

307902



**TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO DE MÉXICO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION INCORPORADA A  
LA U.N.A.M. CLAVE 3079-02**

**“LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU  
RELACIÓN CON LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL EN EL  
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A :**

**EVELYN VENCES CHAINE**



**DIRECTOR DE TESIS:  
L.A. I. MA. DE JESUS LÓPEZ ARELLANO**

**MÉXICO, D.F.**

**2004**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

### *DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS:*

- ♫ A mis padres quienes gracias a su comprensión, enseñanzas, experiencias y apoyo moral y económico me dieron la oportunidad de realizar una carrera profesional para mi futuro. En especial a mi mama quien me ha impulsado a ser mejor cada día, muchas gracias mama por tu apoyo incondicional, confianza, anhelos y alegría que has depositado en mí, tú eres mi rayito de luz que siempre me acompaña y tú has logrado crear en mí una gran mujer. Te quiero mucho mama.*
  
- ♫ A mis hermanitos, Raunel y José Luis, por el gran equipo que hemos formado, por su cariño, comprensión, ayuda y lecciones que me han dado y sobre todo por su gran nobleza. Este trabajo es de ustedes por que en el tienen un gran ejemplo a seguir y se que en el futuro tendré a mi lado a dos grandes profesionistas.*
  
- ♫ A mi prima Brenda, que es como mi hermana, por su gran ayuda para poderme titular, por su sentido del humor y por compartir las mismas ganas de tener una vida mejor y de calidad. Gracias hobbit.*
  
- ♫ A toda mi familia en especial a mis dos abuelitas (aunque una de ellas esta en el cielo se que estaría orgullosa de mí) y a mis tíos Lorena y José que fueron mi inspiración para lograr una carrera profesional.*
  
- ♫ A mi asesora y a todos mis excelentes profesores que con sus conocimientos impartidos y sus experiencias compartidas hicieron de mí una profesionista capaz de portar el título de Licenciada en Administración.*





# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I GENERALIDADES

1.1	Los individuos en la organización.....	2
1.2	Definición y objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	3
1.3	Introducción a la Psicología Industrial y de las organizaciones.....	7
1.4	Relación de la Administración de Recursos Humanos y la Psicología Industrial.....	8
1.5	Importancia de la Psicología en la selección e integración de personal.....	8
	<i>Caso Práctico</i> .....	10

### CAPÍTULO II ANÁLISIS DE PUESTOS

2.1	Definición de Análisis de Puestos .....	13
2.2	Importancia del Análisis de Puestos.....	13
2.3	Pasos para el Análisis de Puestos.....	15
2.4	Métodos para obtener información sobre el Análisis de Puestos.....	16
2.5	Aplicaciones de la información sobre Análisis de Puestos.....	20
2.6	Estructura de un Análisis de Puestos.....	20
2.6.1	Descripción del puesto.....	20
	a) Descripción encabezado (ficha de identificación).....	21
	b) Descripción genérica.....	21
	c) Descripción específica.....	22
2.6.2	Especificaciones del puesto.....	22
	a) Habilidad.....	22
	b) Responsabilidad.....	23
	c) Esfuerzo.....	23
	d) Condiciones de trabajo.....	24
	e) Otros requisitos del puesto .....	24
	f) Datos generales.....	25
2.7	El sistema de información sobre Recursos Humanos.....	26
	<i>Caso Práctico</i> .....	31

### CAPÍTULO III EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.1	Definición de Evaluación del Desempeño.....	34
3.2	Importancia de la Evaluación de Puestos .....	34

3.3	Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño.....	36
3.4	Principales métodos de la Evaluación de Desempeño.....	37
3.4.1	Métodos de escalas graficas.....	37
3.4.2	Método de elección forzada.....	42
3.4.3	Método de investigación de campo.....	44
3.4.4	Método de incidentes críticos.....	46
3.4.5	Método de comparación por pares.....	47
3.4.6	Método de frases descriptivas.....	48
3.4.7	Método mixto.....	49
	<i>Caso Práctico</i> .....	50

## CAPÍTULO IV PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.1	La demanda de recursos humanos.....	52
4.1.1	Causas de la demanda.....	53
4.1.2	Requisitos de recursos humanos.....	53
4.1.3	Técnicas de detección de tendencias.....	53
4.2	La oferta de recursos humanos.....	56
4.2.1	Evaluación de la oferta interna.....	56
4.2.2	Evaluación de la oferta externa.....	60
	<i>Caso Práctico</i> .....	61

## CAPÍTULO V RECLUTAMIENTO

5.1	Definición de Reclutamiento.....	63
5.2	Objetivos.....	63
5.3	El proceso de Reclutamiento.....	63
5.4	Fuentes de Reclutamiento.....	64
5.5	Medios de Reclutamiento.....	66
5.6	Formas de solicitud de empleo.....	67
	<i>Caso Práctico</i> .....	69

## CAPÍTULO VI SELECCIÓN DE PERSONAL (1era etapa)

6.1	Definición de Selección de Personal.....	73
6.2	Objetivos.....	73
6.3	Elaboración de perfil.....	73
6.4	Presolicitud.....	74

6.5	Definición y proceso de la entrevista.....	74
6.6	Entrevista inicial.....	75
6.7	Evaluación técnica.....	75
6.8	Evaluación psicológica.....	75
6.9	Encuesta socioeconómica.....	76
6.10	Entrevista en la selección.....	77
	<i>Caso Práctico</i> .....	78

## CAPÍTULO VII

### TEST Y PRUEBAS PSICOLÓGICAS PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

7.1	Definición de test y pruebas psicológicas.....	82
7.2	Evaluación de las habilidades.....	82
7.2.1	Pruebas de aprovechamiento estandarizadas.....	82
7.2.2	Test de inteligencia.....	84
7.2.3	Test de habilidades especiales.....	87
7.3	Evaluación de la personalidad y los intereses.....	88
7.3.1	Evaluación de personalidad.....	91
7.3.2	Intereses, actitudes y valores.....	94
7.4	Técnicas proyectivas.....	96
7.5	Reportes psicológicos en la selección de personal.....	109
	<i>Caso Práctico</i> .....	112

## CAPÍTULO VIII

### ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

8.1	Definición de Entrevista de Selección de Personal.....	115
8.2	Valoración de la experiencia pasada.....	115
8.3	Valoración de la aptitud mental.....	115
8.4	Valoración de la aptitud motora y mecánica.....	116
8.5	Valoración de la personalidad.....	116
8.6	Valoración de las características físicas.....	117
8.7	Guía de entrevista para un aspirante.....	117
	<i>Caso Práctico</i> .....	122

## CAPÍTULO IX

### SELECCIÓN DE PERSONAL

#### (2ª etapa)

9.1	Selección como un proceso de comparación.....	124
9.2	Selección como un proceso de decisión.....	124
9.3	Evaluación y control de los resultados.....	125

9.4	Decisión de contratar.....	128
9.5	Resultados y retroalimentación.....	128
	<i>Caso Práctico</i> .....	129

## **CAPÍTULO X INDUCCIÓN**

10.1	El capital humano y su integración en la empresa.....	131
10.2	Contrato de trabajo.....	131
10.3	Registros.....	132
10.4	Bienvenida.....	133
10.5	Actividades.....	134
10.6	Seguimiento.....	135
10.7	Aspectos importantes posteriores a la Inducción.....	135
10.7.1	Capacitación.....	135
10.7.2	Motivación.....	136
10.7.3	Comunicación.....	136
10.7.4	Liderazgo.....	137
10.7.5	Seguridad e higiene.....	138
10.7.6	Condiciones de trabajo.....	138
10.7.7	La frustración.....	139
10.7.8	Fatiga.....	140
10.7.9	Satisfacción laboral.....	140
	<i>Caso Práctico</i> .....	141
<b>CONCLUSIONES</b> .....		145
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....		148

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación analiza la importancia de conjugar las actividades de la Administración de Recursos Humanos con la Psicología Industrial durante el desarrollo del proceso de selección de personal. Mientras que la Administración de Personal se ocupa del aprovechamiento eficaz del potencial humano, reclutando y contratando personal, estableciendo y manteniendo condiciones adecuadas de trabajo y llevando historiales o expedientes de los empleados, la Psicología Industrial utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y aptitudes, encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración permitiendo influir en los miembros para que realicen su mejor esfuerzo, y al mismo tiempo estén satisfechos con su trabajo y con la organización. De esta manera la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en el campo del proceso de selección de personal, inducción y mantenimiento de elemento humano.

El desarrollo de una estructura organizacional da como resultado puestos que tienen que ser cubiertos de forma adecuada, teniendo como propósito establecer un equipo formado por un grupo individuos, capaces de desarrollar su trabajo con calidad, de manera coordinada y manteniendo un adecuado clima laboral. Dicho propósito es logrado eligiendo a los candidatos más idóneos para cubrir una vacante de una organización mediante el proceso de selección tomando como parámetro las necesidades de la empresa. Dependiendo de la forma en que se haya llevado el proceso selectivo se obtendrán resultados en la productividad, funcionamiento y desempeño adecuado del personal en el crecimiento de la empresa.

Por lo anterior es importante que el administrador que brinde sus servicios en el área de recursos humanos, aporte conocimientos de administración de personal y su relación con la psicología industrial en la realización del análisis de puestos, evaluación del desempeño del personal, en el proceso de reclutamiento, entrevistas de selección, aplicación y evaluación de resultados de tests psicológicos, selección de personal, contratación e inducción con el objetivo de satisfacer las necesidades de personal de manera oportuna, eficaz y efectiva.

En el siguiente trabajo de tesis se desarrollan todos los temas que integran el proceso de escoger y tomar la decisión de elegir a los mejores prospectos, aplicando el proceso administrativo y conocimientos psicológicos al acrecentamiento, conservación y aprovechamiento del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y mejoramiento de las capacidades y habilidades, etc., de los miembros de la organización, que logran hacer crecer en una mejora continua a la empresa para la cual laboremos; en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

# *CAPÍTULO I*

## *GENERALIDADES*

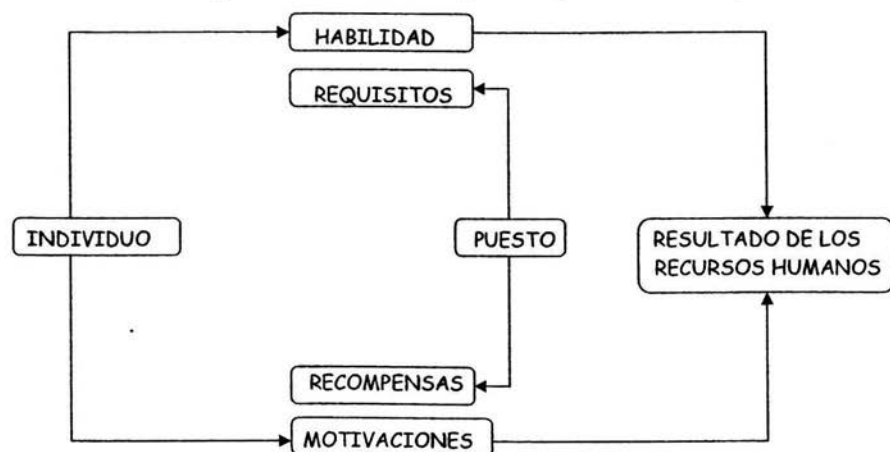
## GENERALIDADES

### 1.1 LOS INDIVIDUOS EN LA ORGANIZACIÓN

La organización emplea a las personas para un propósito: que le ayuden a alcanzar sus objetivos. Por lo general se contrata a las personas para que desempeñen tareas específicas, llamadas puestos. En consecuencia, al pensar en la forma en que las actividades de los recursos humanos/personal influyen en las personas, se debe tener presente que esas personas están o estarán desempeñando un puesto.

Existen dos características de los puestos y dos características de las personas que son de vital importancia en este respecto. Las principales características de los puestos incluyen los requisitos y recompensas. Los requisitos del puesto se refieren a la capacidad (resultante de la habilidad y experiencia) necesaria para desempeñar el puesto desde el punto de vista de la organización. Alternativamente, las recompensas del puesto son consecuencias atractivas o no atractivas del trabajo. Incluyen las dimensiones del trabajo en sí, el entorno social (incluyendo tanto supervisión como a los compañeros de trabajo), y los resultados de las políticas y prácticas sobre los recursos humanos/personal según se aplican a conceptos tales como paga, disciplina y promoción.

Las dos características del empleado también influyen para entender la forma en que las actividades de los recursos humanos influyen en los resultados. Una de estas es la habilidad del empleado para dedicarse a alguna actividad. La habilidad se refiere a las capacidades que posee y que ha adquirido el individuo. La segunda es la motivación, que se refiere a la disposición del individuo para adoptar cierto comportamiento.



CORRESPONDENCIA ENTRE EL INDIVIDUO Y LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

## 1.2 DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Dentro de los estudios de Administración General se señala que el personal - elemento humano-, es el común denominador de la eficacia de todos los demás factores, ya que estos son operados por hombres. Lo anterior quedó comprobado, por los estudios realizados en la Western Electric Company y que son conocidos con el nombre de Experimentos de la Hawthorne: Apartir de ellos surgió la disciplina conocida como Relaciones humanas.

### a) DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Dada la importancia que la Administración de Recursos Humanos tiene para la organización existen diversos conceptos que tratan de explicar en que consiste, a continuación se enuncian algunas definiciones:

- **Administración de Recursos Humanos:** es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país. *Fernando Arias Galicia.*
- **Administración de Recursos Humanos:** se define como un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros. *Víctor M. Rodríguez*
- **Administración de Recursos Humanos:** se define como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal. *Joaquín Rodríguez Valencia*

### b) OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

#### ▪ OBJETIVOS PARA EL EMPRESARIO

Si nos preguntamos qué busca el empresario con la Administración de Personal, al crear el departamento respectivo, al fijar políticas de personal, etc., creemos que los diversos fines inmediatos que la empresa persigue con esta disciplina pueden resumirse en lo siguiente: qué el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad



necesaria y que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración.

**Capacidad.** Si el personal carece de la capacidad indispensable para desarrollar las labores que se le encomienden, evidentemente, aunque quisiera, no podría desarrollar adecuadamente su trabajo, con lo que habría graves deficiencias. Si éstas se generalizan, es indiscutible que todo el trabajo habrá de ser inadecuado. Un personal incapaz, aun cuando tuviera la voluntad de colaborar, constituye un elemento que "quiere, pero no puede" ayudar al debido desarrollo de la empresa.

**Colaboración.** Más no basta con que el personal tenga las capacidades que en cada puesto, departamento y nivel, se requieren, si no está dispuesto a prestar su colaboración amplia y eficazmente. En este supuesto se trataría de alguien que puede, pero no quiere contribuir al desarrollo eficaz de las labores.

#### ▪ OBJETIVOS PARA EL TRABAJADOR

Necesitamos estudiar qué es lo que el trabajador busca como finalidades principales; qué es lo que espera de una buena Administración de Personal.

**Salario.** Lo que hace a todo obrero, empleado, o aun jefe, trabajar en una empresa es, en primer lugar, recibir una remuneración adecuada. Es cierto que, como lo han hecho notar muchos autores, el salario suele constituir una motivación de orden bastante secundario frente a otras; pero hay que aclarar que en esto encierra un sofisma. El salario, cuando supera el nivel esencial requerido, y precisamente cuanto más lo exceda; ciertamente baja en la jerarquía de los motivos que inducen a un trabajador o empleado a laborar en determinada empresa. De hecho, muchos desean cambiar de empresa, aunque vayan a ganar en otra lo mismo, o inclusive menos, porque "no les gusta el trabajo que tienen" porque "no están contentos con la forma en que son tratados"; porque "no ven posibilidades de progresar en esa empresa". Por el contrario, muchas veces un empleado rechaza ofertas de mayor sueldo en otra empresa, porque "está contento en la que actualmente trabaja", "con el tipo de labor que realiza", "con la forma en que es tratado", "con las posibilidades de mejoramiento que en ella encuentra". Es obvio que si una empresa suprimiera el pago de salarios, prácticamente nadie seguiría trabajando, ya que es precisamente el deseo de recibir ese salario el motivo primario que nos induce a trabajar.

**Condiciones de trabajo.** Más no basta el recibir un salario justo y que éste se considere apropiado a la dificultad e importancia del trabajo que se desempeña: las condiciones en que el trabajador labora, tanto sociales como físicas, morales o administrativas, pueden ser de igual o aun de mayor importancia.

El trabajador buscará, ante todo, que sus jefes en la empresa le den un trato acorde

con su dignidad humana. En gran parte, la Administración de Personal se dirige a garantizar ese trato.

El trabajador buscará, ante todo, la seguridad en la empresa. Por bueno que sea un trabajo y el sueldo que percibe, si el trabajador sabe que constantemente se está cambiando a los empleados, buscará otra empresa en la que pueda garantizarse una conveniente seguridad.

El trabajador buscará también que la empresa otorgue un adecuado reconocimiento a su colaboración, a sus sugerencias, a su esfuerzo. Requerirá, asimismo, que la empresa le brinde posibilidades de progresar. Cuando un empleado, sobre todo de cierta categoría, ve que, prácticamente, en esa empresa ya no existen posibilidades de mejoramiento, frecuentemente busca cambiarse a otra.

El trabajador busca también que la empresa garantice de manera, efectiva la independencia de su vida familiar, religiosa, política, social, etc. Si bien es cierto que, siendo el hombre una sola persona, lo que ocurra en su familia, en su vida política, etc, habrá de influir en la eficiencia de sus labores, no lo es menos que la empresa; puede exigir que aquélla no se disminuya; pero por la dignidad que representa la persona humana, no tiene derecho a intervenir, en la intimidad de su conciencia, de su vida familiar, etc; ni directa, ni aun indirectamente a través de presiones o beneficios, en estos sectores que son de la exclusiva competencia de cada persona.

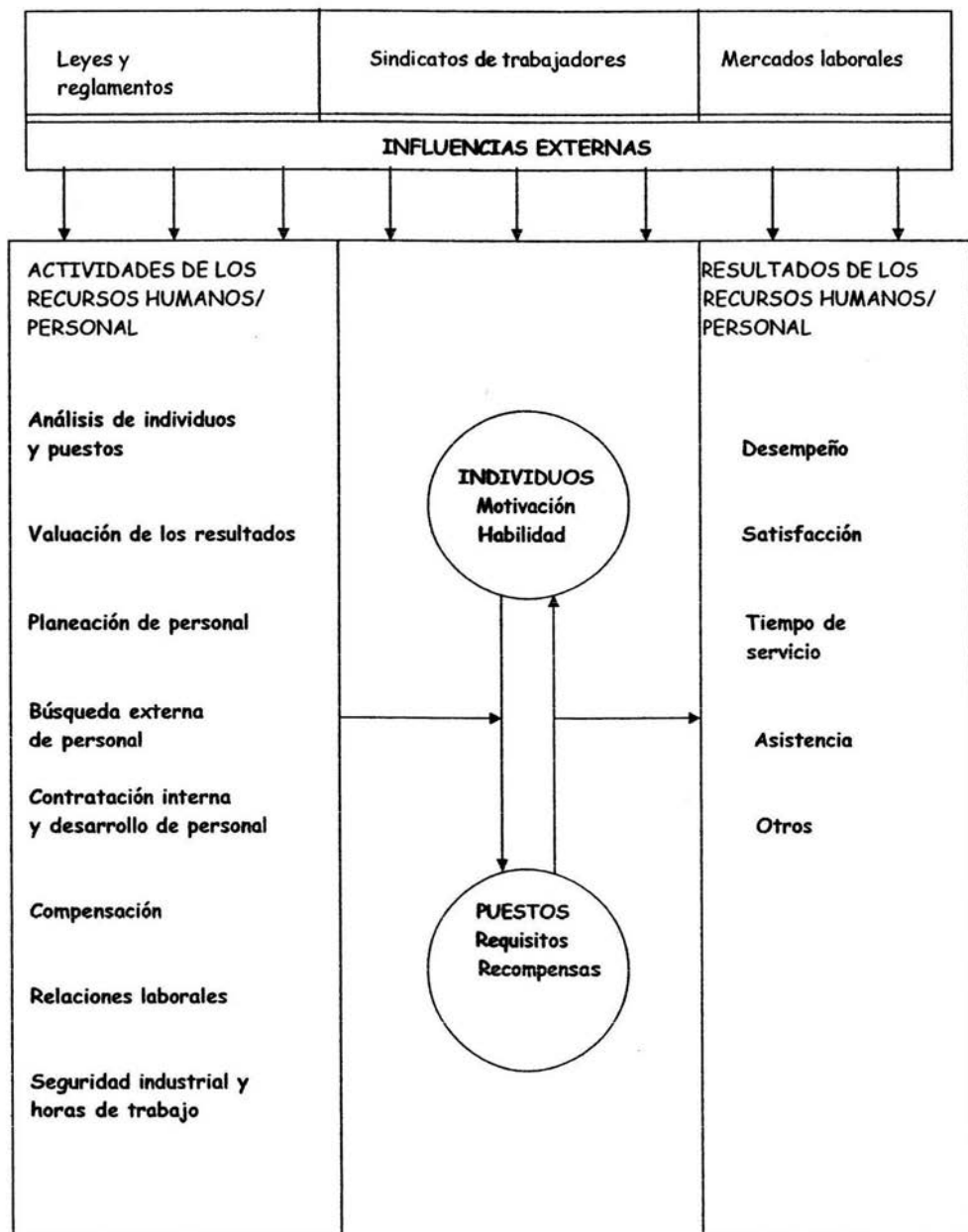
El trabajador tiene derecho a que las condiciones físicas, sobre todo las de higiene y seguridad, sean tales, que garanticen su vida y su salud, sin exponerlas a más riesgos, ni enfermedades, que aquéllos que son totalmente inevitables dentro del tipo de trabajo de que se trate. El trabajador tiene derecho, además, a que el medio ambiente en el que se desarrollan sus labores, sea moral y sano.

#### ▪ OBJETIVOS PROFESIONALES Y SOCIALES

Debe reconocerse que en el estado actual de la organización de la empresa, siendo el jefe de personal o administrador de personal, un funcionario designado y pagado por el empresario, se encuentra expuesto a enfocar los problemas de la Administración de Personal con criterio unilateral. Pero no es menos cierto que su reto consiste en demostrar al empresario que, aun por su beneficio, además de consideraciones morales y sociales, debe tratar de conseguir el máximo bienestar posible de sus empleados, a base de mejorar, hasta donde se pueda, sus remuneraciones, además del trato y condiciones en que el trabajador labora.

Así pues, la Administración de Personal tiene como finalidad común la de lograr la máxima coordinación posible de los intereses del empresario con los de sus

trabajadores, lo que en las actuales circunstancias es indispensable para que exista un verdadero bienestar social, ya que una mayoría abrumadora de la población de un país trabaja en el seno de una empresa, y depende de una para poder subsistir.



MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### 1.3 INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y DE LAS ORGANIZACIONES

La Psicología es el "estudio de la conducta y los procesos mentales". Los psicólogos usan la palabra "conducta" de forma bastante vaga; para la mayoría la conducta abarca prácticamente todo lo que las personas hacen: acciones, emociones, modos de comunicación, procesos mentales y del desarrollo. El término procesos mentales incluye formas de cognición o modos de conocer como percibir, poner atención, recordar, razonar y solucionar problemas; además de soñar, fantasear, desear, esperar y anticipar.

La Psicología Industrial estudia a las personas en el mundo del trabajo y de los factores que influyen sobre su comportamiento dentro de ese mundo laboral.

Debido a que el recurso más importante dentro de una organización es el humano, la Psicología Industrial se enfoca en tres factores importantes que sirven de apoyo a la Administración de Personal.

1. Los factores influyen en el rendimiento laboral.
2. Los factores que influyen en la satisfacción laboral.
3. Los métodos y procedimientos que pueden utilizarse para elevar el rendimiento y la satisfacción laboral.

Otro papel importante dentro de la Psicología Industrial es, determinar las características individuales que influyen en la conducta y las características del ambiente social y físico que también influyen en la conducta porque afectan y cambian a los individuos.

Las razones que hay para aceptar esta afirmación son varias, la primera, que un rendimiento laboral eficaz contribuye a que el rendimiento de la organización sea también eficaz lo cual parece algo positivo, ya que las personas dependen de las organizaciones en cuanto a sus puestos de trabajo y a su propia subsistencia. En la medida en que las organizaciones flaquean y dejan de ser viables y prósperas, en esa misma medida las personas que de ellas dependen corren el riesgo de dejar de percibir las retribuciones y recompensas que posibilitan una vida agradable. La segunda razón es que un rendimiento eficaz en el trabajo es para muchas personas una fuente notable de satisfacción, en tanto que un rendimiento ineficaz les produce un profundo desagrado. Una tercera razón para valorar el rendimiento laboral es la comprensión de los factores que influyen en este rendimiento lo que ayudará a comprender como los factores sociales, económicos, de salud, de satisfacción entre otros influyen en el

desempeño del trabajador. Todas estas razones explican por qué el rendimiento laboral es objeto del interés de la Psicología Industrial, que se preocupa por desarrollar unos métodos para favorecerlo hasta el máximo.

## **1.4 RELACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

En los inicios de la Administración se concebía al hombre como un instrumento más para lograr la producción cuya única finalidad era obedecer las ordenes de sus superiores y donde no eran tomadas en cuenta sus necesidades u opiniones. Con el paso del tiempo autores como Henry Farol y Elton Mayo aportaron nuevas ideas sobre los trabajadores a través de investigaciones que intentaban descubrir las características psicológicas que influían en el individuo. Fué entonces donde la Administración de Personal dió un nuevo giro y donde las personas pasaron a ser consideradas uno de los recursos más importantes para cualquier empresa. Ante esta situación, los empresarios y los estudiosos de la administración se vieron obligados a analizar los problemas conductuales de los trabajadores desde un punto de vista psicológico y es así como la Psicología Industrial empezó a tener importantes aportaciones para la Administración de Personal en los siguientes aspectos:

- Selección y adiestramiento de empleados.
- Espíritu de equipo y satisfacción con el trabajo.
- Motivación del empleado.
- Evaluación del rendimiento.
- Productividad.
- Condiciones de trabajo.
- Estructura y diseño de la empresa.

De esta manera se considera que la Administración de Personal se relaciona en gran parte con la Psicología Industrial, pues permite considerar, comprender y aprovechar al máximo los recursos humanos de una organización.

## **1.5 IMPORTANCIA DE LA PSICOLOGÍA EN LA SELECCIÓN E INTEGRACIÓN DE PERSONAL**

La Psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades, aptitudes, actitudes, inteligencia y personalidad y encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración, etc. Uno de los pasos en el progreso de esta ciencia fue la formulación de las pruebas de

inteligencia. Al igual que en otras disciplinas, las dos guerras mundiales dieron impulso a la psicología, al ser utilizada en la selección de las fuerzas armadas.

En la actualidad la contribución de la Psicología en el área de la Administración de Recursos Humanos es sumamente valiosa en campos tales como:

- Selección de personal
- Entrenamiento y capacitación
- Orientación profesional
- Tests psicológicos
- Conceptos y modelos de actitudes y motivación
- Reducción de conflictos

Por medio de la Psicología Industrial en la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. La Psicología nos permite destacar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización. La Psicología Industrial es importante en dicho proceso de selección pues de esta manera podremos tener una mayor certeza de que el candidato seleccionado para ocupar la vacante es el idóneo y esto finalmente nos ayudara a acrecentar la eficiencia de la organización y a reducir costos.

Una vez tomada la decisión de contratar al personal es importante que se le de una adecuada bienvenida, de tal manera que el trabajador encuentre un ambiente agradable en su nuevo puesto. La importancia de la Psicología Industrial en este aspecto consiste en que una vez colocada la persona idónea en el puesto se le brinde capacitación, y se le de una adecuada comunicación, un óptimo clima laboral, se le motive y se le brinde satisfacción laboral. Además la Psicología Industrial también investiga las causas de frustración, fatiga, condiciones de trabajo, etc.

Se ha dicho que la sociedad industrial moderna no satisface las necesidades psicológicas de la gente. La Psicología trata, entre otras cosas, de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y a la inversa, una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona. Si el trabajador es considerado como una especie diferente, no sujeto a las mismas esperanzas y temores de quienes dirigen Administración de Recursos Humanos, ésta irá al fracaso.

