



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS
DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“EL PROCESO DE SELECCIÓN COMO FACTOR
PRIMORDIAL PARA LA DOTACIÓN ADECUADA
DE PERSONAL”**

TESIS PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA:

ESTRELLA DE LA CONCEPCIÓN SÁNCHEZ GARCÍA

ASESOR:

M. EN A. NINA ELSA GARCÍA ARTEAGA

MORELIA MICHOACÁN. 2006 JUNIO



**“No hay ningún camino que no se acabe, como no se le
oponga la pereza y la ociosidad”
Miguel de Cervantes Saavedra.**

A Dios por estar siempre conmigo y por haberme dado los maravillosos padres que tengo.

A mis padres JUAN SÁNCHEZ MELÉNDEZ y ESTRELLA GARCÍA BENÍTEZ, que son lo que más amo en la vida. Gracias por haberme enseñado la importancia del estudio, y por el apoyo incondicional que me brindaron, y así pude lograr una de mis más grandes metas, ya que sin ustedes no lo hubiera logrado.

A mi abuelita la SRA. ANDREA CELIA BENITEZ DELGADO por estar siempre conmigo, por enseñarme tantas cosas de la vida, y por apoyarme siempre. Y por ser una segunda madre para mí te quiero mucho.

A mi asesora M. en A. NINA ELSA GARCÍA ARTEAGA por ser unas de las mejores maestras que tuve en mi formación académica y que siempre recordare con mucho cariño. Por creer en mí y por el apoyo incondicional.

GRACIAS

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	
1.1 ANTECEDENTES	6
1.2 RELACION DE LA PSICOLOGÍA CON LA ADMINISTRACIÓN	10
1.3 PROCESOS DE ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN	16
1.4 PRINCIPIO Y "OBJETIVOS" DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	19
1.5 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	23
CAPITULO II DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	
2.1 DEFINICION	45
2.2 PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS	52
2.3 FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	54
2.4 CARACTERISTICAS DEL DISEÑO DE LOS ANUNCIOS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	64
CAPITULO III LA SELECCIÓN DE PERSONAL	
3.1 DEFINICION	72
3.2 FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN	74
3.3 IMPORTANCIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN	78
3.4 LA PRESELECCION	81
3.5 TECNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	82
3.6 ENTREVISTA	83
3.7 PRUEBAS DE SELECCIÓN	89

CAPITULO IV CONTRATACIÓN

4.1 CONCEPTOS DE CONTRATO DE TRABAJO	137
4.1.1 CONTRATO INDIVIDUAL	138
4.1.2 CONTRATO COLECTIVO	139
4.1.3 CONTRATO LEY	139
4.2 REQUISITOS LEGALES DEL CONTRATO	140

CAPITULO V INTRODUCCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

5.1 INTRODUCCION	144
5.2 INDUCCION	145
CONCLUSIÓN	154
BIBLIOGRAFÍA	155

INTRODUCCIÓN

Buscar empleo en este mundo cambiante es toda una aventura. Ser invitado a participar de una búsqueda es el primer paso para resultar elegido. Elegir las personas más adecuadas para su organización, las que tengan mayores posibilidades de adaptarse a cada cargo.

En la actualidad las técnicas de selección de personal pudieran ser mas objetivas, determinando los requerimientos y necesidades de la empresa hacia los Recursos Humanos más efectivo de acuerdo a las necesidades empresariales actuales basándonos en fuentes efectivas, como pueden ser las pruebas psicológicas dentro de un proceso de selección adecuado a nuestras necesidades actuales y futuras, ya que estas pruebas nos permitirán ahorrar costos y tiempo, y por lo tanto allegarnos de un recurso humano valioso.

Las pruebas psicológicas ayudan a establecer indicadores para la fijación y sostenimiento de la calidad dentro de nuestro Recurso humano actual y potencial gracias a que evalúan: la potencialidad mental, aptitudes, personalidad, a través de diferentes técnicas como son: Las psicológicas y psicométricas, entrevistas y exámenes médico.

Las pruebas psicológicas en su conjunto proporcionan información que permite evaluar a un individuo y así poder determinar su posible desempeño en un puesto.

La aplicación de las pruebas psicológicas y psicométricas en el proceso de reclutamiento y selección de personal representan una herramienta básica dentro del departamento de Recursos Humanos, pues si se realizan siguiendo un proceso acorde a las características de la empresa se podrá elegir al personal calificado.

CAPITULO I

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

ANTECEDENTES

No podríamos hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al parecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena practica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban mas de una mera improvisación.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creo las oficinas de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes, que esta función no consistía solamente en la elaboración de nominas y pagos al Seguro Social sino que día a día se hacían mas complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos.

Se hacia unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta. Es por ello que se ha incluido como parte fundamental en la carrera de licenciado en administración y contador este espacio importantísimo. Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

Desde los romanos se conoce la selección de personal. Aquellos la utilizaban, por ejemplo, para seleccionar a los que iban a formar parte de las prestigiosas legiones. Una de las pruebas consistía en cruzar nadando un río tumultuoso. Los que lograban alcanzar la otra orilla quedaban seleccionados, los que se ahogaban no.

Desde tiempos remotos se puede conocer a través de la historia, que el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios.

Por ejemplo en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Al paso del tiempo se evoluciona hacia una selección más adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, pero no es sino en los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres.

La psicología aplicada es todo aquel procedimiento y método utilizado en la aplicación práctica de los resultados y experiencias proporcionados por la psicología.

Afortunadamente las pruebas de selección de personal han evolucionado desde entonces.

Y probablemente sea el momento de evolucionar de nuevo. Consideremos la selección de personal tal como se desarrolla en la mayoría de los casos y que llamaremos: Visión tradicional. Proponemos pensar en términos de globalidad y de resultados de equipo. Se pretende lograr óptimos globales y no locales, y por tanto tratar cada trabajador como generador de sinergia.

Desde tiempos remotos se puede conocer a través de la historia, que el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios. Por ejemplo en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Al paso del tiempo se evoluciona hacia una selección más adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, pero no es sino en los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres. La psicología aplicada es todo aquel procedimiento y método utilizado en la aplicación práctica de los resultados y experiencias proporcionados por la psicología.

HISTORIA DE LA MODERNA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

No podremos hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al parecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de

relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes, que esta función no consistía solamente en la elaboración de nominas y pagos al Seguro Social sino que día a día se hacían mas complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos.

Sé hacia unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta. Es por ello que se ha incluido como parte fundamental en la carrera de licenciado en administración y contador este espacio importantísimo. Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

Los primeros test psicometricos fueron presentados por A. Binet y Th. Simon (1905)

Otras investigaciones valiosas han sido las de Spearman Thrustone Guilford y Piaget.

Para medir los caracteres y aptitudes personales la T. Ha creado los test mentales los primeros aparecieron en la década de los 1880. Post. Binet y Simón (1905) presentaron la primera escalera eléctrica de la inteligencia Spearman enuncio la teoria del factoy G y Terman sugirió la denominación de coeficiente de inteligencia. En los alos veinte aparecieron nuevos test que se aplicaron al mundo del trabajo y a la orientación escolar y profesional. En la década siguiente Rorschach, Murry (TaT) Wachslar dan a conocer su test. Desde la II guerra mundial se ha generalizado su aplicación. Actualmente el psicodiagnostico esta extendido a todas las ramas de la psicología aplicada

Primero se trata de definir la empresa como un sistema global a optimizar. Después analizar la situación actual en términos de roles e interacciones dentro del grupo.

Rol es por ejemplo: creador, controlador, gestor, pragmático, etc. según belbin, el mejor equipo debiera comprender personas cuyas características son complementarias y en particular:

Un generador de ideas.

Un controlador y gestor para hacer las ideas realizables y gestionarlas.

Una persona capaz de facilitar las relaciones personales armoniosas y la negociación interpersonal.

Se trata entonces de analizar la coherencia del equipo, su cohesión y sus carencias internas y en sus relaciones con el entorno (los otros departamentos. Y luego de definir el rol necesario para mantener o incrementar la sinergia.

Evidentemente, sigue siendo necesario definir el puesto como centro individual de trabajo; al fin y al cabo, el trabajo tendrá que hacerlo. Pero los principales criterios de búsqueda y criba pasan a ser pautas estables de la personalidad, y el saber y experiencia actual del candidato tienen menos relevancia que las aptitudes a adquirirlos.

La sicotecnia o psicometría: es la rama de la psicología aplicada, destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana. Los medios selectivos de personas para su empleo pueden destacarse en dos grupos fundamentales:

PROCEDIMIENTOS TRADICIONALES: Son formas de selección basadas en la costumbre, dentro de estas se pueden señalar las siguientes:

RECOMENDACIONES: Son producto del compadrazgo, la amistad y las componendas, de ahí que no sea una adecuada forma de selección.

CARTAS DE REFERENCIA: Inadecuado porque no siempre se ajustan a la realidad.

REFERENCIAS ORALES: Mejores que las anteriores, se puede ahondar en determinados aspectos que se deseen conocer.

IMPRESIÓN PERSONAL: La simple apreciación puede ser errónea, pues basta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía o antipatía para que la elección sea ineficaz.

CURRICULUM VITAE: Presenta dificultad en que la capacidad del aspirante no es verificada en la práctica.

ENTREVISTA: Se observan muchos rasgos de la personalidad, pero no se profundiza en aspectos prácticos.

PERÍODO DE PRUEBA: Efectivo, pero si la admisión fue errónea se convierte en una pérdida de tiempo para ambas partes.

EL PROCEDIMIENTO CIENTÍFICO: Consta de un sistema selectivo cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicotécnicas, a través de las cuales se logra apreciar al individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes. El sistema selectivo contiene en parte procedimientos tradicionales debidamente mejorados y tiene la siguiente secuencia:

Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas.

Llenado de solicitud conteniendo la información que necesita la empresa.

Preparación de la entrevista con base en los datos de la solicitud.

Realización de la entrevista preparada.

Aplicación del examen adecuado a la labor a desempeñar.

Comprobación de referencias.

Práctica de encuesta socioeconómica.

Examen médico adecuado al puesto.

Se hace evidente entonces que este método es superior a los tradicionales, por cuanto obtiene características esenciales para el desarrollo de cada tipo de oficio, y no incurre en parámetros poco objetivos que lleven a errores de selección.

La selección de personal es sin duda uno de los problemas más significativos que afrontan en la actualidad las organizaciones. Esto debido a que el recurso humano de una empresa está directamente relacionado con la productividad o improductividad de la misma. A causa del desborde de la tasa de desempleo que afecta al país, el número de aspirantes a cada vacante ha aumentado en forma considerable y por lo tanto el trabajo de los seleccionadores de personal se hace cada día más dispendioso y exigente.

Los encargados de esta labor dentro de las organizaciones tienen sobre sí una gran responsabilidad, por esto no pueden caer en los vicios comúnmente desarrollados en nuestra sociedad, como el compadrazgo, las componendas y el tráfico de influencias; vicios estos que tienen sumidos al estado y sus instituciones en una total improductividad, ya que las personas que laboran en él no tienen las capacidades para desarrollar eficientemente su trabajo.

La selección de personal debe realizarse mediante un estudio anterior del cargo que se desea sea ocupado, se debe delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo.

Luego de este estudio se debe proceder a emitir información acerca de la vacante en medios adecuados, si se desea se puede buscar en agencias y bolsas de empleo, en centros educativos o por traslados y adiestramiento dentro de la misma empresa. Además se debe tener un estudio acerca del salario aproximado que se pague en otras empresas para el mismo cargo, para no caer en excesos o defectos.

1.2

RELACIÓN DE LA PSICOLOGÍA CON LA ADMINISTRACIÓN

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 Fayol aportaron nuevas ideas sobre los trabajadores a través de investigaciones que intentaban descubrir las características psicológicas que influían en el individuo para incrementar su productividad, son aquí donde la administración dio un nuevo giro y donde las personas pasaron a ser consideradas uno de los recursos más importantes para cualquier empresa. A partir de la década de 1920, la Escuela de las Relaciones Humanas surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y debido a que la producción en serie aumento la tensión nerviosa de los obreros. Ante esta situación, los empresarios y los estudiosos de la administración se vieron obligados a analizar el problema desde un punto de vista psicológico.

Los psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección del personal, elaborando test para escoger a los mejores hombres para las tareas concretas; relacionar aspectos físicos, como la temperatura, luminosidad, humedad, ruido, etc. Elton Mayo inicio la perspectiva de las relaciones humanas concentrándose en los grupos de personas en el trabajo. Se dejo de un lado el cronometro para medir los movimientos y se empezó a prestar atención a lo que la gente opinaba de su trabajo. Es así como la psicología empezó a tener importantes aportaciones para la Administración.

La psicología de la organización ha sufrido, en los últimos quince a veinte años, cambios importantes que reflejan crecimiento considerable en teoría e investigación de problemas que van desde la motivación, productividad y moral de un empleado hasta aquellos que tienen que ver con cómo organizar una corporación multinacional o cómo manejar conflictos inter organizacionales.

El campo se caracteriza ahora por su interdisciplinaridad y refleja el creciente interés de psicólogos, sociólogos, antropólogos, politólogos, teorizantes en sistemas y muchos otros por tratar de entender los fenómenos de tipo organizacional. El interés por la psicología de la organización aumenta a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y poner a prueba sus ideas con la investigación empírica. Las primeras preguntas que se hicieron tenían que ver con el problema de evaluar y seleccionar trabajadores. Así, por ejemplo, los primeros esfuerzos en los que los psicólogos industriales tuvieron éxito estaban relacionados con la a una situación estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento.

Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativa, ya sea tipológicamente. Esta definición implica:

La situación estandarizada (es decir, los elementos siguientes: medio en que se desarrolla la experiencia, material de las pruebas, actitudes e instrucción dadas por el experimentador para la utilización del material) sea perfectamente definida y reproducida de modo idéntico en todos los casos.

El registro del comportamiento provocado en el sujeto debe ser lo más preciso y objetivo posible. Este comportamiento es muy diferente según los casos: para determinado sujeto consiste en escribir las respuestas, ejecutar una determinada tarea manual, dibujar, hablar. En todo caso las condiciones de registro deben ser definidas y observadas rigurosamente.

El comportamiento registrado debe ser evaluado estadísticamente en relación con el de un grupo de individuos. Esta comparación es indispensable y una prueba que no recurra a ella no es una prueba.

La clasificación del sujeto examinado en relación con el grupo de referencia es el objetivo final de la prueba.

LA CONTRATACIÓN: En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

EL PROCEDIMIENTO CIENTÍFICO: Consta de un sistema selectivo cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicotécnicas, a través de las cuales se logra apreciar al individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes. El sistema selectivo contiene en parte procedimientos tradicionales debidamente mejorados y tiene la siguiente secuencia:

- Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas.
- Llenado de solicitud conteniendo la información que necesita la empresa.
- Preparación de la entrevista con base en los datos de la solicitud.
- Realización de la entrevista preparada.
- Aplicación del examen adecuado a la labor a desempeñar.
- Comprobación de referencias.
- Práctica de encuesta socioeconómica.
- Examen médico adecuado al puesto.
- Otra u otras entrevistas si se requiere.

Se hace evidente entonces que este método es superior a los tradicionales, por cuanto obtiene características esenciales para el desarrollo de cada tipo de oficio, y no incurre en parámetros poco objetivos que lleven a errores de selección.

La selección de personal es sin duda uno de los problemas más significativos que afrontan en la actualidad las organizaciones. Esto debido a que el recurso humano de una empresa está directamente relacionado con la productividad o improductividad de la misma. A causa del desborde de la tasa de desempleo que afecta al país, el número de aspirantes a cada vacante ha aumentado en forma considerable y por lo tanto el trabajo de los seleccionadores de personal se hace cada día más dispendioso y exigente

Los encargados de esta labor dentro de las organizaciones tienen sobre si una gran responsabilidad, por esto no pueden caer en los vicios comúnmente desarrollados en nuestra sociedad, como el compadrazgo, las componendas y el tráfico de influencias; vicios estos que tienen sumidos al estado y sus instituciones en una total improductividad, ya que las personas que laboran en él no tienen las capacidades para desarrollar eficientemente su trabajo.

La selección de personal debe realizarse mediante un estudio anterior del cargo que se desea sea ocupado, se debe delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo.

Luego de este estudio se debe proceder a emitir información acerca de la vacante en medios adecuados, si se desea se puede buscar en agencias y bolsas de empleo, en centros educativos o por traslados y adiestramiento dentro de la misma empresa. Además se debe tener un estudio acerca del salario aproximado que se pague en otras empresas para el mismo cargo, para no caer en excesos o defectos.

Como conclusión, se observa la importancia de la selección de personal a todo nivel en una organización, ya que la relación trabajador-productividad es directa, una selección irresponsable implica pérdidas tanto económicas como de tiempo.

ELABORACIÓN DEL PERFIL PROFESIOGRÁFICO O PROFESIOGRAMA:

La información obtenida en la descripción del puesto nos permitirá deducir las exigencias y requisitos de la persona que debe cubrir el puesto o lo que es lo mismo obtener el perfil del candidato idóneo.

EL PROFESIOGRAMA: Es el documento en el que se reflejan aquellas características que debe reunir un candidato que se ha de seleccionar para cubrir un puesto que previamente tendremos descrito mediante el correspondiente análisis y descripción del puesto”.

La información base de este instrumento se detalla en cuatro puntos:

CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS: En este apartado se ubicarán aquellas características que el individuo debe poseer, señalando en este caso su existencia o su falta. Suelen incluirse en este apartado: Edad (no superior a, no inferior a), servicio militar, sexo, lugar de residencia, permiso de conducir, etc.

CONOCIMIENTOS: En este apartado se reflejarán los componentes relacionados con los estudios y aprendizajes recibidos por el individuo tanto en su fase teórica (enseñanzas recibidas), como en la fase práctica (experiencia profesionales). Suelen incluirse en este apartado: formación académica, formación específica relacionada con el puesto, nivel de idiomas extranjeros, conocimientos de informática. En cuanto a la experiencia aparecen aspectos tales como: tiempo trabajado, experiencia en puesto similar, experiencia en dirección de personas, puestos de trabajo ocupados.

APTITUDES Y RASGOS DE PERSONALIDAD: Aparecerán en dicho apartado por un lado todas las habilidades o capacidades que el individuo debe poseer y que le posibilitarán desarrollar con eficacia el trabajo asignado, y por otro lado aquellos rasgos de personalidad que se consideran

apropiados para permitir un correcto desempeño del puesto. En el apartado de aptitudes suelen aparecer: nivel de inteligencia, aptitud verbal, aptitud numérica, aptitud para las relaciones espaciales, capacidad de análisis, capacidad de síntesis, aptitud mecánica, razonamiento abstracto, etc. En cuando a rasgos de personalidad deben aparecer los que se considera que guardan una relación directa con el futuro desempeño del puesto de trabajo a cubrir. Aparecen aspectos tales como: control emocional, seguridad en sí mismo, extroversión, introversión, creatividad, responsabilidad, liderazgo, etc.

MOTIVACIÓN: Se especifican en este apartado aquellas fuerzas personales que harán que los conocimientos, experiencias, aptitudes y actitudes que la persona posee se hagan efectivos en la realización del trabajo que se desarrollará. Se incluirán en este apartado las motivaciones por: salario, puesto de trabajo, empresa, oportunidades de promoción, poder, status, etc.

Organizaciones son entidades política; si quisiéramos explicar y predecir con precisión el comportamiento de la gente en las organizaciones, necesitaríamos dar una perspectiva política a nuestro análisis.

De ese instante deja de actuar, y el individuo se ve afectado por el ambiente aún desde el útero materno.

IMPORTANCIA DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS PARA LA ORGANIZACIÓN

La aportación práctica más importante de los psicólogos a la administración de recursos humanos es tal vez la creación de pruebas que ayudan a resolver problemas de selección, adiestramiento, limitación de la producción seguridad y reducción de los conflictos laborales. Las pruebas a que se somete a los solicitantes constituyen una de las ayudas más eficaces de que se puede disponer para admitirlos en el empleo, cuando se saben administrar con acierto. Dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual muchas veces es difícil averiguar por otros medios. No quiere decirse con esto que las pruebas de personal constituyen la solución definitiva de los problemas relacionados con la admisión en la empresa. Ciertas características del solicitante, que pueden ser importantes para determinar su éxito o su fracaso posible en el empleo, no siempre pueden valorarse del todo en las pruebas del personal que hasta ahora se han inventado. El propósito de aplicar las pruebas es el de proporcionar un avalúo objetivo de diversas clases de características psicológicas. Cuando se utilizan dichas pruebas para la selección de personal, las características que se evalúan son las que se sabe están relacionadas con el éxito en el trabajo. Así pues, un programa de pruebas de personal implica, en primer lugar, un estudio preliminar destinado a determinar las características que se puedan medir, y que se crea están relacionadas con el éxito en el empleo; en segundo lugar, la elaboración de una prueba destinada a la medición de dichas características y finalmente un

estudio subsiguiente para determinar hasta qué grado dichas características están, en realidad, relacionadas con la eficiencia del empleado.

APLICACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS: El administrador del test. Aplica una prueba no es un procedimiento complicado. Cualquier persona puede ser entrenada para desempeñar esta función. La sencillez relativa para administrar las pruebas conduce a muchas personas a que lleguen a la errónea conclusión de que se necesita muy poca preparación. Y claro está que esto es falso. No importa quien administre la prueba ni cuántos años de experiencia tenga, siempre se necesitará conocer las peculiaridades de las pruebas específicas que se vaya a aplicar.

Es necesario señalar la importancia de los siguientes procedimientos para la aplicación de las pruebas psicológicas:

Las instrucciones de la prueba deberán seguirse siempre sin ninguna desviación. Esto significa que el administrador no debe cambiar ni en lo mínimo las instrucciones de la prueba. Si las instrucciones no son suficientemente claras, esto deberá tenerse en cuenta en el momento de escoger la prueba. Los administradores deben comprender la importancia de leer las instrucciones al pie de la letra.

Las preguntas de los candidatos deberán contestarse dentro del contexto de las instrucciones de la prueba. Esto puede consistir en repetir o parafrasear las instrucciones de la prueba o en poner ejemplos de práctica que aclaren cualquier confusión. Los candidatos deben comprender las instrucciones antes de que comience la prueba.

Los límites de tiempo deben observarse estrictamente. Las dos recomendaciones siguientes pueden ser útiles.

- a) Si la prueba tiene secciones con límites de tiempo breves, cinco minutos o menos, cada examinador debe tener un cronómetro para controlar el tiempo exacto.
- b) La mayoría de las pruebas solamente requieren de un reloj ordinario con segundero. Cuando use un reloj, anote la hora en que comience el examen y la hora en que termina.

El examinador y sus ayudantes deben verificar, ocasionalmente, el progreso de los examinados.

La palabra ocasionalmente se usa porque los supervisores suelen circular demasiado por el área. En muchos casos, esto no beneficia a los candidatos y tiende a ponerlos ansiosos. Por otra parte, es necesario que de vez en cuando se recorra el salón.

El mejor procedimiento para cerciorarse de que los candidatos están de acuerdo con el formato de la prueba es el de, por supuesto, asegurarse de que todos los candidatos entiendan lo que se espera de ellos y la manera como van a responder a los reactivos de la prueba antes de que ésta comience.

Minutos después de que comience el examen el examinador y los supervisores deben caminar silenciosamente por el área para verificar que los candidatos están trabajando en las páginas correctas y marcando sus respuestas en el lugar apropiado. Después de que los supervisores han

completado sus rondas, debe colocarse estratégicamente en lugares desde donde puedan atender individualmente a los candidatos. No deben volver a circular hasta que comience una nueva prueba.

Condiciones físicas. Thorndike y Hagen enumeran cuatro condiciones deseables para un examen.

Afirman que los sujetos deben:

- a) Estar físicamente cómodos y emocionalmente tranquilos.
- b) No tener interrupciones ni distracciones.
- c) Poder manejar sus materiales de examen.
- d) Estar separados convenientemente para disminuir la tendencia a que copien "entre sí".

CONDICIONES PSICOLÓGICAS: El clima psicológico es de primera importancia; depende mucho de las condiciones físicas y de la capacidad del aplicador del test para establecer rapport. El ambiente psicológico varía con la exactitud del examinador. El examinador debe mostrarse tranquilo y animado, de manera que los candidatos no se sientan amenazados por la prueba. La importancia de la situación psicológica se ha demostrado en numerosos estudios. Estos estudios han revelado que la prueba debe interpretarse a la luz de la situación del examen y que cuando hay buenas relaciones con el examinador se proceden mejores resultados.

1.3 PROCESOS DE ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN

DESARROLLO DEL PERSONAL: Una vez que se ha contratado a una persona adecuada, el departamento de personal de filosofía proactiva contribuye en diversas maneras a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho.

Cada nuevo empleado supone una inversión considerable desde su primer día de trabajo. El recién llegado, por su parte, debe convertirse en un integrante productivo dentro de la organización. Las primeras impresiones son muy fuertes, y se prolongan durante mucho tiempo. Por esa razón, es importante que las primeras impresiones del recién llegado sean positivas.

UBICACIÓN Y OBSTÁCULOS PARA LA PRODUCTIVIDAD: Un obstáculo que se presenta consiste en que los empleados tienen mayor tendencia a retirarse de la organización en el curso de los primeros meses de su labor.

Las entrevistas realistas disminuyen las brechas psicológicas que se presentan entre las expectativas de los recién llegados y la realidad de su labor. La diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad recibe el nombre de disonancia cognoscitiva. Si el nivel de disonancia sube en exceso, las personas emprenden diversas acciones. Para los empleados nuevos, la acción que llevan a cabo puede ser la de retirarse.

Otra causa potencial para la disonancia puede encontrarse en el puesto mismo (normas laborales, compañeros de trabajo, supervisión). Sólo hasta que la nueva persona se presenta a trabajar es cuando tanto la organización como el nuevo empleado pueden detectar las posibles áreas de conflicto. A pesar de ello un departamento de personal de orientación activa puede ayudar a los empleados a encajar en la organización; sus esfuerzos conducen a la socialización del recién llegado. El proceso de socialización consiste en la comprensión y la aceptación de los valores, normas y convicciones que se postulan en la organización. Cuando se habla de socialización se describe un proceso completo y humano que abarca toda la serie de adaptaciones que lleva a cabo el nuevo empleado para fundirse en un equipo de trabajo pero conservando su idiosincrasia y su personalidad.

El proceso de socialización ayuda a la empresa a lograr sus objetivos de personal, al tiempo que capacita a cada empleado para satisfacer sus necesidades individuales.

TASA DE ROTACIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS: Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización porque disminuye la rotación de personal. El costo de la rotación del personal es alto, incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que origina la apertura de registros en el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y el suministro de equipos especiales (uniformes y herramientas especialmente calibrados).

Los departamentos de personal pueden contribuir a la disminución de la tasa de rotación de personal colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un programa de orientación (también llamado de inducción) que sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados.

