminar, Entrevista Formal o Profunda, Exámenes Psicológicos, Entrevista con el jefe inmediato, Encuesta Socioeconómica, Examen médico, Contratación e Inducción.

El cuarto capítulo habla acerca de las empresas, las cuales tienen un propósito humano, se constituyen y sostienen sobre el interés que comparten los participantes y para conocerlas es necesario tomar en cuenta los elementos que la componen como: personas, estructuras, tecnología y ambiente. También se mencionan los diferentes tipos de empresas de las cuales pueden clasificarse como de producción, de servicios y comerciales. Así como las empresas privadas y públicas, siendo estas últimas de gran importancia para el presente estudio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**CAPITULO I
FUNDAMENTOS E
HISTORIA
DE LA PSICOLOGIA
INDUSTRIAL**



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.- Fundamentos e Historia de la Psicología Industrial.

1.1.- HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA

El hombre siempre ha aspirado a conocer mejor a sus semejantes en la diversidad de relaciones que tiene con ellos. La aspiración de conocer y predecir la reacción que tendrán las personas ante las determinadas situaciones y la posibilidad de intervenir en sus ideas y acciones motivaron la creación de métodos pseudocientíficos que han pretendido dar ese poder a la gente (frenología, fisiognomía, grafología, astrología, etc).

En cambio la psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y las actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto y frustración, etc. Uno de los pasos más importantes en el progreso de esta ciencia fue la formulación de las pruebas de inteligencia de Binet. Al igual que en otras disciplinas, las dos guerras mundiales dieron enorme impulso a la psicología, al ser utilizada en la selección y entrenamiento de las fuerzas armadas.

El campo de la psicología es muy amplio, ya que se encarga del estudio del comportamiento humano, en general de todos los factores que influyen en el mismo, de ahí que se diga, que es tan antigua como la humanidad lo que ahora conocemos como psicología, necesitó cerca de mil trescientos años para poder diferenciarse de una masa de especulaciones acerca de los seres humanos, que ha surgido a través de las diferentes culturas, influenciada por éstas y por la tradición heredada de los descubrimientos previos.

Así tenemos que en la segunda mitad del siglo XIX, Wundt fundó una nueva ciencia, la psicología, su obra fue el fruto de la confluencia de aportaciones procedentes de muchas partes distintas. En ese momento, la psicología siguió siendo considerada como una rama de la filosofía, pero recibió importantes aportaciones de áreas como matemáticas, física y biología, además en este mismo siglo se consideró que la forma más objetiva de explicar la conducta es mediante el empleo del método empírico, ya que evaluaba la conducta manifiesta bajo procedimientos matemáticos. Esto lo observamos en Alemania, donde se desarrollan relevantes avances relacionados, y que en la actualidad son de gran importancia con la presentación de la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Psicología como ciencia experimental e independiente considerada ya como una disciplina académica formal, a partir del establecimiento del primer laboratorio de Psicología experimental, a cargo de Wilhem Wundt en 1879. Es importante advertir que el término Psicología sólo se usaba en raras ocasiones en estos contextos, más bien se prefería hablar de "ciencia moral" (entendiendo por moral el conjunto de los hechos psíquicos, o de ciencia del hombre, o incluso antropológica, aludiendo a un estudio que comprendiese unitariamente los aspectos fisiológicos, psicológicos y, a menudo, incluso sociales (Orozco 1988), así desde sus inicios, la Psicología se formó por diferentes escuelas como son: Estructuralismo, Funcionalismo, Psicología Dinámica, Conductismo, entre otras. Haremos hincapié en ésta última, ya que el conductismo representa la revolución más radical en el enfoque del objeto de estudio de la Psicología, ya que sólo considera el estudio de la conducta observable, sino que rechaza que se tenga que ocupar de la conciencia. Desde cierta perspectiva se podrá decir que el conductismo propone una nueva disciplina con un diverso objeto de estudio (podríamos llamarla "conductología"), a no ser porque su propósito de explicar todos los temas afrontados por la antigua Psicología de un modo satisfactorio y científicamente más adecuado, presenta al conductismo como la única manera de hacer ciencia psicológica. En otras palabras, el objeto "psique" se explicita en los contenidos psicológicos (emoción, hábito, aprendizaje, personalidad, etc). Lo anteriormente dicho se basa con la publicación, en 1913, del artículo de John B. Watson (1878-1958), "La Psicología, tal como la ve el conductista", con él nació la nueva escuela conductista, que se había desarrollado a partir de los estudios del comportamiento animal (Hataway, 1981).

Los conductistas pensaban que no valía la pena intentar imaginarse lo que la gente ve o siente (como hacían los estructuralistas) y cómo piensan y porqué (como hacían los funcionalistas). En su lugar se concentraron en lo que realmente podían ver. Dicho de otra forma, estudiaban comportamientos y hechos de investigación, en estudios de laboratorio sobre el condicionamiento, un tipo de aprendizaje. Si se podía determinar el tipo de respuestas que daría una persona o un animal frente a un estímulo determinado, opinaba que se conocería lo más importante de la mente. Con ésta orientación la investigación se dirigió

TRABAJO CON
FOLIA DE ORIGEN

Hacia la experimentación con animales y trabajó sobre el aprendizaje. Los conductistas hacían hincapié en la importancia del ambiente en la formación de la naturaleza humana y restaban importancia a las características hereditarias (Papalia 1990).

La Psicología no solamente tuvo influencia en países extranjeros, sin embargo tardó en consolidarse como una disciplina independiente ya que también en México se ha contemplado como una de las ciencias importantes, por lo tanto, a continuación se describirá una breve reseña histórica de la evolución de la Psicología en México.

En el año de 1895, en la Escuela Nacional Preparatoria se impartía dentro de la cátedra de lógica y moral, la materia de Psicología; al año siguiente, gracias a la labor desarrollada por el Lic. Ezequiel A. Chávez, se modifica el programa, incluyendo por primera vez el estudio de la Psicología como materia autónoma.

En 1902, Enrique O. Aragón, publica el primer texto titulado "La Psicología", que se publica en México y describe trabajos realizados por las escuelas alemanas y norteamericana de principios de siglo (Casteñada, 1991).

En 1903, Ezequiel A. Chávez traduce de Edward Titchener, "Elementos de la Psicología", que sería texto oficial en la Escuela Nacional Preparatoria durante 25 años.

En el año de 1937, gracias a las aportaciones del Dr. Oswaldo Robles, se establece la carrera de Psicología en la facultad de Filosofía y Letras, cuyo programa estuvo en vigor hasta el año de 1945, en que el Dr. Fernando Ocaranza reestructuró el plan de estudios y se creó el Departamento de Psicología que comprendía tres años de estudio para la obtención de la maestría (op. cit).

La currícula fundamental se componía en su mayoría por materias filosóficas y en forma minoritaria por materias como psicología experimental y Psicología del desarrollo, cuyo resultado era un auxiliar del pedagogo o bien un profesor de Filosofía con cierta formación sobre algunos aspectos de Psicología.

A fines de los cuarenta y principios de los cincuentas, la influencia de la orientación filosófica disminuye a favor de la urgencia de una nueva corriente; la currícula se vio incrementada por materias como Psicopatología, neuroanatomía y psicofisiología, materias que se impartían en lo que era ya el colegio de Psicología.

TESIS CON
LA DE ORIGEN

La orientación clínica se popularizó, aún cuando los egresados no pudieran fungir como tales, salvo en aspecto de aplicación de pruebas y esto se debía a que los programas en realidad eran conglomerado de materias sin ninguna orientación básica, que permitiera al psicólogo definir su campo de trabajo.

En 1954 se crea el Departamento de Psicopedagogía en la UNAM, bajo el auspicio del Dr. Jorge Derbez el cual tenía como objetivo resolver los problemas psicológicos que se presentaron en relación a la orientación vocacional.

En 1957 se realiza el primer Congreso Latinoamericano de Psicología Profesional, que es organizado por los estudiantes de Psicología, como respuesta a la influencia de los programas. En dicho congreso se plantea por primera vez la idea de crear la Licenciatura, ya que a esta fecha los psicólogos sólo tenían el grado de maestro (profesor).

En 1958 comenzaron a salir al extranjero (Europa y Estados Unidos) los primeros estudiantes que iban a realizar estudios de posgrado en áreas de Psicología experimental y social.

Hasta 1960 ya se apreciaba un considerable incremento en la población estudiantil por lo que se hizo necesario abrir un turno matutino. Esto coincidió con la restructuración de los planes de estudio, al que se le incluyeron un mayor número de materias psicológicas. Tanto la orientación filosófica como la psicoanalítica seguía manteniéndose en la mayoría de los aspectos académicos de formación del psicólogo. Los profesores recién llegados de sus estudios de posgrado en el extranjero, se responsabilizaron casi en su totalidad del trabajo del nuevo turno, hecho que permitió otorgar una enseñanza más actualizada y proporcionada por psicólogos.

Toda esta influencia extranjera, generó una corriente más científica y amplia, lo que propició el surgimiento de nuevos programas, se solicitó incrementar el número de materias sustantivas, metodológicas, técnicas y aplicadas a la Psicología, dando como resultado la restructuración total del colegio de Psicología.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

metodológicas, técnicas y aplicadas a la psicología, dando como resultado la reestructuración total del colegio de Psicología.

José Cueli (1983), nos narra desde su punto de vista, el periodo comprendido de 1966 a 1973. "Es a partir del año de 1966 y del cambio de Departamento a Colegio de Psicología que se inicia una nueva organización en esta disciplina. El cambio implica necesariamente nuevos aprendizajes, compromisos que no son prevesibles y responsabilidades frente a las consecuencias. El departamento de Psicología, anclado en la Facultad de Filosofía y Letras, giraba sobre el eje central de la Filosofía racionalista, de corte tomista y adornada con clases aisladas de psiquiatras de corte organicista. Con la llegada de los psicoanalistas a México que habían ido a estudiar al extranjero, la situación de cambio, desde un enfoque psico-dinámico, cuestiona las bases de una filosofía deductiva lógica por un lado y humanista por otro. Los tomistas pierden fuerza, los psicoanalistas la ganan. El colegio se departamentaliza: Psicología Clínica, Social, Experimental, Patología, Fisiología y Psicología Industrial. Arriban los conductistas, que se inclinan por un enfoque cognoscitivista (Cueli, 1983).

El movimiento estudiantil de 1968 crea un clima cultural y político que ayuda mucho al colegio. Con frecuencia, asambleas, polémicas; todo se critica y se cuestiona. La solidaridad es el eje del movimiento. Mas que en el proceso mismo de identidad del psicólogo se pensó en la idea total de la psicología y en proporcionar los instrumentos y técnicas para el trabajo social en el país.

El colegio era una hervidera de pasiones. Las asambleas de los comités de lucha y los consejos de representantes se reunían a diario, hubo que negociar, hablar y convencer de que no podía existir una estructura universitaria.

En la Universidad el clima era similar y las autoridades universitarias, no veían con buenos ojos la creación de una facultad que lastimaba intereses de la comunidad; los grupos pedían aseguramiento en su ideología, con respecto a cual sería su lugar en el futuro como forma de interacción a la comunidad psicológica, al mismo tiempo se luchaba por el poder, tratando, ante la falta de una identidad psicológica, de hacer prevalecer una sola doctrina. La escuela crecía: de 1.000 alumnos que había en 1968, ascendió a

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

3.000 en 1971 y 4.000 en 1972, sin contar con una planta que hiciera frente a este crecimiento irregular, que eran fuente de problemas.

En 1969, El Dr. Ricardo Guerra recién electo Director de la Facultad de Filosofía y Letras, tras un largo estudio, convierte el colegio de Psicología en subdependencia de la Facultad, otorgándole mayor autonomía, encausando los pasos que han de convertirla en Facultad independiente.

En 1970 el plan de estudios es reestructurado nuevamente, dando lugar a los siguientes cambios:

Se crean a nivel licenciatura las áreas de Social, educativa, del Trabajo, Experimental, Psicofisiológica y Clínica; Se imparten las maestrías de Psicología Social, Educativa, del Trabajo, Experimental, Psicofisiológica y clínica; Se establecen los doctorados en Psicología Clínica y Social.

Este plan incluye en la mayoría, materias de Psicología y sus profesores son psicólogos preparados tanto en México como en el extranjero. Finalmente se funda la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México. Siendo la historia de la Psicología un apartado importante, a continuación se describirán algunos aspectos relevantes de la Historia de Psicología Industrial.

2.- HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.

A pesar de las destacadas actividades del doctor Scott y sus numerosos libros publicados durante los años 1901 a 1913, resulta interesante el hecho de que se le haya pasado por alto frecuentemente, en los informes históricos sobre el campo de la Psicología industrial. Esto ocurrió especialmente en el pasado. En la actualidad parece estar recuperando gradualmente su lugar como "el hombre que lo inicio todo", aún cuando no se le ha atribuido a Scott el honor de ser primer psicólogo industrial.

Considerado por muchos como "El padre de la Psicología Industrial", Hugo Munsterberg, fue de los primeros en aplicar los principios de los experimentos psicológicos a problemas prácticos. En 1911, convenció a los administradores de que ciertos procesos psicológicos como la fatiga y las recompensas están íntimamente relacionadas con el desempeño laboral (Naylor, 1988). Posteriormente en el año de 1913, este investigador publicó su texto "Psychology and Industrial Efficiency", como autor, Munsterberg, tendía a ser menos agresivo y directo que Scott en su método para aplicar la Psicología a los negocios. Así

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

en su libro "Las diferencias de los métodos entre la ciencia pura y la aplicada" Munsterberg escribe cuidadosamente y a la defensiva, sobre los intentos para establecer un campo aplicado de la Psicología Industrial, como correspondiente necesario del campo puro. Su libro, que sirvió como modelo para el desarrollo de la Psicología industrial, incluye temas como el aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta.

En 1917, hizo su aparición el Journal of Applied Psychology, la importancia de esta publicación podrá verse claramente, ya que aproximadamente en la misma época, las universidades comenzaron a impartir cursos de Psicología aplicada, y a medida que se ha ido desarrollando se ha observado la tendencia a ofrecer cursos en campos específicos de la Psicología industrial, Psicología del personal, Psicología vocacional y Psicología de la publicidad (Valderrama, 1984).

Así también durante la Primera Guerra Mundial los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales. De hecho, muchos de los principales campos de desarrollo psicológico de la posguerra, tales como las pruebas de grupo, las pruebas profesionales, las escalas de calificación y el inventario de rendimiento, de personalidad, tuvieron sus orígenes en las actividades de los psicólogos, dentro del esfuerzo bélico de la Primera Guerra Mundial. También se hizo hincapié en la construcción de pruebas para la selección y clasificación de los diferentes reclutas. Así mismo se elaboraron programas de adiestramiento especializado y técnicas de análisis de puestos y evaluación.

Otra publicación relevante de investigaciones aplicadas, Personnel Psychology, apareció en 1948, en ella se informa de los resultados psicológicos actuales como el adiestramiento, el análisis de puesto, la selección, la evaluación, la motivación y las actividades, las condiciones de trabajo y diseño de equipos.

Sus artículos están dirigidos a los gerentes informados e interesados, no obstante, al mismo tiempo, están escritos de tal modo que satisfacen las necesidades que tienen las técnicas de informes completos y precisos.

Durante los años posteriores a la Primera Guerra Mundial, la industria comenzó a interesarse por los estudios de la Psicología Industrial. Algunas empresas, como la Procter Gamble, la Philadelphia Company

TESIS CON
FOLIA DE ORIGEN

Y la fábrica de Hawthorne de la Western Electric, elaboraron sus propios programas de investigación de personal. De hecho, fue en la fábrica de la Western Electric, localizada en Hawthorne, donde se iniciaron los famosos estudios de "Hawthorne" en 1927. Estudios que duraron hasta mediados de la década de 1930 y la presión misma ejerció considerables efectos en el desarrollo de la Psicología Industrial. Aún cuando es posible que detuviera el crecimiento en algunos sentidos abrió, a pesar de todo muchos campos adicionales para la investigación.

Desde la Segunda Guerra Mundial, se han creado otras organizaciones importantes, para representar a varios subgrupos de interés, dentro de la Psicología aplicada las dos más notables son la Human Factor Society y la Ergonomics y la Ergonomics Society. La primera es un grupo norteamericano para psicólogos aplicados que se interesan por los problemas de ingeniería mínima. El segundo grupo es el correspondiente británico de la Human Factors Society, aunque fue el primero que se organizó, su publicación se denomina Ergonomics. Esta y la Occupational Psychology son las dos revistas británicas más importantes dedicadas a las investigaciones de Psicología Aplicada.

No hay duda de que la Segunda Guerra Mundial fue uno de los factores más importantes para el crecimiento de la Psicología en la Industria. Aunque la American Association for Applied Psychology se fundó en 1937, como organización oficial de la Psicología industrial, fue la enorme contribución de la Psicología al esfuerzo bélico, la que demostró a muchas personas que la Psicología aplicada podía ofrecer múltiples contribuciones importantes y prácticas.