## CASO PRÁCTICO GENERALIDADES

Cervecería Modelo fue fundada el 25 de octubre de 1925 por el Señor Pablo Diez. Ubicada en Lago Alberto N° 156 Col. Anáhuac en México DF Cervecería Modelo es la primera de las siete plantas cerveceras de Grupo Modelo. Su actividad preponderante es la elaboración, envasado, distribución y venta de cerveza. El promedio anual de producción es de 11, 000, 000 de hectolitros de las marcas: Corona, Negra Modelo, Victoria, Modelo Especial y Modelo Light. La plantilla de trabajo se integra por 1,500 empleados y 4,800 trabajadores como promedio anual.

Actualmente la cervecería es una de las empresas mexicanas más importantes y reconocidas a nivel nacional e internacional ya que exportan a más de 150 países. Además es de las pocas empresas que se encuentran certificadas en ISO -9002 e ISO 14001.

La empresa considera al factor humano como el recurso más importante para optimizar el proceso administrativo, por tal motivo Cervecería Modelo toma en cuenta los siguientes factores para mantener una adecuada personalidad, salud, educación y desarrollo de su personal:

- a) Los niveles de escolaridad cada día más altos en la población mexicana, en general han permitido a la Cervecería Modelo seleccionar personal con mayor conciencia y responsabilidad respecto al necesario esfuerzo para lograr un desarrollo personal. Esto le facilita a la empresa optimizar su productividad al contar con personal más responsable y eficiente.
- b) La empresa respeta la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, pues no discrimina en situaciones de trabajo a persona alguna por su raza, color, origen religión o edad.
- c) Su participación en el mercado internacional ha obligado a la empresa a cubrir volúmenes de producción, así como la calidad de sus productos. Por tanto, se busca el máximo desarrollo del personal para lograr los objetivos, mediante una coordinación con el resto de los recursos de que dispone.
- d) Innovación tecnológica, se cuenta con un ejemplo significativo, el creciente empleo de las computadoras también ha influido notablemente en la administración de los recursos humanos. El uso de computadoras obliga a la empresa a mantener actualizado al personal que maneja y dirige los procesos computacionales que van desde la aplicación administrativa (nóminas,



contabilidad, toma de decisiones, etc), hasta la aplicación en el proceso de producción (mediante las computadoras híbridas se controla la temperatura, presión, etc. De la diferentes máquinas y dispositivos que intervienen en la elaboración de la cerveza).

- e) Dentro de la empresa la intervención del sindicato es importante, este se encarga de vigilar que no se viole el contrato colectivo de trabajo (que rige principalmente el personal operativo ya empleado de bajo nivel jerárquico), así como proponer mejores condiciones de trabajo. Los sindicatos representan la acción colectiva de una gran porción del personal con la que cuenta la empresa.
- f) La Cervecería Modelo se preocupa por la calidad de vida de sus trabajadores: fomenta el deporte, la salud y, en general, el desarrollo integral de sus empleados.
- g) Por ser el factor humano el mas importante para el logro de de los objetivos de Cervecería Modelo, esta organización proporciona excelentes salarios, prestaciones y todos los medios necesarios para el desarrollo integral de sus trabajadores.

El Departamento de Reclutamiento y Selección de personal es el encargado de llevar una adecuada Administración de Recursos Humanos. Por ello dicho departamento se encuentra capacitado y actualizado en las mejores técnicas psicologías y administrativas para llevar acabo la selección adecuada de candidatos, así como también para proveer al trabajador de las mejores condiciones de trabajo para este se encuentre satisfecho con la empresa y de esta manera acrecentar los niveles de productividad de la organización para una mejora continua y éxito de Cervecería Modelo.



# *CAPÍTULO II*

## *ANÁLISIS DE PUESTOS*

## ANÁLISIS DE PUESTOS

### 2.1 DEFINICIÓN DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Antes de la creación de un departamento de personal en una organización los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que estarán a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren, por lo común, sistemas de información; al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa.

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más y más funciones se delegan en el departamento de personal o de recursos humanos. A su vez, ese departamento no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esa información se debe obtener mediante el *Análisis de Puestos*.

El desarrollo de una estructura organizacional produce puestos que tienen que ser cubiertos.

- **Análisis de Puestos:** es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Esas informaciones son registradas inicialmente en las descripciones de cargos. Para hacer el análisis, cada cargo es dividido y estudiado con base a las partes o elementos componentes, que son llamados factores de especificaciones. *Idalberto Chavenato*.
- **Análisis de Puestos:** es el procedimiento a través del cual se determinan, los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo). *Dessler Gary*.
- **Análisis de Puestos:** es el proceso que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. El analista de puesto, lleva a cabo esta función. *Werther William*.

### 2.2 IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Las aportaciones del Análisis de Puestos son importantes porque brindan beneficios para la empresa, los supervisores, los trabajadores y el departamento de personal.

A continuación se muestran los beneficios más importantes:

#### **PARA LA EMPRESA:**

- a) Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de puestos y funciones.
- b) Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- c) Sirve de base para la promoción y ascenso.
- d) Se pueden fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- e) En general, ayuda a la coordinación y organización de las actividades de la empresa de una forma más eficiente.

#### **PARA LOS SUPERVISORES**

- a) Les ayuda a conocer amplia y objetivamente las operaciones encomendadas a su vigilancia, lo que les permite planear y distribuir mejor el trabajo.
- b) Puede exigir a cada trabajador, con mayor conocimiento de causa, lo que debe hacer y como debe hacerlo.
- c) Les facilita buscar al trabajador mas apto para alguna labor accidental y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- d) Evita problemas de interferencia en las líneas de mando y en la realización del trabajo.

#### **PARA EL TRABAJADOR**

- a) Le ayuda a conocer con precisión lo que debe hacer.
- b) Le señala sus responsabilidades con claridad.
- c) Le ayuda a saber sus errores y aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

#### **PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

- a) Es base fundamental para la mayor parte de las técnicas que este departamento debe aplicar.
- b) Lo orienta en la selección de personal.
- c) Permite colocar al trabajador en el puesto mas adecuado, conforme a sus aptitudes.
- d) Lo ayuda a establecer adecuados programas de adiestramiento.
- e) Le informa para la valuación de puestos.

f) Lo orienta para efectuar estudios de calificación de meritos.

## 2.3 PASOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Los seis pasos para realizar un Análisis de Puestos son:

**Paso 1.** Determinar el uso de la información resultante del Análisis de Puestos. Se debe empezar identificando el uso que se le dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos que se reúna y la técnica que se utilice para hacerlo.

Existen diversos métodos para recabar datos para el análisis de puesto; van desde entrevistas cualitativas a cuestionarios altamente calificados. Las entrevistas son especialmente recomendables para escribir descripciones de puestos y seleccionar a los empleados para cubrir dicho puesto. Otras técnicas de Análisis de Puesto (como es cuestionario) no ofrecen información para las descripciones de puesto, pero si proporcionan clasificaciones numéricas para cada posición; estas pueden ser entonces utilizadas para comparar los puestos entre si con fines de compensación.

**Paso 2.** Reunir información sobre los antecedentes. A continuación, es necesario revisar la información disponible sobre los antecedentes, como es el caso de organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puesto.

**Paso 3.** El siguiente paso es seleccionar varias posiciones representativas que serán analizadas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y cuando toma demasiado tiempo el análisis de, por ejemplo, las posiciones de todos los trabajadores de ensamblaje.

**Paso 4.** Reunir información del Análisis del Puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades del mismo, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos (como las características y capacidades necesarias para desempeñar un trabajo).

**Paso 5.** Revisar la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto, esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y el supervisor inmediato del mismo.

**Paso 6.** Desarrollar una descripción y especificación del puesto. La descripción del puesto es una declaración por escrito que describe las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como las características importantes del mismo tales como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto

resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o en el mismo documento que la descripción del puesto.

## **2.4 MÉTODOS PARA OBTENER INFORMACIÓN SOBRE EL ANÁLISIS DEL PUESTO**

La obtención de los datos para el análisis del puesto requiere por lo general de un especialista de personal, el ocupante del puesto y el supervisor.

Los métodos más ampliamente utilizados para el Análisis de Puestos suelen ser los siguientes:

- a) método de observación directa.
- b) método de cuestionario.
- c) método de entrevista.
- d) método mixto.

### **a) MÉTODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA**

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micromovimientos, y de tiempos y métodos. El análisis del puesto se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es más recomendable aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos o repetitivos. Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Dado que no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevista y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

#### *Características:*

- El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.
- La participación del analista de puestos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

### *Ventajas:*

- Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.
- Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

### *Desventajas:*

- Costo elevado porque el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- No se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos ni repetitivos.
- Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea más completo y preciso.

## **b) MÉTODO DE CUESTIONARIO**

Para realizar el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que diligencie un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Cuando se trata de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos. El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

### *Características:*

- La recolección de datos sobre un puesto se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo, que llena el ocupante o su superior.
- La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

#### *Ventajas:*

- Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas.
- Este método es el más económico para el Análisis de Puestos.
- También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos y devuelto con relativa rapidez, tan pronto como lo hayan respondido.

#### *Desventajas:*

- No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

### **c) MÉTODO DE LA ENTREVISTA**

El enfoque más flexible y productivo en el Análisis de Puestos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, de los porqués y los cuándo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, permite intercambiar información de los ocupantes de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados obstrutores y obstinados. En la actualidad, los responsables de elaborar los planes de Análisis de Puestos prefieren este método

basado en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

*Características:*

- La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se respuestas verbales.
- La participación del analista y del ocupante del cargo es activa.

*Ventajas:*

- Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
- No tiene contradicciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo

*Desventajas:*

- Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- Se pierde demasiado tiempo, si el analista de puestos no se prepara bien para realizarla.
- Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del puesto.

MÉTODOS	PARTICIPACIÓN	
	Del analista	Del ocupante
Observación	activa	pasiva
Cuestionario	pasiva	activa
Entrevista	activa	activa

**TIPO DE PARTICIPACIÓN EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE EL CARGO**



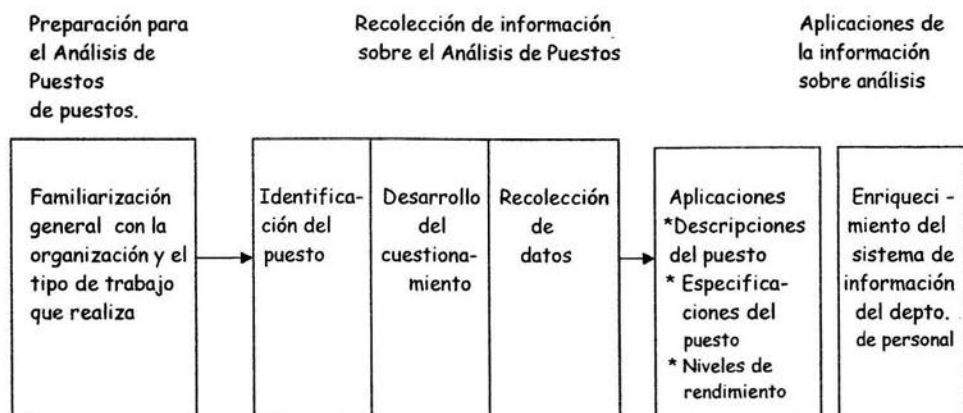
## d) MÉTODOS MIXTOS

Es evidente que cada uno de los métodos de análisis posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis.

## 2.5 APLICACIONES DE LA INFORMACIÓN SOBRE ANÁLISIS DE PUESTOS

La realización de las fases de preparación y recolección de datos sobre puestos permite que los departamentos de recursos humanos obtengan información esencial acerca de las actividades que se efectúan en la organización.

La relación que existe entre la preparación, recolección y aplicación de la información sobre puestos se ilustra en el siguiente esquema:



LAS TRES FASES DE LA INFORMACIÓN SOBRE EL ANÁLISIS DE PUESTOS

## 2.6 ESTRUCTURA DE UN ANÁLISIS DE PUESTOS

### 2.6.1 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Definimos la descripción del puesto como un producto del análisis, que consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto con base, esencialmente, en las funciones que éste comprende. La descripción del puesto está formada por tres partes:

- a) Descripción encabezado (ficha de identificación).
- b) Descripción genérica.
- c) Descripción específica.

#### **a) DESCRIPCIÓN ENCABEZADO (FICHA DE IDENTIFICACIÓN)**

Se refiere a los datos que nos permiten la identificación del puesto; contiene los siguientes puntos:

- *Título del puesto:* El que se da oficialmente y el de uso cotidiano; debe ser lo más breve posible y sintetizar los elementos que componen el puesto.
- *Clave:* Número en que se encuentra el puesto en el archivo correspondiente
- *Categoría:* Rango que se le otorga de acuerdo con lo que establezca la empresa de que se trate. La mayoría de las veces se puede englobar de la siguiente manera: nivel ejecutivo, mando intermedio y nivel operativo.
- *Horario:* Incluye la hora de entrada y la de salida.
- *Sueldo asignado al puesto:* Se determina lo que gana al ingresar y los ascensos que ha obtenido, con el fin de ayudar a la evaluación del puesto y conocer las posibilidades de aumento y promociones dentro de la empresa.
- *Ubicación del puesto:* Se refiere a la localización del mismo dentro de la estructura de la empresa. Se puede determinar de dos maneras: por medio de un pequeño organigrama o con una breve descripción por escrito.
- *Jerarquía y contactos:* Para establecer esto, se anota el puesto del supervisor inmediato y el de los trabajadores a su cargo, así como sus relaciones internas (contactos permanentes con personal de la empresa) y externas (con gente que no pertenece a ésta).
- *Número de trabajadores que desempeñan el puesto:* No es necesario incluir los nombres de las personas.

#### **b) DESCRIPCIÓN GENÉRICA**

Es una explicación del conjunto de las actividades del puesto como un todo y en forma

muy breve. La principal función es mencionar el objetivo básico de éste, elemento al que con mayor frecuencia se recurre.

### c) DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Consiste en una descripción detallada de las operaciones que se realizan en un puesto determinado. Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en partes o etapas principales; también es recomendable enumerar estas actividades en orden progresivo, incluyendo los siguientes puntos:

- Actividades diarias.
- Actividades periódicas.
- Actividades eventuales.
- Accesorios del puesto. Comprende aquellos elementos físicos que de alguna manera van a permitir el desarrollo de las funciones del puesto analizado.

## 2.6.2 ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Se describe como un producto del análisis, que consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, responsabilidad y esfuerzo que exige el puesto, así como las condiciones a las que se somete su ocupante.

### a) HABILIDAD:

Es la capacidad necesaria para desempeñar el puesto y se divide en dos clases:

- *Habilidad física.* Puede, determinarse a través de los siguientes elementos:
  - Entrenamiento
  - Destreza
  - Agilidad
  - Rapidez
- *Habilidad mental.* Incluye los siguientes puntos:
  - Escolaridad
  - Experiencia (la que se requiere para desempeñar el puesto; es dada en términos de tiempos mínimos y máximos necesarios)

- ‡ Criterio
- ‡ Iniciativa
- ‡ Conocimientos
- ‡ Capacidad de expresión
- ‡ Ingenio

## b) RESPONSABILIDAD

Se deriva de la actividad propia del puesto y de la relación que ésta guarda con el proceso productivo, con el equipo que se maneja, con datos confidenciales, etc. En suma, la responsabilidad se puede medir en términos de probabilidad -riesgo- y consecuencias de los errores que pueda cometer el trabajador.

La responsabilidad puede ser:

- *Por el trabajo de otros:* Riesgos a los que están expuestos los subordinados y terceras personas con motivo de las funciones que realiza el ocupante del puesto.
- *Por valores:* Es necesario especificar el monto aproximado de éstos para determinar el grado de responsabilidad. Pueden ser de tres tipos:
  - ‡ Equipo
  - ‡ Dinero
  - ‡ Información confidencial
- *Por trámites, procesos o procedimientos:* Cuando el trabajador deba realizar ciertos trámites en forma y tiempos adecuados, o cuando el trabajo se lleve a cabo en secuencias y algunas de éstas correspondan al ocupante del puesto analizado (en el proceso de producción, por ejemplo). También se puede incluir en este punto la responsabilidad por tiempo y calidad.

## c) ESFUERZO

Puede ser físico o mental y está determinado en gran parte por el tipo de habilidad que requiere el trabajador, y la intensidad o grado en que ésta se aplica para desempeñar el puesto.

- *Esfuerzo físico.* Consiste en los siguientes aspectos
  - ‡ Fuerza física requerida.
  - ‡ Tensión muscular

- Cansancio físico
- Postura
- *Esfuerzo mental:*
  - Atención visual y auditiva
  - Fatiga mental
  - Tensión nerviosa
  - Concentración, volumen y ritmo de trabajo

Dentro del análisis de este factor, se deben tomar en cuenta cuestiones como: el grado de concentración que requiere el trabajo, la velocidad con que debe llevarse a cabo, las distancias que recorre el trabajador durante el desempeño de sus labores, las posturas que debe adoptar para realizarlas, etc.

#### **d) CONDICIONES FÍSICAS**

Involucra todas aquellas condiciones físicas del medio en que se realiza el trabajo, así como los riesgos que asume el ocupante del puesto.

Dentro de las condiciones del medio están:

1. Iluminación
  - Temperatura
  - Humedad
  - Ventilación
  - Ruidos
  - Limpieza
  - Olores desagradables
  - Espacio

2. *Posición:* La postura que debe adoptar el trabajador realizar su trabajo se debe especificar en términos fisiológicos.

3. *Riesgos:* Pueden ser de dos tipos:

- Contraer enfermedades
- Sufrir accidentes.

Al finalizar estos datos, debemos tomar en cuenta el tipo de riesgo y la probabilidad de que ocurra un accidente.

#### **e) OTROS REQUISITOS DEL PUESTO**

Son datos adicionales para nuestro análisis. En general, se refieren a condiciones de tipo personal que necesite el sujeto para cubrir el puesto. Algunos de ellos dependen de políticas de la empresa. Se pueden distinguir entre otros:

- Edad (se señalan los límites mínimos y máximo)
- Estatura
- Sexo
- Peso
- Estado civil
- Disponibilidad para viajar
- Presentación
- Nacionalidad

#### **f) DATOS GENERALES**

Son elementos de cierre del análisis que nos sirva de referencia en caso necesario, e incluyen: el nombre de la persona que entrevistó, el nombre de la persona de la que obtuvimos la información, fecha de la entrevista y fecha en la que terminó el análisis.

Los datos anteriores incluyen lo fundamental para realizar un Análisis de Puestos, a fin de que los administradores logren recibir información paralela, relacionada con el estudio de la organización, que tenga como objetivo el medio laboral.

Aconsejaríamos que se resolvieran las siguientes preguntas de carácter confidencial, para uso del psicólogo y administrador:

¿Cuáles son las tres principales cualidades de la empresa?, ¿Cuáles son las principales cualidades del jefe inmediato superior? y ¿Cuáles son sus tres principales defectos?

Con esta información tendremos la posibilidad de aconsejar cambios para la organización que estamos estudiando.

La respuesta a las preguntas: ¿Qué cualidades son percibidas por el personal? y ¿Qué defectos son percibidos por el personal? a nivel de gerencia o departamento, nos indicará la aceptación que existe en determinada área de la empresa. Toda esta información nos permitirá retroalimentar a la dirección, al señalar los cambios que son necesarios y las políticas de personal que deberán ser reforzadas.

Por último, hay que anotar el nombre y la firma del analista y del supervisor inmediato del titular del puesto, así como la fecha del análisis.

## **2.7 EL SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE RECURSOS HUMANOS**

Las descripciones de puesto, las especificaciones del mismo y los niveles de desempeño integran el sistema de información sobre recursos humanos. Como se hará evidente, esta información se complementa y enriquece mediante planes de recursos humanos, información suministrada por los solicitantes de empleo, resultados del desempeño, cifras de compensación y muchas otras fuentes de datos esenciales. El proceso de toma de decisiones sobre recursos humanos se facilita y hace más sólido y confiable cuando se efectúa con base en información bien establecida.

## FORMATO PARA FORMULACIÓN DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Fecha: \_\_\_\_\_

### DATOS GENERALES:

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Número de ocupantes del mismo puesto: \_\_\_\_\_ Horario: \_\_\_\_\_

Ubicación física: \_\_\_\_\_

Puesto al que reporta: \_\_\_\_\_

Puestos subordinados: \_\_\_\_\_

Relaciones permanentes internas: \_\_\_\_\_

Relaciones permanentes externas: \_\_\_\_\_

### DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Describir en forma general y breve en que consiste acabo el trabajo que se lleva acabo

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### DESCRIPCIÓN ANALÍTICA:

Anote las actividades diarias que realiza en orden de importancia, de mayor a menor:

a. Actividades Cotidianas:

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_  
5. \_\_\_\_\_

b. Actividades Periódicas:

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_  
5. \_\_\_\_\_



c. Actividades eventuales:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:**

Marcar con una "X" las características que identifiquen al puesto

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:**

Requiere:	Si	No
Leer y escribir:	( )	( )
Operaciones aritméticas	( )	( )
Mecanografía	( )	( )
Contabilidad	( )	( )
Archivo	( )	( )

**NIVEL ACADÉMICO (ESCOLARIDAD):**

- ( ) Secundaria:
- ( ) Bachillerato:
- ( ) Profesional:
- ( ) Posgrado:
- ( ) Maestría:

**OTROS CONOCIMIENTOS:**

- ( ) Idiomas:
- ( ) Estudios comerciales
- ( ) Manejo de computadora

**EXPERIENCIA:**

Entrenamiento requerido en el puesto: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo? \_\_\_\_\_

**CRITERIO:**

- ( ) El trabajo exige solo interpretar y aplicar bien las ordenes o instrucciones recibidas. No requiere tomar decisiones importantes.
- ( ) Eventualmente debe tomar decisiones importantes.
- ( ) Cotidianamente debe tomar decisiones importantes.
- ( ) Cotidianamente debe tomar decisiones de suma importancia.

**ESFUERZO:**

Esfuerzo mental/visual

- ( ) Ligera concentración
- ( ) Atención constante
- ( ) Atención concentrada
- ( ) Atención dispersa
- ( ) Esfuerzo visual
- ( ) Esfuerzo auditivo

**ESFUERZO FÍSICO:**

- ( ) Mucho
- ( ) Regular
- ( ) Poco

**RESPONSABILIDAD:**

a. Por el trabajo de otros (Señale a los puestos que supervisa directamente)

---

---

b. Por funciones (responsabilidad por ciertos tramites, procedimientos y otras actividades)

---

---

---

---

c. Por valores, equipo, dinero y otros objetos

---

---

---

---

**CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO:**

**a. Medio ambiente y posición**

- De pie
- Sentado
- Caminando
- Agachado

**CONDICIONES EN LAS QUE SE DESARROLLAN LAS LABORES:**

- |             |                                     |                                   |                               |
|-------------|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| Temperatura | <input type="checkbox"/> Calurosa   | <input type="checkbox"/> Normal   | <input type="checkbox"/> Fría |
| Iluminación | <input type="checkbox"/> Deficiente | <input type="checkbox"/> Adecuada |                               |
| Ventilación | <input type="checkbox"/> Deficiente | <input type="checkbox"/> Adecuada |                               |
| Polvo       | <input type="checkbox"/> Si         | <input type="checkbox"/> No       |                               |
| Humedad     | <input type="checkbox"/> Mucha      | <input type="checkbox"/> Poca     | <input type="checkbox"/> Nula |
| Ruido       | <input type="checkbox"/> Si         | <input type="checkbox"/> No       |                               |

**CONSIDERACIONES DE TRABAJO:**

- Rutinario
- Variado
- Monótono
- Normal
- Interesante

**OBSERVACIONES GENERALES:**

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA  
DEL ANALISTA

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL  
JEFE INMEDIATO

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL  
RESPONSABLE DEL PUESTO

## CASO PRÁCTICO

### ANÁLISIS DE PUESTOS

Actualmente Cervecería Modelo se encuentra realizando un análisis de puestos, mediante un formato diseñado por la propia empresa. Dicho formato es distribuido por el Departamento de Reclutamiento y Selección a las diferentes áreas de la empresa, donde cada jefe de departamento procede a llenar dicho formato con ayuda de sus subordinados y finalmente es entregado al Departamento de Reclutamiento y Selección. Por ello las personas involucradas en la obtención de información del puesto esta formado por un equipo de tres integrantes: el Departamento de Reclutamiento y Selección de personal, el jefe de área o departamento y el ocupante del puesto. No utilizan un analista de puestos como función de staff porque la empresa considera que este desconocería en su totalidad las funciones y puestos de la organización y el análisis de puestos carecería de objetividad.

El método utilizado en Cervecería Modelo para la obtención de información en el análisis de puestos, es el método mixto ya que al investigar y analizar el puesto, el jefe de área realiza una observación directa de su subordinado y procede a llenar un cuestionario o formato previamente establecido, la entrevista se da cuando el jefe pregunta a su subordinado sobre algunas de sus actividades y datos para facilitar el llenado del formato. Dicho formato o cuestionario tiene el objetivo de obtener información investigando principalmente la descripción del puesto y los requisitos que se requieren del puesto.

El análisis de puestos que se esta elaborando por la organización tiene por objetivo actualizar los datos ya establecidos en los anteriores análisis de puestos; con el fin de mejorar la calidad en la organización.

Algunos de los puestos de trabajo con los que cuenta Cervecería Modelo son:

- Gerente general
- Subgerencia
- Gerencia de planta
- Gerente/Superintendente
- Jefes
- Subjefes
- Jefes de turno
- Supervisores
- Analistas
- Secretarias
- Auxiliares

- Personal Sindicalizado
- Trabajador base
- a. Ayudante general
- b. Mecánico 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup> y 3<sup>a</sup> clase
- c. Abridor
- d. Lavador
- e. Desempacador, etc.

*CAPÍTULO III*

*EVALUACIÓN DEL*

*DESEMPEÑO*

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### 3.1 DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En una empresa además de evaluar el desempeño general, se evalúa el desempeño del puesto y el comportamiento de rol del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

- **Evaluación del Desempeño:** es una apreciación sistemática del desempeño para cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. *Idalberto Chavenato.*
- **Evaluación del Desempeño:** muestra la medición de la actuación de los empleados, ya que esto habrá de repercutir en los resultados que se pueden obtener de los recursos humanos o del personal. Estas medidas se usan 1) para tomar decisiones respecto a los empleados (tales como promociones), 2) Como una forma de proporcionar retroalimentación a los empleados y 3) Como insumo para evaluar el efecto de varias otras actividades de los recursos humanos/personal. *Herbert G. Heneman.*
- **Evaluación del Desempeño:** constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado. Debido a la información sistemática y bien documentada que brinda sobre el empleado, dicho proceso ayuda a la toma de decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal. Es una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. *Werther William.*

### 3.2 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cuando se elabora un programa de Evaluación de Desempeño, planeado, coordinado y

desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo.

**Es importante para el jefe porque:**

- Permite evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de Evaluación del Desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

**Es importante para el subordinado porque:**

- Le da la oportunidad de conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

**Es importante para la organización porque:**

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones



humanas en el trabajo.

### **3.3 RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

#### **a) El gerente:**

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

#### **b) El empleado**

Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

#### **c) El equipo de trabajo**

El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la Evaluación del Desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

#### **d) Comité de evaluación**

En algunas organizaciones, la Evaluación del Desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de gestión de personal y el especialista en Evaluación del Desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor.

#### **e) Evaluador de 360°**

Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su

desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño, de modo que ésta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona.

### 3.4 PRINCIPALES MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. Los principales métodos tradicionales de Evaluación del Desempeño son:

- a) Método de las escalas gráficas.
- b) Método de elección forzada.
- c) Método de investigación de campo.
- d) Método de incidentes críticos.
- e) Método de comparación por pares
- f) Método de frases descriptivas
- g) Método mixto

#### 3.4.1 MÉTODOS DE ESCALAS GRÁFICAS

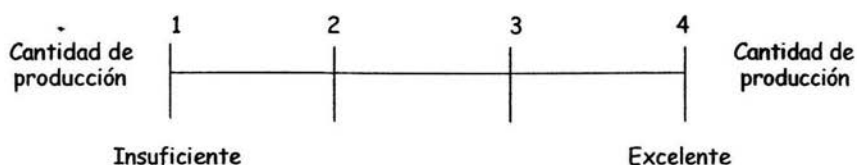
Es el método de Evaluación del Desempeño más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. Es muy criticado porque reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de Evaluación del Desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de éstos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente. Entre esos extremos existen tres alternativas:

1. *Escalas gráficas continuas.* Escalas donde sólo están definidos los extremos; la Evaluación del Desempeño puede situarse en cualquier punto de la línea que los une. En

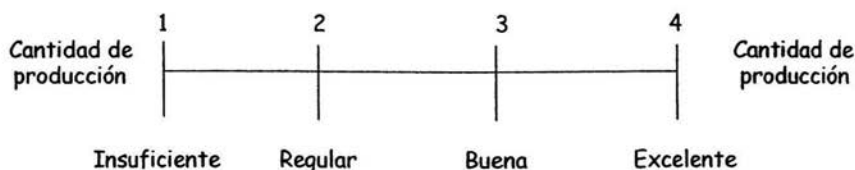
este caso, existen un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación, la cual puede hacerse en cualquier punto de esta amplitud de variación.