Factores como la supervisión, las políticas de la empresa y el nivel salarial ejercen mayores efectos a largo plazo. Las personas que siguen el programa de orientación aprenden sus funciones rápidamente.

SOCIALIZACIÓN: En general, puede decirse que un programa de orientación logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. El proceso de socialización provoca la coincidencia de los valores de la empresa y los del individuo.

Usando métodos formales, como los programas de orientación, o informales, como los grupos espontáneos de iniciación al trabajo, los valores de la organización se transfieren al recién llegado.

Los programas de orientación constituyen un instrumento de socialización especialmente efectivo. La capacitación continúa y expande el proceso de socialización, pues lleva al empleado a aprender y ejecutar las funciones que se espera que desempeñe.

A medida que una persona se expone a la orientación, capacitación e influencia de grupo de una organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina. En pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto. El potencial del empleado necesita el estímulo y el suplemento de la orientación y la capacitación.

PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN: Los programas formales de orientación suelen ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual (o de objetivos múltiples) es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos categorías: las de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y las de interés específico, dirigidas en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. Los que se comprenden bajo los rubros "temas de la organización global" y "prestaciones y servicios al personal", se dirigen prácticamente a todos los empleados. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual del empleado, en el que se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados.

Además de presentar el nuevo empleado a su departamento, el supervisor debe continuar la orientación. Es él quien efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto. El supervisor le proporciona información específica sobre labores, requisitos de seguridad, ubicación del puesto de trabajo, etc. Para que el programa de orientación sea eficaz, es necesaria la participación activa del supervisor tanto como la del representante del departamento de personal.

OPORTUNIDADES Y ERRORES: Con frecuencia, los aspectos más débiles del programa de orientación se registran en el desempeño del futuro supervisor. Generalmente, los supervisores están más ocupados (e interesados) en los problemas inmediatos de la labor y tienden a considerar que los problemas de orientación de su nuevo colaborador son menos importantes. Es conveniente dar al supervisor una lista de verificación de los temas que debe cubrir, la que se basa en los rubros "presentaciones" y "funciones y deberes específicos".

Una técnica complementaria de gran utilidad consiste en asignar a uno de los compañeros de trabajo del recién llegado para que lo guíe. Una ventaja de esta técnica la constituye la experiencia directa que el recién llegado puede obtener, que es un complemento, y nada más, de la labor de orientación del supervisor, quien pierde una excelente oportunidad de establecer una comunicación

abierta con su nuevo colaborador (si no lleva a cabo la orientación). Es probable que al cabo de un lapso corto el recién llegado prefiera comunicarse con sus compañeros y evitar al supervisor.

1.4 PRINCIPIOS Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura de la organización”.

Los objetivos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

El objetivo general de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la Administración de recursos humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área. De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

OBJETIVOS CORPORATIVOS: Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes. El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos. Objetivos funcionales Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos.

OBJETIVOS FUNCIONALES: Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal.

OBJETIVOS SOCIALES: El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones. La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables.

Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

OBJETIVOS PERSONALES: El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes. La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización.

Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

VISIÓN TRADICIONAL

En la visión tradicional, se define el puesto en función de los objetivos a cumplir y tareas a realizar. Esto determina el perfil del candidato, en términos de Saber (conocimientos, diplomas) y Experiencia.

La búsqueda de los candidatos y la criba se efectúa en los mismos términos de Saber y Experiencia actuales y potenciales. Los que pasan la criba son evaluados en términos de Ser (personalidad) teniendo especialmente en cuenta aquellos criterios de la personalidad que pueden garantizar la adecuación con los objetivos y tareas a realizar.

El resultado llega a optimizar objetivos parciales, es decir puestos de trabajo individuales, pero no los objetivos globales. Sin embargo muy bien se sabe que un grupo no es la simple suma de sus componentes y que el trabajo realizado por un equipo puede ser muy superior a la suma de los trabajos individuales: la diferencia es la sinergia.

En el mejor de los casos la selección tradicional descuida la sinergia; en el peor la perjudica.

Un jefe se quejaba recientemente de que su departamento, siete personas, no alcanzaba los resultados esperados. Los estudios y pruebas realizadas mostraban que una de las empleadas era de convivencia difícil, que trabajaba aislada de sus compañeros o entraba en conflictos con ellos. "Sin embargo, comentaba el jefe, si le das un trabajo a realizar, lo hace muy meticulosamente y el resultado es casi perfecto, bordado".

Podemos decir que se lograba un óptimo local. Pero perjudicaba al óptimo global porque sus interacciones con los compañeros siendo escasas o malas, retenían información, carecía de cooperación, incordiaba el ambiente lo que frena la motivación del grupo. En términos tradicionales, aprobaría en una nueva selección de personal para este puesto porque destaca en términos de saber y experiencia. Pero el conjunto no forma equipo, y el departamento pierde en ambos aspectos: competitividad y satisfacción socio-afectiva personal.

UNA NUEVA VISIÓN

Proponemos pensar en términos de globalidad y de resultados de equipo. Se pretende lograr óptimos globales y no locales, y por tanto tratar cada trabajador como generador de sinergia.

Primero se trata de definir la empresa como un sistema global a optimizar. Después analizar la situación actual en términos de roles e interacciones dentro del grupo.

Rol es por ejemplo: creador, controlador, gestor, pragmático, etc. Según Belbin, el mejor equipo debiera comprender personas cuyas características son complementarias y en particular:

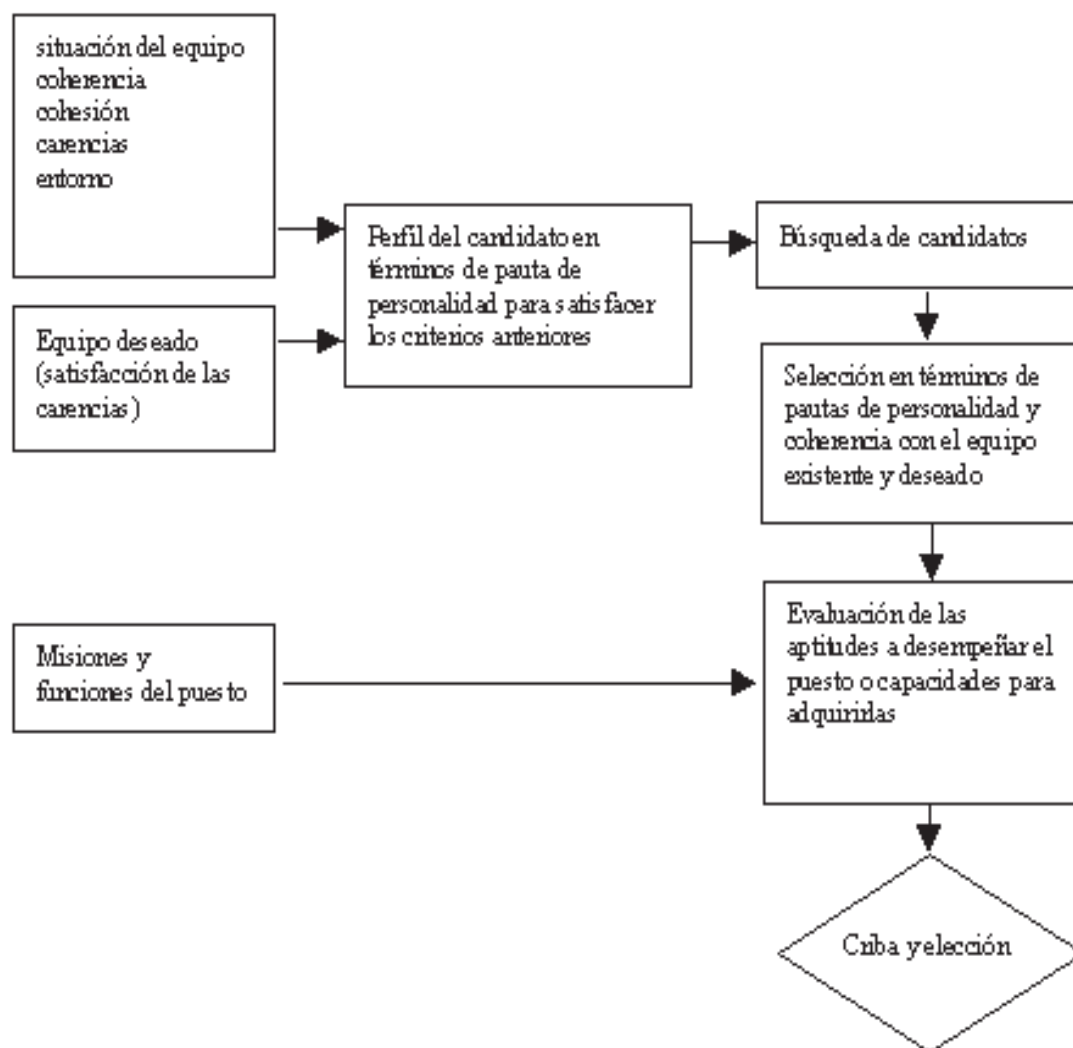
Un generador de ideas.

Un controlador y gestor para hacer las ideas realizables y gestionarlas.

Una persona capaz de facilitar las relaciones personales armoniosas y la negociación interpersonal.

Se trata entonces de analizar la coherencia del equipo, su cohesión y sus carencias internas y en sus relaciones con el entorno (los otros departamentos). Y luego de definir el rol necesario para mantener o incrementar la sinergia.

Evidentemente, sigue necesario definir el puesto como centro individual de trabajo; al fin y al cabo, el trabajo tendrá que hacerlo. Pero los principales criterios de búsqueda y criba pasan a ser pautas estables de la personalidad, y el saber y experiencia actual del candidato tienen menos relevancia que las aptitudes a adquirirlos.



1.5 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

DEFINICIÓN: 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:

Víctor M. Rodríguez lo 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.

Joaquín Rodríguez Valencia define la Administración de recursos humanos 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.

Fernando Arias Galicia dice que la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

De las anteriores definiciones se puede concluir que la 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.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

La ARH consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Entre las principales ciencias que aportan a la Administración de Personal está la Psicología. Ella es útil ya que 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, etc...

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como:

Administración de recursos humanos hace a su manejo integral, “a su gobierno”. Implica diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados.
- Mantener la relación legal/contractual: llevar sus legajos, pagarles los salarios, etc.
- Capacitar y entrenar.
- Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño.
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.
- Controlar la higiene y seguridad del empleado.
- Despedir empleados.
- Selección de personal.
- Entrenamiento y capacitación.
- Implementación de sistemas de Evaluación del Desempeño.
- Orientación profesional.
- Conceptos y modelos de actitudes y motivación.
- Reducción de conflictos.
- Estudios de clima laboral, entre otros.

EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de recursos humanos, ha sufrido una importante evolución. Es uno de los departamentos con un trabajo más duro, que se basa sobre todo en la negociación y relación permanente con la parte laboral. Esto ha hecho que sean puestos de los mejor remunerados y con mayor rotación, debido en gran parte a la gran presión a la que están sometidos estos profesionales.

Las funciones genéricas principales de los profesionales de este departamento son:

Ser conocedor de las nuevas técnicas de la normativa laboral, tanto desde el punto de vista teórico como de su aplicación práctica en la empresa.

Ser flexibles, pero a la vez duros en las relaciones, que deben guardar equilibrio, tanto en las relaciones con el empresario, gerente y accionistas, como con los trabajadores, el comité de empresa y los sindicatos.

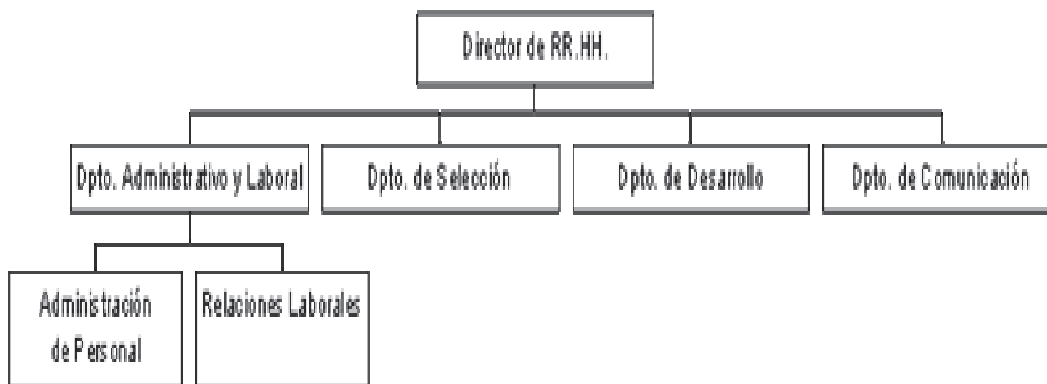
Seleccionar y promocionar al personal, con la correspondiente adecuación de las personas a los puestos más adecuados.

Deben preocuparse de que existan buenos programas de formación, a todos los niveles y para todos los puestos, y con el olfato suficiente para saber que quien trabaja en la empresa debe tener la adecuada motivación, de la que se derivará un buen rendimiento laboral.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO R. H.

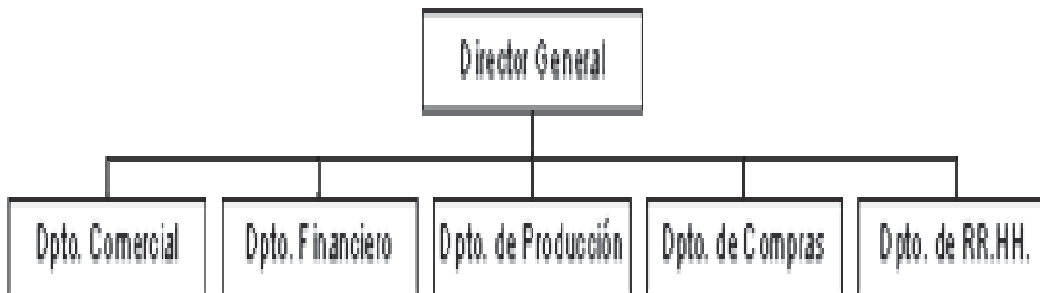
La plantilla de estos departamentos está compuesta en general de un Director de Departamento, un Analista de Recursos Humanos, especializado en las funciones del departamento al esté asignado, y uno o varios administrativos.