Así en los comienzos de la Psicología del trabajo podemos referirlos a la aspiración del vocablo "psicotecnia" dado por Munsterberg en 1911. Ya antes la pedagogía experimental había aportado valiosas experiencias para el trabajo escolar. Dentro de la psicotecnia se impuso en lo esencial, la división de "psicotecnia subjetiva" y "psicotecnia objetiva", la primera pretendía conseguir la mejor adaptación del hombre a la tarea y sus diversas exigencias. La Psicología objetiva tenía por misión estructurar ella misma, las condiciones de trabajo de tal modo que disminuyeran al máximo posible los obstáculos opuestos a la capacidad y rendimiento del hombre, o sea adaptar la tarea al hombre.

TRIPS CON
FALLA DE ORIGEN

El psicólogo del trabajo, de acuerdo con las condiciones específicas de cada caso, de estar inmerso dentro de la problemática que significa determinado proceso industrial, laboral, o administrativo, ya que cada uno de estos genera problemas particulares, los cuales para su resolución requieren de un conocimiento preciso que permita evaluar todas y cada una de las variables que influyen en él.

Así es como la Psicología Industrial surge para posteriormente ser de gran relevancia, además de la innovación en México, por lo que a continuación se describe con detalle.

3.- HISTORIA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL EN MÉXICO.

3.1.- Antecedentes Nacionales de la Psicología Industrial.

A continuación se dará una breve explicación del nacimiento de la Psicología Industrial en México.

Como primer antecedente en México tenemos que, al reinagurarse la Universidad en 1910, la Escuela de Altos estudios invita al entonces ya famoso John Dewey a impartir un curso que versa sobre Psicología social, que posteriormente fue fundamento del texto del mismo nombre.

En 1923 se funda un Departamento Psicotécnico en el Distrito Federal, que inicia con el test de Binet, la primera adaptación nacional aplicándose éste a los postulados tanto en algunas empresas gubernamentales como en escuelas.

En el año de 1925 el Profesor David Pablo Boder, el doctor Agustín Molina Reyes, Luis González y María Deuth elaboraron para México la adaptación provisional de la Escala de Binet-Terman, la cual fue publicada por talleres Gráficos de la Nación del Gobierno del Distrito Federal: tanto en México como en países de habla hispana, esta edición muy utilizada, así como también en los Estados Unidos de Norteamérica para niños inmigrantes iberoamericanos. Posteriormente en el año de 1928 el Dr. Santa María efectúa su adaptación, la cual hoy en día considera como la primera prueba estandarizada dentro del territorio nacional.

Dentro del desarrollo de la Psicología Industrial, el Dr. José Gómez Robleda se ha destacado como uno de los investigadores que más ha contribuido a este fin, mediante la formulación de pruebas mentales de eficiencia, distracción-atención, sugestión, percepción, memoria, imaginación, habilidad intelectual, sentido de espacio y tiempo, mismas que han sido modificadas para examinar aspectos de personalidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Asimismo efectuó estudios importantes respecto a la Sicopatología del mexicano, además de haber propuesto un sín número de maniobras psicológicas de índole exploratorio, las cuales se han empleado en investigaciones y prácticas.

En sólo hasta 1938 que volvemos a tener referencia de otros acontecimientos importantes con la fundación de una escuela de capacitación de personal en la compañía Teléfonos de México.

Posteriormente en 1942 se establece el Departamento de Investigaciones Especiales en el Banco de México, siendo el titular el abogado criminalista. Dr. Alfonso Quiróz Cuarón. El objetivo de este departamento era seleccionar a personas que no tuvieran riesgos psicopatológicos, ya que el Sr. Eduardo Villaseñor, Director del Banco, pensaba que el exceso de trabajo y la baja remuneración de éste deba como consecuencia la existencia de fraudes. Esta deducción de debía a la influencia de los supuestos básicos de los criminalistas.

En este mismo año, en el hospital Colonial de los Ferrocarriles Nacionales de México, se crea el Departamento de Servicios de prevención de Riesgos, Educación, Neuropsiquiatría y Medicina Psicoanalítica estando al frente el Dr. Alfonso Millan, quien en coordinación con la Psicóloga Matilde Lemberg desempeñan las funciones de: Consultores de Capacitación, Inadaptación, Investigaciones sobre métodos y ambientes de trabajo, Accidentes, Prevención, Educación Psicológica del Individuo y Selección de Personal. Esta última tenía la finalidad de seleccionar y contratar personal que no fuera dañino, tanto para el público como para la empresa, a cada candidato se le sometía a lo siguiente:

- a) Examen Médico.
- b) Examen Psicológico.
- c) Pruebas Fisiológicas (visión, audición y tiempo de reacción).
- d) Cronaxia de los cuatro miembros.

En el transcurso de 1942 el Lic. José María Cuaron y los Doctores Francisco Garza, Germán Herrera, Joaquín Borell y Carlos Gómez Robleda idearon ofrecer ayuda a las organizaciones que no tenían un departamento Psicológico porque no contaban con el personal o el capital necesario para el

TRUJILLO CON
FALLA DE ORIGEN

establecimiento de un área de esta índole. El grupo mencionado llevó a la práctica su idea formando el Instituto de Personal S. C, el cual a través de su desarrollo ha logrado extender sus servicios en lo que se refiere a la Selección, Análisis y Valuación de puestos, investigaciones especiales y publicaciones acerca del adiestramiento en libros y folletos.

En 1944, El Banco de Comercio inicia planes de selección de personal, en los cuales se amplían la evaluación y análisis de puestos, así como también a otras organizaciones especiales.

Al mismo tiempo se inicia la aplicación de pruebas psicométricas, para la admisión y ascenso de empleados, este tipo de pruebas las introdujo el Ingeniero Davis Mehel.

En un principio utilizaron la batería de test del Dr. Gómez Robleda, siendo estos los siguientes: Sugestión-Percepción, Atención, Memoria (forma verbal) y de inteligencia Kohs. Más tarde se detectó la necesidad de aplicar un test de personalidad, por lo que se procedió a la traducción de Inventario de Personalidad de Benreuter. Posteriormente, al final de 1951 se incluyeron el test de Raven y el de aprendizaje de Rey.

En 1950 surge la necesidad de tener personal calificado en las organizaciones dando como consecuencia el establecimiento del "Despacho de Servicios Técnicos Especializados en México".

Al final de este año se instaló el primer despacho de asesoría denominado "El Instituto de Personal S.C.". Siendo sus creadores el Lic. José María Cuarón, el Dr. Francisco Garza, el Dr. Germán Herrera y el Dr. Joaquín Rivera Borell. Las asesorías que proporcionaba el Instituto a las empresas, eran las de seleccionar promordialmente ejecutivos, empleados de oficina, así como vendedores.

Los procedimientos que seguía este despacho para realizar la selección eran:

- a) Entrevista Inicial.
- b) Aplicación de pruebas psicológicas.
- c) Filiación.
- d) Exámenes Médicos de Laboratorio y Gabinete.
- e) Investigación Socioeconómica y.
- f) Antecedentes Penales.

TRABAJOS CON FALLA DE ORIGEN

La variedad de operaciones que se desarrollaron, propició el surgimiento de nuevos psicólogos, entre los que tenemos la Lic. Luz María Espindola y el Sr. Alexander Clover quien efectúa en el Banco de Comercio uno de los primeros. Estudios acerca del análisis de puestos en México.

La Comunicación Federal de Electricidad a través de su Unidad de Encuestas y Servicio, realiza de acuerdo a su objetivo principal la aplicación de exámenes de selección y promoción de personal, bajo la dirección de la Sra. María Elena Salazar Mallen, quien con la colaboración de algunos psicólogos efectuaron funciones de investigación de psicometría y selección de personal, además de la adaptación de los test: Army-Beta, Domino's, Wais y Barranquilla, para lo cual contó con el asesoramiento técnico del Dr. Luis Lara Tapia, Sara Margarita Zendejas y el Dr. Díaz Guerrero. Estos acontecimientos fueron a fines de 1950 y principios de la década de los sesentas, dando como consecuencia el surgimiento de la Psicología Industrial en el sector público.

Con respecto a la adaptación nacional de pruebas, también intervinieron los psicólogos: Jaime Grados Espinoza, Serafín Mercado Doménech, Angel San Román, Roberto Fernández Barbolla, Carmen Moncada Ivar, Elena López Ruiz y María Eugenia Rivera Barrera.

En el año de 1964 se incrementa el número de unidades de selección de personal, tanto en Secretaría de Estado como en Empresas Paraestatales, provocado esto por el cambio de Gobierno y el ejemplo de la Comisión Federal de Electricidad. En estas unidades tuvieron oportunidad de prestar sus servicios psicólogos egresados de la U.N.A.M., de la Universidad Iberoamericana y otras situaciones en las cuales se impartían en grado mínimo materias de Psicología Industrial.

Durante el periodo de 1969-1870, sigue existiendo de forma creciente la necesidad de un servicio profesional de reclutamiento y selección de personal, para aquellas empresas cuyos cursos financieros no les permiten crear y mantener unidades propias dedicadas a este fin. Por tal razón durante esa época surgen algunos despachos que cumplen con esta demanda. Entre ellos podemos mencionar los siguientes: "Consultores de Relaciones Industriales", "Psicología Aplicada", "Haron Shore y Asociados", "Aranda Y Asociados", "Dando S.A." y "Psicología Técnica Aplicada".

TRABAJOS CON
FALLA DE ORIGEN

Estos despachos, día con día, fueron proporcionando asesoría y servicio a un mayor número de empresas. Con el tiempo intervienen también en la resolución de problemas de personal, extendiendo sus actividades a las de capacitación, adiestramiento, análisis y valuación de puestos, calificación de méritos, programas de planificación de personal, mercadotecnia, inducción de personal, administración y programación de incentivos, investigación hombre-máquina, asesorías en desarrollo organizacional, publicidad, etc. Toda esta participación dio origen a que en México se percibiera la utilidad del psicólogo a través de sus técnicas.

De acuerdo a la importancia que el psicólogo había adquirido, las organizaciones empezaron a requerir de la constante colaboración de éstos, ya que se habían percatado de los beneficios que podían obtener a través de sus conocimientos.

En esta misma época la Psicología del Trabajo amplió su campo de acción impartiendo cursos, conferencias y asesorías a diferentes empresas e instituciones, tanto en la Capital como en otras entidades: con esto se abrió la contratación a psicólogos en organizaciones tales como: Hylsa Sytsa, Grupo Industrial Saltillo, Cervecería Cuauhtémoc, etc. Las cuales se encuentran ubicadas en las ciudades de Monterrey, Guadalajara, Saltillo y Puebla.

A través del progreso que ha obtenido la Psicología dentro del sector público, se ha logrado que el psicólogo sea reconocido como un elemento importante y útil dentro de la rama laboral. Este impulso se debió a que profesionales con conocimientos administrativos ocuparan puestos de dirección.

En la Universidad Nacional Autónoma de México surge la inquietud de formar profesionales que se dediquen al campo laboral, por lo que en 1970 se crea el plan de estudios enfocado a preparar con materias más específicas a los alumnos del área de Psicología del Trabajo, cuyo objetivo es enseñar la efectividad de la aplicación al medio industrial con una tecnología científico-psicológica. A pesar de que solamente se han sentado las bases para lograr el avance deseado, se cuenta con estudios realizados sobre la conducta humana en condiciones de trabajo: como ejemplo tenemos la iniciación de una campaña de sistematización observacional al empleo de métodos y técnicas que exclusivamente pertenecen al ámbito de la Psicología del Trabajo, ésta fue realizada por Bermúdez, Hermann y Domínguez.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Actualmente se han registrado, aproximadamente, 40 despachos de asesoría industrial en el Directorio de Teléfonos de México.

Como se puede observar, anteriormente la Psicología Industrial en México es muy amplia en cuanto a su historia se refiere, así también es de gran importancia mencionar que existen cuatro enfoques teóricos, los cuales se han querido insertar en la Psicología industrial. Por lo que a continuación se explicarán de forma breve.

4.- ENFOQUES TEÓRICOS.

Es importante mencionar que para clasificar aquellos modos de explicación de la Psicología en el plano de las organizaciones, haremos uso de los siguientes términos: enfoques internos, enfoque externos, enfoque cognitivo-conductual y enfoques sistémicos.

4.1.- Enfoques Internos.

Según, Mc. Carthy (Tomado de Pérez, Ch.J), previo a los años 40's se desarrollaban ya la psicología industrial y organizacional; sin embargo, en gran medida expresaba una carga administrativa más que psicológica. No fue sino hasta los 40's que esto cambió y de ahí hasta los 60's, las teorías basadas en la motivación tuvieron su momento de mayor auge, con representantes de la línea de Rogers y de Maslow.

Según Costales y Hernández (1980), estos y sus seguidores fueron los que dieron forma al enfoque intrapsíquico dentro de las empresas. Y este se caracterizaba por lo siguiente:

Hablan de estados mentales y procesos cognitivos.

Abordan los motivos internos u orgánicos que provocan el comportamiento.

Es "Un sistema de sentimientos y pensamientos acompañados por un conjunto relacionado de pautas de comportamiento".

Se ven las cogniciones como la alternativa de organizar y percibir la realidad, complementando a los modelos conductuales a favor de la organización.

Expresan como obstáculo la confusión de que el comportamiento psicológico viene del organismo, y difícilmente se rescata la posibilidad de que el individuo participe en un contexto.

RECIBO CON
FALLA DE ORIGEN

4.2.-Enfoques Externos:

Sin señalar las limitaciones que este enfoque tenía, empezaban a surgir otros modelos que se caracterizaban principalmente por retomar la noción de aprendizaje y de que interactuamos con nuestro contexto; además, otorgaban gran valía a que dichas interacciones o formas de comunicación ya no podían regirse por lo que interpretara el psicólogo, sino que harían necesario que indagáramos la realidad que ahora ellos compartían y de la que emanan las formas de organización y de comportamiento que practican (ya no era posible justificar el proceder adecuado de un trabajador diciendo "es que así es", "su temperamento así lo tiene desde que nació"). La aproximación conductual como representante en este enfoque de la industrial contaba con las siguientes cualidades:

- 1.- La interacción entre individuo y medio, así como entre organismos es crucial.
- 2.- Parte de los resultados de la investigación básica (Análisis Experimental de la Conducta) implementados en distintos contextos (Análisis Conductual Aplicado).
- 3.- Para su aplicación, recurre a un enfoque metodológico orientado al desarrollo, aplicación y evaluación de técnicas de cambio de conducta derivadas de la investigación conductual, con el propósito de resolver problemas tanto de índole personal como social y de mejorar el funcionamiento humano en general.

Al interior de las empresas, y no sólo de estas, se ha requerido de formas de análisis y de implementación para la maximización de los resultados de un grupo, destacando aspectos como dirigir y orientar a los organismos para que se comporten de una forma determinada.

En este sentido las conductas organizacionales son aprendidas así, la modificación de la conducta organizacional debe darle al psicólogo, bases teóricas y métodos para moldear, cambiar y dirigir la conducta organizacional hacia el logro de los objetivos de la empresa. La evolución expresa de la Modificación de Conducta Organizacional inició con el aprovechamiento de los principios del aprendizaje de la conducta (Pavlov, Watson, Thorndike, Skinner, etc.) hasta convertirla en una tecnología aplicable con una serie de principios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.3.-Enfoques Sistémicos.

Según Bertalanfy (tomado de Pérez, Ch. J)el modelo sistémico surge como una necesidad de la ciencia en su especialización de estructurar técnicas de recopilación de datos y de estructuras teóricas. El auge de las subdisciplinas derivadas de las grandes ramas obliga a las mismas a hacer modelos excluyentes del demás conocimiento. No obstante, se han generado problemas similares en diferentes áreas. Las ciencias se han topado actualmente con lo inservible de estudiar eventos aislados, prefiriendo ahora revisarlos e interacción. En psicología se ha intentado resolver ciertos eventos mentales partiendo de unidades de estudio como las sensaciones y el gusto, siendo que la Gestalt mostró la existencia e importancia de todos, que no son la suma de unidades y que son gobernados por leyes dinámicas. Y las ciencias sociales pasaron del concepto económico a uno supraordenado como sociedad como sociedad, nación, institución, como integrador de sus partes.El paralelismo de las bases de dichas áreas se incrementa en su independencia relativa al no tocar puntos de investigación y conocimiento de otros campos.

Así, existen modelos, principios y leyes que se aplican a los sistemas generalizados o derivados, que son la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones entre estos. De este modo se plantea la Teoría General de Sistemas, en donde, sus propiedades engloban isomorfismos en diferentes campos, que al haber similitud en las leyes rectoras de las conductas de las entidades (interpretadas como sistemas) mantienen correspondencia en los principios generales y a veces hasta en las leyes específicas.

4.4.- Enfoque Cognitivo Conductual.