Cantidad de producción insuficiente  Cantidad de producción excelente

2. *Escalas gráficas semicontinuas.* Idénticas a las escalas continuas, excepto que se incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.



3. *Escalas gráficas discontinuas.* En éstas, la posición de las marcaciones ya está fijada y descrita con anterioridad; el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado. Todos los ejemplos presentados de aquí en adelante serán de escalas gráficas discontinuas. Para facilitar las evaluaciones, las escalas discontinuas se representan mediante gráficas de dos entradas: en las entradas horizontales (filas) se escriben los factores de Evaluación del Desempeño, y en las entradas verticales (columnas) se escriben los grados o las graduaciones de los factores. De ahí el cuadro de dos entradas que caracteriza este método de evaluación.



## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA

Nombre del empleado \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Departamento/Sección: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

<b>Desempeño en la función: considere solo el desempeño actual del empleado en función</b>					
	Óptimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
<b>Producción</b> Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	<input type="checkbox"/>  Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido.	<input type="checkbox"/>  Con frecuencia sobrepasa las exigencias.	<input type="checkbox"/>  Satisface las exigencias	<input type="checkbox"/>  A veces esta por debajo de las exigencias	<input type="checkbox"/>  Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento.
<b>Calidad</b> Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	<input type="checkbox"/>  Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo	<input type="checkbox"/>  A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	<input type="checkbox"/>  Siempre es satisfactorio. Su conocimiento y cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones	<input type="checkbox"/>  Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores	<input type="checkbox"/>  Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores.
<b>Conocimiento del trabajo</b> Grado de conocimiento del trabajo.	<input type="checkbox"/>  Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	<input type="checkbox"/>  Conoce lo necesario.	<input type="checkbox"/>  Conocimiento suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/>  Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación	<input type="checkbox"/>  Tiene poco conocimiento del trabajo.
<b>Cooperación</b> Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/>  Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente.	<input type="checkbox"/>  Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar.	<input type="checkbox"/>  Colabora normalmente en el trabajo de equipo.	<input type="checkbox"/>  No demuestra buena voluntad. Solo colabora cuando es muy necesario.	<input type="checkbox"/>  Se muestra renuente a colaborar.

**Características individuales:** considere solo las características individuales del evaluado y comportamiento funcional dentro y fuera de su cargo

	Óptimo	Buena	Regular	Deficiente	Insuficiente
<p><b>Comprensión de situaciones</b> Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Óptima capacidad de intuición y percepción</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Buena capacidad de intuición y percepción</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Capacidad de intuición y percepción satisfactorias</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Poca capacidad de intuición y percepción.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nula capacidad de intuición y percepción.</p>
<p><b>Creatividad</b> Ingenio. Capacidad de crear ideas y proyectos</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Tiene siempre ideas excelentes. Es creativo y original.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Algunas veces hace sugerencias</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Tipo rutinario. Carece de ideas propias.</p>
<p><b>Capacidad de realización</b> Capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Óptima capacidad de conocer ideas nuevas.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Buena capacidad de concretar ideas nuevas.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Incapaz de llevar a cabo una idea o proyecto.</p>

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE ESCALA GRÁFICA QUE UTILIZA PUNTOS

Nombre del empleado \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_  
 Departamento/Sección: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Cada factor se divide en un número de grados de aplicación.  
 Considere cada uno de ellos por separado y asigne solo un grado a cada factor. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

Factores de evaluación	Grado					Puntos
	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
<b>1. Producción</b> Evalúe la producción del trabajo o la cantidad de servicios	1-2-3 Producción inadecuada.	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 Su producción satisface, pero no tiene nada de especial.	10-11-12 Mantiene siempre una buena producción	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen de servicio fuera de lo corriente.	
<b>2. Calidad</b> Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado	1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio demuestra desinterés y descuido.	4-5-6 En general satisface, aunque a veces deja que desear.	7-8-9 En general trabaja con cuidado.	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo.	13-14-15 Su trabajo demuestra siempre dedicación excepcional	
<b>3. Responsabilidad</b> Evalúe la manera como el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados.	1-2-3 Es imposible confiar en sus servicios, por lo cual requiere vigilancia permanente	4-5-6 No produce siempre los resultados deseados, si no se le vigila bastante.	7-8-9 Puede confiarse en el (o ella) si se ejerce una vigilancia normal.	10-11-12 Es dedicado; solo necesita una breve instrucción.	13-14-15 Merece la máxima confianza. No requiere vigilancia.	
<b>4. Cooperación/Actitud.</b> Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata ordenes.	1-2-3 Poco dispuesto a cooperar, y constantemente muestra falta de educación	4-5-6 A veces es difícil de tratar. Carece de entusiasmo.	7-8-9 En general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Esta satisfecho con su trabajo.	10-11-12 Esta dispuesto siempre a colaborar y ayudar a sus compañeros.	13-14-15 Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros.	

<b>5. Sensatez e iniciativa</b> Tenga en cuenta la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.	1-2-3 Siempre toma decisiones incorrectas	4-5-6 Con frecuencia se equivoca; siempre necesita instrucciones detalladas	7-8-9 Demuestra sensatez razonable en circunstancias normales	10-11-12 Resuelve los problemas normalmente. Con un alto grado de sensatez.	13-14-15 Piensa rápido y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones.	
<b>6. Presentación personal</b> Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de arreglarse, su cabello, su barba, etc.	1-2 Negligente. Descuidado.	3-4 A veces descuida su apariencia.	5-6 Normalmente esta bien presentado.	7-8 Es cuidadoso en su manera de vestir y presentarse.	9-10 Es sumamente cuidadoso en su presentación	
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>						

### 3.4.2 MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación "elección forzada".

La naturaleza de las frases varía bastante; no obstante, hay dos formas de componerlas:

- a) Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta y, luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
- b) Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su

adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el índice de aplicabilidad y el índice de discriminación.

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA

Empleo \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_ Sección \_\_\_\_\_

A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo "-" para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

	No.	+	-		No.	+	-
Solo hace lo que le ordenan	01			Tiene temor a pedir ayuda	17		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	18		
Acepta criticas constructivas	03			Ya presentó baja de producción	19		
No produce cuando esta sometido a presión	04			Es dinámico	20		

Cortes con los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo			
Vacila al tomar decisiones	06			Nunca es entusiasmado	22		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	23		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	24		

Se esmera en el servicio.	09			Nunca hace buenas sugerencias.	25		
No tiene formación adecuada.	10			Es evidente que "le gusta lo que hace".	26		
Tiene buena apariencia personal	11			Tiene buena memoria.	27		
En su servicio siempre hay errores.	12			Le gusta reclamar.	28		

Se expresa con dificultad.	13			Tiene criterio para tomar decisiones.	29		
Conoce su trabajo.	14			Regularmente debe llamársele la atención.	30		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	15			Es rápido.	31		
Espera siempre una recompensa.	16			Por naturaleza es un poco hostil.	32		



### 3.4.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Método de Evaluación del Desempeño, desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Uno de los problemas más graves de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es la necesidad de dar retroalimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados. Sin esta retroalimentación de datos, el órgano de personal no está en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficiencia de sus servicios.

#### Características del método de investigación de campo

La Evaluación del Desempeño la realiza el superior (jefe) con asesoría de un especialista (*staff*) en Evaluación del Desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. De aquí proviene el nombre de investigación de campo. Aunque la evaluación sea responsabilidad de línea de cada jefe, se hace énfasis en que la función de *staff* debe asesorar a cada jefe. El especialista en Evaluación del Desempeño lleva a cabo una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario:

a. **Evaluación inicial.** El desempeño de cada empleado se evalúa inicialmente de acuerdo con uno de los tres aspectos siguientes:

- Desempeño más que satisfactorio (+)
- Desempeño satisfactorio (+/-)
- Desempeño menos que satisfactorio (-)

b. **Análisis complementario.** Una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas que el especialista formula al jefe.

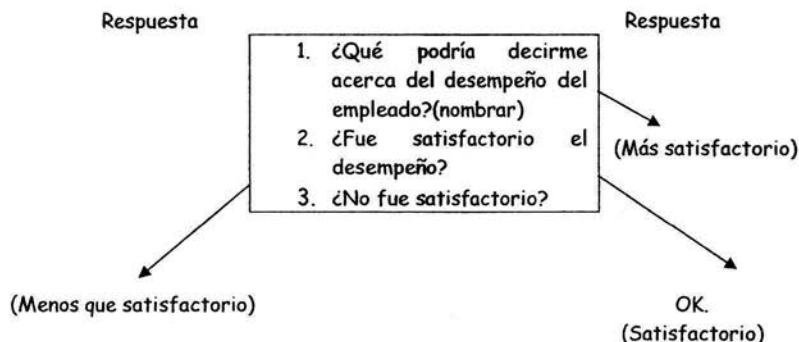
c. **Planeación.** Una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción que puede implicar:

- Asesoría al empleado
- Readaptación del empleado

- Capacitación
- Desvinculación y sustitución
- Promoción a otro cargo
- Mantenimiento en el cargo actual

d. **Seguimiento.** Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada empleado.

### GUIA DE ENTREVISTA DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO



EVALUACION INICIAL

ANALISIS COMPLEMENTARIO

<ol style="list-style-type: none"> <li>4. ¿Por qué fue insatisfactorio el desempeño?</li> <li>5. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño?</li> <li>6. ¿Qué responsabilidades, de las descritas en su cargo, dejó de cumplir? ¿Por qué?</li> <li>7. ¿Se atribuyeron otras responsabilidades al empleado? ¿Cómo se comportó?</li> <li>8. ¿Por qué el empleado tuvo que asumir estas responsabilidades?</li> <li>9. ¿Posee cualidades?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. ¿Por qué fue satisfactorio el desempeño (o muy bueno)?</li> <li>5. ¿Qué motivos justifican ese desempeño?</li> <li>6. ¿Atendió a todos los ítems de su descripción? ¿Porque?</li> <li>7. ¿Se atribuyen otras responsabilidades al empleado? ¿Cómo se comportó?</li> <li>8. ¿Por qué el empleado tuvo que asumir estas responsabilidades?</li> <li>9. ¿Es deficiente en algún aspecto?</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>10. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado?</li> <li>11. ¿Cuales fueron los resultados?</li> <li>12. ¿Ya recibió capacitación?</li> <li>13. ¿Necesita capacitación?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. ¿Ya cumplió tareas mas complejas? ¿Ya sustituyo a alguien en un cargo más alto?</li> <li>11. ¿Cuales fueron los resultados?</li> <li>12. ¿Ya recibió capacitación?</li> <li>13. ¿Necesita capacitación? ¿Demuestra potencial para desarrollarse?</li> </ol>

14. ¿Qué otros aspectos le gustaría analizar con relación al desempeño y el potencial del empleado? 15. ¿Qué plan de acción recomienda para el empleado?(El asesor debe leer y explicar al supervisor todas las opciones del plan de acción) 16. ¿Por qué recomienda este plan? 17. ¿Está seguro de que esta es la mejor recomendación? 18. Indique, en orden de prioridades, dos probables sustitutos para este empleado. 19. ¿Hubo cambio de sustitutos con relación a la evaluación anterior? ¿Porque?	
20. Después de analizar el desempeño, ¿qué evaluación dará a este empleado? (El asesor debe pedir al supervisor que lea los conceptos de desempeño en el respaldo del formulario).	
21. ¿El desempeño del empleado ha estado por debajo del estándar? 22. ¿Este desempeño ha sido característica común del empleado? 23. ¿El empleado fue notificado de sus deficiencias? 24. ¿Recibió una oportunidad para mejorar?	21. ¿El desempeño del empleado ha sido realmente superior? 22. ¿Este desempeño es característica típica del empleado? 23. ¿El empleado ha cumplido tareas mas complejas?

Indique, en orden de prioridades, dos probables sustitutos

### 3.4.4 MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones (tanto positivas como negativas) en el desempeño de las personas.

Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS

### LADO ROJO:

Fecha de ocurrencia	Ítem	Incidente critico negativo

Factor de evaluación: **productividad**

Ítem:

A= Trabajó lentamente

B= Perdió tiempo de trabajo

C= No inició su tarea de inmediato

### LADO AZUL:

Fecha de ocurrencia	Ítem	Incidente critico positivo

Ítem:

A= Trabajó lentamente

B= Perdió tiempo de trabajo

C= No inició su tarea de inmediato

### 3.4.5 MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES

Es un método de Evaluación del Desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario será ocupada por un factor de Evaluación del Desempeño.

En el siguiente formato se evalúan cuatro empleados (A, B, C y D) mediante el método de evaluación por pares, de lo cual resulta una clasificación final respecto del factor de Evaluación del Desempeño: productividad.

La aplicación del sistema de comparación por pares sólo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

## EVALUACIÓN POR EL MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES

Comparación de los empleados en cuanto a la productividad:	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación:	2	3	1	0

### 3.4.6 MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS

Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada porque no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo "+" o "S") y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño (signo "-" o "N").

#### EVALUACIÓN POR EL MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS

No.	Factores de Evaluación del Desempeño	Si ( + )	No ( - )
1	¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que esta ejecutando?		
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5	¿Conoce información y procesos de producción que no deben conocer a terceros?		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?		
7	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
8	¿Su trabajo no exige más grados de escolaridad?		
9	¿Demuestra concentración mental en el trabajo?		
10	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?		

### 3.4.7 MÉTODO MIXTO

Este método trata de evaluar el desempeño de los trabajadores utilizando aspectos de los métodos anteriores, en el siguiente formato se muestra una evaluación por medio de dicho método:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre del empleado _____	Fecha: __/__/__
Departamento/Sección: _____	Cargo: _____

Defina brevemente cada ítem, graduándolo de acuerdo con el siguiente criterio.	Criterio	Óptimo			Sobre la medida			Medida			Debajo de la medida			Nulo
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0		

I. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN	GRADO
<b>1. Producción:</b> Cantidad de trabajo ejecutado normalmente.	( )
<b>2. Calidad:</b> Exactitud y orden en el trabajo.	( )
<b>3. Conocimiento del trabajo:</b> Grado de conocimiento de sus tareas.	( )
<b>4. Cooperación:</b> Actitud hacia la empresa, le jefatura y los compañeros de trabajo.	( )
<b>II. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES</b>	
<b>1. Comprensión:</b> Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones.	( )
<b>2. Creatividad:</b> Capacidad de concebir ideas productivas.	( )
<b>3. Realización:</b> Capacidad de poner en práctica.	( )
<b>III. EVALUACIÓN COMPLEMENTARIA</b>	
<b>1. Ajuste funcional general:</b> Adecuación y desempeño de la función.	( )
<b>2. Progreso funcional:</b> Grado de desarrollo en la función.	( )
<b>3. Cumplimiento y puntualidad:</b> Responsabilidad en cuanto a horarios y obligaciones.	( )
<b>4. Salud:</b> Estado general de salud y disposición para el trabajo	( )

## CASO PRÁCTICO

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para Cervecería Modelo es muy importante realizar la Evaluación del Desempeño de sus trabajadores, sobre todo cuando se hacen consideraciones en relación con promociones o ascensos, que principalmente se da entre el personal de confianza.

Las evaluaciones son elaboradas en forma de reporte escrito y con formatos especiales diseñados por la propia organización, dichas evaluaciones son enviadas por el Departamento de Reclutamiento y Selección de personal a los jefes de departamento (que determinarán aumentos salariales, ascensos, etcétera), los cuales serán responsables de hacer dicha evaluación tomando en cuenta características o factores a evaluar como iniciativa, criterio, entusiasmo, rendimiento, capacidades, actitudes, calidad, cantidad colaboración y responsabilidad.

El método que utiliza dicha empresa para la obtención de información en la Evaluación del Desempeño de su personal es el método de escalas gráficas discontinuas, los grados de los factores a evaluar están denominados por: no apto, bueno, superior, excepcional para la evaluación de dirigentes y bueno, regular y malo para evaluación de personal.

Para Cervecería Modelo las Evaluaciones del Desempeño sirven no solo para estimular a la persona que lo merezca, también señalan cuales son los errores que se cometen al realizar alguna actividad y da la pauta para que se corrijan. Además muestra a la empresa cuál es el nivel de eficiencia y entusiasmo de los empleados con los que cuenta la organización.

*CAPÍTULO IV*

*PLANEACIÓN DE*

*RECURSOS HUMANOS*



## PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planeación de los recursos humanos es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal diseñan planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existan con una filosofía proactiva.

Gracias a su participación activa en el proceso de planeación estratégica, los gerentes y ejecutivos de distintos niveles pueden elaborar planes acordes con los objetivos estratégicos y operativos de la organización. Esto se aplica tanto a la expansión de los proyectos de una organización como a su reducción.

Sería ideal que todas las organizaciones identificaran sus planes de recursos humanos a corto y a largo plazo. Las ventajas de la planeación de los recursos humanos incluyen:

- Mejor utilización del personal de la empresa.
- Permitir que los esfuerzos del departamento de personal y los objetivos globales de la organización se establezcan sobre bases congruentes.
- Lograr considerables economías en las contrataciones de personal.
- Enriquecer y mejorar la actual base de datos de información del personal, lo que permite apoyar a distintas áreas de la empresa.
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad gracias a las aportaciones de personal mejor capacitado y motivado.

### 4.1 LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas. Este proceso puede realizarse de manera formal o informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo. Los desafíos que caracterizan a la demanda de recursos humanos y los métodos que existen para evaluarla y estimarla requieren una breve explicación.

#### 4.1.1 CAUSAS DE LA DEMANDA

Muchos factores influyen en la demanda de recursos humanos de la organización e incluyen los cambios en el entorno social y general, en la organización y en la fuerza de trabajo. Los cambios que ocurren en el entorno en el que la organización existe y funciona, son de difícil predicción a corto plazo y en ocasiones sus efectos a largo plazo resultan casi imposibles de evaluar.

CAUSAS DE LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS A FUTURO		
EXTERNAS	ORGANIZATIVAS	LABORALES
Económicas	Planes estratégicos	Jubilaciones
Factores sociales	Presupuestos	Renuncias
Tecnológicas	Ventas y producción	Terminación de contratos
Competitivas	Nuevas actividades	Decesos
	Cambios organizativos	Permisos no remunerados

#### 4.1.2 REQUISITOS DE RECURSOS HUMANOS

Se refiere a la estimación de las causas de la demanda en planes a corto y largo plazo, y en general en una determinación de las necesidades de personal de la organización.

Los planes a largo plazo que resultan del proceso constituyen un estimado de las necesidades *probables*. En muchos casos se omiten números y cantidades específicos porque el nivel de precisión inicial suele ser bajo. Sin embargo, a medida que los planificadores se familiarizan con las causas de la demanda y la detección de tendencias en el empleo, sus estimados ganan en precisión.

Los planes a corto plazo son más específicos y pueden presentarse en la forma de un *gráfico de necesidades de personal*. Estos gráficos, incluyen listas de todas las necesidades de personal futuras para cada tipo de trabajo. La lista puede basarse en un número específico de necesidades que dependen de la precisión de los estimados iniciales.

#### 4.1.3 TÉCNICAS DE DETECCIÓN DE TENDENCIAS

Las técnicas *para la detección de tendencias* en el campo de los recursos humanos consisten en diversas prácticas que se orientan a determinar cuáles serán las futuras necesidades de personal. Estas técnicas comprenden desde procedimientos informales hasta complicados. Incluso las técnicas de predicción más avanzadas no son del todo

confiables; en el mejor de los casos deben considerarse meras aproximaciones.

TÉCNICAS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS A FUTURO		
EMPLEO DE EXPERTOS	PROYECCIÓN DE TENDENCIAS	OTROS MÉTODOS
a) Decisiones informales y rápidas	a) Extrapolación	a) Análisis y planeación de presupuestos.
b) Estudio formal de expertos en el área	b) Indexación	b) Análisis de nuevas operaciones
c) Técnica de grupo nominal	c) Análisis estadístico	c) Modelos de computadora
d) Técnica de Delfos		

**Empleo de expertos.** Las siguientes técnicas se desarrollan por medio de un grupo de expertos que mediante opiniones y pronósticos determinan las necesidades de personal a futuro.

a) La mayor parte de las compañías toman *decisiones informales y rápidas*, ya que solo llevan estudios relativamente informales sobre el futuro inmediato, lo cual obliga a tomar una decisión rápida y no de manera precisa y fundamentada sobre las necesidades futuras de personal.

b) Los *pronósticos formulados por expertos en el área* se basan en las opiniones que emite un grupo de personas ampliamente familiarizadas con las necesidades de recursos humanos a futuro por parte de la organización. Ya que los gerentes de línea toman la mayor parte de las decisiones de contratación, los planificadores de recursos humanos deben emplear métodos que les permitan informarse de las necesidades de personal de esos gerentes. En las organizaciones de menores dimensiones es posible que el director de operaciones o el gerente de recursos humanos posean toda la información necesaria. En organizaciones de mayores dimensiones el método más sencillo consiste en efectuar un muestreo de los gerentes que constituyen la autoridad respecto a las necesidades de recursos humanos de los departamentos.

c) La *técnica de grupo nominal*, es un muestreo que consiste en un sondeo informal, un cuestionario o una discusión sobre el tema. En esta dinámica se presenta un grupo de gerentes un tema básico, por ejemplo: "¿Cuáles serán los factores que más incidirán en nuestra demanda de recursos humanos para el año entrante?" Cada uno de los participantes (entre 5 y 15) procede a poner por escrito las respuestas que estime pertinentes. Después de unos 10 minutos se discuten las sugerencias en grupo y se anotan las iniciativas que esta discusión genera. Las ideas del grupo se clasifican y se

permite que cada integrante las numere en orden de importancia, seleccionando las tres o cuatro más importantes.

d) La *técnica de Delfos*, esta técnica se aplica si un panel de expertos no consigue ponerse de acuerdo mediante la técnica de grupo nominal. Ésta es una dinámica que solicita estimados específicos de un grupo de expertos, por lo general a nivel gerencial. Los planificadores de recursos humanos actúan como intermediarios, resumen las respuestas obtenidas e informan a los expertos acerca de los resultados. Al llegar a esa fase se sondea a los expertos para conocer su opinión. El proceso se repite hasta que el grupo empieza a concordar en determinados factores.

Generalmente, cuatro o cinco fases sucesivas del proceso son suficientes para llegar a resultados concretos. Por ejemplo, el departamento de recursos humanos puede sondear la opinión de todos los supervisores y gerentes de producción, hasta lograr un acuerdo, para determinar el número de integrantes del equipo que será necesario contratar el año entrante.

**Proyección de tendencias.** Es la técnica más rápida de proyectar las tendencias que han predominado hasta el momento. Los dos métodos más sencillos son los de extrapolación e indexación.

a) La *extrapolación* requiere prolongar las tendencias de cambio del pasado a fases futuras.

c) La *indexación* es un método útil para estimar las necesidades futuras, mediante el cual se establece una comparación entre el incremento en los niveles de empleo con un índice determinado, como la relación entre el número de trabajadores de los departamentos de producción y las cifras de ventas de la compañía.

Tanto la extrapolación como la indexación son aproximaciones poco exactas a corto plazo, porque ambas asumen que las causas de la demanda externa y factores como la dinámica de la organización y su componente tecnológico permanecerán constantes, lo que solo en raras ocasiones ocurre en la práctica. Estos métodos no poseen gran precisión para determinar proyecciones a largo plazo.

c) Los *análisis estadísticos*, de mayor complejidad, incluyen factores como las variantes en la demanda externa de un producto.

**Otros métodos.** Existen otras técnicas para que los planificadores establezcan sus necesidades de recursos humanos a futuro.

a) *El análisis y la planeación de presupuestos*, en las organizaciones que necesitan

planear sus recursos humanos por lo general poseen presupuestos y planes a largo plazo. Un estudio de los distintos presupuestos de los departamentos permite conocer las asignaciones financieras para contratar a nuevos empleados. Estos datos, más las extrapolaciones de cambios en la fuerza de trabajo (incluso renunciaciones, terminaciones, jubilaciones, etc), pueden proporcionar estimados a corto plazo sobre las necesidades de recursos humanos. Los estimados a largo plazo pueden estimarse a partir de los planes a futuro de cada departamento o división.

b) El *análisis de nuevas operaciones*, cuando la aparición de nuevas actividades o giros de la compañía complica el proceso de planeación de los recursos humanos, los planificadores pueden utilizar este método que consiste en efectuar comparaciones con compañías que llevan a cabo actividades similares.

c) Las técnicas más avanzadas y complejas de determinación de necesidades incluyen la preparación de *modelos de computadora*, que mediante fórmulas matemáticas combinan de manera simultánea la extrapolación, la indexación, los resultados de diversos sondeos de opinión y los estimados de cambios en la fuerza de trabajo para determinar las necesidades de personal.

## 4.2 LA OFERTA DE RECURSOS HUMANOS

Una vez que se consigue proyectar la demanda futura de recursos humanos, el siguiente paso en el proceso consiste en llenar las vacantes que se programaron. Hay dos fuentes de suministro de personal para toda organización: la interna y la externa. La oferta interna se compone de los empleados actuales, quienes pueden ser promovidos, transferidos o realizar las funciones de los puestos-vacantes que se espera tener aunque sean de un nivel más bajo que el que ocupa; mientras que las fuentes externas se refieren a solicitar personal que no pertenece a la empresa y que se encuentra en el mercado laboral.

### 4.2.1 EVALUACIÓN DE LA OFERTA INTERNA

Una evaluación de la oferta interna de recursos humanos requiere mucho más que la mera cuenta del número de empleados. Los planificadores llevan a cabo una auditoría de la actual fuerza de trabajo para enterarse a fondo del potencial de los trabajadores actuales. Esta información les permite estimar de manera tentativa las vacantes que pueden llenarse con la fuerza de trabajo actual.

Considerar a los actuales empleados para las futuras vacantes es importante si los trabajadores van a permanecer en la empresa durante un tiempo relativamente prolongado y la empresa aspira a proporcionarles empleos que permitan el progreso

individual.

**Auditorías de recursos humanos.** Las auditorías de los recursos humanos de una organización proporcionan un resumen de las habilidades y conocimientos de cada empleado.

El siguiente formato ilustra un inventario de recursos humanos dividido en cuatro partes. La parte I puede llenarse con la información contenida en el expediente que recursos humanos tiene de cada empleado. En esta sección se identifica el nombre del empleado, su puesto, experiencia, edad y ocupaciones anteriores. La parte II tiene el objetivo de proporcionar información acerca de habilidades, deberes, responsabilidades y preparación del empleado.

El supervisor del empleado resume brevemente el futuro potencial en la parte III. El desempeño, el grado de preparación que muestre para una promoción y cualquier deficiencia o ventaja especiales se registran en esta sección. La firma del supervisor en el documento garantiza que el empleado fue evaluado por una persona que tiene un conocimiento directo respecto a su manera de trabajar. La parte IV sirve como lista de comprobación y para añadir al documento las sucesivas, evaluaciones del desempeño del empleado, lo cual puede proporcionar una perspectiva mejor y más completa sobre el empleado.

## FORMATO DE INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

### PARTE I (Para ser llenada por el departamento de personal)

1. Nombre \_\_\_\_\_ 2. Número de empleado \_\_\_\_\_  
3. Puesto \_\_\_\_\_ 4. Edad \_\_\_\_\_  
5. Experiencia (numero de años en el puesto) \_\_\_\_\_ 6. Fecha de contratación \_\_\_\_\_  
7. Puestos anteriores dentro de la empresa: \_\_\_\_\_

### PARTE II (Para ser llenada por el empleado)

8. Calificaciones especiales. (Elabore una lista de sus conocimientos especiales, aún si no los emplea en su trabajo actual, pero considera que potencialmente pueden servir a la empresa.)