Con respecto a la ubicación del departamento de R.H. En el organigrama, suele estar situado debajo del director general o del gerente, formando parte de los departamentos comunes de la empresa, o bien ser un staff dependiente de la Dirección General, funcionando a modo de asesoría.



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

Estructura Funcional



Cada uno de estos departamentos, tiene unas funciones específicas y se relaciona con los diferentes mercados. Así:

El Departamento Comercial, se relaciona con el mercado de clientes compradores.

El Departamento Financiero, se relaciona con el mercado financiero.

El Departamento de Producción y Técnico, se relaciona con el mercado tecnológico.

El Departamento de Compras se relaciona con el mercado de proveedores.

El Departamento de Recursos Humanos, se relaciona con el mercado laboral.

Estos departamentos, desarrollan una serie de trabajos o funciones, que pueden ser más o menos numerosas, según la dimensión de la empresa y el grado de detalle que se desee establecer.

Todo este proceso organizativo, esta encaminado a cumplir los objetivos de la empresa, que finalmente se dirigen hacia la optimización del resultado, y a una estructura organizativa más flexible y sencilla.

De todos estos departamentos, nos vamos a centrar en el departamento de Recursos Humanos, que a continuación pasamos a analizar.

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de Administración de recursos humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

A continuación se enuncian las principales *funciones* que cumple el departamento de Administración de recursos humanos:

FUNCIÓN: Empleo.

OBJETIVO: Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

SUBFUNCIONES: Reclutamiento.

OBJETIVO: Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

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

SUBFUNCIÓN: Selección.

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

POLÍTICA: Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.

Nótese que el departamento de recursos humanos *auxilia* a cada entidad administrativa presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe de esta unidad.

SUBFUNCIÓN: Contratación.

OBJETIVO: Llegar a acuerdos con las personas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses del trabajador y de la organización.

POLÍTICA: Establecer un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado entre la empresa y el trabajador.

SUBFUNCIÓN: Inducción.

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

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

SUBFUNCIÓN: Integración, promoción y transferencia.

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

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

SUBFUNCIÓN: Checar el vencimiento de contratos de trabajo.

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

POLÍTICA: Cuando se produzca la terminación de la relación de trabajo, deberán practicarse una entrevista final a efecto de conocer los puntos de vista del que se retira y aprovechar la información

y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

SUBFUNCIÓN: Compensación suplementaria.

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

POLÍTICA: Estas sumas deben otorgarse sobre las bases objetivas y ser proporcionales al esfuerzo realizado.

SUBFUNCIÓN: Control de asistencias.

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

POLÍTICA: Ajustarse en el dispuesto a la Ley en el contrato colectivo, así como en el reglamento interior de trabajo.

FUNCIÓN: Relaciones internas.

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

SUBFUNCIONES: Comunicación.

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

POLÍTICA: La información confidencial no existe entre la dirección y el personal. Contratación colectiva.

SUBFUNCIÓN: Disciplina.

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

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

SUBFUNCIÓN: Motivación del personal.

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

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

SUBFUNCIÓN: Desarrollo del personal.

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

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

SUBFUNCIÓN: Capacitación.

OBJETIVO: Brindar la oportunidad a los trabajadores de adquirir conocimientos, ya sea de carácter técnico, científico o administrativo.

POLÍTICA: Impulsar los planes de capacitación, observando lo dispuesto en la Ley Federal de Trabajo.

SUBFUNCIÓN: Entrenamiento.

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

POLÍTICA: Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles.

FUNCIÓN: Servicios al personal.

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

POLÍTICA: En la resolución de problemas de tipo personal se deberá tener una actitud de madurez y respeto a la vida privada del elemento humano, a fin de evitar caer en una situación paternalista. Coordinar, publicar y difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas, que otorgan tanto la organización como los organismos externos y disposiciones legales, para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a los trabajadores.

SUBFUNCIONES. Actividades recreativas.

OBJETIVO. Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas y/o instalaciones para su esparcimiento.

POLÍTICA. La iniciativa en este sentido corresponde a todo el personal. Seguridad. Objetivo. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Política. Dar oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad, extensivas al hogar y la comunidad.

SUBFUNCIÓN: Protección y vigilancia.

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

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

FUNCIÓN: Planeación de recursos humanos.

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

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

CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

a) No pueden ser propiedades de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos (artículos 2, 4, y 5 constitucionales).

b) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización, los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces aparte de un contrato legal, existe también un contrato psicológico cuya existencia esta condicionada a lo anterior.

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos. Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros tipos de recursos; sin embargo, la situación empieza a

cambiar. Así, los economistas hablan ya de "capital humano" y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos.

d) El total de recursos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso es las pruebas psicológicas y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Desgraciadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

e) Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

CONCEPTOS Y PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN

CONCEPTO:

Es la obtención y articulación de los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

INTRODUCCIÓN:

En esta unidad conoceremos el concepto de integración, y sus principios. De reclutamiento, selección, introducción, desarrollo de personal, y relaciones públicas de la empresa; así como de los elementos económicos, materiales, humanos para el funcionamiento de la empresa.

OTRO CONCEPTO

Consiste en obtener el capital recursos humanos y materiales para uso de la empresa. La integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección, entretenimiento y compensación del personal.

LOS PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS:

Adecuación de hombres y funciones.

Provisión de elementos administrativos.

Importancia de la introducción adecuada.

ADECUACIÓN DE HOMBRES Y FUNCIONES:

Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo criterio que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente.

Debe procurarse adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres.

Puede ocurrir, que los altos niveles administrativos, si exista cierta adaptación de la función al hombre, ya que por ejemplo: un gerente tiene muchas posibilidades, y dependerá de su personal capacidad, iniciativa, etc. El hacer el puesto más importante, ya que en cierto modo, la empresa será toda ella como sea su jefe supremo.

PROVISIÓN DE ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS: DEBE PROVEERSE A CADA MIEMBRO DE UN organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

Por ejemplo:

Un trabajador debe conocer con precisión su puesto, para que desarrolle adecuadamente.

IMPORTANCIA DE LA INDUCCIÓN ADECUADA: El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene mucha importancia y, por lo mismo, debe ser vigilado con especial cuidado.

Podrá decirse que una empresa debe considerarse como una articulación social de los hombres que la forman: desde el gerente, hasta el ultimo mozo.

PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE LAS COSAS

- Carácter administrativo.
- Abastecimiento oportuno
- Instalación y mantenimiento.
- Delegación y control.

Ya hemos señalado anteriormente que la integración de “ las cosas” se estudia en todo detalle dentro de las materias de producción, ventas finanzas, etc. Con todo señalaremos aquí las nociones fundamentales al respecto.

Si la integración, como todas las demás partes de la administración, ha de ser técnica, requiere fundarse en principios generales que sirvan de base a las políticas en ese campo, y al mismo tiempo, usar de reglas para poner en acción eficazmente las técnicas respectivas.

CARÁCTER ADMINISTRATIVO: Parece ante todo, que estudiar sistemas de producción ventas, finanzas, etc., es problema técnico más no administrativo. Así para la producción, parece más adecuado un ingeniero, que un administrador; para las finanzas, un contador especializado en estados financieros, etc.

En estas funciones técnicas, se encuentran elementos esencialmente administrativos, porque miran “ a la coordinación de los elementos técnicos entre y con las personas.”

ABASTECIMIENTO OPORTUNO: “Representando todos los elementos materiales una inversión debe disponerse en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal que ni falten en determinado momento restando eficiencia ni sobre innecesariamente recargando costos y disminuyendo las utilidades”.

INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO: “Supuesto que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representen costos necesarios, pero también supone momentos directamente improductivos debe planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades, en forma tal que esa improductividad se reduzca al mínimo”

Por ejemplo:

La instalación de maquinaria, cuando se prolonga innecesariamente, por falta de una adecuada planeación, tiene como consecuencia el aumento de costo y el periodo improductivo.

Otro ejemplo:

Cuando el mantenimiento no se realiza por un sistema “ preventivo” *ocasiona interrupciones en la producción con resultados costosos.

DELEGACIÓN Y CONTROL: Si toda administración supone delegación* en materia de integración de cosas, con mayor razón debe delegar la gerencia general dentro de un sistema estable la responsabilidad por todos los detalles, estableciendo al mismo tiempo sistema de control que la mantengan

Permanentemente informada de los resultados generales.

La centralización en materias técnicas es quizá la más peligrosa de todas las centralizaciones por que:

Técnicamente es difícil que un hombre conozca de todo

Supone problemas de detalles. y es imposible controlar detalles con eficacia cuando su número y calidad son diversos.

A toda delegación debe corresponder un sistema fijo y estable de control, para mantener informado al delegante de los resultados.

RELACIONES INDUSTRIALES Y PÚBLICAS DE LA EMPRESA

Por la exposición de las reglas y técnicas fundamentales que se refieren a la integración de personas fácilmente podremos deducir que están forman parte que se conoce como administración de personal, dentro del aspecto concreto de la sección que se refiere a empleo.

La administración de personal, con la concebimos no esta restringida alas fabricas y a los obreros. También es importante en oficinas departamentos de ventas laboratorios y los rangos del manejo mismo donde los funcionarios superiores deben ganarse la cooperación de sus subordinados ni es tan poco la buena administración de personal algo que solamente se necesita en la industria privada. Las instituciones no lucrativas el gobierno de los servicios armados, han agregado a sus cuerpos de personal, funcionarios de personal, en la creencia y la seguridad, de que como lo expreso la fuerza aérea estadounidense, todo oficial que manda a hombres debe utilizar practicas y procedimientos de personal, elaboradas para hacerlos efectivos en su tareas, hasta el grado máximo posible.

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la empresa.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN: La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.

Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.

Crea mejor imagen.

Mejora la relación jefes-subordinados.

Se promueve la comunicación a toda la organización.

Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.

Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.

Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.

Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.

Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.

Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.

Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

Permite el logro de metas individuales.

Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES: Al introducir un programa de capacitación, principalmente se deben evaluar las necesidades de los empleados y de la organización.

Una empresa debe satisfacer necesidades presentes, prever y adelantarse a necesidades futuras, por lo tanto, se deben establecer en primer término las necesidades presentes y a corto plazo y posteriormente necesidades a mediano y largo plazo. Sin una investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar en la programación de ningún curso. Por lo tanto la capacitación tiene dos razones de ser: satisfacer necesidades presentes de las empresas con base en conocimientos y actitudes, y prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

Las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador con la organización.

Algunas de las fuentes para determinar las necesidades de capacitación son las siguientes: El análisis, descripción y evaluación de puestos, Evaluación del nivel de desempeño de los empleados, Rotación de puestos, Promociones y ascensos de personal, Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios entrevistas, Quejas, Evaluación de cursos, crecimiento de la organización entre otros.

Algunas de las técnicas utilizadas con más éxito para obtener información sobre las necesidades de capacitación son las siguientes: Entrevista individual, Entrevista en grupo, Aplicación de cuestionarios, Aplicación de evaluaciones o pruebas, Opiniones de consultores externos.

Las necesidades de capacitación se pueden clasificar de la siguiente forma: las que tiene un individuo, un grupo, las que requieren una solución inmediata, una solución futura, las que la compañía puede resolver por sí misma, las que un individuo puede resolver por sí solo, las que piden actividades informales de entrenamiento, las que requieren actividades formales de entrenamiento, las que un individuo puede resolver en grupo, las que precisan instrucción fuera del trabajo.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN:

PRODUCTIVIDAD: Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.

CALIDAD: los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.

PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: la capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.

PRESTACIONES INDIRECTAS: Muchos trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la compañía pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.

SALUD Y SEGURIDAD: La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

PREVENCIÓN DE LA OBSOLESCENCIA: Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.

La Obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo.

La Obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades así como los peligros del cambio tecnológico.

DESARROLLO PERSONAL: No todos de los beneficios de capacitación se reflejan en esta misma. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal.

FORMULACIÓN Y CONTENIDOS DEL PROGRAMA:

Fase 1: Detectar necesidades de capacitación (DNC)

Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios. La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización. Los gerentes deben establecer un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cual es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales. El análisis de tareas se utiliza para identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren. El análisis de personas se emplea para identificar quiénes necesitan capacitación.

Fase 2: Diseño del programa de capacitación

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en 4 cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación.
- Deseo y motivación de la persona.
- Principios de aprendizaje.
- Características de los instructivos.

RESULTADOS DESEADOS DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

DISPOSICIÓN Y MOTIVACIÓN DE LA PERSONA: Dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. Para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes 6 estrategias pueden ser esenciales:

- ✍ Utilizar el refuerzo positivo.
- ✍ Eliminar amenazas y castigos.
- ✍ Ser flexible.
- ✍ Hacer que los participantes establezcan metas personales.
- ✍ Diseñar una instrucción interesante.
- ✍ Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS DE APRENDIZAJE: Los Principios de aprendizaje (llamados también principios pedagógicos) constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. Estos principios son los de Participación, Repetición, Relevancia, Transferencia, Retroalimentación

Características de los instructores:

-  Conocimiento del tema.
-  Adaptabilidad.
-  Sinceridad.
-  Sentido del humor.
-  Interés.
-  Cátedras claras.
-  Asistencia individual.
-  Entusiasmo.