El enfoque cognitivo-conductual, creado por Tolman y retomando por autores como Bandura y Mahoney entre otros, hizo acto de aparición en las empresas permitiendo analizar las mismas situaciones de comportamiento y de contingencias de aprendizaje, pero con umbral mayor de percepción de los eventos de estímulo, lo cual se explica de la siguiente manera.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

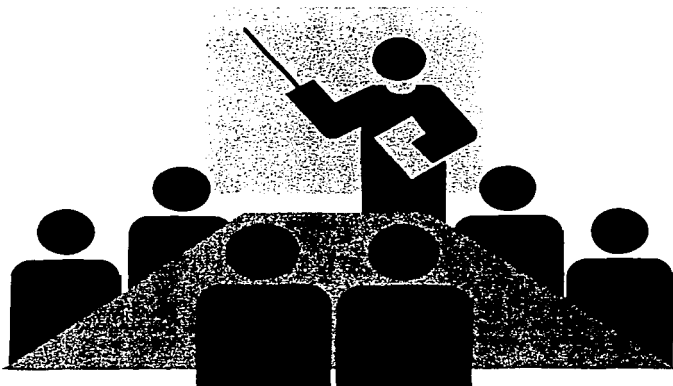
Según Costales y Hernández (tomado de Pérez; Ch.J) del equipo biológico de cada organismo serían las posibilidades de desarrollo que éste tenga, y como el ser humano es capaz no sólo de pensar, sino de organizar, de definir reglas, aparte de sujetarse contingentemente a pagos y prestaciones creadas por los humanos, ya no sólo se enfrenta a la experiencia, sino también al significado que para él tiene a las consecuencias que prevee de la misma.

De este modo, el ser humano inserto en la situación organizacional puede y es partícipe de reglas o estatus definidos en la empresa, tiene que ocupar adecuadamente un perfil de puesto, capacitarse, componentes que sólo pueden considerarse en cuanto tenemos presente como parte del medio el contacto social, y nuestro modelo nos permite trabajar con él.

Ahora bien, a continuación se va a explicar la importancia que tiene el psicólogo industrial en cuanto a función en la industria.

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO II FUNCION DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL



TEMA CON
FALSA DE ORIGEN

2.1.- FUNCION DEL PSICÓLOGO INDUSTRIAL.

En el presente apartado se abordará la función del Psicólogo Industrial ya que es un elemento valioso con que puede contar una organización, además de satisfacer necesidades que le son indispensables para su realización.

Creemos asimismo que urge brindar oportunidades para el desarrollo y la capacitación de los elementos humanos, a fin de que, fruto de su madurez y equilibrio, participen cada día más en la marcha de la organización y de la sociedad, dentro del orden y la coordinación que deben privar para que se logren los objetivos de la institución.

Todo lo anterior considera la dignidad de la persona humana, que debe ser respetada y no convertirse en objeto de manipulaciones, actitudes paternalistas, ni explotación.

Así el objetivo principal del Psicólogo Industrial es obtener el beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad (Arias, 1989).

Para llevar a cabo lo anterior, el Psicólogo Industrial debe desarrollar las siguientes funciones: (opcit).

2.1.1.- EMPLEO.

Su objetivo es lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación del recurso humano.

SUBFUNCIONES:

* Reclutamiento:

- Objetivo: Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que presenten.

- Política: Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

* Selección:

- Objetivo: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

TESIS CON
FOLIA DE ORIGEN

Política: Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etcétera, a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones. El departamento de recursos humanos auxilia a cada entidad administrativa presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe de esta unidad.

*** Inducción**

- Objetivo: Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

- Política: Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente partícipes de esta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella.

*** Integración, promoción y transferencia.**

- Objetivo: Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

- Política: Es la misma que se da en el reclutamiento.

*** Vencimiento de contratos de trabajo.**

- Objetivo: Llegado el caso de término de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.

- Política: Cuando se produzca la terminación de la relación de trabajo, deberá practicarse una entrevista final a efecto de conocer los puntos de vista del que se retira y aprovechar la información resultante a efecto de corregir fallas si las hubiera.

REGIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.2.- ADMINISTRACION DE SALARIOS.

La principal preocupación que ha tenido el hombre desde siempre ha sido contar con medios o recursos para aliviar sus necesidades, por lo tanto a continuación se describirán con detalle aspectos importantes en este apartado.

- **Objetivo:** Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y, de acuerdo al esfuerzo, eficiencia responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afecten a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República donde tenga sucursales la organización.

- **Política:** Estar en situación de competencia y aún de ventaja en el mercado de trabajo, para contar con los mejores elementos posibles. La distribución de la riqueza, a través de los salarios, es una forma de contribuir al bienestar del país.

SUBFUNCIONES

*Asignación de funciones.

- **Objetivo:** Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto claro y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

- **Política:** Llevar a efecto en forma sistemática estudios de análisis de puestos mediante sistemas objetivos.

* Determinación de salarios.

- **Objetivo:** Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

*Calificación de méritos.

- **Objetivo:** Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Política: De la calificación de méritos será de donde se derivarán premios y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

*Compensación suplementaria (incentivos y premios).

- Objetivo: Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

- Política: Esas sumas deben otorgarse sobre bases objetivas y ser proporcionales al esfuerzo realizado.

*Control de asistencias.

- Objetivo: Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

- Política: Ajustarse a lo dispuesto en la ley en el contrato colectivo, así como en el reglamento interior de trabajo.

2.1.3.- RELACIONES INTERNAS.

- Objetivo: Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

SUBFUNCIONES:

*Comunicación.

- Objetivo: Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

- Política: La información "confidencial" no existe entre la dirección y el personal.

*Contratación colectiva.

- Objetivo: Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Política: La representación laboral se concibe como un factor necesario y de gran importancia para la marcha de la organización y no como una fuerza antagónica; por ello la relación deberá ser realizada en un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado en un trabajo común.

***Disciplina:**

- Objetivo: Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

- Política: La forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva; es decir, mediante estímulos y premios, recurriendo excepcionalmente y en último extremo a castigos y despidos. En éstos casos se seguirá lo dispuesto en la ley, el contrato colectivo y el reglamento interior de trabajo.

***Motivación del Personal.**

- Objetivo: Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad de personal.

- Políticas: El trabajo es medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social. Todo lo que propicie este tal auge deberá ser estimulado.

*** Desarrollo del personal.**

- Objetivo: Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

- Política: Identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción, los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo.

***Entrenamiento.**

- Objetivo: Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

- Política: Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles. Obedecer lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2:1.4.- SERVICIOS AL PERSONAL.

- Objetivo: Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

- Política: En la resolución de problemas de tipo personal se deberá tener una actitud de madurez y respeto a la vida privada del elemento humano, a fin de evitar caer en una situación paternalista.

Coordinar, publicar y difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas, que otorgan tanto la organización como los organismos externos y disposiciones legales, para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a todos los trabajadores.

*** Actividades recreativas.**

- Objetivo: Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e instalaciones para su esparcimiento.

- Política: La iniciativa en este sentido corresponde a todo el personal; así, se estará cumpliendo con las disposiciones legales respectivas.

*** Seguridad.**

- Objetivo: Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

- Política: Dar oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad, extensivas al hogar y la comunidad. Cumplir con lo dispuesto en la legislación respectiva.

*** Protección y Vigilancia.**

- Objetivo: Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

- Política: Nunca menoscabar la dignidad humana registrando a los obreros al salir del establecimiento. Dotar a la organización con equipos contra incendios y robo y mantener estos siempre en buenas condiciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

*** Función: Planeación de Recursos Humanos.**

- **Objetivo:** Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

- **Política:** Mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país, con objeto de planear adecuadamente los recursos humanos.

Como podemos observar las funciones del psicólogo son: Empleo, Administración de salarios, Relaciones internas, Servicios al personal, Reclutamiento, Capacitación y la más importante para este trabajo es la Selección de Personal.

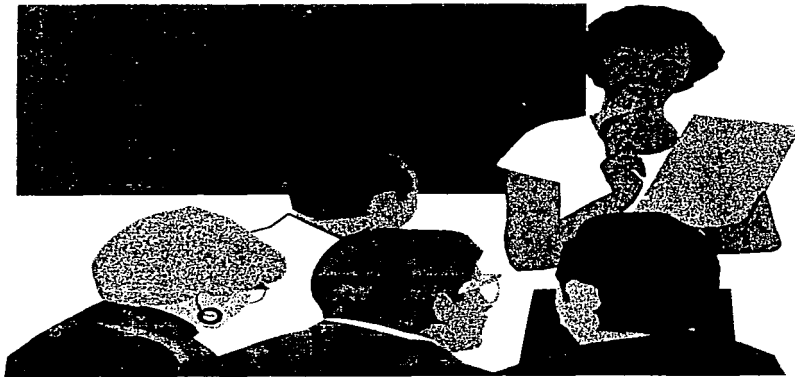
A continuación se desarrollará a profundidad lo relacionado con la función de empleo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III

EL PROCESO DE

SELECCION



TRIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1.- EL PROCESO DE SELECCIÓN.

Este proceso, en su expresión más simple, es característica inherente a los seres humanos. Igual que ha sido un requisito para elegir las especies animales más aptas a la supervivencia, lo es para escoger, desde los albores de su existencia, al hombre más apto para una actividad específica. A continuación se describe el proceso de Selección con más detalle.

Los autores que han abordado el proceso de selección coinciden en algunos de los pasos a seguir sin embargo difieren en la forma en que se lleva a cabo éste. Así Howell (1979); aborda la selección de personal con base a ejercicios realistas de individuos y de grupos, entrevistas, pruebas de inteligencia y conocimientos generales, considera que con los pasos anteriores se puede obtener información pertinente del candidato para ubicarlo en un puesto específico.

Para Arias (1989) el proceso se inicia cuando se presenta una vacante la cual es notificada a través de una requisición, recibida, ésta se recurrirá al análisis y valuación de puestos, y los siguientes pasos son: inventario de recursos humanos, fuentes de reclutamiento, solicitud de empleo, entrevista inicial o preliminar, entrevista de selección, informe de la entrevista, pruebas psicológicas, pruebas de trabajo, examen médico de admisión, estudio socioeconómico, decisión final y por último la inducción; para determinar los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos evaluando las potencialidades y habilidades de los candidatos.

Por su parte Shultz (1988) menciona que el proceso de selección adecuado consta de seis etapas para decidir si se hace o no una oferta de empleo: a) Entrevista Preliminar, b) Formulario de solicitud, c) Test de empleo, d) Entrevista final, e) Referencias, f) examen médico; con el fin de conocer las satisfacciones que los individuos desean en su trabajo y las cualidades que la empresa busca en ellos.

Chiavenato (1991) por su parte considera que las exigencias de selección se van en las exigencias propias de las especificaciones del puesto, cuya finalidad es la de dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para desempeñarla, de ahí que parte del siguiente proceso de selección: selección inicial, solicitud

TECNOLOGÍA CON
FUELA DE ORIGEN

de empleo, entrevista inicial, aplicación de los tests, entrevista final por el departamento solicitante, referencias, examen médico, y admisión.

Werther (1988) señala que el proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: 1) La información que brinda el análisis de puestos que proporciona la descripción de las tareas, 2) las especificaciones humanas y 3) los niveles de desempeño que requiere cada puesto.

De autores como Arias (1989), Chiavennato (1991), Orozco (1988), entre otros se observan similitudes en algunos pasos del proceso de selección, como son: la entrevista inicial, las pruebas psicológicas, la solicitud de empleo, examen médico, entrevista final y admisión, así mismo tienen como objetivo todos ellos el reclutar y seleccionar al personal idóneo para cubrir una vacante dentro de la organización. Para detallar y concentrar dicho proceso, se ha decidido retomar el proceso de selección realizada por Orozco (1988), y otros autores, ya que describen completa y detalladamente cada uno de los pasos desde que surge una vacante hasta la inducción del puesto, además de que nos permite detectar los potenciales humanos y la capacidad del candidato para el trabajo.

El proceso se describe de la siguiente manera:

3.2.-Requisición de Personal (Anexo 2)

En su esencia es el análisis y descripción de puesto, donde se señala la fecha en que deberá estar cubierta la vacante, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario y sueldo, etc. Así como las características que deberá tener el candidato, tales como la escolaridad, conocimientos, experiencia, aptitudes, cualidades, etc.

3.3.-Análisis y Descripción del Puesto (Anexo 3)

La descripción y análisis del puesto es la plataforma que sirve de base para las actividades en la administración de personal. Es fundamental en la selección de personal, porque el jefe de personal se basa en el análisis de puestos para conseguir y seleccionar al trabajador que más adecuadamente pueda cubrir la vacante. Para Reyes (1992) y Schultz (1988) también sirve para efectos de promoción o cambios

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

interdepartamentales del personal. Su finalidad es describir las características del puesto y del candidato en términos específicos, y la naturaleza exacta de las tareas ejecutadas en determinado trabajo.

Se cuenta con varias técnicas para efectuar el análisis de puestos las cuales son: a) Análisis de puestos, b) Actividades sistemáticas c) Incidentes clínicos. Una de las más utilizadas es la entrevista exhaustiva relacionada directamente con el trabajo, la técnica se basa en entrevistas directas de individuos, grupos de trabajadores o el empleo de cuestionarios. Esta ofrece muchas ventajas, en primer lugar, los que realizan el trabajo conocen siempre mejor los detalles del mismo. La interacción directa entre éstos y el analista de puestos permite conocer lo que éste trata de conocer.

Ruiz (1986) describe las técnicas mencionadas:

- a) Análisis de puestos: Es la observación directa del empleado en su trabajo.
- b) A veces basta verlo ejecutar la tarea, pero otras a veces se aplican métodos más refinados como las películas. La investigación psicológica ha probado que el sujeto actúa de manera diferente al saberse observado, por lo cual es preciso que el analista no interfiera o interfiera lo menos posible.
- c) Actividades sistemáticas: Consiste en anotar todo lo que realizan en determinado periodo. Si ésta tarea la efectúa con cuidado, proporcionará detalles, que de otra manera no habrían observado o descubierto.
- d) Incidentes clínicos: En donde se registran las conductas indispensables para un rendimiento satisfactorio cualquiera que sea la técnica con que se realice el análisis .

3.4.- Reclutamiento.

El reclutamiento ha sido definido de diversas maneras como se presenta a continuación:

Orozco (1980) lo define como el procedimiento mediante el cual se busca, se elige y se obtiene al candidato de un total de aspirantes que más se acerque a los requisitos demandados por el puesto a cubrir. Es el proceso de encontrar y de atraer a los solicitantes adecuados para los empleos. El proceso se inicia cuando se buscan nuevos candidatos y concluye cuando se presentan sus solicitantes.

Para Werfher (1988) es el resultado de un conjunto de buscadores de empleos dentro de los que se escoge a los nuevos miembros de personal .

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por su parte Amaro (1981) reconoce el reclutamiento como un proceso de promoción, que persigue la finalidad de atraer candidatos idóneos a la empresa. Es un despliegue publicitario en la busca del empleado más capacitado.

Finalmente, Arias (1989) señala que el reclutamiento se refiere a escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

De ésta manera el objetivo principal del reclutamiento de acuerdo a las definiciones es, localizar las fuentes y captar en forma oportuna, el elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos.

El psicólogo reclutador tendrá que recurrir a lugares específicos, o bien utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlos. A estos lugares se les denomina fuentes de reclutamiento.

Granados (1988) recopila los aspectos más importantes en el proceso de la obtención de recursos humanos y los divide en:

A) Fuentes de reclutamiento: Existen dos principales fuentes, las internas y las externas.

* Fuentes Internas: Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan al candidato para cubrir el puesto, entre las más importantes destacan:
Sindicatos.

Archivo o cartera de personal, se integra con las solicitudes de candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores.

Familiares y Recomendados.

Promoción o transferencia interna de personal, esto sucede cuando el psicólogo encargado estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objeto de determinar la existencia de un candidato viable para ser promovido.

Intercambio con otras empresas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

* **Fuentes externas:** Son aquellas fuentes que proporcionan a los candidatos y que son totalmente ajenas a la empresa, entre las más importantes tenemos las siguientes:

Profesionales y educativos, pueden ser escuelas, universidades, escuelas comerciales, etc., son fuente de personal especializado.

Asociaciones profesionales, cuando se requiere personas con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional, el reclutador puede tener contacto con las distintas asociaciones profesionales, donde le proporcionen información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.

Bolsa de trabajo, son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo.

Agencias de colocación.

Cuando el candidato acude a la empresa en forma espontánea, atraído muchas veces por el prestigio de la empresa.

B) Medios de Reclutamiento: Son aquellos medios mediante los cuales el psicólogo da a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad porque su potencialidad de difusión es amplio.

* Anuncios (en periódicos y revistas).

* Boletines, se realizan impresos en los cuales se señalan las vacantes.

* Colocando anuncios en la entrada de la empresa.

* Conferencias sobre la empresa.

3.5.- Recepción de Solicitudes.

El lugar donde son recibidos los candidatos, el aspecto general de la empresa, la forma y trato con que son recibidos los candidatos, juega un papel importante, y en ocasiones definitivo, en los futuros empleados.

En este primer paso del proceso, es una capacitación adecuada de la persona o personas que recibirán a los solicitantes, por ejemplo, hacer anotaciones discretas de comportamiento y actitud que los aspirantes adoptan en la entrevista (Ruiz, 1996).

3.6.- Solicitud de Empleo.

La forma impresa de solicitud de empleo, es el primer documento formal que se tiene del solicitante, es un instrumento administrativo que consiste en registrar información fundamental en forma agrupada y manuscrita (Villa, 1980).

Para Daves y Shakleton (1982) la solicitud de empleo generalmente es el primer contacto entre la empresa y el solicitante. Así obtiene información sobre los detalles biográficos, entrenamientos, etc., son aspectos que deben tenerse en cuenta en la organización, ya que ésta tiene dos propósitos.

- a) Como inventario biográfico del solicitante.
- b) Como guía al entrevistador para orientar sus preguntas a puntos de interés.