---

---

---

---

---

9. Herramientas y aparatos que esta capacitado para operar: \_\_\_\_\_

---

---

10. Áreas de responsabilidad, describa brevemente las áreas que están a su cargo \_\_\_\_\_

a) Soy responsable del cuidado y operación de los siguientes equipos: \_\_\_\_\_

b) Soy responsable de los siguientes aspectos de seguridad: \_\_\_\_\_

c) Soy responsable de la supervisión de las siguientes personas o funciones: \_\_\_\_\_

11. Educación formal y capacitación especializada.

a) Formación académica (señale con una "X" los años cursados)

( ) Primaria

( ) Secundaria

( ) Preparatoria o bachillerato

( ) Escuela comercial

( ) Escuela técnica

( ) Universidad

( ) Curso de posgrado

b) Capacitación especializada (incluya duración y año en que concluyó su preparación)

Curso: \_\_\_\_\_

Curso: \_\_\_\_\_

Curso: \_\_\_\_\_

**PARTE III (Para ser llenada por el departamento de personal y supervisor del empleado)**

12. Evaluación general del desempeño: \_\_\_\_\_

13. Potencial para promoción: \_\_\_\_\_

14. ¿Qué puestos específicos puede desempeñar este empleado en el futuro? \_\_\_\_\_

15. Aspectos de su desempeño que debe mejorar: \_\_\_\_\_

16. Firma del supervisor: \_\_\_\_\_ 17. Fecha: \_\_\_\_\_

#### PARTE IV (Para ser llenada por el departamento de personal)

18. Se añaden aquí las dos últimas evaluaciones de este empleado?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Preparado por: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Dada la naturaleza esencial de los inventarios de personal, los departamentos de recursos humanos se esfuerzan por mantenerlos actualizados, incluyendo en el inventario, a niveles más altos, la siguiente información:

- La responsabilidad específica o propósito fundamental del puesto.
- El número de empleados a cargo.
- El presupuesto o presupuestos que maneja el empleado.
- Los deberes de sus subordinados.
- La capacitación gerencial que ha recibido.
- Las labores gerenciales que ha desempeñado, incluyendo una evaluación de su desempeño.

**Planificación de la sucesión.** Es el proceso mediante el cual la gerencia y el departamento de personal utilizan la información disponible para auxiliarlos en el proceso de toma de decisiones sobre promociones internas. Ya que las decisiones sobre promoción por lo general las toman los gerentes operativos, el departamento de personal se limita a un papel de asesoría confidencial.

**Gráficas.** Las gráficas de reemplazo son una representación visual de cómo se reemplazará a una persona cuando surja una vacante. La información para elaborar la gráfica proviene de la auditoría de recursos humanos.

La gráfica, basada en los organigramas corporativos, muestran los distintos puestos de la organización y el estado en que se encuentran varios candidatos potenciales. El potencial de promoción se basa en dos variables: el desempeño actual y la idoneidad mostrada para cumplir las responsabilidades del nuevo puesto.

El departamento de recursos humanos puede contribuir a estos estimados mediante la aplicación de pruebas psicológicas, entrevistas y otros métodos de valoración.

**Sumarios de reemplazo.** Especifican las personas que probablemente pueden desempeñar determinado puesto y se indican sus puntos de relativa fuerza o debilidad. Estos sumarios proporcionan un cúmulo de datos considerablemente más completos. Gracias a esta información, los ejecutivos de la empresa pueden tomar decisiones mejor sustentadas por datos sólidos.

La mayor parte de las compañías que llevan a cabo un proceso detallado de planificación



de sus recursos humanos mantiene un registro electrónico de su información, incluyendo sus inventarios de personal. Gracias a esta precaución, los planificadores podrán actualizar y compilar sumarios de reemplazos cuando sea necesario. Estos sumarios también posibilitan determinar qué posiciones carecen de candidatos potenciales para ocuparlas.

A largo plazo, estos sumarios permiten que tanto los gerentes de línea como el departamento de recursos humanos puedan asesorar adecuadamente al personal, indicando las áreas en que deben prepararse mejor para ocupar futuras vacantes. A corto plazo, permiten, en el caso de una vacante para la que no exista un adecuado reemplazo, que la organización decida recurrir al mercado de trabajo externo para cubrir la posición.

## 4.2.2 EVALUACIÓN DE LA OFERTA EXTERNA

No todas las vacantes pueden cubrirse mediante promociones internas. En algunos casos la organización no cuenta con la persona adecuada para sustituir a un empleado que recibe la promoción o que abandona la empresa por cualquier razón.

**Necesidades externas.** El crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas.

**Análisis de mercados laborales.** El éxito en la tarea de identificar a nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas de recursos humanos para efectuar esa importante tarea. Incluso cuando las tasas de desempleo son altas, resulta difícil encontrar el personal idóneo para desempeñar ciertas ocupaciones.

Independientemente de las tasas de desempleo, las necesidades de personal de una organización pueden satisfacerse atrayendo a la organización a empleados de otras compañías. A largo plazo, el dinamismo de la comunidad y las tendencias demográficas son los elementos definitivos en los mercados de trabajo.

## **CASO PRÁCTICO**

### **PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Actualmente Grupo Modelo no cuenta con una planeación de recursos humanos dentro de su Departamento de Reclutamiento y Selección de personal, consideran que no es necesario llevar una planeación de recursos humanos debido a que la demanda de personal se da en el momento en que se detecta una necesidad de personal. De cualquier manera si se planea contratar personal por lo regular es a muy corto plazo debido a que la oferta de trabajo se da en el momento en que surge una vacante disponible dentro de la empresa; que finalmente será cubierta principalmente por fuentes internas reclutamiento.

# *CAPÍTULO V*

## *RECLUTAMIENTO*

# RECLUTAMIENTO

## 5.1 DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO

- **Reclutamiento:** es el proceso de identificar e interesar a candidatos, capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia cuando se empieza la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. *Werther William.*
- **Reclutamiento:** es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. *Idalberto Chavenato.*
- **Reclutamiento:** es el proceso de localizar e intentar atraer a individuos del mercado laboral interno y externo que sean capaces y que estén interesados en ocupar los puestos vacantes disponibles. *Herbert G Heneman.*

## 5.2 OBJETIVOS

Por medio del reclutamiento, las empresas se proponen alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Atraer el suficiente elemento humano de la mejor calidad posible para integrar la bolsa de trabajo.
- b) Promover el interés del mercado de trabajo hacia la organización.
- c) Conocer y estudiar la situación general del mercado de trabajo de la localidad o región en forma constante.

## 5.3 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización.



## 5.4 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Podemos describir dos tipos de fuentes de reclutamiento, ambas de gran interés para el administrador reclutador

### a) Fuentes internas

Son aquella que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporciona a esta el personal requerido en el momento oportuno. Podemos mencionar, entre las que juegan un papel importante en una empresa, las siguientes:

- Sindicatos

Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento que la empresa requiera una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato.

- Archivo o cartera de personal

Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamientos anteriores y que fueron archivados sin haber sido utilizadas, por haber sido cubierta la vacante en cuestión. Algunas de estas solicitudes tienen las características requeridas por el puesto vacante y se deberán tomar en cuenta cuando las circunstancias lo ameriten.

- Familiares y recomendados

Se hace uso de esta fuente cuando boletinamos las vacantes entre nuestros propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.

- Promoción o transferencia interna de personal

Esto sucede cuando el reclutador encargado estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según el caso, al puesto vacante. Se consideran tanto aspectos de conocimientos como de aprendizaje y responsabilidad o en su defecto, la capacidad para desempeñar el puesto.

## b) Fuentes Externas

Son aquellas a las que el reclutador puede recurrir, de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa. Entre las más importantes; tenemos las siguientes:

- Profesionales y educativas:

Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas, y pueden ser: universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicos, institutos, etc. Todas ellas cuentan con guías de carreras en las que el reclutador puede saber con detalle donde se localizan, así como las actividades o carreras profesionales que en ellas se imparten.

En estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad, que satisfagan las necesidades de la empresa.

- Asociaciones profesionales

Cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional, el reclutador puede tener contactos con distintas asociaciones profesionales, donde proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.

- Bolsas de trabajo

Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo, y que presentan sus servicios en forma gratuita para el trabajador. A ellas puede recurrir también la empresa y solicitar candidatos.

- Agencias de colocación

Estas agencias no cobran al candidato, sino a la empresa. La tarifa consiste en un mes de salario de la persona que colocan. En otros casos, como cuando el empleo es a nivel ejecutivo, cobran 10% del salario anual.

- La puerta de la calle

Esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido una forma de aviso para el por parte de la empresa; es decir, el candidato acude en forma espontánea.

## 5.5 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Son aquellos medios de difusión que el administrador utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, también a elites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y a distintos estratos sociales y educativos.

Los principales medios son:

- Prensa

Este es el método más utilizado en reclutamiento de personal, se utilizan anuncios interiores, que tienen la ventaja de ser de gran utilidad, no solamente en el área donde se radica, sino que pueden servir para todo el país cuando se realiza reclutamiento externo. La prensa, además, representa la seguridad de que la información emitida llegará con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos que deseamos. Los anuncios en prensa pueden ser básicamente de dos formas: anuncio cerrado y anuncio abierto. En el primero los requisitos son específicos e inflexibles, por ejemplo: "Experiencia mínima de seis meses en Administración de Personal", mientras que el anuncio abierto incluye aspectos generales como: "Con o sin experiencias en el ramo".

También se utilizan los anuncios en revistas especializadas cuando se requiere personal calificado en la profesión a la cual se dirige la revista.

- Internet

Es el medio más sofisticado para solicitar personal, ya que dentro de la red existen páginas de internet cuyo objetivo es el de publicar vacantes de empresas, donde los candidatos interesados envían currículums y solicitudes de empleo vía e-mail, lo que permite al reclutador recibir propuestas de los interesados sin que éstos acudan a la empresa.

- Radio y televisión

El alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente. Por ejemplo, podemos utilizar la radio cuando queremos realizar el reclutamiento en provincia; en ese caso haremos uso de los servicios de una radiodifusora de la localidad. El costo varía según la cobertura de ésta. Los anuncios en televisión tienen un costo

elevadísimo, que depende de los horarios, minutos y canal en que se transmite la información.

- Grupos de intercambio

Se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones. Esto presenta la ventaja de conseguir recursos humanos en forma inmediata y sin costo, utilizando solicitudes que en ese momento no les son de utilidad, aprovechando los recursos que han obtenido otras organizaciones para resolver los problemas de reclutamiento que tenían en un momento determinado.

- Boletines

Este medio se utiliza cuando queremos captar recursos que están localizados cerca de nuestra empresa. Para ello se realizan impresos en los que se señalan las vacantes, prestaciones, etc.; y se envían a domicilios cercanos.

- Candidatos espontáneos

Se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo, o envían su currículum vía Internet. Las solicitudes de interés se archivan hasta que se presenta una vacante.

- Ferias de empleo

Es el medio en el cual se reúnen un conjunto de empresas en un determinado lugar con el fin de solicitar personal, cada una de las empresas colocan un stand con su razón social y las vacantes disponibles dentro de esta, de manera que los posibles candidatos dejan su currículum al reclutador del puesto y empresa de su interés.

## 5.6 FORMAS DE SOLICITUD DE EMPLEO

Las formas de solicitud de empleo cumplen la función de presentar información comparable con la de los diferentes candidatos. Que la información sea comparable reviste de gran interés, ya que solo así se podrá efectuar posteriormente una solución objetiva.

### Datos personales:

Saltan a la vista datos como la edad, lugar de nacimiento, estado civil, domicilio, etc.



### **Preparación académica:**

Tradicionalmente, la educación recibida ha constituido un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos. En realidad, un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto *en forma operativo*. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

### **Antecedentes laborales:**

Con frecuencia se solicita a los candidatos que proporcionen una relación de sus empleos anteriores. Ello permite saber si el solicitante es una persona estable o si por el contrario cambia sin cesar de una ocupación a otra; permite también tener un antecedente sobre el desempeño laboral y proporciona datos esenciales sobre las responsabilidades y experiencias del candidato.

### **Pertenencia a instituciones, pasatiempos:**

El hecho de que un candidato pertenezca a un club, asociación profesional o club deportivo puede ser fundamental en determinadas circunstancias, y muestra además que el solicitante posee un interés activo por la profesión que eligió. Los pasatiempos, asimismo, revelan facetas importantes de la personalidad y pueden adquirir mucha relevancia.

### **Referencias:**

Las referencias revelan con frecuencia aspectos importantes del candidato. No es aconsejable emplear demasiado tiempo verificando la opinión que tienen sobre el candidato sus amistades y parientes.

### **Autenticidad:**

Es común solicitar al candidato que firme la solicitud con su puño y letra. Bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo

## CASO PRÁCTICO RECLUTAMIENTO

Cervecería Modelo considera el *Reclutamiento* como el primer contacto entre la empresa y los candidatos que presentan un interés por pertenecer a la organización. Sin embargo, la empresa considera como principales fuentes de Reclutamiento a las internas, porque éstas facilitan que el personal ya contratado tenga la oportunidad de ocupar un puesto de mayor jerarquía, lo cual contribuye a la salud de la organización. No por esto se descartan las fuentes externas de reclutamiento que serán consideradas cuando dentro de la organización, no haya personal que reúna las características necesarias para el buen desarrollo en un puesto particular.

A continuación, se mencionan las fuentes de reclutamiento a las cuales acude la empresa cuando surge una vacante de un puesto en la organización:

### FUENTES INTERNAS:

- *Sindicato.*

Es la principal fuente de reclutamiento cuando se busca personal operativo o de bajo nivel jerárquico. De hecho, los candidatos realizan un examen aplicado por el sindicato y con base en él se determina a los candidatos idóneos para la organización. Aun así, la empresa es la que finalmente determina, después de un riguroso proceso de selección, quién será la persona que debe contratarse.

- *Archivo o cartera de personal.*

Cervecería Modelo toma en cuenta solicitudes de los anteriores candidatos que se presentaron en periodos de reclutamientos pasados y que fueron archivados sin haber sido utilizadas, por haber sido cubierta la vacante disponible. Cuando llega a surgir una necesidad de personal y no existen candidatos idóneos dentro de la organización, antes de recurrir a fuentes externas la empresa recurre a algunas de estas solicitudes y si tienen las características requeridas por el puesto vacante se toman en cuenta.

- *Familiares y recomendados.*

Las recomendaciones de familiares o amistades de los empleados de confianza y de los ejecutivos, son consideradas como una aceptable opción de reclutamiento de personal técnico o profesional. De alguna manera esto asegura, que el personal de nuevo ingreso

recomendado por personas responsables y cuyo trabajo ha resaltado por su calidad y responsabilidad cubre las mismas características de sus recomendadores.

- *Promoción o transferencia interna de personal.*

Cervecería Modelo toma en cuenta el desarrollo laboral y profesional de sus empleados por ello la promoción es una de las principales fuentes de empleo debido a que cuenta con escalafón, lo cual permite a los profesionistas aspirar a un puesto de más alto rango siempre y cuando este vacante. El personal del Departamento de Reclutamiento y Selección son los encargados de elegir al candidato más apto de la organización para cubrir la vacante, apoyándose en los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal.

#### FUENTES EXTERNAS:

- *Escuelas, institutos y universidades.*

Cuando Cervecería Modelo requiere de personal capacitado en una especialidad técnica o profesional acude a ferias de empleo o bolsas de trabajo de algunas instituciones educativas, a fin de cubrir puestos ejecutivos o especializados cuando esta no cuenta con el personal adecuado. Las escuelas que considera para abastecerse de personal son principalmente: La Universidad Autónoma de México, el Instituto Politécnico Nacional y la Universidad Iberoamericana, según la especialidad que el puesto requiera.

- *La puerta de la calle.*

Cervecería Modelo recibe y toma en cuenta todas aquellas solicitudes dejadas en la recepción de la empresa por los candidatos que desean formar parte de su equipo. Dichas solicitudes por lo regular llegan a la empresa por iniciativa del candidato sin que antes este haya recibido alguna notificación por parte del Departamento de Reclutamiento y Selección de personal.

#### MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

- *Internet.*

Cervecería Modelo cuenta una página corporativa en internet [www.gmodelo.com.mx](http://www.gmodelo.com.mx) donde el icono de *empleo* da la opción a los candidatos que desean pertenecer a la organización de enviar vía internet sus datos mediante una solicitud de empleo previamente diseñada por la organización al departamento de reclutamiento y selección.

- *Grupos de intercambio.*

Cervecería Modelo forma parte de un grupo de intercambio alimenticio llamado ADIP conformado por diversas empresas del ramo alimenticio, tales como: New Zeland, Al día, Chantilly, Unifoods, Macma, Pepsi, Lala, Jumex, EL Globo, Turín, Nestle, Sigma alimentos, Marian, La española, entre otras; donde los jefes o encargados de reclutamiento de personal de las diferentes empresas antes mencionadas se reúnen de manera periódica para proporcionar información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones. Algunas veces se promociona al propio personal siempre y cuando la persona este de acuerdo en cambiar de empresa.

*CAPÍTULO VI*  
*SELECCIÓN DE*  
*PERSONAL*  
*(1era etapa)*

## SELECCIÓN DE PERSONAL (1era etapa)

### 6.1 DEFINICIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL

- **Selección de personal:** es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización *Idalberto Chavenato*.
- **Selección de personal:** es el momento en el que tenemos los candidatos probables para ocupar la vacante, los cuales deberán ser evaluados en forma decencia para tomar la decisión de elección *Sergio Espinosa Grados*.
- **Selección de personal:** es un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado *Fernando Arias Galicia*

### 6.2 OBJETIVOS

En forma general esta fase administrativa de personal deberá alcanzar dentro de la empresa los objetivos siguientes:

- a) Que el personal contratado desempeñe sus funciones en aquellos puestos que se adecuen más a sus aptitudes, habilidades, intereses y personalidad.
- b) Obtener mediante la aplicación de las técnicas establecidas en la empresa, la información necesaria para la contratación del personal.
- c) Que la información obtenida del personal examinado permita, con las limitaciones del caso, realizar estudios para pronosticar el desarrollo futuro del personal.
- d) Mediante los datos obtenidos de cada una de las personas estudiadas y contratadas, prestar servicios de asesoría a los jefes y supervisores en la dirección del personal, eficiencia, ajuste, relaciones, etc.

### 6.3 ELABORACIÓN DE PERFIL

El administrador al recibir una requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa. Cuando se tramita una requisición al departamento de personal, deben estar claros los datos del candidato. Estos datos se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y habilidad.

Las características intelectuales están determinadas por los factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc; que el puesto requiera. Las características de habilidades por las condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor que se vaya a desempeñar. Las de personalidad se refieren a los factores internos como motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etc.

## 6.4 PRESOLICITUD

Esta forma es muy útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos para un puesto y nos permite apreciar de una manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También nos ayuda cuando se ha cubierto la vacante y se siguen recibiendo candidatos, porque nos permite organizar una buena cartera. Los datos que contiene la presolicitud son los de identificación de los candidatos y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto.

## 6.5 DEFINICIÓN Y PROCESO DE LA ENTREVISTA

La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado), debidamente planeada, con un objeto determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes.

### a) Rapport

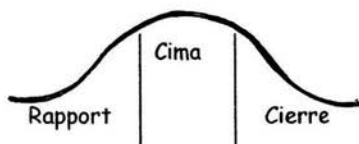
Este término significa "concordancia", "simpatía"; es una etapa de la entrevista que tiene como propósito difundir las tensiones del solicitante, en otras palabras, es "romper el hielo".

### b) Cima

Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.

### c) Cierre

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma, y finalmente, se le da a conocer cuál es el siguiente paso a realizar.



## FASES DE LA ENTREVISTA

### 6.6 ENTREVISTA INICIAL

Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de la conducta de éste. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc. Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de pasante, cédula profesional, cartilla, etc; ésta es la fase indicada para obtenerlos. Indudablemente éste es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

### 6.7 EVALUACIÓN TÉCNICA

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado en forma adecuada. A estos conocimientos, adquiridos en algún plantel educativo, institución o empleo anterior, se les denomina experiencia técnica. Los candidatos recién salidos de algún centro profesional no han adquirido experiencia, pero si tienen conocimiento que en un momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una labor.

Es importante subrayar que la evaluación técnica debe realizarse antes que la psicológica para que la empresa ahorre tiempo y costos. De hecho, no tendría ningún objeto que continuara con las siguientes fases de la selección, una persona que no reuniera los requisitos técnicos pedidos por la empresa, en base al análisis de puestos.

### 6.8 EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

La etapa más importante de la selección es, indiscutiblemente, la evaluación psicológica. En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos:



- Nivel de aplicación
- Características del perfil
- Tiempo de aplicación
- Costo.

Los tres niveles más importantes en el proceso de reclutamiento y selección son los siguientes:

- a) Nivel obrero u operativo
- b) Nivel medio o manos intermedios
- c) Nivel ejecutivo o gerencial

Las pruebas psicológicas que se aplicarán incluyen tres aspectos básicos:

**Inteligencia:** Se refiere a la medición de la capacidad intelectual a través de los siguientes factores: factor general de inteligencia y factores específicos de inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.

**Habilidad:** Se refiere a la medición de las aptitudes de acuerdo con las características de puesto.

**Personalidad:** Se refiere a la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente; estos aspectos son: estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc.

Antes de iniciar toda fase de selección el administrador deberá tener planeado el lugar de aplicación, los materiales y el tiempo requerido, con el fin de que el manejo de estos instrumentos sea secuencial. En el siguiente Capítulo se menciona en forma más detallada la estructura y temática de la evaluación psicológica.

## 6.9 ENCUESTA SOCIECÓNOMICA

Permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.

Es de suma importancia conocer el nivel económico del solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo.

## **6.10 ENTREVISTA EN LA SELECCIÓN**

La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir, a través del currículum, la solicitud, los exámenes psicológicos, etc. Información que debe ser ordenada y jerarquizada para determinar que áreas quedan poco claras. Además sirve para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión. En el Capítulo VIII se desarrollan a los aspectos a evaluar durante el proceso de entrevista.

## **CASO PRÁCTICO**

### **SELECCIÓN DE PERSONAL (1era etapa)**

Después de haber realizado el reclutamiento de personal, Cervecería Modelo busca entre los posibles candidatos a las personas que podrían ser contratadas para un puesto específico, también evalúa que los candidatos cumplan realmente con las características y aptitudes para desarrollar las actividades que se le encomienden.

A continuación se mencionan los pasos que se llevan a cabo durante el proceso de selección en la empresa:

#### **1. Presolicitud.**

La empresa para eliminar costos en el proceso brinda al candidato antes de que llene una solicitud en forma, una presolicitud para que esta sea llenada por el candidato con los datos más relevantes del candidato.

#### **2. Preentrevista.**

Con los datos obtenidos de la presolicitud el Departamento de Reclutamiento y Selección de personal realiza una preentrevista, con el fin de determinar si el candidato deberá proseguir con el proceso selectivo. Hasta este momento el candidato aun no se considera dentro de la empresa.

#### **3. Hoja de solicitud.**

En ella los aspirantes proporcionan a Modelo información general: escolaridad, experiencia, datos socioeconómicos, antecedentes penales, recomendaciones, trabajos anteriores y toda información que brinde a la empresa un panorama general sobre el posible trabajador. Dentro de las instalaciones de la empresa se encuentra un espacio físico independiente de las demás áreas de trabajo donde los candidatos pueden, llenar las hojas de solicitud. La empresa cuenta con dos tipos de hoja de solicitud diseñados por la propia organización: para el personal sindicalizado y para el personal de confianza.

#### **4. Entrevista por parte del Departamento de Selección y Reclutamiento de personal.**

En este punto el encargado del Departamento de Reclutamiento y Selección lleva a cabo una entrevista más detallada de los datos obtenidos en la hoja de solicitud y algunos otros aspectos necesarios para continuar con el proceso de selección así también se le

indica al candidato los pasos a seguir en caso de determinar que el candidato debe de continuar con el proceso y finalmente dará su opinión con respecto a la conducta y reacciones del trabajador relacionándolos con los requerimientos del puesto. En este momento se abre un expediente en donde se registrarán los resultados y observaciones de cada una de las etapas.

#### **5. Entrevista con el jefe del área técnica solicitada.**

El jefe del área nuevamente verificará mediante otra entrevista los datos que ha proporcionado el candidato en los anteriores pasos del proceso de selección, donde realizará una comparación de las características del candidato con las especificaciones del puesto del área y determinará mediante dicha conversación si el candidato es apto para cubrir la vacante. Si el jefe de área considera que el candidato es el adecuado, se aplican los exámenes necesarios según el puesto de que se trate.

#### **6. Evaluación psicométrica.**

Se aplica a todos los candidatos que habrán de ocupar algún puesto dentro de la organización y es previo al examen de capacidad técnica, cuando este último sea necesario. El examen psicológico busca conocer las condiciones de estabilidad emocional, responsabilidad, necesidades de desarrollo, capacidad de interrelación con otros individuos, inteligencia, es decir, las principales características de la personalidad del individuo examinado.

#### **7. Evaluación de conocimientos.**

Se somete a esta evaluación solamente a personal de confianza y se aplica según los conocimientos profesionales con los que deberá contar el candidato para desempeñar el puesto en el futuro.

#### **8. Evaluación técnica.**

Se aplica solamente al personal operativo, y será particular, según el tipo de herramientas, maquinaria o accesorios con los que el trabajador habrá de cumplir sus futuras obligaciones.

#### **9. Examen médico.**

Lo realiza personal especializado perteneciente a la organización. Este examen se aplica en tres fases a todos los candidatos:

- Examen médico.

- Historial clínico.
- Pruebas de laboratorio.

El examen médico representa una fuerte erogación para la empresa que, sin embargo, a mediano o largo plazo se ve recompensada con un mejor índice de ausentismo, mayor productividad de los trabajadores, mayor calidad de producción y menos gastos por enfermedades profesionales o servicios médicos en general.

De ser aprobadas todas las pruebas realizadas por el candidato, el Departamento de Recursos Humanos se comunicará con él para contactar una cita con el gerente del área y posteriormente con el Gerente General.

#### **10. Entrevista con el Gerente de Relaciones industriales y Gerente del Área.**

La entrevista con el Gerente de Relaciones Industriales esta dirigida para todos aquellos candidatos que laborarán en la planta. Comienza con una introducción sobre la función que esta área desempeña dentro de la Cervecería y así mismo el Gerente evalúa el desenvolvimiento del aspirante durante la conversación y da su visto bueno al departamento de recursos humanos, mediante una anotación en el kardex del candidato.

La entrevista con el Gerente de Área se realiza con el fin de dar a conocer información general de dicha área, así mismo analizará la trayectoria del aspirante durante el proceso de selección y dará su visto bueno para proceder a la última entrevista con el Gerente General.

#### **11. Entrevista con la Gerencia General**

El Gerente General es el encargado de tomar la decisión final sobre el candidato, este es el último en corroborar la aceptación del mismo, una vez tomada la decisión procederá a firmar el Kardex y dar la bienvenida al nuevo trabajador por parte de Cervecería Modelo. Con esto se cumple un doble objetivo, el primero es la aceptación del trabajador y al mismo tiempo se logra una identificación física por parte del aspirante conociendo al gerente general.

De esta manera se cumple el proceso de selección, el siguiente paso será la decisión final sobre un candidato, la firma del contrato e integraron del nuevo candidato a la empresa.

*CAPÍTULO VII*  
*TESTS Y PRUEBAS*  
*PSICOLÓGICAS PARA LA*  
*CONTRATACIÓN DE*  
*PERSONAL*

# TESTS Y PRUEBAS PSICOLÓGICAS PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

## 7.1 DEFINICIÓN DE TEST Y PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Prueba objetiva y estandarizada que proporciona información sobre determinadas características de una persona. Su interpretación se basa en la comparación de las respuestas con otras ya establecidas como referencia. Las pruebas psicológicas miden las diferencias entre individuos y/o entre reacciones de una persona en circunstancias distintas por ello se emplean en algunas organizaciones empresariales para la selección y clasificación del personal, ofreciendo criterios para aceptar o rechazar a un candidato a un puesto de trabajo o para ubicarlo en el lugar idóneo.

En esencia, una prueba psicológica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de conducta.

## 7.2 EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES

### 7.2.1 PRUEBAS DE APROVECHAMIENTO ESTANDARIZADAS

Las pruebas de aprovechamiento, que se definen como el nivel de conocimiento, habilidad o logro en un área de desempeño, son las más populares de todas las clases de pruebas.