Al diseñar un programa de capacitación, los gerentes deben tomar en cuenta dos condiciones previas para el aprendizaje: disposición y motivación. Además, es preciso considerar los principios de aprendizaje a fin de crear un entorno que conduzca al aprendizaje. Estos principios incluyen el establecimiento de metas, la plenitud del significado, el modelado, las diferencias entre las personas, la práctica activa, el aprendizaje desmenuzado frente al global, el aprendizaje distribuido, la retroalimentación y las recompensas y refuerzos.

Fase 3: Implementar el programa de capacitación

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

-  La efectividad respecto al costo.
-  El contenido deseado del programa.
-  La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
-  Las preferencias y la capacidad de las personas.
-  Las preferencias y capacidad del capacitador.
-  Los principios de aprendizaje a emplear.

Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. La capacitación de aprendices y los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste. Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video.

Todos estos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible acomodar.

Fase 4: Evaluación del programa de capacitación

Existen 4 criterios básicos para evaluar la capacitación:

Reacciones

Aprendizaje

Comportamiento

Resultados

Criterio 1. Reacción: Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

Criterio 2. Aprendizaje: Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.

Criterio 3. Comportamiento: El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

Presentar elementos idénticos.

Enfocarse en los principios generales.

Establecer un clima para la transferencia.

Criterio 4. Resultados: Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Tal es el caso del modelo Benchmarking, que es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia organización, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras. Dicho proceso propone a los gerentes:

Planear

Hacer

Comprobar

Actuar.

MÉTODOS DE CAPACITACIÓN: Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación.

Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

Capacitación en el puesto: Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el

MÉTODO DE INSTRUCCIÓN O SUBSTITUTO, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. **La rotación de puesto**, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:

Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Capacitación por instrucción del puesto (CIP): Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.

Conferencias: Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.

Técnicas audiovisual: La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.

Aprendizaje programado: Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

Capacitación vestibular por simulacros: Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

TRANSFERENCIA DE LO APRENDIDO. RETROALIMENTACIÓN:

TRANSFERENCIA: A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva. Por ejemplo, generalmente los pilotos se entrenan en simuladores de vuelo, porque estos aparatos semejan en gran medida la cabina de un avión real y las características operativas de una aeronave. Las similitudes entre el avión y el simulador permiten a la persona en capacitación transferir rápidamente su aprendizaje en su trabajo cotidiano.

RETROALIMENTACIÓN: La retroalimentación proporciona a las personas que aprendan información sobre su progreso. Contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más rápida posible. Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente Evaluación del desempeño y se lleva a cabo generalmente a partir de un sistema formal de evaluación basado en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en los cargos.

Cuando se habla de evaluación del desempeño se elude a la forma en que el trabajador realiza su trabajo, con qué grado de eficacia y eficiencia, se pretende medir por una parte la calidad y cantidad que el empleado realiza y por otra los hábitos de disciplina laboral y aptitudes del trabajador hacia la empresa.

La evaluación del desempeño consiste en el examen periódico que el empresario debe hacer del rendimiento y comportamiento de sus trabajadores.

Usualmente el término evaluación genera temor e incertidumbre ya que se asocia con una actividad de enjuiciamiento y crítica. Por eso es preciso cambiar la imagen de los procesos evaluativos para que los trabajadores lo sientan no como enjuiciamiento y castigo, si no como un medio para:

RECONOCER E IDENTIFICAR MÉRITOS

Detectar errores y visualizar las medidas de superación de los mismos

Mediante la evaluación de desempeño el empresario demuestra intenciones de ser “objetivo” frente a sus trabajadores, busca que ellos lo perciban como una persona que intenta ser justa y ecuánime con los méritos y desméritos de cada uno.

El que los trabajadores perciban una administración “justa” aleja las posibilidades del conflicto

Para que esto sea efectivo, cada trabajador debe conocer de antemano los aspectos en que va a ser evaluado, en otros términos, las reglas del juego deben estar claras para todos antes de comenzar.

- ❶ Para realizar una evaluación adecuada, deben considerarse dos aspectos principales:
- ❷ La evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza.
- ❸ La evaluación de las características personales del trabajador.
- ❹ En la Evaluación de la tarea se examinan los siguientes aspectos:
- ❺ Cumplimiento de la cuota de trabajo.
- ❻ Habilidad demostrada en realización del trabajo.
- ❼ Dominio de la técnica necesaria.
- ❽ Interés demostrado en el trabajo.
- ❾ Uso de elementos, materiales maquinas de trabajo, etc.

EN LA EVALUACIÓN DE CARACTERÍSTICAS PERSONALES SE ANALIZAN ASPECTOS TALES COMO:

- ❶ Espíritu de colaboración.
- ❷ Espíritu de superación.
- ❸ Responsabilidad.
- ❹ Iniciativa.
- ❺ Actitud positiva.
- ❻ Asistencia y puntualidad.
- ❼ Disciplina en el trabajo.
- ❽ Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo.

Quien debe evaluar el personal es el jefe directo, quien es mejor que nadie tiene condiciones de hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada trabajador. Ello le permite diagnosticar cuales son sus puntos fuertes, cuales los débiles, en que y como debe mejorar.

Sin embargo, los jefes directos no siempre poseen el conocimiento especializado para poder montar, mantener y desarrollar un programa sistemático de evaluación de desempeño de su personal.

Un sistema de evaluación de desempeño bien planeado, coordinado y desarrollado trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los beneficios son todos los que participan en la empresa.

Beneficios del sistema para el jefe. El jefe puede:

Evaluar mejor el desempeño de sus subordinados, contando con un sistema de variables y factores de evaluación técnicamente diseñados, tendiendo en si a disminuir fuertemente la discrecionalidad y a neutralizar la subjetividad.

Proponer medidas con el fin de mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados

Comunicarse con sus subalternos para hacer comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema “objetivo” y a la forma como se esta calificando su desempeño mediante ese sistema

Beneficios para el subordinado.

El subordinado puede:

Conocer las reglas del juego, o sea, los aspectos del comportamiento y desempeño que la empresa mas valoriza en sus funcionarios

Conocer cuales son las expectativas de su jefe respecto de su desempeño y así mismo según él sus puntos débiles y fuertes

Conocer cuales son las medidas que el jefe adoptara para mejorar su desempeño destacan:

PREPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN: El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite practicas iguales y comparables. Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones mas objetivas.

Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

Los prejuicios personales.

Efecto de acontecimientos recientes.

Tendencia a la medición central.

Efecto de halo o aureola.

Interferencia de razones subconscientes.

Métodos para reducir las distorsiones Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

UNA EVALUACIÓN FORMAL GENERALMENTE SE DESARROLLA A TRAVÉS DE CUATRO ETAPAS:

PLANEAMIENTO DE LA EVALUACIÓN: Al principio del período en que se la aplicará, que consiste en:

- Constatación de que quiénes habrán de evaluar conozcan adecuadamente el método a aplicar.
- Revisión y actualización de los factores objetivos y subjetivos a tomar en cuenta para evaluar cada puesto, así como la escala de calificación adoptada.
- Comunicación a los empleados de las metas y factores adoptados, y diálogo con estos para conocer su opinión y realimentar los aportes valiosos.

REVISIÓN DE LA EVALUACIÓN: Que consiste en un análisis en una fecha intermedia en el que los superiores comunican a los empleados sus progresos y falencias, de modo de posibilitar que éstos tomen conciencia de ellos, puedan corregir lo que sea necesario y refuercen su motivación para lograr un desempeño positivo.

EVALUACIÓN PROPIAMENTE DICHA: En la que se califica el desempeño de los empleados en función de cada meta y factor.

COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS: Hay que tratar que no suceda lo que el principio de Peter asume como inevitable: que “todo empleado asciende hasta alcanzar su nivel de incompetencia”.

CAPITULO II

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

RECLUTAMIENTO

DEFINICIÓN: Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz.

Las descripciones de puesto, analizadas anteriormente, constituyen un instrumento esencial, para los reclutadores; ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección.. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicito el nuevo empleado.

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son: Disponibilidad interna y externa de recursos humanos, Políticas de la compañía, Planes de recursos humanos, Prácticas de reclutamiento, Requerimientos del puesto.

Tiene por objeto hacer de personas extrañas a la empresa de personas, candidatos a ocupar un puesto dentro de ella. Se distinguen dos aspectos: las fuentes de abastecimiento y los medios de reclutamiento.

OTRA DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO: Idalberto Chiavenato apunta que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Generalmente muchas de las organizaciones involucradas en los proyectos tienen políticas, donde aplican una guía para el reclutamiento de personal. En este caso es importante tomar esta guía para la selección del personal.

LA IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN:

El personal de una organización constituye su recurso más importante y el que sólo puede ser adquirido mediante los esfuerzos de reclutamiento más efectivos.

Sin embargo, para realizar un reclutamiento efectivo debe disponerse de información precisa y continúa respecto a la cantidad y calificaciones de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos de una organización. Por lo tanto los requerimientos y el reclutamiento de personal están afectados por la cantidad y tipo de trabajo que se ejecute y por los varios cambios tecnológicos organizacionales y de otra índole que puedan afectar al desempleo del trabajo.

En consecuencia, el dotar de personal a una organización comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras de potencial humano y de obtener personal calificado para cubrir estas necesidades. Además, la dotación efectiva de personal comprende el desarrollo y mantenimiento de fuentes de recursos humanos adecuados de los que podrán ser reclutados y seleccionados para emplear las solicitantes calificados. Para que estos sean reclutados debe hacerseles saber las oportunidades que existen en la organización; también se les deberá animar para que formulen su solicitud y sean tomados en cuenta en las vacantes actuales o en las que se presenten en el futuro.

Como se necesita mucho tiempo de anticipación para reclutar, seleccionar y desarrollar a los empleados para muchos de los puestos en una organización es esencial que se prevean las vacantes con la mayor anticipación posible. En forma similar cuando van a eliminarse puestos; este hecho debe hacerse saber con la debida anticipación para permitir a los empleados afectados ser retenidos y reasignados, si es posible a otros puestos, con el fin de que pueda mantenerse una fuerza de trabajo eficiente y estable. La anticipación de los cambios en las necesidades del potencial humano para puestos específicos, forma parte de la planeación de recursos humanos.

La posibilidad de contratar nuevo personal está limitada por los presupuestos de nómina que especifican las posiciones que deben ocuparse y el salario que debe pagarse a cada puesto, al evaluar sus necesidades de fuerza de trabajo, suele existir la tendencia de los gerentes y supervisores a creer que sus departamentos están faltos de personal, con el resultado de que en ocasiones buscan más de lo que su Departamento requiere.

Sin embargo, el uso de los procedimientos de control de costos que indique la eficiencia con la cual está siendo administrado un departamento, puede ayudar a disminuir esta práctica. Si los gerentes están bajo presión para mejorar la eficiencia, tendrán mayor incentivo para reducir los costos al no contar con personal innecesario empleado en sus departamentos.

El reclutamiento en una compañía y los programas de relaciones públicas están cercanamente relacionados. La habilidad para atraer solicitantes calificados, está determinado en una medida considerable por la reputación de la compañía, el orgullo que los empleados sientan por pertenecer a una empresa y los comentarios favorables que hagan con respecto a ella en público, contribuirán a los esfuerzos de reclutamiento.

TIPOS DE CANDIDATOS POTENCIALES:

Los cuatro grupos de persona que se consideran como candidatos son:

Persona que nunca han sido contratadas en ninguna empresa. Este tipo de solicitantes generalmente carece de experiencia laboral, requieren de capacitación y de un programa de integración profundo.

Trabajadores desempleados por múltiples razones, incluyendo despidos por conducta laboral o decremento de número de trabajadores en la organización, renuncias, quiebras de la empresa o alguna otra razón.

Trabajadores subempleados o con empleo actual, insatisfechos con salario, prestaciones, condiciones de trabajo o ambiente laboral interpersonal.

Trabajadores de la propia compañía, que pueden ser promovidos o transferidos a una plaza vacante.

REGLAS Y TÉCNICAS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS:

Para tratarse de un campo eminentemente “factual”, creemos que resulta más claro y objetivo presentar conjuntamente las reglas que presiden en el proceso de integración y las técnicas que ayudan a lograrlas.

Se ha dicho que la integración hace, de personas totalmente extrañas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía. Para ello se requiere cuatro pasos:

- ④ Reclutamiento.
- ④ Selección.
- ④ Introducción.
- ④ Desarrollo.
- ④ Integración de cosas.

IMPORTANCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO PARA LA ORGANIZACIÓN

El proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de 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. Este proceso implica igualar 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.

El número de pasos en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor. A menos que los pasos que median entre el principio y el fin del proceso se comprendan bien y se realicen en forma adecuada, por personal capacitado, toda la actividad corre el peligro de ser juzgada, por candidatos y ejecutivos por igual como un innecesario trámite de carácter esencialmente burocrático.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

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

Hablar de captar el mejor talento representa uno de los cambios más importantes que ha experimentado Recursos Humanos en la última década, aunque en la práctica todavía nos encontremos muy distantes de coincidir con la teoría. Si bien es cierto que las nuevas tendencias sugieren la selección basada en competencias, siempre se recurren a elementos tradicionales, tales como el grado de instrucción, tiempo de experiencia, nivel supervisorio, entre otros; Elementos que poco o nada agrega al proceso en sí, si no se observa objetivamente y se sigue con cuidado la visión que poseen las nuevas prácticas. Sin duda alguna, habrán profesionales que se preguntarán cómo debe ser entonces el proceso de selección si constantemente se cuestionan las prácticas tradicionales, pues no pareciera advertirse ninguna otra forma que garantice la captación sin pasar por los filtros existentes. Tal vez la respuesta a esta inquietud no se encuentra en el proceso mismo sino en el porcentaje que se le otorga a cada uno de los elementos que lo integran y es justamente allí donde pueden observarse los tres nuevos paradigmas que habrán de liderar la selección del nuevo talento en lo sucesivo.