En general, todas las formas de solicitud tratan de obtener información básica suficiente sobre los siguientes aspectos:

- a) Datos personales (algunos agregan datos físicos).
- b) Datos familiares.
- c) Estudios realizados.
- d) Educación o capacitación complementaria.
- e) Idiomas.
- f) Conocimientos de máquinas y herramientas.
- g) Conocimientos de oficina.
- h) Trabajos anteriores (algunos agregan sueldo inicial y final).
- i) Asociaciones o clubes a que pertenece.
- j) Pasatiempos.
- k) Referencias personales y laborales.
- l) Firma del solicitante.

El curriculum vitae, es otra forma de solicitar empleo, es un resumen escrito, a máquina del historial del candidato, utilizado por lo general, por las personas que aspiran a puestos de niveles superiores (ejecutivos).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.7.- Entrevista Preliminar.

La entrevista preliminar es de carácter superficial, sin embargo, es el primer filtro al que es sometido el candidato (Orozco, 1980). Esta evaluación inicial del candidato es un instrumento poco confiable de selección, pues proporciona una impresión general del individuo, sirve para decidir si reúne las condiciones y cualidades que justifican un examen más detenido (Schultz, 1988).

La entrevista siendo uno de los pasos básicos del proceso de selección, permite dar cuenta si el aspirante posee las características propias correspondientes al puesto (Mc Morry, 1981).

En su forma más elemental, la entrevista no es más que una conversación entre ambas partes, encaminada a establecer un mutuo conocimiento y a intercambiar informaciones útiles para llegar a la decisión final. La entrevista ocupa un lugar prominente, en el ámbito del proceso de selección: conserva un valor insustituible en el cuadro del proceso de selección, en cuanto permite un contacto humano, inmediato y personal entre candidato y empresa. Es el único acto, que posibilita la apreciación de factores exquisitamente unidos a las relaciones interhumanas y su manifestación en determinada forma (Ruiz M, 1996).

Si se producen errores y distorsiones en las entrevistas, son imputables en parte a la naturaleza del instrumento, y en mucha mayor proporción al hecho de que la entrevista es descuidada como tal frecuentemente a causa de su aparente simplicidad, por las mismas direcciones de personal. Por ello es importante implementar técnicas adecuadas de entrevista en la selección para elevar la productividad, eficiencia y la satisfacción de la empresa y del trabajador de acuerdo a las necesidades de ambas.

Las técnicas de entrevista deberán de constituir un método válido para elegir a la persona idónea para una tarea específica. Sin embargo, como lo indica Acevedo (1988) se siguen aplicando métodos basados en la costumbre que, si bien no son malos, no cumplen su verdadera función, son soluciones relativamente fáciles y rápidas que adolecen de muchos defectos al recabar la información, por ejemplo: referencias personales y/o laborales, intuición del entrevistador, exámenes de selección, factor escolaridad, etc.

Por lo que se considera que la entrevista en selección debe ser primordial, como un medio de interacción humana a través del cual se busca obtener información valiosa y suficiente acerca de las actitudes,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

habilidades, conocimientos y personalidad del candidato a un puesto, con el objeto de llegar a predecir con mayor certeza, si podrá desempeñar con éxito la tarea para la cual se le intenta seleccionar.

Así Van Holm y Casey (1991) han realizado estudios en Estados Unidos sobre la entrevista de selección, ya que es el método más usual para seleccionar a los candidatos idóneos para cubrir una vacante.

Consideran que la entrevista debe estar constituida: por la fase de orientación que permite explicar en qué consiste el trabajo y de revisar la experiencia laboral del candidato; la fase de presentación experimental da al candidato la oportunidad de hablar sobre su posición; la fase de venta de organización, la cual se basa en nivel de interés del trabajo, seguridad y socialización del candidato; en el criterio que los entrevistadores deben dar a las habilidades, aptitudes y motivaciones de los candidatos.

Se ha demostrado en estudios realizados acerca de la entrevista de selección, que las más comunes son: entrevista estructurada, entrevista libre y la entrevista conductual, ésta última se refiere en entrevistar a los candidatos en un tiempo corto de acuerdo a una lista de preguntas que permiten decidir sobre una amplia evaluación individual del candidato, lo cual consiste en escuchar lo que el candidato realmente trata de decirnos, hacer las mismas preguntas a cada candidato, hacer preguntas que requieran una respuesta normativa, así la entrevista conductual es usada para obtener detallados factores acerca de cómo aplicar y dirigir acertadamente un suceso real. Las preguntas serán designadas para probar particularmente el pasado de la conducta del candidato en situaciones seleccionadas para sus eventos relacionados en el trabajo (Ruiz M, 1996).

Ahora bien, Orozco (1988) nos dice que según la oportunidad y finalidad a que se destina la entrevista se clasifica en:

***Admisión:** Cuyo objetivo es formar juicio del sujeto para el cargo que deba cubrir, distinguiéndose la "entrevista previa" o ligera y rápida para que en primera clasificación (cuando son muchos los candidatos) se pueda hacer un resumen de los mismos, y la "amplia" en la que se profundiza en cada uno de ellos los aspectos que constituyen el verdadero objeto de la entrevista.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

***Promoción:** "Tiene por finalidad el determinar, como complemento al concepto que por calificación y por su historial se tiene del sujeto los intereses particulares que pueden moverle a ocupar una nueva y mejor situación" (Pág. 345).

***Consejo:** Tiene su oportunidad en múltiples incidencias de la vida laboral y a fin de aclarar estas situaciones, así como de sondear o revalorizar embarazosas posiciones, que de no ser neutralizadas quedarán latentes y con posibles repercusiones en el equilibrio del grupo.

***Salida.-**Se realiza cuando se puede actuar sobre un empleado cuya marcha obedece a propia voluntad y se tenga la seguridad de que ésta determinación lo hace por conveniencia propia y sin recelos con respecto a la Dirección, siendo momento oportuno para obtener informaciones valiosas sobre problemas internos que de no hacer esta entrevista, posiblemente nunca conoceríamos.

Para este autor, según el grado de rigidez en su desarrollo, la entrevista de selección puede clasificarse en:

Planificada: En la que previamente se han trazado con todo detalle las preguntas y enfoques de las cuestiones que se requieren explorar en forma fija y determinada. Si bien puede parecer que esta es una ventaja en cuanto a que el entrevistador no pierda el control de la sesión y siempre en cada momento está dominando la situación, en cambio resulta rígida y de tipo perjudicial, por lo que resulta molesta e incómoda para el entrevistado. Sólo en casos muy particulares debe ser empleada tales como investigación de causas y responsabilidades de accidentes, o de orden similar en faltas e incidentes en el trabajo.

Semi-libre: En la que se ha trazado el plan de desarrollo de las entrevistas, en cambio, dentro de cada punto, existe una libertad de acción en la calidad de las preguntas y su sucesión con la garantía de que el entrevistador en todo momento recupera la línea trazada. Es más ágil y sirve para iniciarse en las técnicas de la entrevista.

Libre: En la que el entrevistador sabe cuáles son los objetivos que tiene que resolver, ésta se desarrolla sobre la marcha y con gran fluidez. Es la mejor porque es la que nos arroja más información, ya que el entrevistado tiene más oportunidad de expresarse en comparación con las anteriormente citadas; pero también exige una

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

práctica profesional por parte de quien dirige para no dejarse desbordar por el entrevistado, máxime si ésta es persona preparada profesional y culturalmente.

3.8.- Entrevista Formal o Profunda.

Para Orozco (1988) la entrevista formal requiere de más tiempo para conocer profundamente a la persona, así como obtener información sobre los aspectos de su personalidad.

- * Familia
- * Trabajos anteriores.
- * Motivaciones y actitudes.
- * Intereses.
- * Cultura.

A partir de la información abundante que se recopila, se preparan preguntas muy sutiles destinadas a una entrevista exhaustiva. Interrogan al candidato varios miembros de la empresa con el objeto de obtener diversas impresiones y compararlas.

3.9.- Exámenes Psicológico

En esta etapa de exámenes psicológicos en el proceso de selección, se hace una valoración de la habilidad y potencial del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Estas herramientas han contribuido en la selección de personal. Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales son buenas, siempre y cuando sean correctamente diseñadas, y adecuadamente utilizadas (Arias, 1989).

La finalidad de aplicar pruebas psicológicas es la de ayudar a identificar las características que más se adecuen a las solicitadas en la requisición de personal, con el objeto de decidir la aceptación o rechazo del individuo a la organización que ha solicitado su ingreso (Rivera, 1990). Las pruebas psicológicas tratan de evaluar la capacidad humana señalando la idoneidad de una persona para desempeñar una función determinada y su posible conducta futura. Un programa de selección fundamentado en pruebas psicológicas,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

debe estar dirigido a obtener al candidato más eficiente y a predecir su posible crecimiento y desarrollo (Amaro, 1981).

El propósito de aplicar las pruebas es el de proporcionar una evaluación objetiva de diversas clases de características psicológicas, tales como personalidad, inteligencia, aptitud, conocimiento y habilidad entre otros.

Por su parte Siegel, (1981) y Flippo (1984) mencionan que las pruebas psicológicas son instrumentos concebidos para medir ciertos factores psicológicos tales como: habilidad para razonar, capacidad de aprender, temperamentos, aptitudes, coeficiente intelectual, personalidad de inteligencia; también se incluyen por lo general pruebas concebidas para medir habilidades psicomotoras, tales como destreza manual o coordinación visual manual.

Es muy importante para las organizaciones que sus miembros desempeñen el trabajo para el cual tienen más aptitudes. Así se incrementará la productividad y la satisfacción psicológica del individuo, por lo tanto es importante tomar en consideración para este trabajo lo que son los tests psicológicos:

Los exámenes psicológicos elaborados bajo una rigurosa investigación científica, reúnen varios aspectos que los distinguen de aquellos comúnmente utilizados en las revistas quincenales (Schultz 1988; Rivera, 1988; Rivera, 1992, Blum y Naylor, 1988).

Estos aspectos son de gran importancia para llevar a cabo un buen test psicológico:

A) Estandarización: A través de éste término se señala la congruencia o uniformidad de las condiciones y procedimientos con que se aplica un test. Si se pretende comparar la puntuación intersujetos, es necesario que éstos realicen la prueba bajo idénticas condiciones.

Todo test debe tener su propio método de normalización, aplicándose rigurosamente en las mismas circunstancias cada vez que se use. De esta manera, todo aquel que se someta a él, leerá y/o escuchará las mismas instrucciones, dispondrá del mismo tiempo para resolverlo e incluso un medio ambiente físico semejante, dado que cualquier cambio puede alterar el rendimiento individual.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

B) **Objetividad.-** Es una característica de los tests, que se designa ante toda puntuación o calificación de los resultados; es decir, para lograr una calificación objetiva es preciso que todos aquellos que intervengan en la actividad de calificación, obtengan los mismos resultados.

Un test objetivo es mucho más conveniente que uno subjetivo, ya que en el primero se hace una evaluación imparcial de los candidatos y una comparación más equitativa. Actualmente en la industria se siguen utilizando tests subjetivos con fines de selección de personal, sin embargo, sus resultados son discutibles.

C) **Normas.-** Para interpretar los resultados de un test psicológico, es necesario tener un marco de referencia o criterio de comparación, ya que si no sería imposible comparar el rendimiento de un sujeto con el de otras personas semejantes. Esto se logra mediante las normas del test, la distribución de las puntuaciones en un grupo numeroso de personas cuyas características se parecen a la de los demás candidatos.

Algunos tests de uso común cuentan con normas para grupos de edad, de ambos sexos y de diverso nivel educativo. La utilidad del test como instrumento de selección de personal depende de la adecuación de sus normas.

D) **Confiabilidad:** Este aspecto marca la consistencia de las respuestas. Si un grupo realiza un test de inteligencia y alcanza una puntuación media de 100, pero si al repetirlo (una semana después) recibe una puntuación media de 72, se admite que el test no es confiable, puesto que aporta medidas no coherentes. Es frecuente descubrir una pequeña variación en las puntuaciones al volver a aplicar una prueba; pero el hecho de que la fluctuación sea considerable indica que algo está mal en el test o en el método de calificar.

Antes de ser administrado al público, es necesario tener una precisión de la confiabilidad del test. Hay varias formas para determinar dicha confiabilidad, para ello existen varias formas y son las siguientes:

* **Método test-retest.-** Consiste en aplicar dos veces la prueba al mismo grupo y correlacionar los dos grupos de puntuaciones. Cuánto más se acerque el "coeficiente de correlación" a una correlación positiva perfecta (+1.00), será más confiable el test.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sin embargo, este método tiene varias limitaciones. Por un lado es costoso someter a los empleados a la misma prueba; el aprendizaje y otras experiencias que ocurren entre ambas sesiones pueden producir una puntuación más alta en la segunda aplicación.

* **Método de formas equivalentes:** En lugar de aplicar el mismo test de la segunda vez, se recurre a uno similar y se correlacionan entre sí ambas series de puntuaciones. Su desventaja deriva en la dificultad y costo para elaborar y administrar dos tipos de test equivalentes pero distintos.

* **Método de división por mitades:** Se aplica una vez el test, y se divide en mitad y posteriormente se correlacionan entre sí ambos grupos de reactivos. Para el primero se reduce tiempo y costo en comparación con el segundo, ya que para este solo se necesita una aplicación.

E) **Validez.**- Otro de los requisitos esenciales de todo test psicológico es que realmente mida lo que pretende medir. Tal propiedad ha sido denominada validez.

Suponiendo un caso en el que el psicólogo industrial elabora un test para estimar la competencia operativa de ensambladores, el test puede considerarse válido si mide las habilidades para realizar esa tarea. Una manera de averiguarlo es correlacionando las puntuaciones con el rendimiento posterior al sujeto.

Los psicólogos se han interesado en particular, en dos enfoques de la validez relacionada con un criterio, los cuales son:

A) VALIDEZ PREDICTIVA: Consiste en aplicar el test a los candidatos durante un periodo determinado y luego contratarlos a todos, haciendo un lado sus calificaciones. Posteriormente con el paso de los meses, una vez que se haya obtenido una estimación del rendimiento laboral de cada sujeto, las puntuaciones y estimaciones de rendimiento se correlacionan entre sí, a fin de valorar la eficacia con la cual el test predijo el éxito laboral.

B) VALIDEZ CONCURRENTES: Este método consiste en administrar el test a individuos que ya desempeñan el puesto y luego se correlacionan las puntuaciones del test con las estimaciones del rendimiento laboral. Su principal desventaja radica en que los empleados que participan son los "mejores", en tanto que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

los menos eficientes ya habrán sido despedidos, transferidos o bien habrán renunciado . Es un error solo observar a los empleados eficientes y tomarlos como norma.

Los estudios no sólo se han enfocado hacia la validez relacionada con un criterio, sino también a aquel aspecto de la validez que se vincula con la naturaleza o contenido del test, independientemente de su relación con algún criterio externo. A este tipo de validez se le ha denominado "validez racional ", la cual se aplica cuando no existe o se carece de medidas de rendimiento y, por lo tanto, es imposible correlacionar con ellas las puntuaciones de los test. Los dos medios para comprobar la validez racional de un test son:

C) VALIDEZ DE CONTENIDO: La cual consiste en evaluar el contenido de una prueba con el fin de cerciorarse de que incluya una muestra representativa de todas las preguntas que han de formularse. Esto se logra a través del análisis de puestos y después determina si la prueba contiene una muestra adecuada de las destrezas y habilidades que exige el puesto.

D) VALIDEZ DE CONSTRUCTO: Es un intento de determinar cuáles son las características psicológicas evaluadas por el test. Por ejemplo, ¿Cómo saber si un nuevo test cuyo objetivo es medir la inteligencia logra en realidad dicho objetivo? una forma de hacerlo consiste en correlacionar las puntuaciones del nuevo test con otro (s) bien comprobado (s). Si la correlación es alta, se tendrá cierta seguridad de que el nuevo test mide el constructo en cuestión.

C) VALIDEZ NOMINAL: A través de ésta se indica la relación existente que las preguntas guardan con el puesto. Es decir, si las preguntas son pertinentes con los requisitos del puesto.

Comprobar un coeficiente de validez de un test es costoso y toma tiempo, pero sin esta información las evaluaciones realizadas carecerán de la confianza de que realmente están cuantificando las habilidades, destrezas, intereses, etc, que se desean.

Una vez comprobado que la validez y confiabilidad son satisfactorias, habrá que resolverse la cuestión de las puntuaciones de exclusión (puntuación mínima que se exige al candidato). Esta dependerá de la cantidad de solicitantes, a mayor número de ellos corresponderá una selección más rigurosa.

Los test clasificados , por la manera en que se aplican se han dividido en:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

* **Test Individual:** Es aquel que se administra a un sujeto a la vez, por lo cual el tiempo y dinero invertido en él es mayor. Se recurre a ellos cuando se pretende profundizar sobre la conducta en cuestión.

* **Test Colectivo:** Son tests diseñados para ser aplicados a una gran cantidad de personas al mismo tiempo. Sus ventajas son el ahorro de tiempo, dinero y esfuerzo. Sus limitaciones de magnitud son las que imponga el tamaño de la instalación e incluso el número de aplicadores.