Cualquier prueba de habilidad (inteligencia general, capacidades especiales o rendimiento) en realidad mide aquello que logran los individuos. Los reactivos en las pruebas de inteligencia y capacidades especiales, al igual que los de pruebas de aprovechamiento, requieren que los sujetos demuestren ciertos logros. Las pruebas de aprovechamiento con frecuencia son mejores indicadores de los conocimientos escolares que las pruebas de inteligencia.

La función básica de las pruebas de aprovechamiento es determinar cuanto sabe una persona sobre cierto tema o que también puede poner en práctica determinadas habilidades

**Tipos de pruebas de aprovechamiento:**

1. **Baterías de prueba de estudio:** Es la aplicación de un grupo de pruebas sobre una materia diseñado para niveles de grados particulares. El propósito principal de la

aplicación de estas pruebas es determinar la posición general de un individuo dentro de un grupo.

2. **Pruebas de estudio sencillas:** Además de las pruebas individuales sobre una materia, el examinador puede elegir varias pruebas sencillas. Estas pruebas de estudio por lo general son más extensas y detalladas que las anteriores, y por tanto, permiten una evaluación más profunda del aprovechamiento en un área específica.
3. **Pruebas de diagnóstico:** Tienen la función de diagnóstico para identificar dificultades específicas en el aprendizaje de una materia.
4. **Pruebas de pronóstico:** Están diseñadas para predecir el aprovechamiento de conocimientos en una materia, contienen una variedad más amplia de reactivos, es decir se predice la facilidad para el aprendizaje de un conocimiento.

#### Ejemplo de Prueba de Aprovechamiento:

##### Prueba de Aritmética:

1. ¿Qué número debe de ir en el recuadro?  $5+4=10-\square$   
 0  
 1  
 9  
 10
2. ¿Qué número es el siguiente en esta serie 57, 64, 71, 78, \_\_\_\_?  
 79  
 81  
 85  
 88
3. En el dígito 5963.427 en el lugar de los cientos está el número:  
 2  
 5  
 6  
 7
4. Si  $R < S$  y  $S < T$ , entonces:  
  $R=T$   
  $R>T$   
  $R<T$



( )  $R+S=T$

## 7.2.2 TEST DE INTELIGENCIA

La definición de la inteligencia resulta complicada por la diversidad de factores incluidos en esta clasificación tan amplia. La inteligencia se considera como una especie general de agilidad mental. Puede ser que esto implique la capacidad de aprender rápidamente, de resolver problemas que no se han encontrado anteriormente y de recordar informaciones obtenidas algún tiempo atrás. Implica, sin lugar a dudas, la capacidad de pensar en términos abstractos lo mismo que concretos y de manipular símbolos tales como los conceptos matemáticos y verbales. El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta obtenida en tales pruebas no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo. Un solicitante que obtiene en una prueba de inteligencia una calificación suficientemente alta para ser tomado en cuenta para el cargo de tenedor de libros o de contador, por ejemplo, puede en realidad saber muy poco de los procedimientos de la contabilidad o la contaduría. No ha hecho sino demostrar que tiene la capacidad de aprender estos conocimientos, con tal de que le proporcionen las oportunidades adecuadas. Entre las pruebas más utilizadas para medir la inteligencia se encuentran:

### **PRUEBA OTIS:**

Las pruebas auto-aplicadas de capacidad mental Otis destacan entre las generalizadas y de uso más corriente y detallado en este terreno. Constan de problemas de lógica y aritmética, que empiezan con preguntas tan fáciles como las siguientes:

¿Cuál de las cinco palabras que se expresan a continuación significa lo contrario de Norte?

- 1) Polo            2) Ecuador            3) Sur            4) Este            5) Oeste ( )

Si una cámara de cine puede tomar 6 fotos en  $\frac{1}{4}$  de segundo, ¿cuántas fotos puede tomar en 10 segundos?

- 1) 15            2) 24            3) 240            4) 60            5) 40 ( )

Si las letras de abajo se colocaran en orden opuesto al que tienen en el alfabeto ¿Cuál sería la cuarta letra?

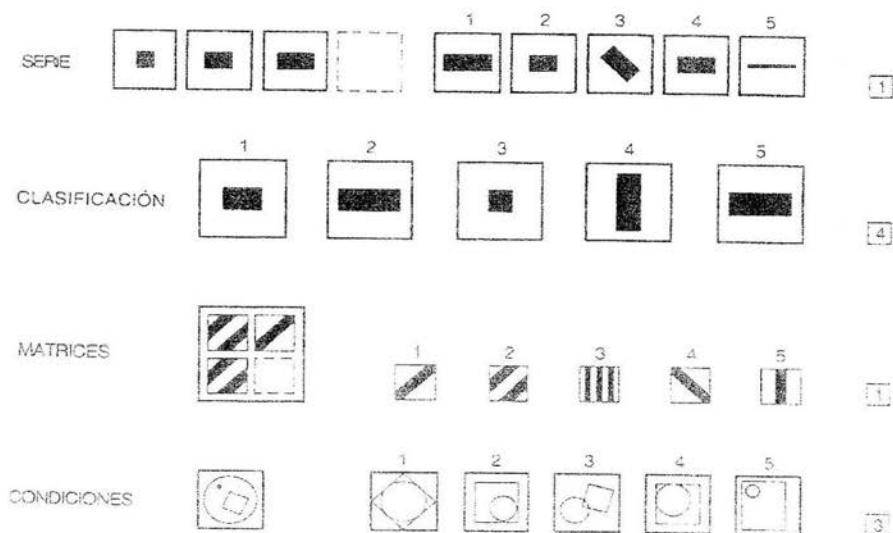
- 1) G            2) k            3) P            4) T            5) O ( )

El número de contestación se coloca entre los paréntesis que van a la derecha.

Entre las características especiales de la serie están las siguientes: el principio de administrarse a sí mismo, es decir, de auto aplicarse la prueba con lo que elimina la necesidad de un examinador experimentado; un sistema sencillo de puntuación; distintos materiales para la prueba, entre otros. La prueba Otis evalúa la capacidad de razonamiento y lógica.

### **PRUEBA DE INTELIGENCIA JUSTA PARA LA CULTURA**

El fin de esta prueba es medir la inteligencia de un individuo no importando a que cultura pertenezca. Cada escala esta compuesta por cuatro subpruebas (series, clasificaciones, matrices y condiciones) para medir la capacidad de percibir las relaciones entre otras cosas.



### **PRUEBA DE INTELIGENCIA DE TERMAN**

Instrumento de medición de las escalas de inteligencia, creadas para medir el nivel intelectual general de los individuos a manera de CI (Coeficiente Intelectual).

Esta prueba es de gran utilidad en la medición de la inteligencia o la capacidad para percibir y razonar adecuadamente, es uno de los instrumentos mas usados en la selección de personal, porque nos ayuda a tener una visión general y una predicción del comportamiento del candidato dentro del contexto laboral. Sin embargo, la información que nos proporciona esta evaluación debe considerarse como parte de una batería de evaluaciones, pues una evaluación aislada no nos da toda la información que requerimos para realizar una adecuada selección de personal.

El único requisito para la aplicación de esta prueba es que la persona posea la escolaridad suficiente para comprender problemas expuestos de forma escrita. Esto depende de las características de cada sujeto, pero en general dicha capacidad se desarrolla a partir del segundo grado de primaria.

## **PRUEBA DE INTELIGNCIA WAIS**

Esta estructurada en forma de diversas pruebas que requieren el empleo de habilidades lingüísticas y otras seis que no lo requieren, ofrece una medida global de cada una de las seis pruebas, denominadas Cociente Intelectual Verbal (CIV) y Cociente Intelectual Manipulativo (CIM). Una puntuación combinada de las puntuaciones anteriores representaría el Cociente Intelectual Global de una persona. Por otra parte, desde un punto de vista metodológico, cada prueba proporciona una medida aceptable: de alguna capacidad o destreza concreta: vocabulario (semántica), cubos y rompecabezas (organización viso-espacial y coordinación motriz), comprensión y semejanzas (razonamiento lógico), dígitos (memoria verbal inmediata).

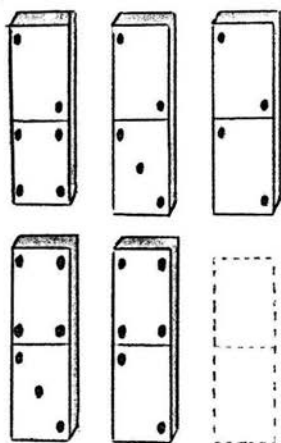
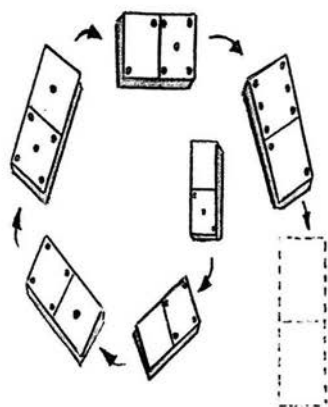
## ***TEST DE DOMINÓS***

Es una evaluación no verbal que se diseñó con el propósito de medir el factor general de inteligencia. Establece la capacidad de una persona para descubrir el principio ordenador de grupos de dominós dispuestos de distintas maneras y, mediante la aplicación de ese principio, averiguar cuántos puntos le corresponde a cada mitad de la ficha en blanco de cada grupo para completar el patrón.

La inteligencia concebida por Anstey en esta evaluación se compone de varias partes: simetría, alternancia y progresión simple, asimetría, progresión circular, progresión compleja (series), combinación de principios previos, adición y sustracción. Los reactivos en la evaluación están, en general, dispuestos en orden de dificultad creciente.

La evaluación de dominós es fundamentalmente una evaluación de poder, pues los sujetos menos inteligentes nunca resolverán los problemas más difíciles, aun cuando se les dé un tiempo ilimitado para hacerlo.

Ejemplo:



### 7.2.3 TEST DE HABILIDADES ESPECIALES

Por tradición, el término aptitud se ha definido como la capacidad de una persona para beneficiarse de la educación o capacitación. La medición de la aptitud se centra en el futur. De modo que, las pruebas de aptitud se desarrollaron sobre todo para evaluar el logro potencial o predecir el desempeño futuro en algún área.

Las aptitudes de una persona se evalúan con propósitos de asesoramiento, ubicación académica y ocupacional. Con la información que proporciona una prueba de aptitud, un asesor o director de recursos humanos puede realizar un mejor trabajo al guiar a las personas o ubicarlas en los programas capacitación u ocupación adecuados.

#### ***PRUEBAS DE HABILIDADES SENSORIO-PRECEPTUALES Y PSICOMOTRICES.***

Las pruebas de habilidades sensorio-preceptuales psicomotrices son fuente importante de información sobre la habilidad de un individuo para realizar ciertas tareas relacionadas con el trabajo. Existe muy poca relación entre las habilidades mentales y físicas, pero el desempeño de las tareas puede depender tanto de las primeras como de las últimas. Las pruebas de habilidades sensorio-preceptuales y psicomotrices son útiles como instrumentos de observación en la selección, ubicación y clasificación de empleados.

#### ***1) Pruebas sensorio-preceptuales***

Como es obvio el desempeño del trabajo se ve afectado por la visión, y el oído, de modo que la mayor parte de las organizaciones laborales toman acciones para determinar la

presencia de deficiencias visuales y auditivas por razones de seguridad y productividad.

## **2) Pruebas de habilidades psicomotrices**

Son aquellas que predicen el desempeño en ciertos trabajos y oficios que requieren de determinadas habilidades. Estas pruebas son más útiles para predecir el desempeño en los programas de capacitación que para predecir el éxito en trabajos repetitivos como un ensamble rutinario y la operación de una máquina, que en trabajos complejos que comprenden habilidades perceptuales y cognitivas de orden más elevado.

## **CREATIVIDAD**

Las pruebas de creatividad muestran la capacidad de un candidato para resolver problemas de varias alternativas de solución. Los reactivos siguientes son ejemplos de aquellos que se encuentran en una prueba sencilla de creatividad.

1. Pruebas de consecuencias. Imagine todas las cosas que podrán suceder si se abolieran todas las leyes nacionales y locales.
2. Prueba de asociaciones remotas. Encuentre una cuarta palabra que se asocie con cada una de estas tres palabras: a) rata-azul-cottage; b) afuera-perro-gato; c) rueda-eléctrico-elevado; d) sorpresa-línea cumpleaños.
3. Pruebas de usos poco comunes. Mencione tantos usos como pueda para: a) un palillo de dientes, b) un ladrillo, c) un clip para papel.
4. Prueba de asociación de palabras: Escriba tantos significados como pueda para cada una de las palabras siguientes: a) pato, b) saco, d) justo

## **7.3 EVALUACIÓN DE LA PERSONALIDAD Y LOS INTERESES**

El término de personalidad se refiere a una combinación de habilidades mentales, intereses, actitudes, temperamento y otras diferencias individuales en pensamientos, sentimientos y comportamiento de un individuo. Esta definición enfatiza el hecho de que la personalidad es una combinación única de características cognitivas y efectivas que pueden describirse en términos de un patrón típico y bastante consistente de comportamiento individual.

Por ello los métodos para evaluar la personalidad deben incluir un amplio rango de variables cognitivas y efectivas. Entre estas variables se encuentran las medidas de aprovechamiento, inteligencia, habilidades especiales, intereses, actitudes y valores (que se mencionaron en los temas anteriores). Otras características emocionales, temperamentales y de estilo, que por tradición se conocen como variables de la

personalidad, también son importantes en la comprensión y predicción del comportamiento humano.

## **TEORÍAS SOBRE LA PERSONALIDAD**

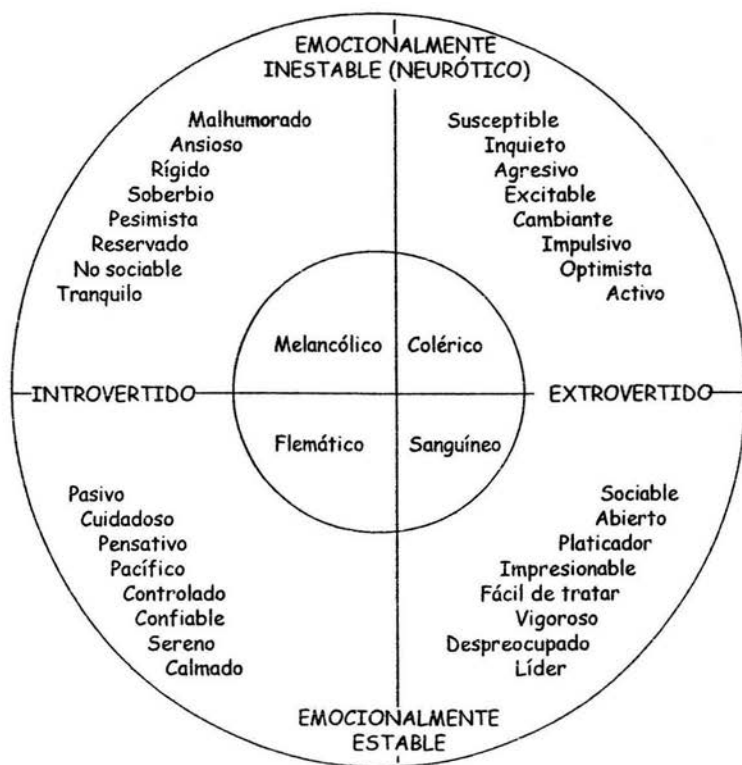
### **Teorías sobre los tipos**

Uno de los planteamientos más antiguos para la comprensión de la personalidad es la idea de los tipos de personas. La teoría de los cuatro humores del ser humano (sangre, bilis amarilla, bilis negra y flema) propuesta por el médico griego Hipócrates, planteó una hipótesis sobre cuatro tipos de temperamento correspondientes a los cuatro humores. El tipo sanguíneo con exceso de sangre, implicaba ser vigoroso y atlético; mientras que el tipo colérico con un exceso de bilis amarilla, se enojaba con facilidad. El tipo melancólico con exceso de bilis negra por lo general se sentía deprimido o triste y el tipo flemático con exceso de flema se sentía cansado o flojo crónicamente. La teoría de los humores es importante pero sólo interés histórico.

### **Teorías sobre los rasgos**

R. B. Cattell, clasificó los rasgos en cuatro formas: comunes vs únicos, superficiales vs. de fuente, constitucionales vs. moldeados por el entorno, y dinámicos vs. de capacidad vs. temperamentales. Los rasgos comunes son característicos de todas las personas, en tanto que los rasgos únicos son particulares del individuo. Los rasgos superficiales de una persona se observan con facilidad en el comportamiento, pero los rasgos de fuente pueden descubrirse sólo por medio de un análisis de factores. Los rasgos constitucionales dependen de la herencia y los que moldea el entorno dependen de éste. Por último, los rasgos dinámicos motivan a la persona hacia un objetivo y los temperamentales corresponden a los aspectos emocionales de la actividad que se dirige hacia una meta. La teoría sobre los rasgos de Cattell, que es mucho más elaborada que lo que sugiere esta breve descripción, ha servido como marco de trabajo para la elaboración de varios inventarios de personalidad.

Las posiciones de los 32 rasgos sobre los ejes de esta figura indican la dirección y cantidad de cada una de las dos dimensiones básicas que contienen cada rasgo.



### Teoría psicoanalítica

Sigmund Freud y otros psicoanalistas han considerado la personalidad humana como una especie de campo de batalla donde tres combatientes, el ello, el yo, y el superyo, buscan supremacía. El *ello*, un receptáculo de impulsos instintivos de sexo y agresión que se encuentran en la parte inconsciente de la mente, actúa de acuerdo con el principio del placer. Entra en conflicto con el *superyo* (la conciencia), que actúa de acuerdo con el principio de la moral. A pesar de que el *ello* es innato, el *superyo* se desarrolla conforme el niño internaliza las prohibiciones y sanciones que los padres dan al comportamiento del primero. Mientras tanto, el *yo*, que actúa de acuerdo con el principio de realidad, trata de servir como mediador entre las presiones implacables del *ello* y el *superyo* para obtener el control. El *ello* dice, "¡Ahora!", el *superyo* dice, "¡Nunca!" y el *yo* dice, "Más tarde" a los deseos básicos del individuo. Los impulsos del *ello* y el conflicto de éste con el *superyo* y el *yo* por lo general se encuentran en la mente inconsciente, pero se expresan en los pensamientos y el comportamiento en diversas formas disfrazadas.

### 7.3.1 EVALUACIÓN DE PERSONALIDAD

#### *INVENTARIO MULTIFASICO DE LA PERSONALIDAD (MMPI)*

El MMPI original se diseñó para evaluar las características de la personalidad que indicaban una anomalía psicológica; las 550 afirmaciones del inventario se contestan "sí", "no" o "no podría decirlo". Las afirmaciones están relacionadas con actitudes, emociones, incapacidades motrices, síntomas psicósomáticos y otros sentimientos y comportamientos que indican problemas psiquiátricos.

El MMPI-2 se publicó por primera vez en 1942 y se ha ido actualizando a través de los años a fin de proporcionar nuevas normas actualizadas, ampliar la encuesta sobre los reactivos para incluir contenido que no se representaba en la versión original y para revisar y cambiar el lenguaje de algunos de los reactivos existentes y que estaban muy pasados de moda. Esta prueba contiene 600 enunciados o proposiciones numeradas, acerca de lo que la gente piensa o le gusta, de manera que la persona a evaluar lea cada uno de los enunciados y decida si es verdadero o falso y si la frase no tiene relación con el sujeto se le deberá indicar que no indique ninguna de las dos respuestas, a pesar de tener una nueva estructura, el MMPI-2 tiene el mismo objetivo: evaluar la personalidad de un individuo.

A continuación se muestran algunos enunciados y la hoja de respuestas del MMPI-2:

1. Me gustan las revistas de mecánica.	22. Nadie parece comprenderme.
2. Tengo buen apetito.	23. A veces me dan ataques de risa o de llanto que no puedo controlar.
3. Despierto descansado(a) y fresco(a) casi todas las mañanas.	24. En ocasiones los espíritus malignos se poseionan de mí.
4. Creo que me gustaría el trabajo bibliotecario.	25. Me gustaría ser cantante.
5. El ruido me despierta fácilmente.	26. Cuando estoy en problemas creo que lo mejor es quedarme callado(a).
6. Mi padre es un hombre bueno, o (si su padre ha fallecido) fue un hombre bueno.	27. Por principio, cuando alguien me hace algún mal siento que, de ser posible, debería pagarle con la misma moneda.
7. Me gusta leer los artículos sobre crímenes en los periódicos.	28. Padezco acidez estomacal varias veces por semana.



8. Por lo general tengo las manos y los pies lo suficientemente calientes.	29. En ocasiones siento deseos de maldecir.
9. Mi vida diaria esta llena de cosas que mantienen mi interés.	30. Tengo pesadillas varias veces a la semana.
10. Actualmente estoy tan capacitado(a) para trabajar como siempre lo he estado.	31. Tengo dificultades para concentrarme en una tarea o trabajo
11. Siento un nudo en la garganta casi todo el tiempo.	32. He tenido experiencias muy peculiares y extrañas.
12. Mi vida sexual es satisfactoria.	33. Raras veces me preocupo por mi salud.
13. La gente debería tratar de comprender sus sueños y guiarse por ellos o considerarlos como advertencias.	34. Nunca he tenido dificultades a causa de mi conducta sexual.
14. Me gustan las novelas de detectives o de misterio.	35. Cuando era más joven , a veces robe algunas cosas.
15. Trabajo bajo una gran presión.	36. Casi siempre tengo tos.
16. De vez en cuando pienso en cosas demasiado malas como para hablar de ellas	37. A veces siento ganas de destrozar las cosas.
17. Estoy seguro(a) que la vida es injusta conmigo.	38. He tenido períodos de días, semanas o meses, en los que no podía hacer nada, porque no tenía la energía suficiente para empezar.
18. Sufro ataques de nausea y vómito.	39. Mi sueño es irregular e intranquilo
19. Al iniciar un nuevo empleo me gusta saber con qué personas es importante ser amable.	40. A menudo siento que me duele toda la cabeza.
20. Muy raras veces padezco de estreñimiento.	41. No siempre digo la verdad.
21. A veces he sentido un intenso deseo de abandonar mi hogar.	42. Si la gente no hubiera querido perjudicarme, hubiera tenido más éxito en la vida.



# MMPI-2

## Inventario multifásico de la personalidad Minnesota-2



### Hoja de respuestas para calificación manual

NOMBRE \_\_\_\_\_

Escolaridad \_\_\_\_\_ Ocupación \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES

No maltrate ni doble esta hoja. Marque con lápiz del No. 2 o 2½. No use pluma ni marcador. Marque su respuesta llenando completamente el círculo que corresponde.

MARQUE ASÍ: ●

No marque así: ✕ ⊕ ⊖

EN CASO DE ERROR, BORRE COMPLETAMENTE.

Número de identificación

Carrera/Ocupación

Semestre

Edad

<p style="text-align: center;"><b>Sexo</b></p> <p>Masculino <input type="radio"/></p> <p>Femenino <input type="radio"/></p>	<p style="text-align: center;"><b>Escolaridad</b></p> <p>Primaria <input type="radio"/></p> <p>Secundaria <input type="radio"/></p> <p>Bachillerato <input type="radio"/></p> <p>Profesional <input type="radio"/></p> <p>Posgrado <input type="radio"/></p>	<p style="text-align: center;"><b>A</b></p> <p><input type="radio"/> 0</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> 5</p> <p><input type="radio"/> 6</p> <p><input type="radio"/> 7</p> <p><input type="radio"/> 8</p> <p><input type="radio"/> 9</p>	<p style="text-align: center;"><b>B</b></p> <p><input type="radio"/> 0</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> 5</p> <p><input type="radio"/> 6</p> <p><input type="radio"/> 7</p> <p><input type="radio"/> 8</p> <p><input type="radio"/> 9</p>
<p style="text-align: center;"><b>Estado Civil</b></p> <p>Soltero <input type="radio"/></p> <p>Casado <input type="radio"/></p> <p>Unión libre <input type="radio"/></p> <p>Divorciado <input type="radio"/></p> <p>Separado <input type="radio"/></p> <p>Viudo <input type="radio"/></p>			

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)
15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)
29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)
43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56
(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)
57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)
71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)
85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98
(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)
99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126
(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)
127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140
(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)
141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154
(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)
155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168
(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)
169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182
(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)
183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196
(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)	(V) (F)

## 7.3.2 INTERESES, ACTITUDES Y VALORES

### INTERESES

La información sobre los intereses de una persona o sus preferencias por cierta clase de actividades y objetos puede obtenerse de varias formas. El método más directo, el simple hecho de preguntar a una persona qué le interesa, tiene sus ventajas. Con frecuencia la gente tiene poca visión sobre cuales son sus intereses o que ocupaciones particulares comprenden. No obstante, estos intereses expresados son mejores indicadores que la información menos directa y no deben pasarse por alto en las situaciones de asesoramiento.

Entre otros métodos para determinar los intereses se encuentran la observación del comportamiento en distintas situaciones. Lo anterior no es otra cosa que pedir la expresión de los intereses, deducir los intereses a partir del comportamiento que se observa, determinar los intereses a partir del desempeño en las pruebas de capacidades y a partir de inventarios de papel y lápiz.

#### LA FORMA DD DE KUDER:

Se usa para la selección, ubicación y asesoramiento en centros de empleos, agencias de personal y programas de capacitación industrial:

Ejemplos de reactivos del estudio de intereses generales de Kuder, donde se pide al sujeto que indique cual de las tres actividades le agradan más y cual le agrada menos. Las respuestas que se dan a la primera triada de reactivos indican que al sujeto le agradaría más visitar un museo y menos una galería de arte:

Visitar una galería de arte	(M)	(*)
Curiosear en una biblioteca	(M)	(L)
Visitar un museo	(M)	(L)
Coleccionar autógrafos	(M)	(L)
Coleccionar monedas	(M)	(L)
Coleccionar piedras	(M)	(L)

## **ACTITUDES:**

Una actitud es una predisposición a responder positiva o negativamente a cierto objeto, situación, institución o persona. Como tal, consiste en componentes cognoscitivos (de conocimiento o intelectuales), efectivos (emocionales y motivacionales) y de desempeño (conductuales o de acción). A pesar de que el concepto de actitud no es distinto al de interés, opinión, creencia o valor, existen diferencias en la forma en que se utilizan estos términos. Un interés es un sentimiento o preferencia con respecto de las actividades propias. A diferencia de la *actitud* que implica aprobación o desaprobación (un juicio moral).

## **VALORES**

Milton Rokeach, definió al valor como una creencia perdurable respecto a que un modo de conducta específico o un estado de existencia es preferible, en el aspecto personal y social. Esta definición implica que los valores son de dos clases, aquellos que se ocupan de los modos de conducta (*valores instrumentales*) y aquellos que se ocupan de los estados finales (*valores terminales*).

### **Valores instrumentales**

Ambicioso  
Mente amplia  
Capaz  
Alegre  
Limpio  
Valeroso  
Indulgente  
Servicial  
Sincero  
Imaginativo  
Independiente  
Intelectual  
Lógico  
Amable  
Obediente  
Educado  
Responsable  
Control de sí mismo

### **Valores terminales:**

Una vida cómoda  
Una vida emocionante  
Una sensación de logro  
Un mundo en paz  
Un mundo de belleza  
Igualdad  
Seguridad familiar  
Libertad  
Felicidad  
Armonía interna  
Amor maduro  
Seguridad nacional  
Placer  
Salvación  
Respeto por sí mismo  
Reconocimiento social  
Amistad verdadera  
Sabiduría

## 7.4 TÉCNICAS PROYECTIVAS

Técnicas proyectivas es un término que trata de investigar los estímulos ambiguos con base en lo que los sujetos pueden "proyectar" sus necesidades y sentimientos internos. Las técnicas proyectivas están compuestas por estímulos relativamente no estructurados y/o tareas que se pide al sujeto que describa, cuente una historia, complete o responda de alguna otra manera. Las técnicas proyectivas por lo general son menos obvias en su objetivo y, por tanto, se supone que están menos sujetas a la falsificación y los grupos de respuestas obtenidas, se supone que la estructura que se presenta en el material de estímulo o la tarea es un reflejo o proyección de la percepción individual que el sujeto tiene del mundo. También se supone que, conforme la tarea se vuelva menos estructurada, es más probable que las respuestas revelen facetas importantes de la personalidad.