Primer paradigma: *"No importa cómo se obtuvo el conocimiento, lo esencial es poseerlo"*

En nuestra era, el conocimiento no puede ser respaldado únicamente con la simple presentación de las credenciales que así lo sugieran. Los títulos no son garantía de sabiduría ni experiencia, sólo demuestran la culminación de un proceso de aprendizaje que habilita a la persona como profesional, pero no como experto. Si bien es cierto que durante el periodo de aprendizaje se exploran suficientemente bien las nuevas teorías y modelos, e incluso que éstas son evaluadas con un nivel específico de exigencia, no es menos cierto que nada garantiza que el conocimiento ha quedado como residente en aquel experimenta el adiestramiento. Solo se ha cubierto un requisito de forma satisfactoria, existe evidencia de haber recibido la información, pero ninguna de su amplitud y utilidad. Es por ello que en la selección del talento no debe ser una limitante el nivel

académico, mas sí la profundidad del conocimiento. Conocer suficiente de algo en concreto no puede ser restringido a la existencia de documentos que así lo avalen, es como suponer que alguien habla algún idioma tan sólo porque un diploma lo certifica como bilingüe. El conocimiento es un elemento inmensurable pero totalmente disponible, y más aún en un mundo globalizado donde con solo acceder con responsabilidad a Internet se abre un abanico de oportunidades, por citar un ejemplo. El saber, en el siglo XXI, ha de ser medido por la amplitud, alcance e impacto que este pueda y deba causar en las organizaciones.

Basados en esta premisa, los responsables de seleccionar deben establecer el proceso de perfeccionamiento y certificación del personal que posea el conocimiento de manera empírica y no formal, orientándolo al desarrollo de sus competencias y, a la vez, haciendo uso de su potencial.

Evidentemente no todas las personas que poseen el conocimiento lo ponen en practica o lo emplean en beneficio del proceso y la organización, dependiendo del nivel que ha de ocupar el individuo en la empresa no será suficiente para seleccionarlo el sólo hecho de saber.

Segundo paradigma: "el valor no está en saber, sino en lo que se hace con lo que se sabe"

Como ya se ha dicho poseer el conocimiento tampoco es suficiente, puede saberse mucho y a la vez ser un elemento completamente inútil para las organizaciones. Cuando el conocimiento no se pone en practica puede igualarse a no poseerlo.

La selección del talento habrá de orientarse a investigar la capacidad creativa que posea el candidato, su elemento transformador, basado en la premisa: "El profesional es lo que el profesional hace, no lo que dice saber". Es precisamente en la practica que puede medirse la profundidad del conocimiento, cuando se demuestra la factibilidad de transformar un hecho abstracto, una idea, en un hecho concreto capaz de ser medido y cuantificado.

El personal que sea sometido a este paradigma debe demostrar su capacidad de transformar el entorno, pues ha traspasado la barrera que exige ser "eficaz y eficiente" para convertirse en un ente "efectivo". A la hora de traducir la teoría en la practica, en cualquier situación, es posible observar otros elementos fundamentales en las competencias del individuo, pues de su rol de generador de ideas o soluciones basadas en el conocimiento pasa a convertirse en un "ejecutor" del programa y es allí donde su destreza como líder de acción quedará demostrada.

Tercer paradigma: "lo que se hace con lo que se sabe debe agregar valor Basado en los dos planteamientos anteriores, podemos observar que de acuerdo al nivel de exigencia se van agregando elementos que conducen a orientar la búsqueda en un sentido distinto al tradicional. Si antes lo importante era el documento que certificara como conocedor, hoy lo importante es conocer, pero más allá de ello el producto del conocimiento determina la profundidad del mismo,

sin embargo se puede generar una respuesta sin que esta cubra todas las expectativas que se desean y es en ese preciso momento donde "generar valor" hace la distinción entre lo que se sabe y lo que se hace con lo que se sabe.

Poseer el conocimiento y ponerlo en practica para responder un hecho inmediato tiene valor, pero no es suficiente para considerar que el individuo posee el talento que la empresa desea, de acuerdo a una búsqueda determinada. La demanda constante de personas que no se casen con la tarea ni con el proceso, pues de lo contrario serían eminentemente operativas; se ha incrementado en los últimos años. Se debe agregar valor en cualquier posición de la empresa de manera constante y sostenida, de lo contrario el producto del conocimiento no trasciende, se pierde en el tiempo y esto merma la calidad del capital intelectual de la organización.

La búsqueda de talento debe orientarse a aquellos individuos que son capaces de agregar valor a su gestión a través del producto de su conocimiento, siendo capaces de mejorar su entorno, transferir conocimiento y captarlo a la vez. El impacto positivo que el personal posea imprimirá en la empresa la energía suficiente para alcanzar sus metas y objetivos con calidad, simplemente se estaría evocando el concepto de sinergia en este caso.

Estos tres nuevos paradigmas no sugieren la ausencia de los títulos académicos, ya que de hacerlo se estaría restando importancia al esfuerzo y a la motivación de muchos profesionales, sin embargo sí cuestionan el hecho de dar predominio a este elemento sobre el que realmente importa a la organización. Las empresas no progresan por el simple hecho de contratar un talento diplomado en diferentes áreas, lo hacen por el producto eficiente, la respuesta eficaz y el resultado efectivo que su personal posea.

Cuando se posee conocimiento, se pone en practica y el resultado genera valor agregado nos encontramos ante un personal de impacto estratégico con capacidades operativas que redundarán en beneficio de la organización, de lo contrario estaremos alimentando una estructura ficticia basada en la presunción de un conocimiento por el simple hecho de estar certificado.

Tal vez no será tan sencillo asimilar los nuevos paradigmas, sin embargo será un error no hacerlo.

REQUISITOS PREVIOS AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO:

LA REQUISICIÓN AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL: Este documento es una forma que contiene datos importantes sobre el puesto: la unidad orgánica, edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia, salario, entre otros. La requisición de personal la envía el departamento solicitante al jefe de departamento de recursos humanos con el propósito de que en el tiempo justo y con base a las necesidades específicas se les suministre del personal

POLÍTICAS DE PERSONAL: Una política es una orientación permanente que proporciona guías generales para canalizar la acción administrativa en direcciones específicas.

ANÁLISIS DE PUESTOS: Las actividades de reclutamiento empiezan con una amplia comprensión del puesto a cubrir. Solo después de que esta comprensión se ha alcanzado podrá ser reducido n forma inteligente el numero de empleados potenciales.

PROPÓSITO DEL PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS:

La función de reclutamiento debe llevarse a cabo mediante un programa permanente y sistemático que contemple los siguientes propósitos:

Establecer un procedimiento para proveer de personas a la función de selección, un número suficiente y con la calidad adecuada, para todas las plazas vacantes en todos los puestos de la organización. Para ello debe implementarse un control de vacantes adecuado, a fin de conocer en todo momento las plazas existentes y quienes las cubrirá. Un esquema sencillo es el siguiente:

Núm. De control: _____	Puesto: _____
Núm. De plazas requeridas: _____	Departamento: _____
Núm. De requisición: _____	Fecha de la requisición: _____ A partir de: _____
Núm. De oficio de solicitud al sindicato: _____	Con fecha: _____
Núm. De oficio de respuesta del sindicato: _____	Con fecha: _____
Nombres de las personas propuestas por el sindicato: _____	
Nombre de quien pasa a ocupar la vacante: _____	

Establecer y mantener actualizado un sistema permanente de Planificación de recursos humanos a efecto de prever las necesidades de personal a corto y largo plazo.

Establecer con claridad y cumplir con las políticas de reclutamiento relativas a relaciones publicas, tiempos de obsolescencia y depuración de bolsa de empleo, admisión de parientes de trabajadores actuales, estrategias de planificación de recursos humanos y requisitos mínimos de admisión. Al respecto de las políticas sobre los requisitos mínimos para que los solicitantes sean considerados como candidatos, con base en al análisis de puestos de cada plaza vacante, estas deben de incluir aspectos del perfil de los aspirantes, aunque se debe recordar que el artículo 3° de la Ley Federal de Trabajo, señala que: “No podrá establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social”.

Establecer y mantener actualizado un sistema de información relativo a la localización, costos y efectividad de Fuentes de reclutamiento.

Establecer y dar seguimiento a la evaluación y retroalimentación sistemática de la función de reclutamiento en la organización vigilando que se lleve a cabo conforme a lo establecido y aportando medidas correctivas de ser necesario.

EVALUACIÓN DE LA FUNCION DE RECLUTAMIENTO

Al igual de todas las funciones administrativas, el reclutamiento debe ser sujeto de evaluación y retroalimentación. Los aspectos a evaluar en este sentido son:

Efectividad de las previsiones de recursos humanos. Hasta que punto esta función se adelanta a la existencia de plaza de vacantes.

Oportunidad con la que se presentan solicitantes a la función de selección. En relación entre las funciones de reclutamiento y selección, el tiempo es muy valioso y, mientras menos tarde el reclutamiento en aportar solicitantes (insumos), menos tardara la selección para aportar aspirantes seleccionados (producto) y, así cubrir las plazas vacantes con la antelación requerida.

Efectividad de las buenas relaciones publicas de los responsables de reclutamiento con los solicitantes y con los demás departamentos de la empresa.

Costo-beneficio del reclutamiento. Es indispensable conocer la efectividad de las fuentes y estrategias en relación con el costo de las mismas, recordando que costo no es solo dinero, sino también tiempo y recursos utilizados. En este caso se puede hacer un estudio del numero de solicitudes obtenidas por cada fuente y estrategia. Como ejercicio interesante, puede hacerse un estudio del costo y del tiempo requerido para obtener cada nuevo trabajador, desde la requisición de personal hasta su integración.

Efectividad de la bolsa o bolsas de empleo de la organización deben de estar siempre actualizadas y depuradas y ser fácilmente consultables.

Seguimiento de las políticas establecidas en materia de reclutamiento.

2.2 PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otros más. La planeación de recursos humanos permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Tradicionalmente se llevaban a cabo labores de planeación financiera, de producción, de ventas, de mercadotecnia, etc. los ejecutivos han comprendido sin embargo, que todo esto lo realiza personal específico; sin este elemento, todas las demás labores no pueden llevarse a cabo, ello convierte a la planeación de recursos humanos en una actividad altamente prioritaria.

Teóricamente todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazo. A corto plazo se determinan las necesidades de personal generalmente a un año; a largo plazo se estiman las condiciones de personal en lapsos de dos, cinco, diez y hasta veinte

años. En la práctica, esta labor se ha difundido más entre las empresas de gran tamaño, debido a varias razones, entre ellas la principal es el alto costo de la planeación en gran escala.

Según Emeterio Guevara Ramos, la planificación de recursos humanos es:

Pronosticar las necesidades de personal de una empresa para un periodo determinado y satisfacerlas con el personal apropiado y en el momento adecuado para obtener el máximo beneficio.

Como proceso, la planificación de recursos humanos implica la existencia interrelacionada de un pronóstico, una programación y una evaluación, el pronóstico se utiliza para estimar:

El número de empleados que la organización requiere (demanda de mano de obra)

El número de empleados que acudirán a la empresa (oferta de mano de obra)

Las discrepancias entre la oferta y la demanda.

NECESIDAD DE RECURSOS HUMANOS: Se inicia cuando se presenta una vacante, entendiendo como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

REQUISICIÓN DE PERSONAL: Dado que el reclutamiento es una función encomendada a la unidad de recursos humanos, el primer paso es que el departamento en donde se presenta la plaza vacante, lo comunique a la unidad de recursos humanos. Esta comunicación recibe el nombre de requisición de personal y es un formato estandarizado con el que deben contar y conocer todos los departamentos para hacer sus solicitudes de personal.

El contenido es mínimo indispensable de una requisición de personal son los siguientes:

- ④ Departamento solicitante.
- ④ Nombre del puesto.
- ④ Numero de plazas requeridas.
- ④ Motivo por el que se solicita.
- ④ Duración de la vacante.
- ④ Fechas de inicio y termino de la vacante.
- ④ Tipo de jornada y horarios.

- Si se trata de un puesto-tipo anotar la descripción, experiencia y características deseables del puesto.
- Lugar y fecha de la requisición.
- Nombre y firma de quien lo solicita.

Una requisición de personal no incluye descripción ni especificación del puesto, dado que la unidad de recursos humanos cuenta ya con el catálogo de puestos, en donde están anotados estos factores. Las excepciones serán como se vio anteriormente, cuando se trata de un puesto-tipo o de un puesto de nueva creación.

ANÁLISIS DE PUESTOS: Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente. En caso de no existir dicho análisis, deberá proceder en su elaboración para poder precisar qué se necesita. La información sobre análisis de puestos es importante porque comunica a los especialistas en personal qué deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto.

2.3 FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

EXISTEN DOS FUENTES DE RECLUTAMIENTO: *EXTERNO E INTERNO*

EXTERNO: El reclutamiento se denomina externo cuando abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas.

Las personas objeto de reclutamiento son ajenas a la empresa. El reclutamiento externo tiene las siguientes ventajas:

Fomenta posiciones de apertura al cambio, nuevos enfoques y metodologías de trabajo y, en definitiva, un ambiente empresarial abierto.