Los tests clasificados por la forma en que se elaboran son:

* **Test de Velocidad:** Tienen un lapso de tiempo fijo, el cual todos los individuos deben de interrumpir su trabajo. Se recomienda su uso en los programas de test colectivos, dado que las pruebas se recogen al mismo tiempo, además de que en algunos casos la velocidad es parte esencial de lo que va medirse.

* **Test de Poder:** Este no tiene límite, por lo cual los sujetos pueden tardar el tiempo que deseen. Normalmente este tipo de tests contiene más reactivos con un mayor grado de dificultad.

* **Test de Lápiz y Papel:** Son de los más utilizados en la industria. Los formularios vienen impresos y las respuestas se anotan en una hoja. A esta clasificación corresponden la mayoría de tests colectivos de inteligencia, interés y personalidad.

* **Test de Ejecución:** Proporciona una evaluación más objetiva del candidato, es cuando se le pide a la gente que efectúe una serie de operaciones mecánicas sobre lo que dice manejar o conocer, que si se le hicieran preguntas relacionadas con su trabajo. Este tipo de test requiere de una prueba individual por lo tanto de un mayor gasto de tiempo.

Los tests clasificados por su forma de calificación se dividen en tests de puntuación objetiva y subjetiva. Es de todos conocido que la importancia de la objetividad en una prueba es fundamental, dado que una calificación subjetiva propicia que en la evaluación se mezclen prejuicios y actitudes personales.

* **Test de Inteligencia:** Los reactivos de los tests de inteligencia se relacionan con aspectos de tipo educativo, tales como: ortografía, lectura, matemáticas, etc. De esta forma la inteligencia no es sino un constructo que se mide a través de dichos aspectos educativos. Se ha demostrado que los tests de inteligencia predicen mejor el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

éxito en los programas de adiestramiento que el rendimiento adecuado con el puesto, en tanto que éste último se rige también por factores motivacionales. Entre los tests más utilizados en la industria se encuentran:

TEST DE INTELIGENCIA:

MEDICION RAPIDA DE HABILIDAD INTELLECTUAL - BARSIT:

Es un test que puede emplearse colectivamente y utiliza material impreso (papel y lápiz). Es de fácil aplicación y se recomienda como prueba inicial.

EL BARSIT tiene doble uso:

A) Para escolares a partir de la terminación del tercer grado (Psicología Educativa).

B) Para adultos de educación primaria (Psicología Industrial y Educativa).

Sus propósitos son los siguientes:

- 1.- Determinar rápidamente el nivel de inteligencia o aptitud para aprender.
- 2.- Comparar la composición de grupos.
- 3.- Seleccionar previamente casos excepcionales.
- 4.- Adaptabilidad al sujeto.

Con el BARSIT se obtiene rápidamente un índice de la aptitud para aprender, mediante la valoración de factores de inteligencia verbal y razonamiento numérico, haciendo también intervenir elementos cognoscitivos lógico-verbales.

TEST BETA II-R:

El BETA II-R, al igual que sus predecesores, fue diseñado con el fin de contar con una medida de la capacidad no verbal de los adultos que tienen problemas de lectura y escritura. El BETA Revisado se emplea frecuentemente en grupos que cuentan con una deficiente capacidad de lectura o que no pueden leer. Es empleado frecuentemente en organizaciones industriales que contratan a grandes cantidades de obreros no calificados. EL BETA-II-R, con su muestra de estandarización representativa, debería ser utilizado con más frecuencia por organizaciones que se ocupan de la rehabilitación y del entrenamiento ocupacional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para proporcionar una medida apropiada para la población para la que fue desarrollada este instrumento, el BETA II-R no requiere para su ejecución de personas con altas capacidades, por lo que puede ser utilizado en grupos de adultos en general. El valor máximo de este instrumento no es muy alto, porque no diferencia bien entre los sujetos de capacidades muy altas. Así, los individuos que alcanzan puntuaciones muy altas en el BETA-II-R deberían ser examinados mediante otro instrumento, para así contar una medida más exacta de su capacidad.

El BETA-II-R consta de seis tareas; la duración de su aplicación es de aproximadamente 30 minutos, incluyendo el tiempo requerido para las instrucciones y para los ejercicios de práctica. No se cuenta con un nombre específico para cada tarea. Sin embargo, cada tarea pretende medir diferentes aspectos de capacidad intelectual no verbal y puede ser identificada por el tipo de problema. Además este instrumento proporciona una estimación global de la capacidad intelectual.

TEST- DOMINOS:

Consiste en presentar al sujeto varias series de dominos, cuyas piezas se hallan lógicamente correlacionadas entre sí, pero a las cuales en cada caso falta una que el sujeto debe deducir.

Su aplicación puede ser de forma colectiva o individual.

Es aplicable a personas de 12 años en adelante, puede administrarse individualmente a partir de los 10 años. La prueba se presta especialmente para el examen de inteligencia en adolescentes y adultos. Se toma como tiempo base 30 minutos, con una tolerancia que puede ir más allá de 12 ó 15 minutos adicionales y que no tiene por qué extenderse hasta ese límite en todos los casos.

El dominos es un test gráfico, no verbal, destinado a valorar la capacidad de una persona para conceptuar y aplicar el razonamiento sistemático a nuevos problemas.

TEST-RAVEN:

Es un instrumento destinado a medir la capacidad intelectual para comparar formas y razonar por analogía, con independencia de los conocimientos adquiridos. Informa acerca de la capacidad presente del examinado para la actividad intelectual en el sentido de su más alta claridad de pensamiento en condiciones de disponer de tiempo limitado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Este test utiliza figuras abstractas (geométricas) incompletas, además de ser una prueba no verbal.

Puede administrarse de forma individual o colectiva.

Es una prueba que está constituida por 36 láminas, están distribuidas en tres series de 12 dibujos. Se Consideran tres criterios principales: Forma de trabajo (reflexiva-intuitiva), Rápida- Lenta y Perseverancia (uniforme e irregular).

TEST DE HABILIDAD MENTALES PRIMARIAS- THURSTONE:

Se aplica a Ingenieros Industriales, Arquitectos, Químicos y Diseñadores.

Las habilidades mentales primarias que en la actualidad son objeto de exploración y de medición, son: Comprensión verbal, Comprensión Espacial, Raciocinio, Habilidad para el cálculo, Fluidez Verbal, Memoria, Percepción y Habilidad motriz.

En condiciones favorables, el test puede aplicarse a grupos relativamente grandes. Los mejores resultados se obtienen con la aplicación del test a 20 o 30 examinados simultáneamente. El examinador debe tener copia de las instrucciones y de preferencia un cronómetro. Cada examinado debe tener un lápiz con punta afilada. No se pueden usar plumas fuentes.

El tiempo total necesario para la aplicación del test, incluyendo las instrucciones, oscila generalmente entre 45 y 75 minutos. El tiempo neto para el desarrollo de los cinco sub-test es exactamente de 2 minutos. El tiempo que se emplee para leer las instrucciones, varía de acuerdo con la edad y la índole del grupo examinado.

TEST DE INTERESES:

Estos tienen un mayor valor en la orientación vocacional que en la selección de personal, sin embargo, hay compañías que los incluyen en sus programas. En esencia, comprenden diversas actividades entre las cuales los sujetos eligen sus preferencias. Basándose en el hecho de que si alguien tiene éxito en una ocupación determinada, lo más probable es que también encuentren satisfacción en ella, y que ésta a su vez depende, en gran parte, del interés que muestre el individuo por un determinado tipo de actividad. Sin embargo, esto no quiere decir que tenga las habilidades para desempeñarlo. Significa simplemente que sus intereses son compatibles con los de las personas que sobresalen en esa profesión.

TEST CON
FALLA DE ORIGEN

Escalas de Intereses Ocupacionales de Kuder.

Es uno de los inventarios de uso común. Consta de varios reactivos distribuidos en grupos de tres. En cada tríada, el examinador debe indicar la actividad de su preferencia y la que menos le gusta. No se permite omitir o marcar más de una actividad como preferida.

Escala de Intereses Personales de Kuder.

Esta escala comprende cinco áreas relacionadas con distintos tipos de actividades, unas de tipo personal y otras de carácter social. Al igual que la anterior, está constituida por reactivos agrupados en tríadas en donde se indica la actividad de mayor y menor preferencia.

Ambos tipos de escala contienen una escala de verificación a través de la cual se validan las respuestas del sujeto (Kuder, 1988).

Cuestionario de Valores Interpersonales (SIV) de Gordon.

Con éste se pretende distinguir las formas características con que las personas reaccionan ante diversos tipos de situaciones y las dimensiones motivacionales de su conducta (los valores por los que se mueven).

El cuestionario pretende medir lo que una persona considera importante. Estos valores pueden tener relevancia en ajuste personal, social, familiar y profesional. Las seis escalas que integran ésta prueba son: a) Estimulo, b) Conformidad, c) Reconocimiento, d) Independencia, e) Benevolencia y f) Liderazgo.

Se aplica en la selección como indicador del éxito en muchas tareas (Gordon, 1992).

TEST DE APTITUDES:

Se han creado para medir las habilidades que se requieren en un puesto, aunque existen test ya elaborados que cuantifican las aptitudes generales necesarias para las destrezas mecánicas y laborales de oficina. Con frecuencia, como parte de los test destinados a trabajos especializados, se examinan la agudeza visual y la auditiva.

Toulouse- Pieron (1986), Prueba Perceptiva y de Atención.

Esta prueba mide dos dimensiones aptitudinales: percepción y atención, las cuales aparecen comúnmente unidas. Por lo tanto este instrumento aprecia:

- 1) Aptitud o capacidad para concentrarse en tareas, cuya característica es la monotonía.
- 2) Rapidez perceptiva.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 3) Atención continua.
- 4) Resistencia a la fatiga.
- 5) Rapidez- persistencia perceptiva.
- 6) Concentración.

Por otra parte, algunos puestos por sus características exigen de una destreza motora de mayor calidad para lo cual se han elaborado instrumentos que miden coordinación muscular, destreza digital y una excelente coordinación ojo-mano. Entre los tests más comunes se encuentran:

Formas Idénticas (THURSTONE 1975).

Se utiliza para evaluar las aptitudes perceptivas y de atención, así como la rapidez tanto el percibir como el responder a los estímulos, aspectos que juegan un papel predominante. No se recomienda su administración a personas con un alto nivel cultural. Por lo tanto se aplica solo a obreros.

TEST DE PERSONALIDAD:

Este tipo de test son de los más controvertidos dado que se duda de su eficacia y validez predictiva, aún así todavía se utilizan en la selección de personal.

Un problema fundamental consiste en falsear la información para causar una buena impresión al ocultar algunos aspectos de la personalidad; de ahí que uno se tiene que fiar de la honestidad de quien lo realiza. Dada la facilidad con que son deformados su valor predictivo no es satisfactorio y por tanto dudoso.

Entre los más comunes en la industria encontramos:

Inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota (MMPI).

Es un inventario autodescriptivo que evalúa la personalidad. Al ser un instrumento autodescriptivo, permite que el sujeto manifieste algunos elementos y conductas inconscientes, lo que otorga a este instrumento un importante tinte proyectivo. Este instrumento puede aplicarse en forma individual y colectiva.

Este instrumento maneja 10 escalas clínicas independientes, más de 3 escalas de validez, las cuales son:

L-F-K.

L Es una escala diseñada para evaluar la alteración de las respuestas.

F Esta escala hace referencia a elementos severos de alteración psicológica.

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

K Esta escala es el factor de correlación.

En cuanto a las escalas clínicas, éstas son 10, las cuales son:

- 1.- Hipocondriasis.
- 2.- Depresión.
- 3.- Histeria.
- 4.- Desviación Psicopática.
- 5.- No tiene denominación clínica, hace referencia a las características masculinas y femeninas, mide la relación de las vivencias psicosexuales.
- 6.- Paranoia.
- 7.- Psicastenia.
- 8.- Esquizofrenia.
- 9.- Hipomania.
- 10.- Introversión- Extroversión.

Cuando estas 10 escalas se combinan, es posible darle una interpretación de acuerdo al área específica a la que se refiera. En el caso del área laboral, las conductas a evaluar son: Capacidad de autocritica, Capacidad de liderazgo, Actitud de servicio, Capacidad para trabajar bajo presión, Capacidad para trabajar en equipo, Sentido de realidad, Metas y logros y Meticulosidad y detallismo.

Este tipo de inventario se aplica casi siempre en la selección de candidatos que ocuparán puestos ejecutivos o gerenciales. Sin embargo, gozan de la preferencia de varios departamentos de personal y empresas que se dedican a reclutar ejecutivos (Hathaway y Mckinley, 1981).

* **TEST ESCALAS DE CLIMA SOCIAL (MOSS).**

Es un test que se puede administrar de una manera individual o colectiva, tiene una duración de 20 minutos para cada escala aproximadamente, se aplica a adolescentes y adultos, además trata de cuatro escalas independientes que evalúan las características socio-ambientales y las relaciones personales en familia, trabajo, instituciones penitenciarias y centros escolares.

TEST CON
FALLA DE ORIGEN

Existen tres formas de aplicación para los cuales se emplea el mismo material, aunque se pide que den las respuestas desde enfoques diferentes:

La forma "R" (real) aprecia lo que perciben las personas respecto al ambiente que evalúa la escala (familiar, laboral, escolar, etc.).

La forma "I" (ideal) aprecia el concepto que tienen las personas de un ambiente ideal en familia, en el trabajo, etc.

La forma "E" (expectativa) aprecia las expectativas de las personas respecto al ambiente que les gustaría encontrar en el grupo familiar, de trabajo, clase, etc., en que se van a integrar.

En el presente Test se mencionan a continuación las cuatro escalas adaptadas en nuestro país:

Clima Social en Familia (FES).

Clima Social en el trabajo (WES).

Clima Social en Instituciones Penitenciarias (CIES).

Clima Social en la clase (CES).

*** Prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria (FIGS).**

Es un instrumento que sirve para evaluar a una persona en relación a una empresa o a la perspectiva de ingresar en ella. Los reactivos se dividen en cuatro áreas con distintas actitudes para cada una de ellas y ante las cuales el candidato debe completar las frases.

Area 1.- Responsabilidad (percepción/significado de la empresa ante situaciones inesperadas).

Area 2.- Relaciones interpersonales (padre, madre, familia, esposo (a), o novio (a), autoridad y personas externas).

Area 3.- Motivaciones (necesidades afiliativas, intereses fundamentales, trabajo, logros y frustraciones, metas u objetivos).

Area 4.- Concepto de sí mismo (rasgos y tendencias, características, percepción de habilidades, temor ante el sexo) (Grados y Sánchez, 1988).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

No se toma en cuenta el tiempo de reacción. La flexibilidad del método permite que se diseñen pruebas para explicar aspectos muy específicos en el estudio experimental de la personalidad, sobre todo en lo que se refiere a las actitudes sociales y validación clínica.

Se aplica en la forma individual o colectiva, en poco tiempo, su calificación no es complicada y se pueden diseñar reactivos de acuerdo con el problema que necesitamos explorar. También puede ser administrado en diversos campos de la Psicología aplicada: social, clínica, criminal, orientación vocacional, etc.

Este método consiste en pedirle al examinado que complemente una serie de frases incompletas el cual tiene las siguientes cualidades:

- 1.- Evoca directamente la respuesta emocional.
- 2.- Permite una respuesta libre.
- 3.- Evita la elección forzada.

*** TEST 16 PF.**

El cuestionario de 16 factores de personalidad es un instrumento diseñado para la investigación básica en Psicología. Fue diseñado para usarse con individuos mayores de 16 años. Las formas que presentan aquí son más apropiadas para personas que saben leer y escribir, cuyo nivel educativo es aproximadamente equivalente a estudiantes de secundaria.

Se basa en la medición de 16 dimensiones funcionalmente independientes y psicológicamente significativas, aisladas y estudiadas durante más de 20 años de investigación de análisis factorial sobre grupos normales y clínicos.

Su aplicación puede ser individualmente o en grupos.

El grupo debe determinar por sí mismo la aplicabilidad de cualquier instrumento para la solución de los problemas que enfrenta. Los criterios esenciales que recomiendan el uso de 16 FP, son:

- 1.- Que el cuestionario 16 FP está inserto dentro del amplio tejido o red de la teoría psicológica general.
- 2.- Que en su forma actual, la prueba se basa en un fundamento empírico de más de 10 investigaciones de análisis factorial, sobre una muestra de varios miles de reactivos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.- Que las propiedades psicométricas de las escalas (por ejemplo, Confiabilidad y Validez) han sido exploradas y reportadas a partir de una gran variedad de muestras y condiciones.

4.- Que los datos científicos acerca del cuestionario proporcionan una rica base de evidencia y de criterio en Psicología Industrial, Clínica, Social y Educacional.

* TEST CLEAVER

Es un instrumento de diagnóstico de profundidad, creado con el propósito de dar predicciones acerca del éxito o fracaso en los requerimientos de trabajo en general.

El objetivo de este test es explicar la compatibilidad del empleo con el empleado.

Para CLEAVER los indicativos de la conducta son:

Estilo de pensamiento, Valores, Manera de actuar y Necesidades

CLEAVER ha diseñado técnicas que utilizan cuatro dimensiones y miden su amplitud en términos de probabilidad. De este modo se han producido cuatro medidas para describir los factores humanos que se refieren a la actuación en el trabajo y las características de comportamiento de los individuos. Las unidades DISC. En donde D= Empuje, I= Influencia, S= Constancia, C= Cumplimiento.