Los análisis de las respuestas a las técnicas proyectivas en general, deben considerarse como hipótesis o posibilidades, en lugar de un hecho sustancial. Considere las interpretaciones siguientes de los dibujos de figuras:

*Grandes:* generosidad emocional o comportamiento expresado

*Pequeñas:* limitación emocional, aislamiento o timidez

*Líneas muy marcadas:* tensión y comportamiento agresivo, posible pensamiento ilusorio

*Rasgos faciales o corporales distorsionados o ausentes:* conflicto relacionado con esa característica u órgano.

Se han desarrollado varias técnicas proyectivas a fin de detectar motivos menos obvios, conflictos, problemas y otras características intrapersonales ocultas. A continuación se mencionaran algunos ejemplos de técnicas proyectivas:

### TEST DE AUTODESCRIPCIÓN

En la prueba de autodescripción se tiene un formato en el cual vienen núcleos o conjuntos de palabras, calificativos que describen comportamiento, personalidad, y carácter; donde el individuo a evaluar tienen que decidir cual es la que mas se apega a el y cual es la que menos se acerca a sus preferencias.

Un reactivo estaría planteado así:

	M	L
Persuasivo	—	—
Gentil	—	—
Humilde	—	—
Original	—	—

## **ASOCIACIÓN DE PALABRAS**

Consiste en leer una serie de palabras en voz alta al sujeto, a quien ya se le indicó que responda a cada palabra con la primera palabra que le venga a la mente. Las aplicaciones clínicas de la técnica comprenden intercalar entre las palabras neutras palabras con mucha carga emocional o con una importancia especial para el sujeto. El tiempo prolongado de respuesta o las asociaciones extrañas pueden ser síntomas de trastorno emocional. El grado en el cual ciertas palabras surgen en forma emocional quizá también se determine por la medida de la conductibilidad de la piel, tensión muscular, ritmo respiratorio, presión sanguínea, pulso, temblor de la voz u otras reacciones psicológicas a las palabras de estímulo.

## **FRASES INCOMPLETAS**

Consiste en pedir a una persona que termine enunciados incompletos que se preparan de manera especial, es una técnica proyectiva flexible y de fácil aplicación. Pueden elaborarse una variedad de fragmentos de enunciados relacionados con posibles áreas de emoción y conflictos, algunos ejemplos de los cuales son los siguientes:

Mi mayor temor \_\_\_\_\_  
Sólo desearía que mi madre hubiera \_\_\_\_\_  
Lo que más me molesta \_\_\_\_\_

Se supone que los deseos, anhelos, temores y actitudes del sujeto se reflejan en el contenido de sus respuestas.

## **TEST DE LA CASA, ARBOL Y PERSONA HTP**

Es una técnica que permite evaluar y comparar una persona con otra, un sujeto con un grupo y un grupo con otro. Es una prueba proyectiva en la que el individuo se muestra en su acción, impregna el dibujo que realiza con su propia singularidad, como siente su esquema corporal y deja proyectado el rastro de su vida interior. En esta técnica se analiza la forma en que el sujeto dibuja el árbol, la casa y la figura humana; posteriormente, se explicara de manera mas extensa la forma en que se analizan estos tipos de dibujos proyectivos.



### **TEST DE LA CASA.**

El test consiste en que el sujeto dibuje una casa en una hoja en forma horizontal, donde primero que nada se debe conocer el ambiente cultural y el lugar real en donde el sujeto habita, No es lo mismo el sujeto que vive en la ciudad que el que habita en zonas rurales.

En el dibujo de la Casa deben estar siempre presentes:

1. Techo
2. Paredes
3. Puerta
4. Ventanas

**Las Paredes:** Las paredes son el sostén esencial dentro de la arquitectura de la casa, su ubicación espacial, la zona central del dibujo la convierten en el área privilegiada en donde inferiremos el grado de fortaleza Yoica o debilidad Yoica. Esto implica con que estabilidad, que grado de resistencia tienen el Yo en el ambiente y ante las presiones externas o tensiones internas.

**Las Ventanas:** Constituye un medio secundario de interacción con el ambiente, en un sentido metafórico constituyen los ojos de las casas, ya que a través de ella se contempla lo que ocurre exteriormente, en relación a ello simbólicamente podemos decir que la forma con la que el individuo las grafica nos dan cuenta como es el trato que el individuo establece con su medio, si adopta una actitud de receptividad o cierre, si siente interés por lo que hay allí, lo acepta, se auto protege o se vuelca a ese exterior.

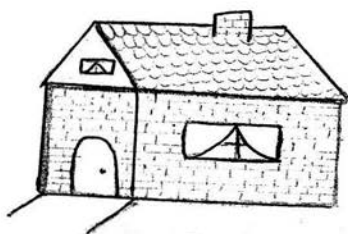
**El Techo:** Simboliza el área de expansión vital de la vida de fantasía y mental de un individuo. Cuando la fantasía distorsiona la vida mental del individuo vemos deterioro

en el techo. El techo nos da cuenta también del tipo de pensamiento mas analítico cuando es de tejas rectas, mas imaginativo cuando además tiene tejas curvas.

**La Puerta:** Constituye el primer medio de acceso a la casa y por analogía simbólica el acceso al mundo interior del sujeto, y la apertura o no y las modalidades de dicho contacto con el medio ambiente.

Es a la vez un medio de defensa, y la que permite el acceso a los que llegan. En otras palabras por la puerta de entrada se abre la posibilidad de ingreso a amigos, enemigos y peligros.

Ejemplo:



### ***EL TEST DEL ÁRBOL***

El test del árbol es un test proyectivo de la personalidad profunda, es una técnica muy utilizada tanto en la práctica clínica como en la práctica laboral, analizar las distintas partes del dibujo del árbol y nos brinda importante información.

El **Análisis del tronco** nos permite evaluar principalmente:

- Nivel de Fortaleza Yoica, que es aquella que le permite al sujeto afirmarse en la realidad, perseverar en las metas u objetivos del Yo, resistir las presiones y frustraciones del medio ambiente en el que el sujeto vive y se realiza.
- Nivel de estabilidad emocional. Presencia y nivel de conflictos asociados tales como: sensibilidad, vulnerabilidad, susceptibilidad, rigidez emocional, adaptabilidad.
- Nos permite evaluar el como se encuentra actualmente el sujeto su fortaleza, criterio de realidad, la capacidad para controlar sus emociones e impulsos.

La anchura del tronco nos indicará que polo predomina en el yo, aspectos más ligados a lo impulsivo, a la acción, emocionales, a aspectos más racionales o un equilibrio entre ambos.



*Un tronco muy delgado:* se trata de sujetos que poseen mucha sensibilidad, delicadeza y refinamiento. Según la calidad del trazo podremos verlo en el sentido señalado o como vulnerabilidad acentuada del yo ante las presiones, tensiones o demandas externas. A veces se trata de personas que tienden a la idealización e intelectualización de lo que les pasa o sienten.

*Un tronco muy ancho:* significa que predomina el polo instintual, es decir se tratara de sujetos con un predominio de aspectos mas ligados a la acción, a la expresión emocional intensa, probable es también una mayor tendencia a la acción impulsiva, a una menor capacidad de autocontrol.

*Un tronco normal:* Se caracteriza por hallarse un equilibrio entre anchura delgadez y por ende mas allá de los contenidos y estados emocionales que el tronco nos permite evaluar, vemos que el sujeto puede manejar los mismos. Por ende los procesos racionales actúan positivamente.

### **Análisis del Suelo.**

El suelo, constituye la línea de base, de sustentación, puede o no estar presente, su principal sentido es vincularlo a la estabilidad, el grado y la modalidad con la cual un sujeto afirma su personalidad.

*Su presencia* nos habla de que el sujeto cimienta su personalidad sobre un criterio de realidad que funciona adecuadamente no se maneja con utopías, hay un cierta estabilidad en su conducta.

*Su ausencia* nos da cuenta de que el sujeto experimenta un sentimiento de inseguridad, desarraigo en tanto le falta un piso firme en donde apoyarse. Será importante ver la calidad del árbol en su totalidad para integrar y seleccionar la interpretación mas adecuada.

### **Análisis de las Ramas:**

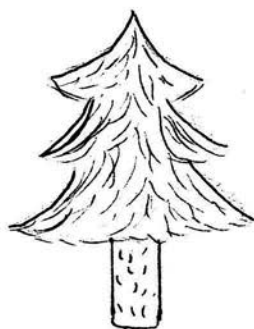
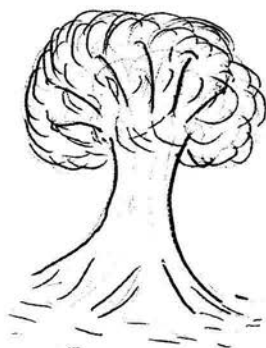
Al evaluar las ramas en el test del árbol obtenemos información respecto a dos aspectos de la personalidad: la capacidad y modalidad con que el sujeto se maneja en sus relaciones interpersonales y la capacidad para obtener del ambiente la satisfacción a sus necesidades personales.

*La presencia de ramas:* nos da cuenta de sujetos que interactúan desde el plano interpersonal de una manera más activa.

*La ausencia de ramas:* pero un follaje normal, denotan que la interacción con el ambiente se hace en forma menos espontánea. Hay un comportamiento en general más

reflexivo, prudente. La actitud para satisfacer sus necesidades personales esta mas disminuida.

Ejemplos:



### **TEST DE LA FIGURA HUMANA DE MACHOVER**

El dibujo de la figura humana vehiculiza especialmente aspectos de la personalidad del sujeto en relación a su autoconcepto y a su imagen corporal; de esta forma el dibujo de una persona al envolver la proyección de la imagen de un cuerpo, ofrece un medio natural de expresión de las necesidades y conflictos del cuerpo de uno.

Cada vez que un sujeto gráfica una persona en esta proyección de su propio Yo que realiza confluyen:

- Experiencias personales y sus representaciones psíquicas,
- Imágenes de estereotipos sociales y culturales que tienen un mayor o menor peso para el sujeto.
- Aceptación o no de su etapa vital
- Identificación y asunción del propio sexo.
- El grado de estabilidad y dominio de sí mismo.
- La figura graficada debe asemejarse en sus atributos e imagen al sujeto mismo, es como que ante ella deberíamos poder decir, es igual a el/ella.

El orden esperable a observar por el sujeto deberá ser el siguiente:

1. Contorno de cabeza.
2. Facciones del rostro (ojos, nariz boca etc.)
3. Cuello
4. Hombros

5. Tronco
6. Brazos
7. Manos
8. Extremidades inferiores
9. Pies.

Análisis de algunas de las partes del dibujo de la Figura Humana:

**La Cabeza:** Vehiculiza la concepción del Yo en cuanto a núcleo conciente de la personalidad. Esto implica las funciones de autopercepción que de sí y de su ambiente tiene el sujeto. En razón de esto será el centro vital de expresión de aspectos que hacen al funcionamiento mental, y nivel intelectual, control y expresión de las relaciones sociales y control de los impulsos corporales. Es simbólicamente al igual que las manos, la parte mas expuesta del cuerpo, y esta siempre a la vista.

**Los Ojos:** Los ojos constituyen uno de los medios básicos de comunicación con el mundo, reciben, interpretan la información que perciben, facilitan la discriminación con los objetos del mundo externo. Los ojos como canal de comunicación son los que nos permiten ver el afuera, por ende la percepción de la realidad y su conocimiento dependen de ellos.

Así es que sus funciones esenciales son las de asimilación de información ambiental y comunicación social, que implicarían mas lo que muestran de lo interno del sujeto hay un viejo refrán que dice que los "ojos son el espejo del alma". Por ello cuando evaluamos este contenido estamos también observando simultáneamente: los ojos y la expresión de la mirada. ¿Que impresión nos trasmite esa mirada?

**Los Hombros:** Los hombros se relacionan con el sentimiento de fuerza básica del sujeto. Cuando nos referimos al sentimiento de fuerza básica debemos pensarlo en el sentido de si el sujeto siente que puede o no emprender, tomar determinadas decisiones o enfrentar situaciones. No se relaciona con si realmente tiene los recursos reales o potenciales para hacerlo, si no si él siente que puede, y esto está muy ligado al sentimiento autoestimativo.

**El Tronco:** Es la sede o asiento principal de los estados emocionales y de los impulsos que experimenta la persona. Desde lo real es el gran coordinador de nuestro esquema corporal en tanto a el vienen a insertarse las demás parte que conforman nuestro cuerpo físico tales como el cuello, los brazos y de estos las manos, la zona pélvica y de allí se insertan las piernas. Podríamos decir que en la cabeza vemos el gran coordinador generadle nuestro cuerpo y nuestra personalidad en otros términos nuestro cerebro en lo físico, nuestra mente en lo psíquico. A la vez en el tronco descansan la mayoría

de nuestros órganos vitales tales como el corazón, los pulmones nuestro sistema digestivo, psicológicamente se tratará de la sede o núcleo de nuestras emociones, y lugar de intercambio con el exterior (pulmones).

**Los Brazos y Manos:** se relacionan funcionalmente con el Yo y la adaptación social. Como órganos de extensión son vehículos también de la necesidad o grado de dominio que el sujeto desea tener sobre el mundo externo. Como interrogantes a responder con su análisis tenemos: ¿Qué nivel de aspiraciones tiene el sujeto? ¿Cuál es el grado de confianza y seguridad con el que se relaciona?



Aspectos particulares de los dibujos se consideran indicativos de ciertas características de la personalidad o condiciones psicopatológicas. Se dice que dibujar pestañas largas a las personas es un indicativo de histeria; muchos detalles en la ropa sugieren neurosis; los dibujos grandes indican expresión de los impulsos; y el sombreado oscuro y pesado sugiere fuertes impulsos agresivos. Los dibujos pequeños, pocos rasgos faciales o una expresión facial abatida señalan depresión; pocos detalles de la periferia del cuerpo indican tendencias suicidas; y pocos rasgos físicos sugieren psicosis o daño cerebral orgánico.

Ejemplos:



### **TEST DE LA PERSONA BAJO LA LLUVIA**

Este Test de la "Persona bajo la lluvia" permite obtener una semblanza de una persona en condiciones ambientales poco agradables, en las que la lluvia es un componente alterador. Frente al agregado de la situación desagradable, el individuo ya no puede sostener su apariencia habitual y debe recurrir a las defensas que normalmente se mantienen ocultas. A continuación se muestran dos ejemplos de esta técnica:

DIBUJO	INTERPRETACIÓN
	<p>La pareja está de perfil, orientada hacia la izquierda. Es una persona que mira hacia el pasado; esto significa que hay conflictos no resueltos que todavía le pesan y frenan su evolución. Procura evadirse, buscando refugio en su interior.</p> <p>El hecho de haber dibujado más de una persona nos indica que necesita del apoyo de los otros para seguir adelante (la toma de la cintura). La ausencia de paraguas manifiesta su falta de defensas que unido a las gotas de lluvia en forma de lágrimas, hace que ésto le produzca una gran angustia.</p> <p>Todo esto, sumado a las figuras sin pies, señalan su falta de confianza en sí mismo, la inseguridad de aquel que "no llega nunca".</p>
	<p>Se trata de un dibujo grande que señala la necesidad de la persona de mostrarse y de ser reconocida, y la presencia de los botones su preocupación por todo lo relacionado con lo social, pero el paraguas que está inclinado hacia la derecha, muestra que pese a su interés por lo social, le teme, desconfía de las personas que la rodean y se defiende del ambiente.</p> <p>La lluvia escasa indica una persona que se siente con posibilidades de defenderse frente a las presiones ambientales.</p> <p>Los zapatos y los cabellos terminados en punta anuncian cierta agresión en las actitudes que adopta.</p> <p>Las varillas y el mango del paraguas se encuentran remarcados: se miente a sí misma y necesita aferrarse a algo, aunque no sepa si le sirve de defensa.</p> <p>Los ojos con pestañas, el cinturón remarcando y la cintura estrecha, evidencian un intento de controlar lo intuitivo pero no deja de mostrar su seducción.</p>

## TÉCNICA DE PSICODIAGNÓSTICO DE RORSHACH

El psiquiatra suizo Hermann Rorschach utilizó manchas contenidas en 10 tarjetas de tinta para estudiar la personalidad. Cada tarjeta contiene una mancha de tinta simétrica de modo bilateral, en blanco y negro (cinco tarjetas), rojo y gris (dos tarjetas) o de muchos colores (tres tarjetas). Las tarjetas se presentan en forma individual y a una distancia no mayor a la longitud del brazo, pero se permite voltear la tarjeta. Se pide al sujeto que informe lo que ve en la mancha o lo que puede representar. Por ejemplo, una mujer joven que cursaba el último año de universidad dio la respuesta siguiente a la mancha de tinta de la siguiente figura segundos después de que se le mostró:



"Mi primera impresión fue que se trataba de un insecto grande, tal vez una mosca. En el fondo veo dos figuras parecidas a una cara mirándose entre sí como si estuvieran hablando. También se parece a un esqueleto, el área de la pelvis. Veo un gracioso murciélago pequeño justo en el centro. La mitad superior parece un ratón"

La interpretación de las respuestas se da en general de la siguiente manera: si se dan varias respuestas de todo se consideran indicadores de pensamiento integral u organizado, en tanto que las respuestas del color sugieren emotividad e impulsividad; las respuestas de los espacios en blanco indican tendencias de oposición; y las respuestas del movimiento revelan imaginación. Los retrasos al responder pueden interpretarse como ansiedad, una cantidad limitada de respuestas de color y movimiento como depresión y varias respuestas del sombreado como control de sí mismo.

Las respuestas también pueden interpretarse por contenido, por ejemplo: los personajes irreales, como fantasmas y payasos, se interpretan como indicios de una incapacidad para identificarlos como personas reales y las máscaras como una representación de papeles para evitar exposición, la comida se interpreta como necesidades dependencia o hambre emocional, la muerte como soledad y depresión y los ojos como sensibilidad a la crítica.

## TEST DE FRUSTRACIÓN CON ILUSTRACIONES DE ROSENZWEIG

Cada una de las tres formas (niño, adolescente y adulto) de este instrumento consiste en 24 caricaturas; cada caricatura representa a un individuo que se encuentra en una situación frustrante. Las instrucciones consisten en indicar, escribiendo en el espacio que se encuentra arriba de la cabeza de la persona frustrada, la primera respuesta verbal que venga a la mente. Las respuestas se califican de acuerdo con la dirección y el tipo de agresividad expresados.

Ejemplo:

Es lamentable.  
El jarrón que acaba  
de romper era el  
que mi madre  
prefería.



## TEST DE APERCEPCIÓN

La mayor parte de estas *pruebas de apercepción* utilizan ilustraciones de personas o animales, pero una de éstas (la prueba de manos) está compuesta por ilustraciones de manos y otra (la prueba de apercepción auditiva) por estímulos auditivos. Casi todas las pruebas de apercepción requieren respuestas abiertas, pero por lo menos una (interpretación de ilustraciones de Iowa) tiene un formato de opción múltiple. Las instrucciones para las distintas pruebas de relatar una historia son similares: se pide al sujeto que cuente una historia sobre cada ilustración, incluyendo lo que sucede en ese momento, la causa de esto y el posible resultado.

Una de las técnicas proyectivas más popular es el *Test de Apercepción Temática (TAT)*. Los materiales del TAT consisten en 30 tarjetas con ilustraciones en blanco y negro (conjuntos de tarjetas cada uno para niños, niñas, hombres y mujeres) que representan personas en situaciones ambiguas, más una tarjeta en blanco. El procedimiento de aplicación normal es pedir al sujeto que cuente una historia completa sobre cada una de las tarjetas que se seleccionan como apropiadas para su edad y sexo, así como la única tarjeta en blanco. Se pide a los sujetos que dediquen aproximadamente 5 minutos a cada historia, explicando lo que sucede, qué pensamientos y sentimientos tienen las personas que participan en el relato, qué eventos llevaron a esa situación y cómo terminará. Por ejemplo, una de las ilustraciones muestra a una mujer joven en primer plano y una anciana misteriosa en el fondo con una mantilla sobre la cabeza y sonriendo con una mueca, dependiendo de la historia que recaten las personas el examinador hábil obtiene información sobre las necesidades, emociones, sentimientos complejos y conflictos dominantes de la persona que las relata; así como las presiones a las que está sometida. La frecuencia, intensidad y duración de la historia se toman en cuenta en la interpretación.

Ejemplo:





## **TEST DE COLORES DE LÜSHER**

Los colores de la naturaleza tienen una gran influencia en el hombre, tanto física como psicológica, y esta influencia inevitablemente impacta al ser humano. El rechazo o la aceptación de un color determinado significa algo claro en cuanto al estado glandular, el estado mental y el emocional o bien todos a la vez.

El doctor Lüscher mediante diversas mediciones ha comprobado que el estímulo cromático tiene un significado psicológico y fisiológico objetivo. Así, el rojo será para todos excitante, lo que varía de persona a persona es la actitud frente a esa tonalidad: quien esté estresado, por ejemplo, difícilmente lo preferirá. La prueba de Lüscher consiste en que el candidato elige el orden de una gama de 16 tonos de 4 colores diferentes, y una vez elegidos los colores por orden de importancia, se obtendrán los resultados, se analizarán y se mostrará el estado anímico y mental actuales de la persona, presentándolo en forma de textos expresando el estado psico-corporeo de las personas, su productividad, agresividad, creatividad, satisfacción, sociabilidad, conducta inadecuada, participación, su opresión, su capacidad de comunicación y de realización. Además describe los problemas psicológicos del candidato.

En general, el color que se elige no dice lo que uno es, sino lo que uno necesita, debido a que la elección de los colores se hace de manera inconsciente, estos ámbitos muestran a la persona así como es realmente, y no como ella misma trata de aparecer ante los otros y a sí misma, así como ocurre por medio de cuestionarios verbales y entrevistas directas.

Los colores naturales nos han creado asociaciones inconscientes con los estados de ánimo, por ejemplo, el amarillo ha quedado asociado con el color del día claro y por ello nos produce un estado emocional de esperanza y actividad, mientras que el azul oscuro nos produce una sensación de relajamiento y pasividad al estar asociado con la noche y el descanso. Y así como los colores nos provocan estados emocionales y mentales, también nuestras glándulas reaccionan ante ellos; por ejemplo, el rojo nos eleva la presión sanguínea y acelera el ritmo cardíaco y respiratorio, es decir, es un color "excitante". El color azul por el contrario, es "sedante", pues la presión sanguínea baja, al igual que el ritmo cardíaco y respiratorio. Así pues, los colores influyen directamente en el sistema nervioso y es por ello que nuestras glándulas responden a los colores.

El test de colores aplicado a políticos, gerentes y administrativos arroja los siguientes resultados: los políticos eligieron el amarillo, eso es publicidad; los gerentes, el rojo, que se relaciona a la actividad; y los administrativos, el verde, que tiene que ver con la defensa del territorio propio.

Los resultados han sido tan satisfactorios para las empresas, porque al aplicar psicología laboral se determina el potencial de los candidatos a elegir.

## 7.5 REPORTES PSICOLOGICOS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez obtenida la calificación y análisis de la prueba, es obligación del profesional que haya aplicado la prueba al candidato, entregar un reporte en forma clara y práctica de lo que haya detectado en el estudio psicológico de cada caso.

Ante esta situación, se han diseñado diferentes tipos de conclusiones que son accesibles a personas no especializadas, y la misma práctica dentro de la empresa, indica cual de ellas debe utilizar en cada caso. Las conclusiones psicológicas se pueden dividir, con fines explicativos en tres tipos:

- 1) **Conclusión abierta.** Es aquella que se construye en forma de oficio y debe contener los siguientes datos: nombre del candidato y puesto para el que es propuesto; resultados obtenidos en las pruebas aplicadas de inteligencia, personalidad, intereses y aptitudes: diagnóstico y pronóstico, además de la firma de quien elaboró el reporte y su respectivo departamento. No hay que olvidar que la presentación, ortografía y redacción (que debe hacerse en un lenguaje conciso, objetivo y cotidiano), hablan mucho de la imagen del psicólogo especialista en este caso.
- 2) **Conclusión cerrada.** En esta los resultados los vamos a expresar gráficamente, ya sea a través de rangos numéricos de 0 a 100 en forma porcentual o indicando la puntuación escala (CI, valores t, percentiles, etc) arrojada por las diferentes pruebas realizadas al candidato, o en su defecto, al diseño o calificación hechos en la misma empresa, si así lo establece ésta, al igual que los datos que contiene.

Esta conclusión debe contener los siguientes datos: nombre del candidato, puesto que solicita y una explicación genérica o interpretación de los resultados expresados de acuerdo a las características mas sobresalientes.

- 3) **Conclusión mixta.** En este modelo podemos expresar los resultados combinando las dos formas de conclusión anteriores.

Ejemplo de Conclusión Abierta:

*Resultado de Examen Psicométrico*

Nombre: Luis Heredia Cerra

Edad: 25 años

Puesto solicitado: Ingeniero de Producción

Fecha de aplicación: 15-06-04

Su capacidad intelectual se encuentra por arriba del promedio, por lo que puede solucionar problemas difíciles, principalmente en el plano concreto, donde las tareas están bien establecidas; es analítico y medianamente creativo.

Sus rasgos de comportamiento indican que es una persona estable y controlada en situaciones de presión; se lleva bien con las personas y puede trabajar tanto individualmente como en equipo. Es firme en sus opiniones y trata de que otros se adapten a ellas.

Su ritmo de acción lo adopta a las cargas de trabajo.

Muestra interés por el área de producción y su principal motivación estriba en recibir una mejor remuneración económica.

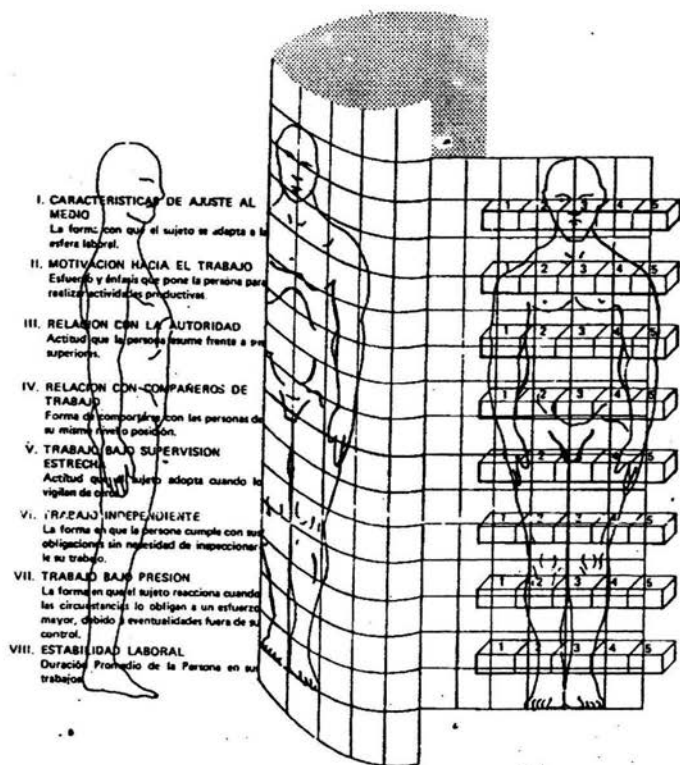
Atentamente:

\_\_\_\_\_  
Departamento de Selección de Personal

Ejemplo de Conclusión Cerrada:

Características de la persona al desarrollar su trabajo:

Nombre : Isabel Maldonado Villareal  
 Puesto solicitado: Supervisor de sistemas  
 Fecha: 29-06-04



Atentamente

Enterado

Selección de Personal

## CASO PRÁCTICO

### TEST Y PRUEBAS PSICOLÓGICAS PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Durante el proceso de selección, la psicología se comienza a aplicar desde el momento en que se realiza la primera entrevista con el candidato y sucesivamente se seguirá aplicando en las demás entrevistas durante el proceso selectivo. Por tal motivo Cervecería Modelo capacita al personal encargado de realizar entrevistas, para que este evalúe a los candidatos en ciertos aspectos con preguntas clave, (las cuales se realizarán de acuerdo a las características del puesto y estrategias psicológicas) y dependiendo de las respuestas a estas preguntas, el entrevistador se percatará si la persona es la indicada para ocupar el puesto. Así mismo también se evaluarán actitudes y personalidad de los candidatos entrevistados durante el desarrollo de la conversación, por ello en cada entrevista que se realice, el entrevistador será responsable de entregar un informe al departamento de reclutamiento y selección, señalando las observaciones pertinentes sobre el candidato.