Aprovecha las inversiones en formación efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Cuando existe una vacante la organización intenta llenarla con personas de afuera atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Las principales fuentes de reclutamiento externo son:

FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Fuentes de reclutamiento son los lugares en donde se encuentran personas que tienen la posibilidad de llegar a ser candidatos en la función de selección, las estrategias de reclutamiento son las maneras por medio de las cuales la organización se pone en contacto con las personas interesadas en un empleo.

SINDICATO:

En México, la mayoría de las organizaciones tienen que acudir al sindicato o sindicatos de las mismas para proveerse de recursos humanos, dado que el texto del artículo 395 de la Ley Federal del Trabajo, estipula que:

En el contrato colectivo podrá establecerse que el patrón admitirá exclusivamente como trabajadores a quienes sean miembros del sindicato contratante.

ESTRATEGIAS:

Algunas recomendaciones para negociar con el sindicato la cláusula de admisión son las siguientes:

Establecer que las vacantes menores de 30 días no estén sujetas a esta cláusula; si lo estuvieran sería muy difícil cubrirlas oportunamente.

Establecer que el sindicato podrá enviar solicitantes.

Establecer un plazo lo más corto posible para que el sindicato envíe solicitantes a la organización.

Si el sindicato lo pide se puede pactar un segundo plazo.

Fijar una cantidad mínima de solicitantes enviar por parte del sindicato, lo cual da la posibilidad de elección.

Fijar en la cláusula el hecho de que el sindicato deberá proveer de personal calificado.

Si el sindicato no proporciona candidatos en el plazo establecido o no son adecuados, establecer que la empresa quede libre de para contratar.

BOLSA DE EMPLEO:

Existen tres tipos de bolsa de empleo, la primera esta formada por solicitantes que ya han participado en la función de selección, generalmente son trabajadores, personas que no fueron elegidas por haber alguien con mayor capacidad, o bien la empresa tiene por política que todos los solicitantes pasen por la función de selección (lo cual es muy costoso).

Una segunda bolsa de trabajo se forma por solicitantes que nunca han participado en la función de selección, pero que acuden a la organización en busca de empleo.

La tercera bolsa de empleo esta continuidad por personas que no son solicitantes directos de la organización, pero que ofrecen sus servicios abiertamente a través de boletines, revistas o periódicos.

ESTRATEGIAS:

Al tratarse de las dos primeras bolsas, lo conveniente es diseñar, implementar y depurar constantemente un archivo de solicitudes.

Al fin de alentar a las personas en ultimo caso es recomendable colocar carteles a la entrada de la empresa, lo cual puede incluir desde un “Solicito sirvienta” hasta una convocatoria para concurso de oposición de una plaza universitaria.

AGENCIAS DE EMPLEO GUBERNAMENTALES Y PRIVADAS:

Esta fuente es valiosa cuando la empresa no cuenta con un sistema establecido para la selección de recursos humanos o bien cuando se trata de plazas para las cuales es muy difícil conseguir solicitantes.

ESTRATEGIAS:

En el primer caso, solicitar la información a la agencia y trasladarla a las otras bolsas de empleo, dándoles tratamiento análogo.

En el segundo caso establecer contacto inmediato con la agencia, pero acudir solo a ellas en situaciones urgentes. Generalmente las agencias privadas de colocación cobran sobre la base de un porcentaje del sueldo de trabajador, durante un periodo convenido.

INSTITUCIONES EDUCATIVAS:

Esta fuente esta constituida por los institutos y escuelas de nivel medio superior terminal, técnicas, secretarías, de artes y oficinas, así como universidades y otras instituciones de nivel medio superior.

ESTRATEGIAS:

Visitas periódicas al centro educativo para presentar conferencias, entrevistas, audiovisuales, y folletería sobre la empresa.

Desarrollar fuertes relaciones publicas y entrevistas con los directores de las instituciones educativas, solicitando nombres e información de los recién egresados.

Otorgar becas de las empresas a los mejores estudiantes.

ASOCIACIONES PROFESIONALES:

Esta fuente se constituye por colegios, barras o asociaciones profesionales que en algún momento pueden otorgar solicitantes para ocupar plazas que requieran profesionistas

ESTRATEGIAS:

Establecer comunicación con las principales asociaciones de esta naturaleza en la región, realizar visitas de cortesía para entregar folletos acerca de la organización a fin de informar y generar intereses sobre la misma.

EL MERCADO LABORAL:

El mercado laboral, o el área donde se reclutan los solicitantes, varían según el tipo de puesto que se va a cubrir y el monto de las compensaciones. El reclutamiento de ejecutivos y de personal técnico, que requiere un alto grado de conocimiento y habilidades, puede ser de alcance nacional, o aun internacional. La facilidad con que los empleados puedan cambiar de trabajo también incide en los límites del mercado laboral.

AGENCIA PÚBLICA DE COLOCACIÓN:

Estas agencias, enlazan a los solicitantes desempleados con las vacantes, las agencias públicas de empleo, pueden ayudar a los patrones con la prueba de selección, el análisis de puestos, los programas de reubicación y las encuestas de niveles de ingresos en la comunidad.

AGENCIA PRIVADAS DE COLOCACIÓN:

Cobrar una tarifa permite a las agencias privadas de colocación personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Estas agencias, difieren en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo y en el nivel de sus asesores. Si estos trabajan a comisión, quizá su deseo de realizar un trabajo profesional sea superado por el deseo de ganar la comisión. Así, es posible que inviten a los solicitantes a aceptar puestos para los cuales no son apropiados.

AGENCIA PARA RECLUTAMIENTO DE EJECUTIVOS:

En contraste con la mayoría de las agencias de colocación, las agencias de búsqueda de ejecutivos, ayudan al patrón a encontrar a la persona adecuada para el puesto. Buscan candidatos con las aptitudes que concuerdan con los requerimientos del puesto que busca cubrir el cliente. Estas agencias no se anuncian en los medios de comunicación en busca de candidatos para un puesto, ni aceptan dinero de la persona que ubican.

RECOMENDACIONES DE LOS EMPLEADOS:

Pueden ayudar a los esfuerzos del reclutamiento de una organización. Los gerentes han descubierto que la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es bastante elevada, ya que vacilan en recomendar a personas que acaso no funcionen. Es posible mejorar la eficacia de este esfuerzo de reclutamiento pagando una comisión a los empleados que realizan una “venta de reclutamiento” exitosa. Otros incentivos que utilizan las organizaciones incluyen una cena de agradecimiento, descuentos en mercancías, viajes con todos los gastos pagados y seguros gratuitos.

SOLICITANTES Y CURRÍCULOS QUE LLEGAN SOLOS:

Muchos patrones reciben solicitantes y currículos de personas que quizá sean buenas oportunidades de empleo. Aun cuando el porcentaje de solicitantes aceptables en esta fuente no sea elevado, no debe ignorarse.

ORGANIZACIONES PROFESIONALES:

Muchas organizaciones y sociedades profesionales ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Es posible que incluyan una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales. En éstas, por lo general se establece un centro de colocación para el beneficio mutuo de patrones y de quienes buscan empleo.

VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO: El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:

Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización. Con el reclutamiento externo la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en todas empresas.

Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.

Aprovecha las inversiones en capacitación y de desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por lo propios candidatos.

DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO: El reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

Generalmente tarda mas que el reclutamiento interno pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas mas adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el enviaron a la selección y a los exámenes médicos y a la documentación así como en la liberación del candidato respecto de otro empleo y en preparar el ingreso.

Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formulario etc.

Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presenten en la empresa puede frustrar al personal, ya que este percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional.

Por lo general afecta la política salarial de la empresa.

RECLUTAMIENTO INTERNO: El reclutamiento interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa y su consecuencia es el proceso de recursos humanos. El reclutamiento interno ocurre cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aun transferidos con promoción (movimiento diagonal)

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener la alta moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o trasferidos con ascenso (movimiento diagonal) el reclutamiento interno puede implicar:

- ④ Transferencia de personal.
- ④ Ascensos de personal.
- ④ Transferencias con ascenso de personal.
- ④ Programas de desarrollo de personal.
- ④ Planes de profesionalización carreras de personal.

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

Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización.

Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.

Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participo el candidato interno.

Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que esta considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.

Planes de carrera y planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria mas adecuada del ocupante del cargo a considerarlo.

Condiciones de ascenso del candidato interno.

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

VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO: En resumen, el reclutamiento interno es un proceso o movimiento interno de recursos humanos. Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.

Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicara el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.

Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce el candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental en la mayor parte de las veces.

Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.

Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos mas elevados y complejos.

Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO: El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar y motivación suficiente para llegar allí.

Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.

Cuando se administran de manera incorrecta, puede presentarse la situación de Laurence Peter denominado "Principio de Peter": las empresas, al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.

Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que estos al convivir solo con los problemas y las situaciones de su organización se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.

No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. La idea de que cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendiz y ascender a todo el mundo, ya desapareció hace mucho tiempo.

INVENTARIO DE PERSONAL: El inventario del personal comprende un sistema de datos e información técnicamente planeado, dirigido y mantenido, que identifica y clasifica al personal de una entidad de acuerdo a los valores, características o cualidades que posee, de manera que se pueda determinar el talento humano para el logro de los objetivos institucionales.

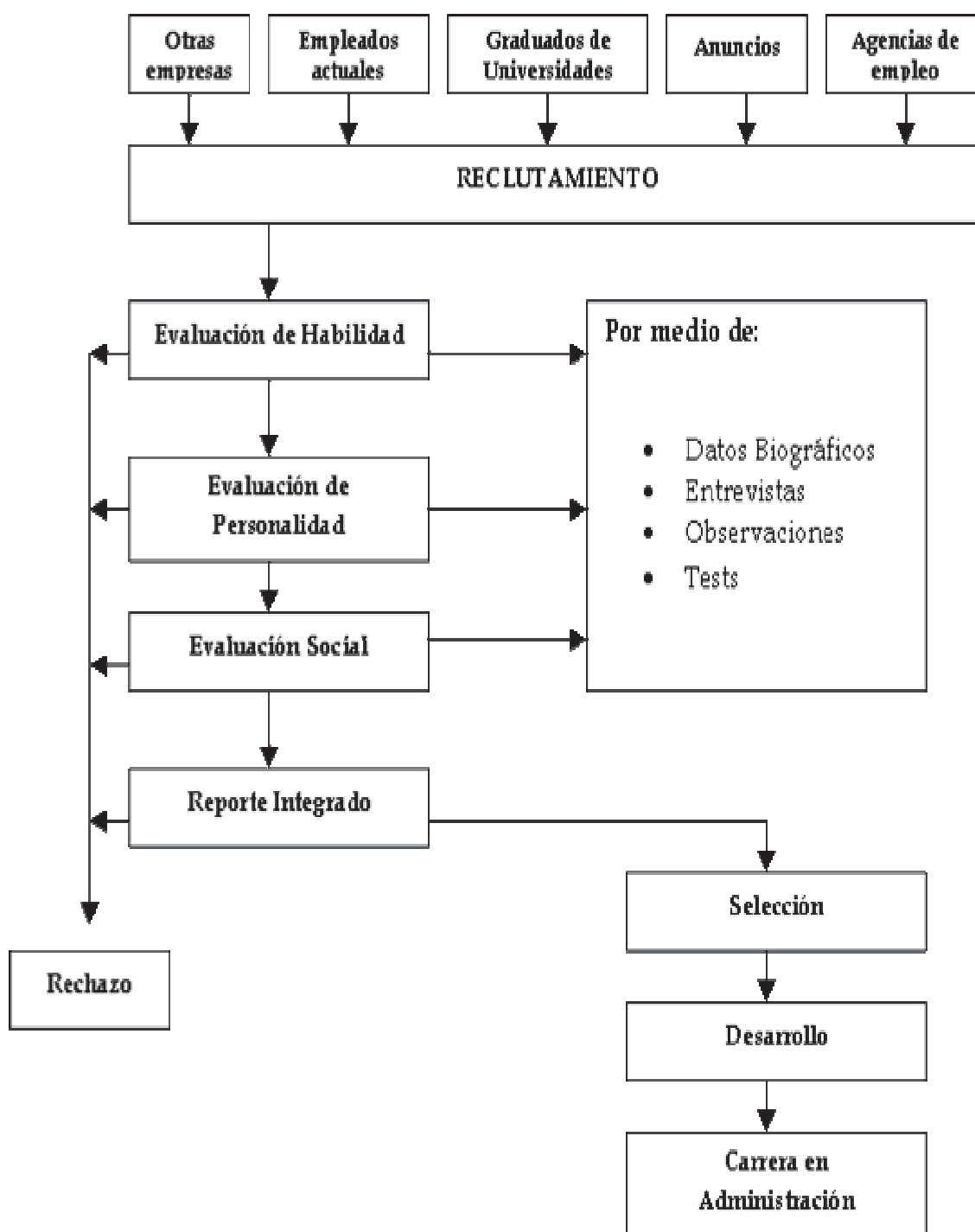
RECLUTAMIENTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN: El reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. Por supuesto, si cierta vacante ha de ser cubierta por alguien del exterior o del interior, dependerá de la disponibilidad de personal, las políticas de recursos humanos de la organización y los requerimientos del puesto que se va a cubrir.

MEDIOS PARA LOCALIZAR CANDIDATOS CALIFICADOS PARA EL PUESTO: El uso eficaz de las fuentes internas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Es posible ubicar a los candidatos calificados en la organización mediante los sistemas de registro por computadora, colocación de anuncios, y entre los despedidos.

SISTEMA DE REGISTRO POR COMPUTADORA: Las computadoras han permitido la creación de bancos de datos con los registros y aptitudes completas de cada empleado de una organización.