CLEAVER nos refiere a lo que el puesto requiere y nos dice cómo deberá desempeñarse la persona en éste.

* TEST DE LOS COLORES (MAX LUSCHER).

En el test completo de los colores hay siete series diferentes que contienen en total 73 placas coloreadas con 25 tonos y matices. se necesitan hacer 43 elecciones. La hoja de registro del test, tomado así, proporciona una información muy abundante sobre la estructura psicológica, consciente e inconsciente de la persona, sus zonas de tensión psíquica, su estado de equilibrio o desequilibrio grandular y otros datos psicológicos de gran importancia para el médico y para el psicoterapeuta.

La administración del test toma sólo de 5 a 8 minutos lo que lo convierte, muy probablemente, en el test más rápido que existe, además, su manejo es tan sencillo que cualquier persona puede aprender en media hora a administrarlo. Sin embargo, la interpretación del test completo requiere formación profesional y percepción psicológica.

TF SIS CON
FALLA DE ORIGEN

Una de las más importantes escuelas por correspondencia de Europa ha encontrado un uso nuevo del test rápido de los colores: se examina con él a todos los candidatos para sus cursos, y los resultados obtenidos sirven de ayuda para aconsejar qué cursos y ocupaciones convendría que cada uno tomara.

*** PERFIL E INVENTARIO DE LA PERSONALIDAD DE GORDON.**

Esta formado por dos subpruebas: el PPG que consta de 18 grupos de reactivos y el IPG de 20 grupos. Cada reactivo consta de cuatro frases descriptivas llamadas Tétradas. Su propósito es proporcionar una medida de ocho rasgos de la personalidad para la determinación del ajuste de la efectividad del individuo en situaciones sociales, educativas y laborales (Gordon, 1992).

*** TEST DE KAREN MACHOVER (ANÁLISIS DE LA FIGURA HUMANA).**

El test proyectivo de Karen Machover en su aplicación industrial, se presta para la administración en grupo como método efectivo en la selección y capacitación de personal. Si bien no se obtienen ciertos indicios clínicos que podrían alcanzarse observando la actuación de la persona, se ha comprobado que en esta forma colectiva se logra suficiente comprensión como para justificar su uso.

Estas producciones expresivas como psicomotoras, revelan todos los componentes de la personalidad que giran en torno a la imagen corporal; por ejemplo, la aceptación del rol sexual, la ansiedad o depresión en la esfera de las relaciones interpersonales, la ansiedad relacionada con procesos y estructuras corporales, grado relativo de rigidez o flexibilidad de la personalidad, tendencia a apartarse de la realidad, escasa autoestimación o complejo de inferioridad.

Su aplicación puede ser de manera colectiva o individual.

Es uno de los pocos métodos proyectivos expresivos que combinan las ventajas del costo y tiempo mínimos, no obstante, explora los niveles subsemánticos más profundos de la personalidad sin el efecto enmascarador de la verbalización. Este test es sumamente útil para crear una atmósfera más relajada e informal que facilita el rapport.

Esta técnica, sirve como instrumento altamente flexible que, en manos expertas, puede aplicarse a una amplia variedad de situaciones; hace que la situación del test se vuelva menos artificial y más parecida a la vida real. Sin

TEST CON
FALLA DE ORIGEN

embargo es esencial que el evaluador traduzca los datos obtenidos a términos fácilmente inteligibles para la dirección de la empresa y sus procesos relacionados con los Recursos Humanos.

*** TEST H-T-P.**

Durante más de 50 años los clínicos han utilizado la técnica del trabajo proyectivo Casa-Arbol-Persona (H-T-P por sus siglas en inglés).

Este test sirve para obtener información acerca de la manera en que un individuo experimenta su yo en relación con los demás y con su ambiente familiar.

También facilita la proyección de elementos de la personalidad y áreas de conflicto.

Su aplicación es de forma individual y se requiere un tiempo de treinta a noventa minutos.

El H-T-P proporciona información que, una vez relacionada con otros instrumentos de valoración y de entrevista, puede relevar los conflictos y preocupaciones generales del individuo, así como aspectos específicos del ambiente que encuentra problemáticos. Durante la terapia, los dibujos proyectivos pueden reflejar cambios generales en el estado psicológico del individuo.

Ventajas de los test Psicológicos:

La principal ventaja de los test como instrumentos, es que mejoran el proceso de la selección.

Con respecto a su validez predictiva, los test pronostican mejor el éxito que puede tener un individuo en los programas de entrenamiento, que en el desempeño del trabajo. Supongamos así, que quizás los solicitantes sean lo bastante hábiles para mejorar rápidamente las actividades requeridas por la vacante, sin embargo, si éste no satisface sus necesidades personales, tal vez no lo desempeñe eficientemente.

Dado el valor predictivo de los test en diversos tipos de trabajo, Shultz (1988) ha señalado algunas consideraciones generales.

1.- En los trabajos de oficina, los test de velocidad y precisión (ambas habilidades, medidas por pruebas de aptitudes para trabajos de oficina), predicen con bastante certeza el rendimiento. Al igual que los test de inteligencia y aritmética.

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

2.- Las pruebas que miden destreza, las capacidades espaciales y la comprensión mecánica, pronostican mejor el rendimiento futuro de obreros y operadores de línea de montaje. En algunas profesiones donde se requiere de gran destreza, se aplican con éxito los test generales de inteligencia.

3.- Los test que identifiquen a los futuros gerentes y ejecutivos, son hasta ahora uno de los problemas esenciales a los cuales se enfrenta el psicólogo. Dicha problemática se deriva del desconocimiento de las habilidades, intereses y actitudes que se requieren para desempeñar eficientemente el puesto.

3.10.- Entrevista con el Jefe Inmediato.

Generalmente en la mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo este el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para basar su decisión. Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas (Werfher, 1988).

3.11.- Encuesta Socio- Económica.

El objetivo de la encuesta socioeconómica es, comprobar y conocer la variedad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista, así como los proporcionados por referencias y trabajos anteriores (Orozco, 1988).

Por su parte Arias (1989) indica que la investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

- 1.- Proporcionar una información de la actividad socio-familiar, que nos permita conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- 2.- Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo, en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- 3.- Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.12. -Examen Médico.

Como siguiente paso del proceso selectivo, se requiere llenar un requisito legal, que dispone que todo trabajador sea examinado físicamente, enviándose una copia del resultado a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, sirve para obtener datos sumamente valiosos en lo que se refiere a los individuos de una buena salud, buenas aptitudes, defectos orgánicos o funcionales de la persona a quien se sujeta a examen (Howell, 1979).

Por su parte, Sschultz (1988) menciona que es recomendable que sea practicado por un médico con conocimientos de medicina industrial, pues tendrá una visión más amplia del examen, al enfocarlo directamente a los requisitos y necesidades que sobre la salud y estado físico del candidato requieren determinado puesto.

3.13.- Contratación.

El objetivo de la contratación es, formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa (Orozco, 1988).

En la ley laboral aparece la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe, entendiéndose por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario (Castañeda, 1991).

3.14.- Inducción.

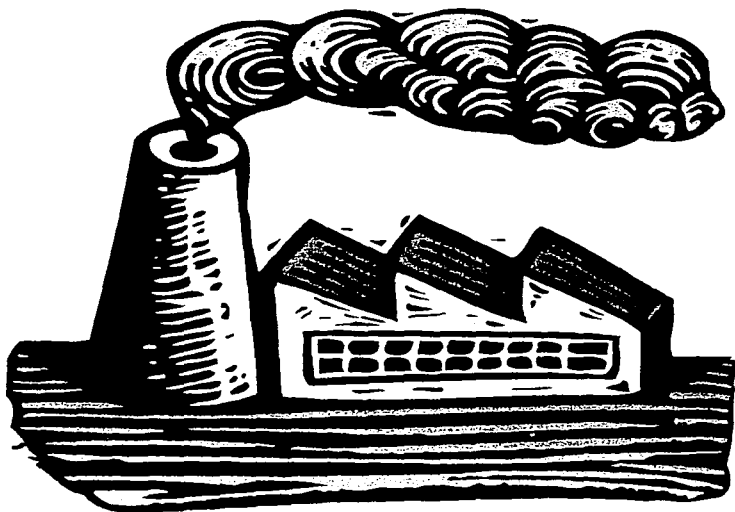
La inducción a pesar de ser la última etapa del proceso de selección, es una parte vital del mismo, y de la administración de recursos humanos, ya que es tarea de gran trascendencia la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier organización (Orozco, 1980).

Los objetivos de un programa de inducción son:

- * Configurar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la empresa.
- * Ayudarle a que se ajuste a su nuevo ambiente.
- * Informarle de las políticas, reglamentos, prestaciones y los beneficios de la empresa.
- * Crear una actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos.
- * Reducir la rotación de personal.
- * Ahorrarle tiempo y esfuerzo al trabajador y a la empresa, debido a que si éste no está bien informado constantemente estará formulando preguntas o compañeros que lo rodean. Es importante que dichos objetivos le queden claros al trabajador y no generen problemas posteriores.

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO IV LA EMPRESA



TRABAJE CON
PALA DE ORIGEN

4.1. CONCEPTUALIZACIÓN

Una empresa busca una permanente y constante bienestar y calidad de vida para sus trabajadores. Por lo que se trabaja en unión para alcanzar un mejor y mayor beneficio hacia la sociedad, manifestando un verdadero interés en la solución de los problemas, tanto de sus trabajadores como los de la comunidad

Se define a la empresa como la unidad económica-administrativa y social en la que se unen trabajo, bienes y capital para generar a su vez bienes o servicios que contribuyan al logro de los objetivos preestablecidos (Mena, 1991).

A continuación describiremos a distintos autores dando su propio concepto acerca de la empresa.

Según Grados(1988), la empresa se puede considerar como una organización, por lo tanto afirma, "podemos definir a la organización como un sistema, es decir, un conjunto de elementos o subsistemas inter independientes, que desempeñan funciones propias, coordinadas de tal manera que contribuyen en menor grado al funcionamiento del sistema total, es decir, la organización" (Pag. 31).

Shein (1982), dice que una organización es la acción planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división de trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Chiavenato (1984, citado en Castañeda, 1991) dice que las organizaciones permiten satisfacer diferentes necesidades de las personas, emocionales, espirituales, económicas. Las cuales existen para cumplir objetivos que los individuos no pueden alcanzar aisladamente.

Las organizaciones son estructuras sociales, racionales y efectivas, posibilitan la coordinación de un número de personas y recursos naturales para lograr fines determinados (Petit. 1978, citado en Castañeda, 1991).

Por otra parte, las organizaciones tienen un propósito humano, se constituyen y sostienen sobre el interés que comparten los participantes y para conocerlas es necesario tomar en cuenta los elementos que la componen como son: personas, estructuras, tecnología y ambiente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Según Grados (1988) la organización puede clasificarse dentro de los siguientes rubros:

Iniciativa Privada.

- a)Empresas de producción.
- b)Empresas de servicios.
- c)Empresas Comerciales.

Sector Público.

- a)Sector Central.
- b)Empresas de participación estatal.

Empresas Paraestatales

- a) Asociaciones Civiles Cooperativa.

A continuación se hará una breve descripción de las características en cuanto a empresas paraestatales, estas son de gran importancia ya que este tipo de empresas cooperan con el Estado sin formar parte de la administración pública.

I.- INICIATIVA PRIVADA

Las empresas que constituyen la industria privada están regidas por una asamblea de accionistas como máxima autoridad, aunque ésta es en sí una instancia administrativa que representa y compone el capital. Todas las empresas de producción o transformación son las que reciben materias primas y las transforman en un producto terminado, por ejemplo productos, químicos, muebles, cigarros, etc. Es decir, empresas que mediante un proceso productivo agregan un valor económico a los productos que elaboran, a fin de obtener utilidades por las operaciones o inversiones efectuadas.

La Gerencia de producción, la Gerencia administrativa y la Gerencia de ventas son por lo general las tres bases más importantes en una empresa de producción. A sí mismo, estas tres gerencias son los niveles jerárquicos más comunes en los tres rubros de las Empresas de Iniciativa Privada. Y sus objetivos son:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a) **Gerencia de producción:** los objetivos de esta gerencia están encaminados a lograr una producción eficiente y económica, que permita introducir en el mercado los bienes fabricados con una ventaja o característica competitiva de la empresa.

b) **Los departamentos de servicio a la producción son generalmente:** control de calidad, almacenes, investigación y desarrollo, proyección y planeación de producción y mantenimiento, que estarán a cargo del responsable del área de producción.

c) **Gerencia Administrativa:** Su objetivo principal es lograr el equilibrio entre todos los recursos de que dispone la empresa a fin de hacerlos más rentables y óptimos. En ésta gerencia se controlan adecuadamente todas las operaciones, mediante registros y sistemas que permiten conocer oportunamente los hechos que en un método dado son considerados por tomar o no decisiones que modifiquen el entorno socioeconómico de la empresa.

d) **Gerencia de ventas:** Su objetivo principal es realizar una serie de actividades que den como resultado lograr una venta que proporcione a ambas partes un buen negocio.

Los puestos que conformen el área de ventas dependerá de las políticas establecidas para distribuir los productos en el mercado donde se deseen introducir.

Con la configuración precedente se ha tratado de explicar los tres grandes rubros que se registran en la Iniciativa Privada, pero en términos generales es la clasificación más usual en las empresas de la misma.

2.- SECTOR PÚBLICO.

Por otra parte el sector público está constituido por tres poderes, en su forma más simple se resumen así:

a) **Ejecutivo:** Lleva a cabo las actividades para que el país funcione.

b) **Legislativo:** Adopta o modifica las leyes.

c) **Judicial:** Su finalidad es aplicar la ley " legalidad de al actividad nacional".

Dentro de la administración pública federal tenemos dos grandes vertientes de agrupación de dependencias que esta administración engloba:

a) Sector Central, compuesto por 18 Secretarías de Estado, la Procuraduría General de la República y el departamento del D.F. que constituyen el poder ejecutivo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

b) **Empresas de participación estatal:** Son empresas en las que el gobierno federal aporta o es propietario de parte del capital social o de acciones de la empresa, es frecuente que en estos casos existan acciones, o bien, empresas en las que el gobierno federal le corresponde la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del consejo administrativo.

3.- EMPRESAS PARAESTATALES.

Por otro lado, en las empresas paraestatales, la administración tiene personalidad jurídica propia, derivada de una ley, de un decreto o acto jurídico de derecho privado, como la creación de una sociedad anónima. Las entidades no dependen jerárquica ni administrativamente del Presidente, sino de sus propios órganos de gobierno; asamblea de accionistas, según el caso. Tienen patrimonio propio y ejercen un presupuesto cuyos recursos provienen básicamente de la venta de mercancías y servicios que constituyen el objeto de su actividad.

La cooperativa es otra organización trascendente en México, la cual es una asociación formada por un grupo de personas que se proponen realizar una obra de carácter comercial, pero sin espíritu de lucro que caracteriza a las empresas mercantiles. Como ejemplo podemos citar a la embotelladora de refresco Boing, al periódico Excelsior, la empresa de cemento la Cruz Azul, entre otras.

Cada organización o empresa presentará ciertos objetivos, los que van a cambiar según el tipo de institución de que se trate. Además, en el ámbito laboral, existen políticas intangibles, pero que son reales en cualquier trabajo, que indicarán el camino y curso a seguir. Sin olvidar que el proceso de selección, también tiene ciertos objetivos que son requisitos que debemos tomar en cuenta, por lo que permite elegir al personal más apto para una actividad específica.

Retomando lo anterior Grados nos describe otras características de la empresa, de forma más general:

- a) Son formuladas por un grupo de personas.
- b) Establecen una relación formal.
- c) Son para lograr ciertos fines comunes.

ENCIE CON
FALLA DE ORIGEN

También pueden ser clasificadas según el tipo de grupo que formen:

- 1) Formales.- Realizan tareas independientes.
- 2) Informales.- Surgen para satisfacer las necesidades sociales y psicológicas de los trabajadores (Petit, 1978, citado en Castañeda, 1991).

También se encuentran varios tipos de organización que se clasifican según:

- Su actividad o giro.
- El origen de las aportaciones y capital del carácter a quienes dirijan sus actividades.
- La magnitud de la empresa.

En el primer bloque por su actividad o giro se tienen a las:

1) Industriales.

Extractivas.

- Manufactureras.

- Agropecuarias

Comerciales.

- Mayoristas.

- Minoristas.

- Comisionistas.

2) Servicio.

- Transporte.

- Turismo.

- Instituciones Financieras.

- Servicios Públicos Varios, Comunicaciones, Energía, Agua.

- Servicios Privados Varios, Asesoría, Servicios Contables, Jurídicos y Administrativos, Promoción y Ventas

y Agencias de Publicidad.

- Educación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Salubridad.
- Finanzas, Seguros por mencionar algunos.

En el segundo bloque se describen las siguientes:

a) Públicas:

- Centralizadas.
- Descentralizadas.
- Desconcentradas.

b) Privadas:

- Nacionales.
- Extranjeras.
- Transnacionales.
- Estatales.
- Mixtas.