El examen psicométrico aplicado a los postulantes a cubrir la vacante del puesto fue diseñado por la propia Cervecería Modelo, dicha evaluación fue elaborada como una prueba única conformada por 260 reactivos basados en diversas pruebas y teorías psicológicas cuyo objetivo es evaluar en el candidato los siguientes aspectos:

- a) Aritmética
- b) Cultura General
- c) Inteligencia/habilidad
- d) Razonamiento
- e) Vocabulario

Por razones de confidencialidad y ética, Cervecería Modelo no revela en que tipo de pruebas se basaron para diseñar, aplicar y evaluar el examen psicométrico.

Las actitudes, aptitudes, habilidades y personalidad que se deben tomar en cuenta en los candidatos a evaluar dependen del perfil que requiere el puesto vacante, por ejemplo para un puesto de contador, los reactivos que deberán tener el mayor puntaje en la evaluación son los aspectos de aritmética y razonamiento; de esta manera al interpretar los resultados de dicha prueba el candidato idóneo deberá poseer más atributos en ciertos aspectos que otros que nos son muy relevantes para desempeñar el puesto de manera adecuada.

Debido a la experiencia obtenida por el Departamento de Reclutamiento y Selección de personal, a lo largo de los años, en la aplicación del examen psicométrico,

Cervecería Modelo ha determinado que este tiene un alto grado de confiabilidad y validez; pues se ha comprobado que los resultados obtenidos de pruebas o tests psicológicos han sido certeros.

*CAPÍTULO VIII*  
*ENTREVISTA DE*  
*SELECCIÓN DE*  
*PERSONAL*

## **ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **8.1 DEFINICIÓN DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

La entrevista de selección es una charla para conocer al candidato, donde el entrevistador formula una serie de preguntas que le permiten establecer una conversación preparada. Durante la entrevista, el entrevistador presenta el puesto de trabajo y la empresa; evalúa las posibilidades de un candidato para desarrollar un trabajo concreto y su proyección futura dentro de la empresa.

La entrevista de selección incluye la entrevista psicológica y técnico profesional, donde el experto de selección de personal va a corroborar el resultado de los tests y observar otras características del candidato.

### **8.2 VALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA PASADA**

Una de las primeras consideraciones al valorar a un candidato para una tarea suele referirse a la naturaleza y extensión de la experiencia laboral que ha tenido anteriormente.

La razón de obrar de este modo es creer que la práctica y las aptitudes adquiridas en trabajos pasados permitirá al candidato actuar mejor y dominar antes su nueva tarea.

### **8.3 VALORACIÓN DE LA APTITUD MENTAL**

Entre las aptitudes que deben ser identificadas por el entrevistador tenemos las siguientes:

1. Aptitud verbal, reflejada en la facilidad para hablar.
2. Aptitud numérica, requerida para operaciones aritméticas sencillas pero no para otro tipo de situaciones que exijan un razonamiento más complejo.
3. Memoria, caracterizada por el recuerdo de lo aprendido recientemente sobre materiales sin sentido.
4. Aptitud espacial, exigida para realizar tareas que incluyan relaciones espaciales.



5. Fluidez mental, necesaria para responder rápidamente o para adaptarse a tareas abstractas.
6. Rapidez de percepción, que se requiere para una rápida identificación de las diferencias existentes entre modelos presentes.
7. Capacidad de inducción, exigida para descubrir y aplicar reglas principios generales por los que se rigen situaciones particulares.
6. Rapidez de percepción que se requiere para una rápida identificación de las diferencias existentes entre modelos presentes.
8. Razonamiento deductivo, que representa lo que la gente, en general, cree que es sencillamente aptitud para razonar.

#### **8.4 VALORACIÓN DE LA APTITUD MOTORA Y MECÁNICA**

En el mundo laboral de nuestros tiempos las tareas mecánicas que requieren actuar con máquinas, forman una gran parte del número total de tareas industriales. Tales puestos exigen al obrero tener aptitud suficiente para coordinar los movimientos musculares sobre todo de los dedos y brazos de tal manera que determinadas series de movimientos puedan ser realizados de modo rápido y preciso. En la práctica pocos trabajos exigen algo más que esta capacidad para hacer rápidas y repetitivas series de movimientos.

A pesar de que la aptitud motora es muy importante para un gran número de tareas y aunque hay algunas en las que tal coordinación motora supone la mayor parte de todas las aptitudes exigidas para la actuación, casi todas las tareas exigen, además de esta coordinación de movimientos, una comprensión de las relaciones entre los objetos físicos y conocer los métodos de encaje de piezas que producen los mejores resultados. Esto se designa frecuentemente con el nombre de aptitud mecánica y exige que el sujeto piense en términos mecánicos. Se distingue de la aptitud verbal en que aquélla exige del sujeto relacionar unos puntos concretos con otros y visualizar los resultados que se seguirán si alguna de esas partes concretas actuarán conjuntamente. Además del aprendizaje rápido y hábil tales tareas exigen un cierto grado de aptitud para resolver problemas en el campo de las realizaciones concretas físicas.

#### **8.5 VALORACIÓN DE LA PERSONALIDAD**

Entendemos por personalidad la suma total de características de un sujeto que nos ayuda a predecir su conducta en una situación determinada. Estas características

incluyen todas las capacidades innatas, además de los hábitos de respuestas aprendidas, adquiridos como resultado de su experiencia pasada. También incluyen los cambios en su modo de actuar innatos o aprendidos, que se siguen de la experiencia orgánica o funcional que alteró sus niveles originales de respuesta.

## 8.6 VALORACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

Los viejos procedimientos de empleo intentaban, en la selección, únicamente que los sujetos fueran físicamente aptos para cualquier tipo de actividad. En la línea de esta política, lo que se intentaba era rechazar a los sujetos en los que pudiera detectarse cualquier tipo de defecto físico. Pero recientemente se ha empezado a reconocer que las personas con ciertos defectos físicos pueden poseer también aptitudes valiosas y conocimientos prácticos, a pesar de sus impedimentos físicos. Dejando aparte las actividades que es completamente imposible realizar a causa de ciertos defectos y las condiciones de trabajo que puedan agravar el defecto o convertido en más incómodo de lo normal

## 8.7 GUÍA DE ENTREVISTA PARA UN ASPIRANTE

Para el entrevistador esta guía de entrevista para un aspirante se propone ayudar en la selección y colocación de empleados. Si se utiliza para todos los aspirantes a una posición, le ayudará a compararlos y le proporcionará información más objetiva de la que se obtendría de las entrevistas no estructuradas.

Por esta razón, es una guía general; por tanto, podría suceder que no se aplicaran todos los temas en cada instancia. Pase por alto aquellos que no son aplicables y agregue preguntas adecuadas a la posición específica. Encontrará espacio para preguntas adicionales al final de la forma.

La ley federal prohíbe la discriminación en el empleo con base en el sexo, raza, color, nacionalidad, religión, discapacidad y en la mayoría de los casos por la edad. Las leyes en casi todos los estados también prohíben algunos o todos los tipos anteriores de discriminación en el empleo así como la discriminación con base al estado civil o la ascendencia. Los entrevistadores deberán ser cuidadosos y evitar cualquier tipo de preguntas que sugieran que la decisión de empleo será tomada de acuerdo con cualquiera de estos factores.

A continuación se muestra un formato para llevar a cabo una entrevista:

## GUÍA DE ENTREVISTA

### INTERES EN EL TRABAJO

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto solicitado: \_\_\_\_\_  
¿Qué piensa que implica el puesto? \_\_\_\_\_  
¿Por qué quiere el puesto? \_\_\_\_\_  
¿Por qué está usted calificado para el puesto? \_\_\_\_\_  
¿Cuáles son los requerimientos de salario? \_\_\_\_\_  
¿Qué información tiene acerca de nuestra compañía? \_\_\_\_\_  
¿Por qué quiere trabajar con nosotros? \_\_\_\_\_

### SITUACIÓN DE TRABAJO ACTUAL

¿Está empleado actualmente? \_\_\_\_ Sí \_\_\_\_ No. Si la respuesta es no. ¿Cuánto tiempo ha estado desempleado? \_\_\_\_\_  
¿Por qué está desempleado? \_\_\_\_\_  
Si está trabajando ¿Por qué solicita este puesto? \_\_\_\_\_  
¿Cuándo podría empezar a trabajar con nosotros? \_\_\_\_\_

### EXPERIENCIA LABORAL

Inicie con el puesto actual o última aspirante y siga con los trabajos anteriores. Todos los periodos de tiempo deben ser considerados. Registre por lo menos hasta doce años, dependiendo de la edad del aspirante. El servicio militar deberá ser considerado como trabajo)

Actual o último

Empleador \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_

Fecha de empleo: desde \_\_\_\_\_ hasta \_\_\_\_\_

Título de puesto actual o último \_\_\_\_\_

¿Cuáles fueron sus responsabilidades? \_\_\_\_\_

¿Ha realizado al mismo trabajo durante su empleo en esa compañía? \_\_\_\_ Si \_\_\_\_ No. Si la respuesta es no, describa los diferentes puestos que ha tenido con ese empleador, cuanto tiempo permaneció en cada uno y las principales responsabilidades en cada uno

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cuál fue su salario inicial? \_\_\_\_\_ ¿Cuáles son sus percepciones actuales? \_\_\_\_\_

Comentarios \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nombre de su último o actual supervisor \_\_\_\_\_

¿Qué le gusta más de este trabajo? \_\_\_\_\_

¿Qué le gusta menos de ese trabajo? \_\_\_\_\_

¿Por qué está pensando en salir de la empresa? \_\_\_\_\_

¿Por qué deja la empresa ahora? \_\_\_\_\_

Comentarios u observaciones del entrevistador \_\_\_\_\_

¿Qué hizo antes de tomar el último empleo? \_\_\_\_\_

¿Dónde estuvo empleado? \_\_\_\_\_

Ubicación \_\_\_\_\_ Título del puesto \_\_\_\_\_

Responsabilidades \_\_\_\_\_

¿Tuvo el mismo puesto durante su empleo con esa compañía? \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

Si la respuesta es no, describa los puestos que tuvo, las fechas y sus responsabilidades \_\_\_\_\_

¿Cuál fue su salario inicial? \_\_\_\_\_ ¿Cual fue su salario final? \_\_\_\_\_

Nombre de su último supervisor \_\_\_\_\_

¿Podríamos comunicarnos con esta compañía? \_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_ No.

¿Qué le gustó mas de ese empleo? \_\_\_\_\_

¿Qué le gustó menos de ese empleo? \_\_\_\_\_

¿Por qué dejó ese trabajo? \_\_\_\_\_

¿Consideraría nuevamente trabajar en esa empresa? \_\_\_\_\_

Entrevistador: Si hay lapsos entre diferentes períodos de empleo, pregunte, pregunte al aspirante sobre ellos \_\_\_\_\_

Comentarios u observaciones del entrevistador \_\_\_\_\_

¿Qué hizo antes del empleo en esta compañía? \_\_\_\_\_

¿Qué otros puestos o experiencia ha tenido? Descríbalos brevemente y explique las responsabilidades generales en cada uno \_\_\_\_\_

¿Ha estado desempleado en algún momento en los últimos cinco años? \_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_ No.

¿Qué esfuerzos hizo para encontrar trabajo? \_\_\_\_\_

¿Cuenta con otra experiencia o capacitación que le ayude a calificar para el puesto que solicita? Explique cómo y dónde obtuvo esta experiencia o capacitación \_\_\_\_\_

### ANTECEDENTES ACADÉMICOS

¿Qué escolaridad o capacitación tiene que le podrían ayudar en el puesto solicitado? \_\_\_\_\_

Describa la educación formal que ha tenido. (El entrevistador deberá sustituir la capacitación técnica, si es importante) \_\_\_\_\_

### ACTIVIDADES FUERA DEL TRABAJO

¿Qué hace en sus horas libres? \_\_\_\_\_ Trabajo de tiempo parcial \_\_\_\_\_

Atletismo \_\_\_\_\_ Espectador deportivo \_\_\_\_\_ Clubes \_\_\_\_\_ Otros, Por favor explique \_\_\_\_\_

## PREGUNTAS ESPECÍFICAS DEL ENTREVISTADOR

Entrevistador: Agregue cualquier pregunta para el puesto específico para el cual se está haciendo la entrevista. Deje espacio para respuestas breves. (Sea cuidadoso y evite preguntas que puedan ser vistas como discriminatorias.)

---

---

---

## PERSONAL

¿Puede cambiar su lugar de residencia? \_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_ No.

¿Podría viajar? \_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_ No.

¿De cuánto tiempo, como máximo, dispondría usted viajar? \_\_\_\_\_

¿Puede trabajar horas extras? \_\_\_\_\_

¿Puede trabajar los fines de semana? \_\_\_\_\_

## AUTOEVALUACIÓN

¿Cuáles cree que serían sus puntos fuertes? \_\_\_\_\_

¿Cuáles cree que sean sus puntos débiles? \_\_\_\_\_

Entrevistador: compare las respuestas del aspirante con la información proporcionada en la solicitud de empleo. Aclare cualquier discrepancia \_\_\_\_\_

Antes de dar por terminada a entrevista, el entrevistador debe proporcionar información básica sobre la organización y la vacante del puesto, si no lo ha hecho, además debe dar información acerca de trabajo, las horas de trabajo, el sueldo o salario, el tipo de remuneración (salario o salario más bonos, etc.) y otros factores que podrían afectar el interés del aspirante en el puesto.

## IMPRESIONES DEL ENTREVISTADOR

Clasifique cada característica de uno o cuatro, con el 1 como calificación más alta y 4 como clasificación más baja.

Características personales	1	2	3	4	Comentarios
Apariencia personal					
Actitud					
Conversación					
Cooperación con el entrevistador					

Características relacionadas con el puesto	1	2	3	4	Comentarios
Experiencia para este puesto					
Conocimientos del puesto					
Relaciones interpersonales					
Eficiencia					

### CALIFICACIÓN GLOBAL PARA EL PUESTO

1	2	3	4	5
Superior	Arriba del promedio (bien calificado)	Promedio (calificado)	Marginal (escasamente calificado)	No satisfactorio

Comentarios u observaciones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Entrevistador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

## CASO PRÁCTICO

### ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Durante el proceso de selección, Cervecería Modelo realiza cinco entrevistas llevadas a cabo por: el Departamento de Reclutamiento y Selección de personal, por el Jefe de Área, Gerente de Área, Gerente de Relaciones Industriales y por el Gerente General, donde principalmente se pregunta información como: datos personales historia laboral, educación y se analizan comportamientos y actitudes. Dado a que la entrevista es un aspecto muy importante Cervecería Modelo capacita a todo el personal involucrado en entrevistas durante el proceso de selección.

Esta empresa denomina a la entrevista de selección como entrevista asertiva y trata de que el entrevistador este lo suficientemente preparado ya que este tipo de entrevista ayuda a la empresa a:

- Diseñar los cuestionarios guía necesarios para la entrevista.
- Identificar las competencias laborales del sujeto durante el proceso de selección, lo cual precisa el alineamiento de las competencias del sujeto y las competencias requeridas para el puesto y por la organización.
- Realizar preguntas clave cuyas respuestas permitan obtener muestras de conducta similares aquellas requeridas para el éxito de un puesto, para el cual un individuo esta siendo considerado.
- Evitar problemas futuros ya que se elige al personal que cumpla con las competencias y que se analiza que podrá afrontar los retos que el puesto requiere.

Para Cervecería Modelo el buen manejo de una entrevista es primordial para elegir a los mejores candidatos que en el futuro formaran parte del gran equipo que logrará hacer crecer la empresa.

*CAPÍTULO IX*  
*SELECCIÓN DE*  
*PERSONAL*  
*(2ª etapa)*



## SELECCIÓN DE PERSONAL (2ª etapa)

### 9.1 SELECCIÓN COMO UN PROCESO DE COMPARACIÓN

La selección debe observarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan.

X	Y
REQUISITOS DEL CARGO	PERFIL DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS CANDIDATOS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La proporciona el análisis y descripción del cargo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección</li></ul>

Cuando X es mayor que Y, el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo y, en consecuencia, es rechazado. Cuando X y Y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; por consiguiente es aceptado. Cuando X es menor que Y, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo y, en consecuencia, está superdotado para el cargo. Esta comparación se centra en un único punto de igualdad de las dos variables, sino en una franja de aceptación que admite cierta flexibilidad más o menos cercana al punto ideal y equivale a los límites de tolerancia admitidos en el proceso de control de calidad. Esta comparación exige que el análisis y la descripción del cargo sean transformados en una ficha profesiográfica o ficha de especificaciones, a partir de la cual puede estructurarse con más rigor el proceso selectivo.

### 9.2 LA SELECCIÓN COMO UN PROCESO DE DECISIÓN

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y la de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. El organismo de selección (*staff*) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, sino que debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzgue más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de *staff* (prestación del servicio por

parte del organismo especializado). Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- a. **Modelo de colocación.** Cuando no se contempla el rechazo. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, el candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.
- b. **Modelo de selección.** Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exige el cargo por proveer; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado.
- c. **Modelo de clasificación.** Es el enfoque más amplio y situacional. En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante. Ocurren dos alternativas para el candidato: puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes, hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que lo disputan, pero uno solo podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado. Este modelo se sustenta en el concepto ampliado de candidato, es decir, la empresa no lo considera dirigido a determinado cargo, sino como un candidato de la organización que será ubicado en el cargo más adecuado a sus características personales. En consecuencia, estos dos requisitos aparecen en la base de cualquier programa de clasificación.

### 9.3 EVALUACIÓN Y CONTROL DE LOS RESULTADOS

El proceso selectivo debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer las cosas de manera correcta: saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, agilizar la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar a las gerencias y sus equipos en el proceso de selección de candidatos, etc. La eficacia consiste en lograr resultados y conseguir los objetivos: atraer los mejores talentos hacia la empresa y, sobre todo, mejorar la empresa cada vez más con las nuevas adquisiciones de personal. Sin embargo, cabe formular la pregunta ¿cómo sabemos que dotamos de eficiencia y eficacia al proceso de selección de personal? Uno de los principales problemas que se presentan en la administración de un proceso es precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medio de sus resultados, es decir, de sus salidas. Sólo con esa retroalimentación es posible saber si es necesario intervenir para corregir los errores y ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez más.

Para medir la eficiencia del proceso, deberá establecerse la siguiente estructura de costos, la cual permite un análisis adecuado:

a. *Costos de personal.* Incluyen el personal que administra los procesos de provisión de personal, sus salarios y beneficios sociales, así como el tiempo del personal de línea (los gerentes y sus equipos) aplicado en las entrevistas con los candidatos.

b. *Costos de operación.* Incluyen llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios involucrados (agencias de reclutamiento, consultorías, etc.), anuncios en diarios y revistas, gastos de viajes de reclutamiento, gastos de exámenes médicos y de admisión, servicios de información de experiencia de los candidatos, etc.

c. *Costos adicionales.* Otros costos como equipos, software, mobiliario, instalaciones, etc.

Gran parte de lo estudiado en la sección relacionada con la rotación de personal puede aplicarse a la evaluación y control de los resultados de la selección.

Para medir la eficacia del proceso de selección es muy útil el empleo de la siguiente fórmula, calculada mediante la ecuación:

$$\text{Cociente de selección} = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}}$$

El cociente de selección (tasa de selección) es la razón entre el número de candidatos admitidos y el número de candidatos sometidos a las técnicas de selección. A medida que el cociente de selección disminuye, aumentan su eficiencia y su selectividad. En general, el cociente de selección experimenta cambios por la situación del mercado de oferta y demanda de recursos humanos, como ya se estudió anteriormente.

Pueden sugerirse otras mediciones de rendimiento del proceso de provisión de personal:

a. Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.

b. Costo de admisión por fuente de reclutamiento.

c. Total de admisiones.

- d. Total de admisiones por fuente de reclutamiento.
- e. Beneficios por fuente y eficiencia de la fuente.
- f. Análisis de los resultados de las pruebas y tests de los admitidos frente a los rechazados.
- g. Análisis de los resultados de las pruebas y tests de los admitidos, frente al rendimiento observado.
- h. Total de admisiones por anuncio.

La selección de personal y los costos que implican también dejan importantes beneficios para las personas:

- Aprovecha al máximo las habilidades y características de cada persona en el trabajo
- Lo anterior favorece el éxito potencial en el cargo.
- Eleva la satisfacción de las personas porque encuentra la actividad más indicada para cada individuo.
- Evita pérdidas futuras en la reubicación o la sustitución de personas, debido al fracaso probable en el cargo.

La administración participativa se caracteriza porque descentraliza la administración de personas, con el fin de que cada gerente se convierta en gestor de personas, en gestor de sus subordinados. Así mismo, cada gerente administra los demás recursos con ayuda de su equipo de trabajo. En las organizaciones exitosas, los gerentes y sus respectivos equipos de trabajo seleccionan el personal. La administración participativa parte del supuesto de que todas las personas deben involucrarse en el proceso decisorio y, en consecuencia, nada es más lógico que los propios equipos sean responsables en la decisión respecto de quiénes serán sus futuros miembros y colegas.

## 9.4 DECISIÓN DE CONTRATAR

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

Deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etcétera, constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines.

## 9.5 RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN

El proceso de selección depende en gran medida de factores como el análisis de puestos, el plan de recursos humanos, la oferta y calidad de mercado de trabajo. Estos factores se emplean para, en combinación con el proceso mismo de selección, proporcionar nuevo personal a la organización.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y el desempeño en forma productiva. Un buen empleado constituye la mejor garantía de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o en la necesidad de separar al nuevo empleado de la compañía, niveles bajos de evaluación y factores similares.

## CASO PRÁCTICO

### SELECCIÓN DE PERSONAL (2ª etapa)

En Cervecería Modelo el proceso de comparación durante la selección de personal se da de tres maneras, la *primera* al inicio del proceso de selección, en el momento en que se reciben las presolicitudes de los candidatos, la *segunda* cuando se realiza la *preentrevista* por parte del Departamento de Reclutamiento y Selección y la hoja de solicitud es llenada por los candidatos elegidos, y la *tercera* comparación se realiza después de haber evaluado y obtenido resultados de los candidatos en los siguientes pasos de selección de personal: entrevista por parte del departamento de selección y reclutamiento de personal, entrevista con el jefe del área técnica solicitada, evaluación psicométrica, evaluación de conocimientos y evaluación técnica.

Una vez realizada la tercera comparación entre las características exigidas por el cargo y la de los candidatos, el Departamento de Reclutamiento y Selección de personal junto con el jefe del área de la vacante utiliza el modelo de selección en su momento de tomar una decisión y reúne toda la información obtenida de las evaluaciones realizadas a los candidatos, así como las observaciones hechas por los que analizaron al candidato mediante exámenes y entrevistas. Posteriormente dicho departamento elige al candidato más preparado para cubrir el puesto y lo canaliza a que se someta a un examen médico dentro de la misma empresa y a realizar nuevamente una entrevista con la gerencia del área o gerente de relaciones industriales y otra entrevista con la Gerencia General. En esta última entrevista el Gerente General es el que da el último visto bueno, y toma la decisión final de contratar debido a que el candidato elegido es el idóneo para integrarse a la empresa.

Después de haber llevado a cabo el proceso selectivo, Cervecería Modelo mide la eficacia enviando un reporte mensual de todos los costos involucrados en el reclutamiento y selección del personal al Departamento de Contabilidad y la eficiencia de este consiste en observar y analizar el rendimiento del candidato en su puesto actual, por lo regular se pregunta al jefe inmediato del candidato sobre el desarrollo del nuevo empleado en su puesto y evaluaciones que este haga de su subordinado como evaluaciones del desempeño. Si el nuevo empleado desempeña su trabajo de manera adecuada Cervecería Modelo determina que el proceso de selección realizado por el Departamento de Reclutamiento y Selección de personal fue elaborado con eficiencia y por tanto el nuevo empleado será para la empresa un recurso humano productivo.

# *CAPÍTULO X*

## *INDUCCIÓN*

## INDUCCIÓN

### 10.1 EL CAPITAL HUMANO Y SU INTEGRACIÓN EN LA EMPRESA

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ingresar a la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a integrarse a aquella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un ambiente con normas, políticas procedimientos y costumbres extrañas para él; en suma; está ingresando a una nueva cultura. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su calidad de vida. Así pues, es necesario disminuir el shock cultural.

La propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al trabajo, al jefe (si existe), al equipo de trabajo y a la organización en general.

### 10.2 CONTRATO DE TRABAJO

La relación de trabajo se establece formalmente por medio del contrato de trabajo, cumpliéndose así lo dispuesto en la legislación vigente. Este contrato de trabajo permite determinar las responsabilidades y derechos tanto de los trabajadores como de la organización.

El contenido del contrato se divide en: encabezado, declaraciones de los competentes, cláusulas que son de dos tipos legales y administrativas y por último las firmas del contrato de trabajo.

Existen dos tipos formas de contratación para un trabajador:

- a) Contrato individual: Es aquella por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal, subordinado, mediante el pago de un salario.
- b) Contratación colectiva: Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores, con uno o varios patrones, con el objeto de establecer las relaciones laborales que se desarrollarán en la empresa. El fin de este contrato es conseguir que los trabajadores obtengan los mayores beneficios posibles.

La duración de la relación establecida en el contrato de trabajo podrá ser: por tiempo indeterminado o por tiempo determinado (temporal o eventual).



Es necesario que junto con el contrato de trabajo, el nuevo miembro sea afiliado a las instituciones de seguridad social y firme su hoja de registro de incorporación a las instituciones respectivas (existen plazos para cumplir con esta obligación).

### 10.3 REGISTROS

El número y diseño de registros del personal debe realizarse de acuerdo con las necesidades de cada organización; por tal motivo solo se hace una breve mención de dos registros que normalmente se abren al ingresar el trabajador: expediente y hoja de servicios.

#### a) Expediente

Se integrará con todos aquellos documentos que formen el historial del trabajador en la organización; estará compuesto por una carpeta con su solicitud de empleo, copia del contrato de trabajo, avisos de alta al sindicato, al Seguro Social, al Registro Federal de Causantes, los aumentos de sueldo, evaluación del desempeño, amonestaciones, etc.

#### b) Hoja de servicios.

El fin que se busca es contar con un registro en el cual puedan incluirse en forma resumida y clara los datos más importantes acerca del trabajador en lo tocante a detalles personales: escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones y transferencias; evaluación del desempeño, control de asistencia, capacitación y desarrollo, separación de la empresa (en su caso) etc; es decir un resumen de todo lo que parezca en su expediente. Este registro permite una consulta rápida de las características primordiales del trabajador. Realmente el conjunto de hojas de servicio constituye parte importante del inventario de recursos humanos.

A continuación, y para efectos de ejemplificación, se propone una lista de los datos que puede contener una hoja de servicios:

- Número asignado (matrícula o clave) y el nombre completo del mismo.
- Fecha de ingreso.
- Tipo de contratos.
- Lugar y fecha de nacimiento.
- Estado civil.

- Número de afiliación a las instituciones de seguridad social y clínica de adscripción.
- Número de Registro Federal de Contribuyentes.
- Número de la Cartilla de Servicio Militar.
- Fianza si se manejan valores o sumas importantes de dinero, bienes valiosos, etc.
- Estatura, peso, color de piel y color se ojos que se encontrarán en la hoja de examen médico.
- Foto y firma.
- Domicilio y cambios de domicilio.
- Nombre, domicilio y teléfono de la persona a la que se avisará en caso de accidente.
- Escolaridad, idiomas y otros cursos.
- Antecedentes de trabajo.
- Promociones y trasferencias.
- Evaluación del desempeño.
- Control de asistencia.
- Capacitación y desarrollo.
- Separación fecha y causa de la misma, así como si fue indemnizado, gratificado y, por último, comentarios al respecto.

Los datos anteriores pueden modificarse y aumentarse de acuerdo con las necesidades de cada organización.

## **10.4 BIENVENIDA**

Cuando el nuevo trabajador inicia las labores en cualquier organización, es cuando más necesita el apoyo, seguridad y aceptación de los demás, por lo que las actividades que se realizan deben estar matizadas por una actitud cordial.

Los aspectos contenidos en el Manual de Bienvenida son los siguientes:

- a) Historia de la organización.

- b) Su visión, su misión y sus objetivos.
- c) El perfil de alto desempeño relativo al trabajo.
- d) Horarios, días de pago, etc.
- e) Artículos que produce o servicios que prestan.
- f) Estructura de la organización, localizando el puesto o los trabajos en cuestión.
- g) Políticas de personal.
- h) Prestaciones y beneficios.
- i) Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc.
- j) Reglamento interior de trabajo.
- k) Pequeño plano de las instalaciones.
- l) Información general que pueda ser importante para el nuevo empleado.
- m) Medidas de emergencia: incendio, temblor, etc.

## 10.5 ACTIVIDADES

1. Reunión con el personal de nuevo ingreso (mesa redonda) el día de su contratación o el primer día de trabajo.
2. Información y explicación amplia sobre el contenido del **Manual de Bienvenida**.
3. Visita a la planta o las instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física.
4. Presentación ante los representantes sindicales, en su caso.
5. Presentación con parte del personal de la organización, especialmente con otros departamentos con los cuales se tendrá contacto o relaciones.
6. Información otorgada por el gerente de área, jefe de departamento y/o sección, supervisor de área o coordinador del equipo de trabajo autodirigido.

7. Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento; de ser posible es recomendable nombrar a un compañero que lo auxilie en los detalles que sea necesario conocer más a fondo.

8. Información acerca de los detalles propios para la elaboración de trabajo que refuercen o amplíen lo visto en la sesión de bienvenida.

## **10.6 SEGUIMIENTO**

Se refiere al control del programa de introducción al trabajo del personal, para su debida integración, programa que deberá ser permanente para lograr los resultados positivos. Como puede verse el proceso de inducción necesita de la participación decidida y responsable de todos los órganos involucrados directa e indirectamente en la administración del recurso humano.

## **10.7 ASPECTOS IMPORTANTES POSTERIORES A LA INDUCCIÓN**

Una vez integrado el nuevo trabajador a la empresa se deben tomar en cuenta otros aspectos, como: el clima laboral, la satisfacción laboral, comunicación, la motivación, el liderazgo, la frustración, accidentes, fatiga y condiciones de trabajo, ya que siempre existe una relación de intercambio entre los individuos y la organización; el modo como se satisfacen los objetivos individuales determina su percepción de las relaciones, que podrá ser observado como satisfactorio para las personas que perciben que sus recompensas excedieron las demandas hechas sobre ellas. El nuevo trabajador ingresa en la organización cuando espera que sus satisfacciones personales sean mayores que sus esfuerzos personales. Si cree que sus esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones, se vuelve propenso a abandonar la organización.

### **10.7.1 CAPACITACIÓN**

Un nuevo trabajador deberá ser entrenado (si es que lo requiere) para desempeñar su trabajo de manera adecuada. Para seguir en una constante mejora continua la empresa deberá seguir brindando de manera sistemática y planeada un entrenamiento eficaz a sus trabajadores para mantenerlos actualizados y de esta manera mejoren día a día la productividad de sus labores.

El entrenamiento comprende toda clase de enseñanza que se da con el fin de preparar a los empleados. Es necesario distinguir tres clases diferentes de actividades de entrenamiento:

*1. La capacitación.* De carácter básicamente teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.

*2. El adiestramiento.* De carácter fundamentalmente práctico y para un puesto concreto. Es necesario e indispensable en toda clase de trabajos, aun suponiendo una capacitación previa; el adiestramiento no es otra cosa que adquirir una destreza.

*3. La formación.* Además de la capacitación teórica y del adiestramiento práctico que proporcionan respectivamente ideas y habilidades, es necesaria la formación para crear o desarrollar en el obrero o empleado (pero sobre todo en el jefe) hábitos morales, sociales, de trabajo, etc; que no pueden darse en la mera capacitación o adiestramiento, y que, sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido.

## 10.7.2 MOTIVACIÓN

La motivación se refiere a todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Las empresas motivan a sus subordinados realizando cosas con las que esperan satisfacer los impulsos y deseos de estos a fin de lograr que actúen de determinada manera. Las empresas para ello han empleado factores motivadores tales como: recompensas, reconocimientos, incentivos, seguridad en el empleo, posibilidad de desarrollo, relaciones interpersonales adecuadas con sus compañeros, subordinados y supervisores, condiciones de trabajo, vida personal y familiar sin problemas, entre otros factores que motivan a un empleado a desempeñar su trabajo de manera eficiente. Es importante detectar en el nuevo trabajador cuales son sus factores motivantes, para tratar de motivarlo desde un inicio para que se integre de mejor manera a la organización y de resultados a corto plazo por sentir que la empresa se preocupa por él.

## 10.7.3 COMUNICACIÓN

En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados. Tradicionalmente se ha hecho énfasis en la comunicación descendente, pero se cuenta con abundantes evidencias de que si la comunicación solo fluye hacia abajo, habrá problemas. Podría decirse que, en realidad, la comunicación eficaz debe partir del subordinado, lo que significa primordialmente comunicación

ascendente. Pero también la comunicación fluye horizontalmente, esto es, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y diagonalmente, lo que involucra a personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Por lo anterior es importante que al nuevo trabajador y a los que ya tienen tiempo en la empresa se les mantenga informados sobre todo lo que respecta a la organización y que todos los departamentos, jefes y subordinados se comuniquen de manera eficaz y precisa lo que permitirá desempeñar de una manera coordinada el trabajo, donde se tendrán claros los objetivos a lograr.

#### 10.7.4 LIDERAZGO

El liderazgo es el proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales, por medio de un líder se puede involucrar a los trabajadores a lograr la visión, misión y valores empresariales, además del manejo del comportamiento de los empleados y manejo de conflictos.

Se deben mantener identificados los líderes dentro de la empresa para aprovechar su manipulación por los demás. Un líder puede llegar a ocupar una jefatura por tal motivo las cualidades que caracterizan a un líder son las siguientes:

- Inteligencia.
- Energía.
- Voluntad.
- Actividad.
- Sentido de responsabilidad y del deber.
- Preocupación por el bien común.
- Adecuada formación.
- Capacidad de previsión.
- Dotes de organización, mando y coordinación.

Los líderes aplican tres estilos de liderazgo basados en el uso de la autoridad:

1. Líder autocrático: impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.
2. Líder democrático o participativo: consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación. Este tipo de líder va desde la persona

que no emprende ninguna acción sin el concurso de sus subordinados hasta aquella otra que toma decisiones por si sola pero antes de hacerlo consulta a sus subordinados.

3. Líder liberal: hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones.

### **10.7.5 SEGURIDAD E HIGIENE**

La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, medicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas. Su empleo es satisfactorio es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo. La seguridad industrial tiene tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de robos y prevención de incendios.

La higiene de trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas. La higiene de trabajo está relacionada con el diagnóstico y con la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo. Los principales aspectos de un plan de higiene del trabajo son los siguientes: servicios médicos adecuados, condiciones físicas de trabajo adecuadas y servicios adicionales como políticas y programas sanitarios para asuntos de higiene y salud.

### **10.7.6 CONDICIONES DE TRABAJO**

El problema de aumentar la producción y hacer que el trabajo sea más placentero, se ha tratado de resolver mediante la introducción de cambios en el ambiente físico del trabajo. Por tal motivo se mencionarán los aspectos que conforman un ambiente físico ideal de trabajo.

#### **a) Iluminación**

La luz solar proporciona la mejor iluminación para el trabajo; la iluminación artificial que se aproxima mucho a la luz del sol en lo que respecta al color y la composición, es la segunda mejor posibilidad.

Las principales características de la iluminación que se deben tener en cuenta son la distribución y la ubicación de las luces, la intensidad, el brillo y la combinación de la luz artificial y la luz solar. La mejor luz artificial es la mazda o luz amarilla; se ha

encontrado que esta luz es mejor que la azul, ya que la máxima visibilidad se obtiene con la luz del día. Otro aspecto que se deberá evitar es la brillantez.

La mala iluminación causa fatiga a la vista, perjudica el sistema nervioso, influye en la mala calidad del trabajo y es responsable de una buena parte de los accidentes de trabajo.

#### b) Ruido

Se considera que el ruido es un elemento de distracción y por ende interfiere con la eficiencia. De una manera elevada el ruido afecta la disminución del desempeño del trabajo, altera el sistema nervioso y produce la pérdida de la audición.

#### c) Condiciones Atmosféricas

Las condiciones atmosféricas que afectan el cargo son principalmente, la temperatura y la humedad. Otros factores importantes como: la ventilación, la composición del aire, las condiciones tóxicas son también factores que se deben evitar para mantener el lugar de trabajo en buenas condiciones y para el cuidado de la salud del trabajador.

#### d) Color

El uso científico del color en las organizaciones, es importante debido a que el color influye en la apreciación psicológica del trabajador, de su lugar donde desempeña su trabajo, influye en su estado de ánimo, reduce el esfuerzo ocular y reflejo de la luz, disminuye la fatiga, aumenta la producción y fomenta la seguridad. Hoy en día las organizaciones, dependiendo la ilusión que quieren dar a los trabajadores, usan colores como: blanco, amarillo, verde y azul, para decorar sus interiores.

#### e) Música

Estudios que se han realizado determinan que la música es un factor que incrementa la producción cuando se trata de un trabajo de fábrica repetitivo, siempre y cuando la música agrade al trabajador.

### 10.7.7 LA FRUSTRACIÓN

Es la situación de tensión emocional que se produce en un sujeto o en un grupo de sujetos, cuando aparece un obstáculo que les impide alcanzar un objetivo. Si las acciones que se emprenden normalmente por las personas para conseguir objetivos, corresponden a procedimientos rutinarios y estereotipados, las posibilidades de llegar



a situaciones frustrantes son altas, puesto que no disponen de sistemas o procedimientos alternativos, para conseguir los objetivos.

### **10.7.8 FATIGA**

La fatiga es un concepto cuya medición se lleva a cabo preguntando a las personas por su grado de cansancio en relación a su rendimiento a una tarea concreta es de decir es un agotamiento corporal o mental que se produce como consecuencia de un trabajo o de un esfuerzo.

### **10.7.9 LA SATISFACCIÓN LABORAL**

La satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados. En sentido estricto, esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, tales como salarios, la supervisión, la constancia del empleado, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares.

No obstante, un método más complejo requiere que se incluyan muchos factores adicionales, antes de poder entender completamente la satisfacción en el trabajo. Deben tenerse en cuenta factores tales como la edad del trabajador, su salud, su temperamento, sus deseos y el nivel de sus aspiraciones. Además sus relaciones familiares, su posición social, sus recreaciones y sus actividades en organizaciones (laborales, políticas o puramente sociales) contribuyen finalmente, a la satisfacción en el trabajo.

## CASO PRÁCTICO

### INDUCCIÓN

Una vez concluido el proceso de selección y tomada la decisión sobre el nuevo trabajador, Cervecería Modelo comienza con su programa de inducción, primero procede a relacionar al nuevo trabajador con la empresa en un marco legal mediante *la firma del contrato*. Las características del contrato dependerán del sector o nivel jerárquico del trabajador:

a) Sector integrado por personal operativo y empleados de bajo nivel jerárquico, el cual está representado por un sindicato, el cual negociara con la Cervecería un contrato colectivo, el cual se establecerá por tres meses y se otorgará la planta al trabajador al año de laborar en la empresa. Dicho sindicato se preocupa principalmente por mejorar las condiciones de trabajo y no por corregir violaciones a su contrato que dentro de la Cervecería no existen; este hecho está demostrado firmemente por la satisfacción y seguridad de sus empleados. Dentro de este sector, los representantes sindicales y empresariales planean y discuten políticas y relaciones cotidianas de trabajo, por ejemplo, el cálculo de la antigüedad, salarios, aguinaldos y demás prestaciones a las que los trabajadores tienen derecho. Es propicio aclarar que los empleados que se encuentran bajo las condiciones de un contrato colectivo también tienen un contrato individual, en él se especifican las condiciones particulares de la relación de trabajo dentro de la Cervecería Modelo.

b) Sector integrado por el personal profesional o ejecutivo que nada tiene que ver con el sindicato. Este grupo establece contratos individuales con la empresa, con una duración de tres a seis meses de duración y se les otorga la planta en la empresa después de haber tenido un año laborado en la Cervecería. El hecho de que este sector no posea sindicato no significa que no se tome en cuenta al trabajador, este grupo integrado por personal de confianza recibe manejo y establecimiento de salarios y prestaciones, así como muchas de las condiciones de trabajo.

Firmado el contrato de trabajo se continua con el proceso de inducción brindándole al trabajador un curso de inducción donde se le otorga un manual de bienvenida, se le informan aspectos generales de la organización como por ejemplo, visión y misión, reglamentos, políticas y valores de la empresa, normas de seguridad e higiene, elaboración del producto, sueldo, prestaciones, etc. Así mismo el nuevo trabajador es presentado ante sus compañeros de trabajo, se le indicará su área física de trabajo y sus funciones a desempeñar.

El Departamento de Reclutamiento y Selección procederá a llevar un registro del nuevo trabajador mediante un nuevo expediente que permanecerá archivado, además dicho

departamento registrará al nuevo trabajador dentro de un programa computacional para tener actualizados sus datos del trabajador.

Terminado el proceso de inducción el Departamento de Reclutamiento y Selección da un seguimiento del trabajador para determinar si el proceso de selección e inducción fue debidamente llevado a cabo.

Cervecería Modelo toma en cuenta los siguientes factores después de haber llevado el proceso de inducción:

### **1. Capacitación y Adiestramiento:**

Cuando un empleado está ya incorporado a las actividades normales de la organización, en ocasiones es necesario brindarle un apoyo que le permita una mayor eficiencia en sus actividades. Este apoyo, dentro de la organización, se traduce como entrenamiento.

El entrenamiento se da en forma de capacitación, por ejemplo, que la secretaria aprenda a manejar una computadora, que un empleado o ejecutivo mejore en la práctica de algún idioma extranjero o que los empleados estén al día respecto a las aplicaciones tecnológicas que puedan intervenir en el desarrollo de la empresa. Otra forma de brindar entrenamiento es por medio del adiestramiento, el cual se da principalmente por algún cambio en el sistema o cuando hay un obrero nuevo que debe aprender el manejo de una máquina o herramienta.

Dentro de la organización se realiza una capacitación institucional y técnica de manera continua, donde principalmente se instruye al personal en los siguientes temas: cultura organizacional, selección de desechos, sistema de orden y limpieza, guía de visitas, ISO 9001 versión 2000, círculos de control de calidad, ISO 14001 preservación ambiental, seguridad e higiene, entre otros cursos.

Tanto la capacitación y el adiestramiento buscan mejorar la manera, el lugar y los procedimientos que se siguen al realizar las tareas propias de la organización. El dinero que invierte Cervecería Modelo en el entrenamiento se recupera al aumentar la eficiencia y productividad de sus trabajadores.

### **2. Motivación:**

Cervecería Modelo motiva a su personal por medio de reconocimientos económicos y no económicos tales como: diplomas, felicitaciones, concursos internos donde los participantes que resulten ganadores se les otorgan artículos promocionales, reconocimientos a los que cumplan 25 años dentro de la organización, promociones de ascenso a un mejor puesto, incentivos económicos por asistencia perfecta, vales

despensa, entre otros aspectos, que mantienen al personal satisfecho de pertenecer a la empresa.

## **2. Comunicación:**

La comunicación es muy importante para la empresa ya que la información debe fluir dentro de toda la organización de manera clara y precisa, por ello Cervecería Modelo cuenta con una área o departamento llamado comunicación que se encarga de difundir información acerca de la empresa como: objetivos y metas de la empresa, higiene y seguridad, logros, felicitaciones, ecología, etc; así como información para la salud y bienestar del trabajador como folletos de: tabaquismo, alcoholismo, obesidad, superación personal, cólera, etc. Dicho departamento utiliza los siguientes medios informativos para difundir datos relevantes para la organización: correo electrónico, carteles, pizarrones, juntas, folletería, etc.

## **Liderazgo:**

Cervecería Modelo considera que el liderazgo lo otorga el puesto, es decir existen puestos como las jefaturas y gerencias que otorgan la autoridad y por lo tanto el liderazgo. Dentro de los puesto que exigen liderazgo dentro de la organización se tienen identificados los tres tipos de liderazgo: autocrático, democrático y participativo; la empresa no toma muy en cuenta que tipo de líder se de, siempre y cuando este de resultados positivos.

También dentro de la organización se tienen identificados líderes sindicales que representan al personal operativo, por ello esta empresa trata de tener una buena comunicación y relación con estos para evitar conflictos que a la larga puedan llegar a perjudicar a la Cervecería.

## **Seguridad e Higiene Industrial:**

Cervecería Modelo para aspectos de seguridad capacita al personal con cursos de Seguridad e Higiene Industrial para prevenir accidentes de trabajo. Para ello cuenta con rutas de evacuación, puntos de reunión en caso de sismos, extintores en caso de incendios, limpieza en el lugar de trabajo, lo cual elimina condiciones inseguras de trabajo y el personal está equipado con zapatos de casquillo, cascos, gafas protectoras, entre otras condiciones que garantizan la eliminación de riesgos de trabajo.

Además Cervecería Modelo para el aspecto de higiene cuenta con tres ambulancias y un consultorio dentro de la organización para atender a los trabajadores en cualquier accidente, riesgo o problemas de salud que presente el trabajador otorgando a este una adecuada y oportuna atención médica.

### **Condiciones físicas de trabajo:**

Debido a que la elaboración de cerveza requiere de diferentes temperaturas la empresa cuenta con aire acondicionado y ventilación adecuada, además equipa al personal operativo con trajes térmicos y ropa de lana para lugares de bajas temperaturas, para el ruido el trabajador cuenta con protectores auditivos en el área de envasado, la iluminación es la adecuada para no afectar la visibilidad del trabajador, en lo que respecta al color, las paredes son blancas, verde claro y azul cielo, para brindar tranquilidad al trabajador, entre otros aspectos que en conjunto brindan aceptables condiciones para que el trabajador se desenvuelva de manera eficaz y eficiente en su trabajo.

### **Satisfacción laboral:**

Cervecería Modelo trata de mantener un adecuado clima laboral mediante: capacitación de personal, juntas, cursos de desarrollo humano, eventos deportivos como fútbol, concurso de dibujo infantil, presentación de los trabajos realizados por los círculos de calidad a la familia de los trabajadores, eventos festivos como el 12 de diciembre, detalles como carteles de felicitación y pequeños obsequios como dulces en días festivos como: día de las madres y de los padres, día de la mujer, aniversario de la empresa etc, brindis a finales del año como 25 y 31 de diciembre, peregrinación anual de los trabajadores a la basílica de Guadalupe, entre otros aspectos que fomentan las buenas relaciones entre los trabajadores de la Cervecería.

## CONCLUSIONES

En la presente tesis se establecen todos los fundamentos tanto de la *Administración de Recursos Humanos* como de la *Psicología Industrial* para llevar a cabo el Proceso de Selección de Personal. A continuación se mencionan dichos fundamentos:

El Administrador, como miembro del Departamento de Personal, presta sus servicios de asesoría técnica y ayuda a todos los núcleos de trabajo. La *Administración de Personal* busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo, depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valerosos sus conocimientos. En este sentido, el Administrador de Personal es el responsable de encaminar sus esfuerzos hacia la selección adecuada de personal para el logro de los objetivos de la empresa.

La *Psicología Industrial* apoya a la Administración de Personal en la aplicación de diversas técnicas psicológicas a la selección y adiestramiento de los trabajadores de una organización empresarial asimismo a la promoción de condiciones y técnicas de trabajo eficientes, evaluación del comportamiento y a la satisfacción laboral. Debido a que la conducta del hombre está presente en todas las fases de trabajo, la psicología se ve llamada a resolver problemas relacionados con dicha conducta. La *Psicología Industrial* aplica un estímulo-respuesta entre empleado y organización para que en conjunto se logre el futuro éxito empresarial.

*El Análisis de Puestos* nos ayuda a que antes de la creación de un departamento de personal o de cubrir una vacante se establezcan los aspectos relativos al personal y al puesto a crear o a cubrir. Con *el Análisis de Puestos* se obtiene información sobre la descripción detallada, de las tareas y responsabilidades que configuran un puesto así como los conocimientos, habilidades y actitudes que dichas funciones requieren. De esta manera al momento de realizar nuestro proceso de selección podremos ubicar a los empleados en los puestos adecuados.

*La Evaluación del Desempeño* realiza una valoración de factores que miden actitudes, rendimiento y calidad del desempeño de los trabajadores. Dichos factores a evaluar pueden ser: criterio, iniciativa, conocimientos, responsabilidad, entusiasmo, sentido de colaboración, entre otros. Por lo anterior *la Evaluación del Desempeño* es importante porque permite al Administrador de Personal determinar si el trabajador contratado es el ideal para la organización y corroborar la eficacia de su decisión de elección.

El factor humano es el recurso más importante dentro de la organización, por tal motivo si un elemento humano llegara a faltar dentro de un puesto dentro esta, se retrasaría el proceso productivo, por ello es necesario que el departamento de selección de personal dentro de una empresa lleve a cabo una adecuada *Planeación de Personal* con el fin de abastecer a la empresa del recurso humano de manera oportuna, estimando las necesidades de personal a futuro (demanda) y la forma en que cubriremos las vacantes de los puestos (oferta).

El primer paso para llevar a cabo en forma el proceso de selección es el *Reclutamiento* ya que este atrae a los candidatos calificados a ocupar un puesto dentro de la empresa, ya sea por fuentes internas o externas. Lo importante para asegurar que se está aplicando un método de *Reclutamiento* adecuado, es la formulación de un perfil del personal solicitado y una elección adecuada del medio de reclutamiento para atraer solo a los candidatos que cumplan con los requisitos de la vacante.

Después del Reclutamiento, comienza el proceso de *Selección de Personal*, mediante el cual se busca encontrar a la persona adecuada para cubrir el puesto. En dicho proceso los candidatos se someten a entrevistas y a tests psicológicos, que permitirán a los candidatos demostrar sus competencias laborales y al Administrador de Personal a identificar de manera más clara a la persona más competente para ocupar el puesto. Es la *Selección de Personal* un aspecto de suma importancia dentro de la administración de personal porque en este proceso se obtienen las distintas alternativas para tomar la decisión final sobre un candidato.

La *Evaluación Psicológica* implica la administración de una batería de tests, que incluyen técnicas objetivas o psicométricas y otras técnicas menos estructuradas como los tests proyectivos. Cada prueba nos da información diferente, y esa información debe confrontarse con el perfil del puesto, lo cual implica que durante el proceso de selección podremos conocer a grandes rasgos, las habilidades, inteligencia, personalidad, actitudes, etc de los individuos a contratar, por lo tanto la psicología apoya al proceso selectivo brindándonos características de los candidatos, que determinan la idoneidad del individuo para con el puesto y a recibir alternativas para la toma de decisiones.

La *Entrevista de Selección* constituye una etapa muy importante de la selección de personal. Por su medio se obtiene información sobre la presencia física del candidato, sus conocimientos, sus opiniones y su modo de desenvolverse. Por tanto la Entrevista de Selección se lleva a cabo por medio de parámetros de Administración de Personal y Psicología para su aplicación y redacción del informe, además de que el candidato recibe datos acerca de la empresa y del puesto del trabajo al que aspira, lo que le llevará a aceptarlo o rechazarlo con mayor conocimiento de causa.

Es de suma importancia que a todos los trabajadores de nuevo ingreso se les someta a un programa de *Inducción*, mediante el desarrollo del proceso de Inducción se logra que el individuo se encuentre en condiciones psicológicas y técnicas, optimas para el inicio de su trabajo.

Nunca hay que olvidar que como *Administrador de Recursos Humanos* se tiene la gran responsabilidad de seleccionar al personal que formará parte del equipo de trabajadores que integran una organización, y la decisión que tomemos para elegir a los mejores prospectos de manera eficaz y eficiente formaran el éxito y calidad profesional y empresarial.



## BIBLIOGRAFÍA

1. AIKEN LEWIS R. Tests Psicológicos y Evaluación.  
Edit. Pentice Hall Hispanoamericana 8ºEd.  
México 1996 540pág.
2. ARIAS GALICIA FERNANDO Administración de Recursos Humanos.  
Edit. Trillas 3ºEd.  
México 1999. 770 pág.
3. BELLOWS ROGER M. Sicología del Personal en la Industria y los Negocios.  
Edit. Diana  
México D.F 1950. 469 pág.
4. BLUM MILTON I, NAYLON JAMES C. Psicología Industrial.  
Edit. Trillas  
México D.F 1977 880 pág.
5. CANLONA HERRERO SERGIO Entrevistas de Selección de Personal.  
Edit. Díaz Santos.  
Madrid 1991 93 pág.
6. CHAVENATO IDALBERTO Administración de Recursos Humanos.  
Edit. Mc Graw Hill, 2ºEd.  
México D.F 1994 532 pág.
7. CORTADA DE KOHAN NURIA Técnicas Psicológicas de Evaluación y Exploración.  
Edit. Trillas, 1ºEd.  
México D.F 2000 340 pág.
8. DESSLER GARY Administración de Personal.  
Edit. Pentice Hall Hispanoamericana, 4ºEd.  
México 1991. 810 pág.
9. DUNNETE MARVIN D., WAYNE K. KIRCHNER Psicología Industrial.  
Edit. Trillas  
México 1978 279 pág.

10. FLEISHMAN EDWIN A. BASS  
ALAN R. Psicología Industrial y del Personal.  
Edit. Trillas, 2ºEd.  
México D.F 1986 717 pág.
11. GRADOS ESPINOSA JAIME A. Inducción, Reclutamiento y Selección.  
Edit. El Manual Moderno  
México 1988 263 pág.
12. GUION ROBERT M. Test para la Selección de Personal.  
Edit. Rialp Mc Graw Hill.  
Madrid 1969 774 pág.
13. HAUK ROGER H. Reclutamiento y Selección de Personal.  
Edit. Técnica S.A.  
México 1977 250 pág.
14. HENEMAN HERBERT G, DONALD,  
SCHWAB JOHN A, FOSON LEE  
DYER. Administración de los RH y Personal.  
Edit. Continental  
México 1991 545 pág.
15. HETCHER SHIRLEY Técnicas para Evaluar.  
Edit. Legs  
Colombia 1992 1478 pág.
16. ITALLER GILMER B. VON Psicología industrial  
Edit. Mc Graw Hill  
España 1970 605 pág.
17. JAY COHEN RONALD, SWERDLIK  
MARK E. Pruebas y Evaluaciones Psicológicas.  
Edit. Mc Graw Hill 4ºEd.  
México D.F 2000 807 pág.
18. K. KORMAN ABRAM Psicología de la Industria y las  
Organizaciones.  
Edit. Marova  
Madrid 1978 410 pág.
19. KEPHART NEWELL C. La Entrevista y el Examen de Selección  
Edit. Rialp  
Madrid 1976 325 pág.

20. KOONTZ HAROLD, HEINZ WEIHRICH Administración, una Perspectiva Global  
Edit. Mc Graw Hill, 11ªEd.  
México D.F 1998. 796 pág.
21. LAURENCE SIEGEL PHD. Psicología Industrial  
Edit. Continental 1ªEd.  
España 1976 637 pág.
22. LAWSHE CHARLES H. Pruebas Psicotécnicas en la Selección de Personal.  
Edit. Mc. Graw Hill  
Madrid 207 pág.
23. MUCHINSKY PAUL M. Psicología Aplicada al Trabajo  
Edit. Thomson Learning 6ªEd.  
México D.F 552 pág.
24. PEÑA BASTAN MANUEL La Psicología y la Empresa, el Factor Humano  
Edit. Hispano Europea  
España 1999 352 pág.
25. REYES PONCE AGUSTIN Administración de RH (1era parte)  
Edit. Limusa  
México 2002 245 pág.
26. REYES PONCE AGUSTIN El Análisis de Puestos.  
Edit. Limusa 5ªEd.  
México D.F 1982 96 pág.
27. SHULTZ D.P. Psicología Industrial  
Edit. Interamericana  
México 1998 467 pág.
28. SORIA VICTOR M. Relaciones Humanas  
Edit. Limusa  
México D.F 1994 191 pág.
29. TIFFIN JOSHEP, MC CORMIK ERNEST J. Sicologia Industrial  
Edit. Diana, 1ªEd.  
México D.F 1971 593 pág.

30. WERTHER WILLIAM B.

Administración de Personal y Recursos  
Humanos

Mc Graw Hill, 3ªEd.

México D.F 1991

395 pág.