En el tercer bloque se encuentra que este es uno de los criterios más utilizados, definiéndose de acuerdo al tamaño de la empresa en: Pequeña, Mediana o Grande, (Galindo y Martínez citado en Rodríguez 1991) éstas son:

- 1) Financieras.
- 2) Personal Ocupado.
- 3) Producción.
- 4) Ventas.

Existen otros criterios para la clasificación de empresas y organizaciones (Rodríguez, 1991).

1) Criterio Económico:

- Nuevas
- Necesarias
- Básicas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- * Semibásicas
- * Secundarias.

2) Criterio de constitución legal, de acuerdo al régimen jurídico en que se constituya la empresa puede ser:

- * Sociedad Anónima.
- * Sociedad Anónima Capital Variable.
- * Sociedad de Responsabilidad limitada.
- * Sociedad Cooperativa.
- * Sociedad en Comandita Simple.
- * Sociedad en Comandita por Acciones.
- * Sociedad en Nombre Colectivo.

Estos criterios no son del todo exactos ya que no son aplicables a cada situación específica, puesto que las condiciones de las empresas son muy variables; sin embargo, dan una idea de cómo se clasifican y organizan las empresas en México.

A continuación se describirán algunos de los tipos de empresa que son más comúnmente mencionadas y conocidas, y son:

4.2.- TIPOS DE EMPRESA.

- * Empresa Privada:

Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general y social.

La organización privada tiene, un panorama estrecho; mira al lucro y/o al bienestar de sus miembros. Esta estrechez subsiste aunque la organización sea gigantesca como son las grandes transnacionales.

Está más inmersa en la economía y la tecnología en tanto que la organización del sector público está más cerca de las ciencias del hombre.

ENCICLOPEDIA
SON
FALLA DE ORIGEN

*** Empresa Pública:**

Por su parte la Empresa Pública tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social pudiendo obtener o no beneficios. Vive en peligro de confundir la efectividad con la deficiencia funcional, es decir, de conformarse con un equilibrio, olvidando lo esencial, que es el objetivo (Franklin, 1988).

Es importante decir que la empresa pública podrá tabajar obteniendo beneficios, pero puede ocurrir tambien que se haya planeado aún a base de pèrdidas, porque el fin del Estado como empresario, no puede ser obtener lucros, sino satisfacer necesidades.

Así es como ha surgido el instrumento de poder público para regular la marcha de las empresas privadas, lo que ha creado frente a éstas un sector público en el Estado (Clorio, 1992). Pág. 60

De manera que es de gran relevancia tomar en cuenta elementos importantes los cuales se describen a continuación para los distintos tipos de empresas:

Son elementos de la empresa como una realidad:

- a) El factor humano, esto es, los empleados y trabajadores que rinden su trabajo en la empresa y de ella obtienen los medios de subsistencia.
- b) El empresario, es o son las personas que llevan la responsabilidad y dirección del proceso productivo y por consiguiente la gestión empresarial.
- c) El conjunto de bienes materiales y financieros, que constituyen el patrimonio de la misma, entre ellos se encuentra los activos circulantes, activos fijos, activos diferidos.
- d) Imagen y prestigio, la empresa vive para el ó los clientes, es decir el mercado económico, las relaciones de ésta con los clientes será el único esencial para que ésta siga subsistiendo en el mercado actual. Las empresas públicas en cuanto a su clasificación presentan diferentes aspectos (Clorio, 1992). Pág. 61

Primero surge la clasificación económica del objeto de la empresa considerando que el fin de la misma es producir, entendida, tal actividad como la finalidad de satisfacer las necesidades humanas y se pueden distinguir en:

TRUCIS CON
FALLA DE ORIGEN

- a) **Extractivas:** Son aquellas que obtienen el producto de la naturaleza y crean con ello la utilidad fundamental de los bienes.
- b) **Transformadoras:** Son aquellas que cambian de forma los bienes y los hacen más útiles para su uso.
- c) **De transporte:** Son aquellas que desplazando en el espacio los distintos bienes aumentan su utilidad.
- d) **Comerciales:** Proporcionan en su momento y en la cantidad necesaria los productos, los hacen sumamente aptos para el consumidor.
- e) **De servicios:** Facilitan la gestión económica tales como son las financieras, bancarias, de seguros, etc.

Segundo: Desde el punto de vista jurídico, se clasifican en dos notas fundamentales, la autoridad del sujeto empresarial y la responsabilidad inherente a su gestión, es decir, al mismo tiempo se catalogan en individuales, cuando existe un solo titular y sociales cuando son varios.

Tercero: Otro aspecto que es importante destacar es que la finalidad de la empresa es un elemento indispensable para su establecimiento y sobrevivencia en la sociedad.

Otra de las clasificaciones clásicas de las empresas es la de su tamaño, es decir la dimensión que tiene esta respecto a su competencia al mercado nacional o en dado caso mundial. A continuación se hará una breve semblanza de las características de las empresas según su clasificación de Agustín Reyes Ponce (1992).

EMPRESA PEQUEÑA:

Es un sistema centralizado, ya que no se requiere de una extenuante previsión y planeación, los problemas se resuelven durante la marcha.

- 1.- En este tipo de empresa el administrador supremo se dedica principalmente a cuestiones administrativas, pues absorbe todo lo relacionado con ventas, producción, personal, finanzas, etc.
- 2.- No existen especialistas en las funciones departamentales de la empresa, la toma de decisiones se hace sobre la marcha.
- 3.- La solución de problemas es de carácter informal y puede decirse que en algunos casos son más efectivos.
- 4.- No requiere trámites burocráticos, ni de gran papeleo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EMPRESA MEDIANA.

Sus características principales son:

- 1) Suele ser una empresa en ritmo de crecimiento más impresionante, en vías de convertirse en una empresa grande.
- 2) En este tipo de empresas surge la necesidad de descentralizar y delegar la autoridad.
- 3) Se siente la necesidad de establecer cambios cualitativos, así como el crecimiento de personal en las áreas de producción, ventas y de personal.
- 4) El establecimiento de conocimientos, técnicas, procedimientos políticas se hace necesario por el rápido crecimiento de las operaciones del personal y de la organización en sí.
- 5) Los niveles gerenciales empiezan a desconocer varios aspectos de la compañía, por lo que es necesario establecer más personal para cuantificar y calificar la información.
- 6) La planeación y previsión son más necesarios, al mismo tiempo que se requiere sean más amplios y detallados que en la pequeña empresa y menos que en la grande.
- 7) Existe más toma de decisiones y solución de problemas sobre aspectos de control, previsión y planeación que administrativos.

EMPRESA GRANDE.

Sus características principales son:

- 1) Los administradores o personas en niveles gerenciales se dedican a cuestiones administrativas, pero requieren de una autoridad y coordinación staff.
- 2) Se requiere de un grupo más grande de especialistas, ya que la cantidad de información que se maneja, no puede ser comprendida por una sola persona y existe gran cantidad de técnicas, instrumentos concretos, detallados y cambiantes que cada día surgen sobre cada uno de los departamentos.
- 3) Existe un mayor grado de descentralización, así como la delegación de autoridad y responsabilidad a jefes y subordinados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

-
- 4) Son indispensables la planeación y la previsión, ya que se deben realizar planes a largo plazo y por lo tanto más técnicas, procedimientos, políticas, etc.
 - 5) Existen canales de comunicación formales, ya que ésta tenderá a dificultarse por la dimensión de la información así como la distorsión de ésta.
 - 6) Es de vital importancia el desarrollo de ejecutivos, jefes y supervisores, para preparar con anticipación al personal a posibles ascensos, o expansiones de la compañía con la finalidad de ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo.
 - 7) Existen medios de control formal como lo son las estadísticas, reportes, controles de actividad y función, ya que son necesarios para el establecimiento de planes y programas futuros (corto y largo plazo).
- Cada organización o empresa presentará ciertos objetivos, los que van a cambiar según el tipo de institución de que se trate. Además, en el ámbito laboral, existen políticas intangibles, pero que son reales en cualquier trabajo, que indicarán el camino y curso a seguir.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

METODOLOGÍA

OBJETIVO:

* Comparar el proceso de selección entre cinco empresas privadas y cinco empresas públicas del Estado de Hidalgo, por medio de una entrevista a los Lic. en Psicología Industrial encargados del Departamento de Recursos Humanos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- * Conocer el proceso de selección en cinco empresas públicas y cinco empresas privadas en el Estado de Hidalgo.
- * Conocer las diferencias que existen en el proceso de selección entre cinco empresas privadas en México.

METODOLOGÍA

* **SUJETOS:** Diez jefes encargados del Departamento de Recursos Humanos y además de los distintos profesionistas que participaron, entre ellos (Lic. en Derecho, Lic. en administración y Lic. en Psicología Industrial) que laboran en el área industrial, de ambos sexos, de nacionalidad mexicana. Se visitaron empresas como la SEP (Secretaría de Educación Pública), Centro Comercial Cruz Azul S.A. de C.V; Grupo Azul, Cooperativa de Producción y Servicios la Juárez; Cooperativa la Union S.C.L; Jefatura Jurisdiccional, Salubridad; Compañía Real del Monte de Pachuca Hidalgo S.A de C.V.

* **ESCENARIO:** Se llevó a cabo la encuesta en un cuarto iluminado, con sillas, escritorio, librero.

* **MATERIALES:** Hojas Tamaño Carta, Lápices, Grabadora.

* **INSTRUMENTOS:** Se aplicó una entrevista a los jefes de Recursos Humanos, de cada una de las empresas, para que por medio de esta se obtengan las diferencias que existan en las empresas privadas y públicas en el proceso de selección. (ANEXO I)

Es un tipo de estudio de campo, ya que no se manipulan variables y la información se obtiene a través de entrevistas; esta investigación es una recopilación de datos con los cuales se mostraron de alguna manera diferencias apreciables.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

III. HIPOTESIS ESTADISTICA

H1 Si existen diferencias estadísticamente significativas en la forma de llevar a cabo el proceso de selección de personal, entre los psicólogos industriales de empresas privadas y empresas públicas.

H0 No existen diferencias estadísticamente significativas en la forma de llevar a cabo el proceso de selección de personal, entre los psicólogos industriales de empresas privadas y públicas.

IV. PROCEDIMIENTO

Se aplicó una entrevista en los diferentes tipos de organizaciones públicas y privadas. Como primer paso se solicitó un permiso a cada una de las empresas dirigiéndose con la persona encargada del departamento de Recursos Humanos explicándole que al realizar dicha entrevista se podrá llevar a cabo este trabajo de investigación, el cual será de gran importancia para el ámbito profesional de la autora de dicho trabajo. Además se le pidió también la autorización del subdirector administrativo, ya que el estar enterados decidieron que si era posible el acceso a la empresa, posteriormente se aplicó la encuesta con un tiempo de aproximadamente cuarenta minutos, terminada la aplicación se agradeció a la empresa por su apoyo y colaboración para la realización de esta investigación.

V. ANALISIS DE DATOS

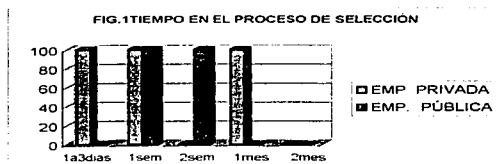
El análisis de datos obtenidos en las encuestas se llevó a cabo a través de procedimientos a) Cualitativo y b) Cuantitativo, en este último se hará uso de la distribución "F" para comprobar si existen diferencias estadísticamente significativas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RESULTADOS

Los resultados se describen tanto cualitativa como cuantitativamente. Se agrupan en 4 rubros para efectos de descripción: 1) Pasos en selección de Personal; 2) Pruebas Psicológicas; 3) Tipos de Entrevista; 4) Otros aspectos del proceso.

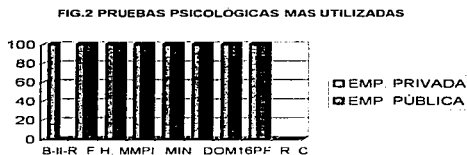
1) PASOS EN SELECCIÓN.



El tiempo aproximado para llevar a cabo el proceso de selección varía dependiendo del puesto y del nivel al que se refiera, como podemos observar fig.1 para las empresas en investigación es de una semana, observándose diferencias notables de una semana a dos, ya que para las empresas privadas es de un día a tres días, hasta un mes, y para las públicas es de una semana a dos.

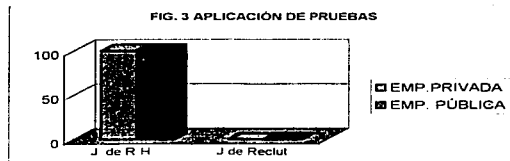
ESTRUC CON
FALLA DE ORIGEN

2) **PRUEBAS PSICOLÓGICAS:** En este rubro se consideran a las pruebas más utilizadas, quién aplica los instrumentos de medición y quien las interpreta.



En cuanto a las pruebas más utilizadas fig. 2 no existen diferencias significativas, dado que se utilizan en mayor porcentaje las pruebas de personalidad e inteligencia en ambos tipos de empresa (100%), ya que las personas entrevistadas nos comentan que les ayuda a obtener mejor información y más completa e importante, dado que estas pruebas proporcionan una mejor información para una mejor Selección de Personal, no dejando de mencionar que las pruebas de aptitudes y conocimientos generales sirven de apoyo, aunque son utilizadas en menos porcentaje. También cabe mencionar que en esta investigación únicamente se encontró que en las empresas públicas no se aplica el test Beta-II-R. (0%).

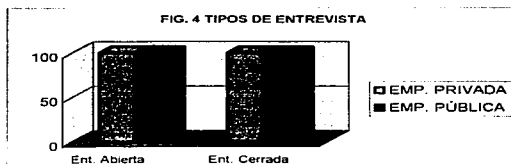
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Las personas que aplican las pruebas para los dos grupos de investigación son los jefes de Recursos Humanos (100%), sin embargo el jefe de Reclutamiento no tiene participación alguna en ambas empresas (0%).

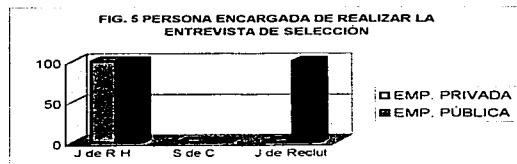
Ahora bien para la interpretación de ambas empresas, el Jefe de Recursos Humanos es el que realiza en mayor porcentaje este estudio (100%); posteriormente el jefe de Capacitación y jefe de Subdirección de Capacitación en los dos grupos tienen muy poca participación (0%).

3.- ENTREVISTAS: En este rubro se consideran los tipos de entrevista que más se utilizan en las diferentes empresas en estudio, además de la aplicación por parte de los profesionales en el área.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los tipos de entrevista más utilizados fig. 4 tanto para las empresas privadas como para las empresas públicas, son la entrevista abierta y la entrevista cerrada (100%) esto se da porque la entrevista abierta se utiliza para aspirantes a niveles administrativos (contadores, ingenieros, secretarías, técnicos, etc), sin embargo la entrevista cerrada es utilizada para aspirantes con cargos relevantes (directores de área, gerentes y superintendentes), así los profesionistas en esta área dicen que es la que arroja mayor información de parte del aspirante, ya que se tiene más libertad de expresión sin ninguna limitante.

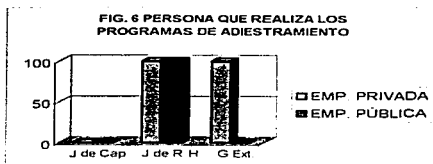


La persona encargada de la entrevista fig. 5, como podemos ver en ambas empresas es el Jefe de Recursos Humanos, el cual aplica la entrevista de Selección (100%), sin embargo el jefe de la Subdirección de Capacitación no tiene ninguna participación en las organizaciones; en las empresas públicas la persona que lleva a cabo la entrevista es el Jefe de Reclutamiento en comparación con las empresas privadas, en las cuales no tiene función alguna en este rubro (0%).

En cuanto al tiempo para llevar a cabo la entrevista, las distintas empresas ocupan de 10 a 30min. Aproximadamente y en algunos casos hasta una hora, principalmente para las empresas privadas las cuales le dan mas tiempo al aspirante de expresarse, ya que la información recibida es de gran

importancia para los encargados del departamento de Recursos Humanos, logrando así una mejor y completa Selección de Personal.

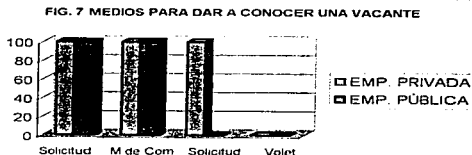
4) OTROS ASPECTOS DEL PROCESO: Los aspectos que contemplan a continuación para este rubro, son la investigación socioeconómica y los programas de adiestramiento.



Como podemos observar en la fig. 6 para ambas empresas el Jefe de Capacitación no tiene ninguna participación (0%), sin embargo el Jefe de Recursos Humanos si lleva a cabo los programas de adiestramiento (100%). Otro aspecto importante y que debemos mencionar es que en las empresas privadas solicitan gente externa esto se da porque en algunas de las empresas únicamente se tiene la participación de un Psicólogo Industrial el cual realiza la Selección de Personal a todo un núcleo Cooperativo, eso quiere decir que son empresas como Grupo Azul, Cooperativa la Cruz Azul S.C.L., Cooperativa la Unión, Centro Comercial Cruz Azul entre otras; el profesional en ésta área se ve muy saturado de trabajo y es por ello que se solicita ayuda externa.

En cuanto a la investigación Socioeconómica se encontraron diferencias significativas ($0 > 5.04$), ya que en el proceso de Selección se utiliza únicamente para el personal de nuevo ingreso, y esto solo lo llevan a cabo las empresas privadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



En relación a los medios para dar a conocer una vacante fig. 7, se observan diferencias significativas ($0 < 5.04$), ya que los volatinajes son internos y se utilizan en menor porcentaje, en comparación con los medios de comunicación, los cuales son: radio, televisión, entre otros. Finalmente otro aspecto importante para este rubro, es que en las empresas privadas no utilizan los sindicatos en comparación con las empresas públicas, donde ellos son los que determinan la vacante a través de la disponibilidad de éstos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

De acuerdo con lo expuesto en el marco teórico de la presente tesis podemos decir que la labor del Psicólogo del trabajo tiene un amplio campo de acción, por ejemplo en Selección de Personal, la Capacitación, Reclutamiento y Ambiente laboral no solamente en el terreno estricto que la palabra "Psicología" podría determinar en su concepción más generalizada, sin embargo con los resultados obtenidos en la investigación el Psicólogo Industrial en la mayoría de los casos es el profesionista que lleva a cabo la Selección de Personal y Reclutamiento entre otras áreas del departamento de Recursos Humanos, sino profesionales ajenos a esta área, y por mencionar algunos tenemos a los Lic. en Administración de Empresas, Lic. en Derecho y Lic. en Relaciones Industriales, esto se da porque en los últimos años la mayoría de los Psicólogos Industriales realizan sus propias consultorías psicológicas trabajando para las empresas de forma externa, ya que dentro de éstas no desempeñan lo que realmente deben hacer, es por esto que el nivel de participación de los Psicólogos Industriales es mínima. Cabe señalar que los resultados obtenidos no se puede generalizar ni a las empresas del Estado de Hidalgo, ni a las de México, ya que se logró trabajar con una muestra muy pequeña, no logrando considerar un mayor número, porque al establecer contacto para las empresas, la información requerida, era confidencial, por lo que finalmente se logró realizar gracias a personas externas que tenían amistad o algún parentesco con los trabajadores de las empresas.

Esto determina que el nivel de participación de los psicólogos del trabajo dentro de los procesos administrativos, laborales, industriales y de relaciones humanas debe ser mayor día con día; ya que estos procesos tienen terrenos propicios a la aplicación de las técnicas psicológicas, sin que ello quiera decir que el Psicólogo invada áreas o especialidades ajenas a su profesión, por la simple razón de que en ellas predomina el comportamiento hombre-trabajo.

Además consciente de la necesidad de las organizaciones mexicanas de alto grado de competitividad internacional y frente a la globalización de los mercados y a la apertura comercial, ha ocasionado que el Psicólogo demuestre que el trabajo que realiza es de gran importancia, para lograr que tanto subordinados como jefes de área obtengan buenos resultados, y así crecer día con día, además de contar con trabajadores

TESIS CON
FIRMA DE ORIGEN

competentes y con buen rendimiento para desempeñar sus actividades asignadas, ya que para el Psicólogo Industrial el recurso humano es el más importante para el desarrollo organizacional.

Así la participación del Psicólogo del Trabajo en los proyectos y decisiones administrativos y técnicas dentro del proceso de producción, puede aportar los elementos necesarios para una evaluación equitativa de la relación Trabajo- Hombre que éstos implican. Esto supone un conocimiento y práctica constante dentro de los procesos, de modo que la participación del Psicólogo puede ser efectiva de un equipo de profesionales en cada especialidad en particular (Psicología Industrial, Clínica, Educativa y Social).

Por tanto lo que debemos hacer como Psicólogos Industriales es dar a conocer lo que en realidad es la Psicología Industrial tanto en escuelas que son los centros de información, como en el ámbito laboral, ya que lo que en otras carreras invaden un poco lo que es nuestro campo de estudio utilizando de alguna manera nuestras herramientas por esto es que la Psicología ha ido decayendo durante los últimos diez años (punto de vista de los pocos psicólogos industriales).

Los resultados encontrados en la presente investigación, y los que podemos considerar mas relevantes, son que las pruebas psicológicas más utilizadas para ambas empresas en su mayoría son: Beta II-R, MMPI, Dominós, 16 PF., entre otras, ya que nos dan de manera rápida y completa la información que se requiera para una buena Selección de Personal; la persona encargada de realizar la entrevista de Selección es el jefe de Reclutamiento y el jefe de Recursos Humanos para ambas empresas (en su mayoría administradores).

En las empresas privadas la persona encargada de realizar los programas de adiestramiento es el jefe de Recursos Humanos, ya que existe un mejor nivel económico, en comparación con las empresas públicas.

En cuanto a dar a conocer una vacante en este resultado encontrado, los más utilizados en las empresas privadas son las revistas, internet, grupos de intercambio, etc. Esto para obtener con mayor rapidez las vacantes a puestos que requiere la empresa.

A pesar de los esfuerzos que se realizaron para abarcar una mayor población se presentaron las siguientes dificultades:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Rechazo al recibir al entrevistador, por el tiempo ya que se encontraban ocupados muy frecuentemente los encargados del departamento de Recursos Humanos y además el tiempo estaba muy restringido, y tenía que entrevistar lo más rápido posible.

Falta de conocimiento por parte de algunos jefes de Recursos Humanos a la entrevista, por la poca experiencia en el área, además de ser profesionales ajenos a este tipo de estudio, y por último el no llevar a cabo causas de actualización en dicho departamento.

La información incompleta y distorsionada se da porque la entrevista se realiza en un tiempo muy limitado, también porque la información que brindan las empresas, de alguna manera es confidencial y por política y ética de estas no se lleva a cabo como quisiéramos.

La demora de encontrar empresas para realizar la investigación, se da por causa de tener que informar de una previa cita, o bien conocer alguna persona que forme parte de la misma empresa para llevar a cabo dicha investigación. Estas anomalías se trataron de ir subsanando conforme se presentaron a lo largo del desarrollo de la investigación, recurriendo a los medios que se consideran más adecuados.

Es por ello que día a día se buscan las mejores técnicas para encontrar personalmente capacitado y con potencial elevado, con la finalidad de reducir al máximo la rotación de personal y de lograr un mayor crecimiento organizacional.

Esto se puede lograr llevando a cabo programas en escuelas a nivel universidad sobretodo en las áreas de Psicología, y también en empresas que se interesen por mejorar su departamento. Esto se puede lograr gracias a los medios que se consideran más adecuados como los grupos de intercambio, publicidad, internet y revistas.

Así es como este gran proyecto se llegó a realizar con éxito para dar a conocer más lo importante e interesante que es para la Psicología Industrial llevar a cabo una mejor Selección de Personal en las empresas de México.

Con esto podemos dar por concluida la presente tesis, esperando que los procedimientos en ella referidos sirvan a todas aquellas personas que deseen en el futuro llevar a cabo proyectos similares y por supuesto fomentando cada día más la Psicología Industrial en todos los ámbitos de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Arias, G (1989). Administración de Recursos Humanos. México, Trillas. Pags. 128-140; 152-159.
- 2.- Acevedo, F (1988). Cómo incrementar la productividad del Recurso Humano. México. Norma. Pags. 120-128.
- 3.- Amaro, E (1981). Administración de Recursos Humanos. México. Norma. Pags. 28-38.
- 4.- Blum y Taylor S (1988). La Entrevista como Técnicas de Selección de Personal. México. Mc. Graw Hill. Pags. 203-214.
- 5.- Castañeda A. (1991). Diseño del Manual de Métodos y Procedimientos de Trabajo para el Área de Reclutamiento y Selección de Personal en un Grupo Mnufacturero. Tesis. Lic. en Psicología. U.N.A.M. Pags. 28-38.
- 6.- Clorio, O (1992) Deasarrollo Organizacional en una Empresa Pequeña del Sector Público. Tesis. Lic en Psicología U.N.A.M. Pags. 50-65.
- 7.- Chiavenato, L (1991) Administración de Recursos Humanos. México. Mc. Graw Hill. Pags. 100-120.
- 8.- Daves, R y Shakleton, A (1982). Administración de Empresas. México. Mc. Gras Hill. Pags. 125-135.
- 9.- Flippo, E (1984) Principios de Administración de Personal. México. Manual Moderno. Pags. 54-59.
- 10.- Franklin, A (1988) Administración de Empresas. México. Trillas. Pags. 20-40.
- 11.- Grados y Sánchez (1988) Selección de Personal. México. Trillas. Pags. 38-60.
- 12.- Granados, A (1988) Selección de Personal. México. Mc. Graw Hill. Pags. 321-340.
- 13.- Gordon, L (1992) Cuestionario de Valores Interpersonales. Madrid. T.E.A. Ediciones.
- 14.- Hataway y M (1981) Psicología Industrial. México. Diana. Pags. 200-210.
- 15.- Howell, A (1979) Pruebas Psicotécnicas en la Selección de Personal. México. Continental. Pags. 107-110.
- 16.- Kuder (1988) Escala de Preferencias Personales. México. Manual Moderno.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

-
- 17.- Mena, A (1991) Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. Tesis. Lic. en Psicología. U.N.A.M. Pags. 13-16.
 - 18.- Mc. Morry, S (1981) Test de Apercepción Temática. México. Piados.
 - 19.- Naylor, A (1988) Psicología Industrial. México. Mc. Graw Hill.
 - 20.- Orozco, R (1980) Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal. México. Coparmex. Pags.23-26.
 - 21.- Orozco, A (1988) Psicología Industrial. México. Trillas. Pags. 80-90.
 - 22.- Papalia, D (1990) Psicología. México. Mc. Graw Hill. Pag. 127.
 - 23.- Perez, C (1998) Lineamientos de la Comunicación y el Liderazgo en las Organizaciones Modernas. Tesis Lic. en Psicología. U.N.A.M. Pags. 36-49.
 - 24.- Reyes, P (1992) El Análisis de Puestos. México. Orion. Pags.30-40, 80-90.
 - 25.- Rivera, Soler, Ricardo, A (1990) Estructura y Elaboración de Pruebas para Selección de Personal. México. Limusa. Pags. 120-135.
 - 26.- Rodríguez, M (1991) Administración de Personal. México. Trillas. Pags. 122 y 123.
 - 27.- Ruiz, M (1996) La Entrevista de Selección de Personal desde una Perspectiva Sistemática. Tesis. Lic. en Psicología. U.N.A.M. Pags. 89-98.
 - 28.- Schultz, Duane, P (1988) Psicología Industrial. México. Mc. Graw Hill. Pags 30-50, 120-128, 180-190.
 - 29.- Shein, A (1982) Administración de Recursos Humanos. México. Trillas. Pag. 70.
 - 30.- Siegel, L (1981) Psicología de las Organizaciones Industriales. México. C.E.C.S.A. Págs. 112-118.
 - 31.- Toulouse - Pieron (1986) Prueba Perceptiva y de Atención. México. Manual Moderno.
 - 32.- Thurstone (1975) Formas Idénticas. México. Manual Moderno.
 - 33.- Valderrama, L (1984) Psicología Industrial. México. Trillas. Pags. 150-200.
 - 34.- Van, H y Casey, M (1991) Administración de Recursos Humanos. México. Mc. Graw Hill. Pags. 40- 70
 - 35.- Villa, E (1980) Selección de Personal. México. Trillas. Pags. 20-35.
 - 36.- Werlher, A (1988) Administración de Recursos Humanos. México. Trillas. Pags. 20-40.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUESTIONARIO

SELECCIÓN DE PERSONAL

Nombre: _____

Fecha: _____

Hora: _____

Nombre de la Empresa: _____

Estado: _____

Encuesta realizada para desarrollar un proyecto de investigación, agradeciendo de antemano el apoyo para obtener la información que se requiere. Al mismo tiempo agradeciendo por su apoyo y comprensión.

- 1.- Que pasos se utilizan en la selección de personal.
- 2.- Qué paso del proceso de selección es más importante para ser seleccionado el candidato.
- 3.- Qué tiempo generalmente se lleva en el proceso de selección de ésta época.
- 4.- Qué medio utilizan para dar a conocer que es necesario una vacante.
- 5.- Qué características esenciales debe tener la vacante para ingresar a la empresa.
- 6.- Cuál su objetivo al aplicar pruebas psicológicas.
- 7.- Qué tipo de pruebas son las más utilizadas.
- 8.- Las pruebas que se aplican son renovadas.
- 9.- Quién interpreta las pruebas ya aplicadas.
- 10.- Quién aplica las pruebas a las vacantes.
- 11.- Qué tipo de entrevista se aplica.
- 12.- Utilizan el mismo tipo de entrevista para cada uno de los puestos.
- 13.- Cuál es el tipo de entrevista que tiene más peso para ser seleccionado el candidato.
- 14.- Qué persona lleva a cabo la entrevista de selección.
- 15.- En qué tiempo se realiza la entrevista de selección.

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

-
- 16.- Se lleva a cabo alguna investigación de tipo socioeconómica para el personal de nuevo ingreso.
 - 17.- Qué punto es el más importante en la investigación socioeconómica.
 - 18.- Es indispensable llevar a cabo un examen médico a la vacante.
 - 19.- La inducción se lleva a cabo siempre que hay una vacante a ingresar a la empresa.
 - 20.- Quién realiza el análisis de puestos.
 - 21.- Se llevan a cabo programas de adiestramiento.
 - 22.- Quién los realiza.
 - 23.- Existe en la empresa alguna recepción de solicitudes.

ANEXO I

TRABAJOS
FALLA DE ORIGEN

REQUISICIÓN DE PERSONAL

**DIVISIÓN DE RELACIONES INDUSTRIALES
ATENCIÓN DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN.**

FECHA: _____

REQUISITOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto _____

Descripción _____

Departamento _____

Se trata de una vacante:

Permanente () _____ Temporal () _____

Horario de trabajo _____ Fecha de contratación: _____

REQUISITOS DEL OCUPANTE

Edad: _____ Sexo: _____ Estado Civil _____

Escolaridad: _____

Experiencia de trabajo _____

Otras Características: _____

Habilidades _____

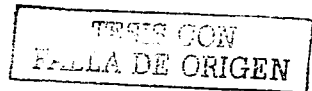
Específicas: _____

PUESTO DE NUEVA CREACIÓN

Justifique económicamente la creación de este puesto _____

En vista de que se trata de un puesto de nueva creación, solicitamos obtener el Vo.Bo de la Dirección General.

ANEXO 2



Ag

ANÁLISIS DE PUESTOS

Dirección: Dirección de operaciones.
Departamento: Panadería
Título del Puesto: JEFE DE PANADERÍA
Fecha de elaboración: Enero 1995
Análisis: Lic. Luis Manuel Morales V.
Aprobaciones:

Titular

Superior inmediato

I.- PROPÓSITO GENERAL

Administrar y controlar la producción de acuerdo a la venta de pan, con base en los lineamientos establecidos por la Subdirección de Alimentación respecto a surtido, calidad, atención y servicio, limpieza y controles administrativos, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los objetivos de ventas y utilidad del departamento.

II.- FINALIDADES

- *Supervisar la correcta atención y cobro al cliente por parte de sus empleados del piso de venta, a fin de incrementar las ventas y lograr la satisfacción del cliente.
- *Elaborar reportes de ventas, producción, inventarios y mermas con el propósito de determinar los pasos correspondientes al personal a su cargo por concepto de destajos a descuentos por mermas.
- *Elaborar reportes de gastos, ventas, etc a fin de tener un control de la rentabilidad del departamento.
- *Supervisar que el área de trabajo esté siempre limpia y que su personal porte el uniforme completo de acuerdo a los estándares establecidos.
- *Controlar la calidad del producto de acuerdo a los estándares establecidos de frescura, variedad, consistencia y peso, con el fin de ofrecer siempre el mejor pan al cliente.
- *Inventariar mensualmente materia prima: Producción en proceso y producto terminado y controlar las transferencias tanto internas como externa, a fin de incrementar las ventas.
- *Elaborar reportes administrativos del departamento tales como control de ventas de mermas diarias y acumuladas, transferencias, etc. con el fin de tener un control preciso de la operación.
- *Proporcionar a su personal (a través de recursos humanos) equipo e implementos de trabajo así como asegurar un buen uso y mantenimiento.
- *Elaborar el control de horarios y descansos del personal a su cargo de acuerdo a los días de mayor afluencia de clientes a fin de garantizar el mejor servicio posible.
- *Capacitar al personal a su cargo y propiciar su desarrollo para mantener un buen clima laboral y tener gente cada vez más preparada.

III.- SITUACIÓN ORGANIZACIONAL

Nombre del puesto: JEFE DE PANADERÍA
Superior inmediato: Subgerente de Supermercado
Jefe del Superior Inmediato: Gerente de Tienda

Puestos que le reportan directamente: Maestro (biscochero, pastelero y francesero).

Subjefe de panadería, Despachador y Auxiliar de intendencia de panadería.

Puestos que reportan al superior inmediato: Jefes de: Abarrotes, Salchichonería, Lácteos, Carnes, Pescados y Mariscos, Frutas y Verduras, Fuente de Sodas y Cocina; y Encargados de: Congelados, Pizzería, Tortillería y Dulcería.

TRABAJA CON
FALLA DE ORIGEN