REQUISITOS DE PUESTO: Las organizaciones pueden informar sobre las vacantes mediante un proceso conocido como requisición de puestos. El sistema de requisición de puestos puede traer muchos beneficios para una organización; sin embargo, es posible que no se materialicen a menos que los empleados crean que el sistema se administra con justicia. Además, la requisición de puestos es más eficaz cuando forma parte de un programa de desarrollo profesional en que el personal conoce las oportunidades con que cuenta en la empresa.

LIMITACIONES DEL RECLUTAMIENTO INTERIOR: A veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben llenar desde el exterior. Esto es particularmente común en las organizaciones pequeñas. Así mismo, en el caso de ciertas vacantes quizá sea necesario contratar a personas del exterior que hayan obtenido el conocimiento y la experiencia que se requieren para estos puestos en otra empresa.



Donde el proceso de selección, parte del reclutamiento de distintas fuentes. Luego se realizan las evaluaciones o pruebas a través de distintos medios, como entrevistas, tests, observaciones, entre otros. En estas evaluaciones se pueden ir eliminando a los participantes.

RECLUTAMIENTO MIXTO

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

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno. En caso de que aquel no de los resultados deseables. La empresa esta más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa requiere personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo.

Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo. En caso de que no presente resultados deseables, la empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes.

Reclutamiento externo y reclutamiento interno "simultáneos". Caso en que la empresa está mas preocupada por llenar la vacante existente, sea a través de entrada (input) o a través de la transformación de sus recursos humanos.

2.4 CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO DE LOS ANUNCIOS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

ANUNCIOS: Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de posibles solicitantes. Es posible lograr cierta selectividad al utilizar periódicos y revistas dirigidos a un grupo específico. Los periódicos especializados, otras publicaciones especializadas y las revistas de sindicatos y de varias organizaciones no lucrativas caen en esta categoría.

ANUNCIOS EN PUBLICACIONES:

Aunque en estricto sentido, el anuncio en periódicos y revistas es una estrategia mas que una fuente, por ser tan importantes para la función de reclutamiento se considera como fuente. En este sentido, la fuente real es la comunidad de la región, en la cual circula la publicación, particularmente en la población económicamente activa.

ESTRATEGIA:

Procedimiento propuesto para la utilización de los anuncios en publicaciones como fuente de reclutamiento.

ELECCIÓN DE LA PUBLICACIÓN:

Antes de decidir el tipo de publicación, se debe clarificar, ¿quienes son las personas interesadas en el anuncio?, ¿En dónde existe mayor posibilidad de encontrarlas? y ¿cómo se puede llegar a ellas?

Algunos criterios para elegir la publicación son:

Tiraje y cobertura geográfica. Depende de la ubicación de la empresa y del tipo de plaza vacante requerida, para elegir la publicación a utilizar. Generalmente basta con una publicación a escala local o regional, pero en algunos casos será necesario recurrir a publicaciones de amplio tiraje y gran cobertura.

Tipo de publico que lee el periódico o revista. La orientación política de la publicación, su carácter general, así como los temas que trata, servirán para decidir en cual revista o periódico se debe publicar el anuncio.

Es indispensable analizar la efectividad de las publicaciones a utilizar, lo cual se facilita al incluir en el formato de solicitud d empleo una pregunta que cuestione al solicitante sobre como se entero de la plaza vacante, y analizar la calidad de cada solicitante en relación con los requerimientos del puesto.

También son factores decisivos para elegir la publicación, la opinión y actitud que tienen los lectores sobre la misma como un medio eficaz de difusión de ofertas de empleo.

ELECCIÓN DEL TIPO DE ANUNCIO:

Elegir las características que deberá tener el anuncio en el periódico o revista:

El anuncio clasificado aparece en la sección destinada para tal efecto por la publicación, junto con el resto de anuncios, en orden de su contratación. Existen algunas opciones, como la utilización de letras mayúsculas o minúsculas o bien, letras con fondo negro o viceversa.

El anuncio desplegado es un espacio dentro de la plana, el cual generalmente se cobra por tamaño, independiente del texto. En un periódico existe la posibilidad de comprar desde doble plana hasta 1/32 de ella o bien 1/16 de plana, si el texto es mucho. En estos tipos de anuncios también existen diversas opciones en cuanto a utilizar fondo negro o blanco, con margen o sin él o bien incluir logotipo de empresa o algún dibujo.

Los anuncios anónimos cuentan con algunas ventajas sobre los firmados o identificados, evitan recomendaciones y presentación de solicitudes por medios distintos a los ordinarios. En última instancia, si debe de usarse el anonimato, se recomienda utilizar los servicios de un despacho de asesoría, para que por lo menos su firma aparezca en el anuncio.

¿Por cuánto tiempo y que días? La primera pregunta se relaciona con la complejidad del puesto, tratándose de un periódico parece ser que tres días son suficientes para el puesto de secretaria, sin embargo tratándose de un ingeniero necesita de 10 a 15 días. Los días mas adecuados son sábado, domingo y lunes

¿En qué paginas y en que lugar de la plana? Puede ser de mucha utilidad para conocer cuales son las paginas mas utilizadas. Al parecer las planas nones son más efectivas, igualmente los anuncios colocados en la esquina superior derecha cuantas con la mejor posición. Asimismo depende del tipo de personal requerido para aportar por la sección de espectáculos o deportes, en lugar de la de anuncios clasificados.

¿Cuánto invertir? Esta en el tipo de anuncio a publicar a si como la publicación de que se trate, sin embargo, se debe hacer un análisis costo-beneficio basado en presupuestos y sugerencias que las propias casas editoras hagan.

DISEÑO DEL CONTENIDO DEL ANUNCIO:

Un anuncio para publicar debe redactarse y diseñarse teniendo en mente que obedecerá a una situación en la que un estímulo genera una respuesta deseada en los lectores a quienes va dirigido dicho estímulo. En otras palabras, se debe definir de antemano lo que se desea lograr antes de elaborar el anuncio, considerando fundamentalmente las características de la plaza de que se trata y del tipo de personas que suelen leer la publicación elegida.

En cuanto al texto del anuncio, debe considerarse lo siguiente:

Ser selectivo, es decir que vaya dirigido a un grupo específico de personas que cuenten con los requerimientos mínimos para esta en posibilidad de ocupar la plaza vacante.

Contener la información necesaria sobre el puesto, para que los lectores comparen su perfil con el perfil solicitado por la empresa. Por ejemplo: breve descripción del puesto, su nivel, y responsabilidades, formación académica, horarios de trabajo, experiencia requerida, lugar donde se prestaran los servicios, sexo, edad, etc.

Contener la información necesaria sobre lo que ofrece la empresa, sobre todo las prestaciones y condiciones de trabajo, para que los lectores comparen estos factores con sus propias expectativas.

Utilizar un lenguaje claro y sencillo, pero con estilo publicitario, es decir, que llame la atención, evitar ambigüedades, abreviaturas, palabras extrañas.

Detallar con toda claridad y precisión la manera en que los lectores pueden atenderlos, domicilio, teléfono y horarios.

En cuanto a la estructura y el atractivo óptico del anuncio en las publicaciones, de debe cuidar lo siguiente:

Tipo de letra: comúnmente, el nombre del puesto se imprime con letras de mayor tamaño, para que resalte.

Logotipo: para que lo identifiquen los lectores.

Fondo: se debe decidir el fondo ya sea negro, blanco o bien utilizar algún tipo de malla ya sea cuadrículado, punteado, rayado etc.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS PRINCIPALES MEDIOS

TIPO DE MEDIO “PERIODICOS”:

VENTAJAS:

Plazos de breve flexibilidad en el tamaño del anuncio.

Circulación concentrada en áreas geográficas específicas.

Secciones clasificadas bien organizadas para un fácil acceso de quienes buscan empleo activamente.

DESVENTAJAS:

Fácil de ignorar por parte de los prospectos considerable confusión competitiva.

Circulación no especializada; es necesario pagar por un gran numero de lectores no deseados.

Baja calidad de impresión.

CUANDO UTILIZARLO:

Cuando se desea limitar el reclutamiento en un área específica.

Cuando existan suficientes prospectos en un área específica.

TIPO DE MEDIO “REVISTAS”:

VENTAJAS:

Las revistas especializadas llegan a las categorías de ocupación específicas.

Flexibilidad en el tamaño del anuncio.

Gran calidad de impresión.

Medio editorial prestigiado.

Larga vida los prospectos guardan las revistas y las vuelven a leer.

DESVENTAJAS:

Amplia circulación geográfica; por lo general no se pueden utilizar para limitar el reclutamiento en un área específica.

Un gran tiempo de anticipación para la colocación del anuncio.

CUANDO UTILIZARLO:

Cuando el empleo es especializado.

Cuando el tiempo y las limitaciones geográficas no son tan importantes.

Cuando se participas en programas de reclutamiento continuos.

TIPO DE MEDIO “RADIO Y TELEVISIÓN”:

VENTAJAS:

Difícil de ignorar.

Puede llegar a los prospectos que no estén buscando empleo activamente mas que en los periódicos y revistas.

Puede limitarse a áreas geográficas específicas.

Creativamente flexible.

Puede dramatizar los antecedentes de empleo con mas eficiencia que los anuncios impresos.

DESVENTAJAS:

Sólo es posible difundir mensajes breves y poco complicados falta de permanencia; el prospecto no puede regresar al anuncio.

La creación y producción de comerciales puede ser costosas y tardadas.

Falta de selectividad de intereses especiales; se paga por una circulación desperdiciada.

CUANDO UTLIZARLO:

En situaciones competitivas cuando no son suficientes los prospectos que leen el anuncio impreso.

Cuando hay múltiples vacantes y no existen suficientes prospectos en ciertas áreas geográficas.

Cuando requiere un gran impacto de manera rápida.

TIPO DE MEDIO “PUNTO DE COMPRA” (MATERIALES PROMOCIONALES EN LOS CENTROS DE RECLUTAMIENTO):

VENTAJAS:

Llama la atención a la descripción del empleo en momento de que los prospectos puedan actuar de inmediato.

Flexibilidad creativa.

DESVENTAJAS:

Utilidad limitada; los prospectos deben de visitar centros de reclutamiento antes de que pueda ser eficaz.

CUANDO UTILIZARLO:

Carteles, pancartas, folletos, presentación audiovisual en actos especiales como ferias de empleo, festivales de la empresa, convenciones como parte de programas de referencia de empleo en las oficinas de colocación o cuando los prospectos visiten la organización.

LA PUBLICIDAD COMO UNA FUENTE DE CANDIDATOS

La publicidad es una fuente importante para atraer candidatos pero, para que los anuncios de oferta de empleos tengan resultados, existen dos elementos que se tienen que considerar: los medios que serán utilizados y la elaboración del anuncio.

GUIA DE COMO CREAR UN ANUNCIO DE EMPLEO EFECTIVO EN INTERNET

La tecnología ha avanzado en el arte de reclutar empleados durante los últimos años, especialmente en los EE UU Internet y el amplio abanico de páginas web de empleo han dado a los reclutadores un mayor poder, velocidad control de costes y una comodidad sin precedentes. Aunque la tecnología es estupenda, no valdrá para nada, si uno no consigue la base de un buen plan de selección de personal: el anuncio de empleo.

Una de las ventajas más importantes de un anuncio de empleo en línea sobre el anuncio "tradicional" en prensa, es su capacidad de contenido En breve, los recursos básicos de anuncios de empleo en Internet, serán mucho más baratos que en papel y tinta Como resultado, muchas páginas de empleo ofrecen espacio casi sin limites a menudo hasta dos paginas de "papel" a sus clientes.

Este espacio amplio libera a los anunciantes de la tiranía de las abreviaturas Con un anuncio de empleo electrónico uno puede suministrar amplia información acerca de su compañía, la cultura corporativa y el entorno laboral. Dado que el coste de un anuncio corto suele ser lo mismo que uno largo, es de sentido común aprovechar las posibilidades de contenido en Internet. Así, escasos candidatos pueden ver realmente lo que ofrece tu empresa.

Aquí abajo encontrarás una guía de introducción de cómo sacar provecho de los anuncios de empleo en línea:

1. VENTAJAS COMPETITIVAS DEL ENTORNO LABORAL: Estas son las pautas que pueden diferenciar tu empresa de la competencia y destacada como un buen lugar donde trabajar. Haga un inventario en papel. No te olvides de nada. No pienses sólo en el salario y las frecuentes ventajas como: seguros médicos. Hay que preguntarse cosas como: ¿Está la oficina en un lugar conveniente?, ¿Hay muchos atascos por la mañana?, ¿Hay parking? ¿El entorno laboral promueve la creatividad, se recompensa un trabajo bien hecho y ofrece la oportunidad de desarrollarse?. En un mercado laboral restringido, donde las empresas tradicionales más tacañas están también contra-ofertando, las pequeñas prestaciones que puedan mejorar la calidad de vida del candidato crean una gran alternativa,

2. UN TÍTULO LLAMATIVO PARA ATRAER CANDIDATOS: Normalmente, cuando una persona en búsqueda de empleo define lo que quiere encontrar por medio del uso de palabras claves, una página web devuelve una lista de títulos de ofertas. La forma que los títulos están organizados, cambia con cada web de empleo. Por ejemplo, los títulos de los anuncios / ofertas en Monster, aparecen como fecha de publicación, lugar, nombre del puesto, nombre de la compañía. En otras páginas el orden o las categorías son diferentes.

Dado que sólo el título del puesto está mostrado. El potencial candidato está obligado a determinar cuales son las ofertas que quiere repasar con más detalle, basándose en una única línea de información. Además, algunas categorías tienen tantas ofertas, que tu anuncio puede aparecer como el número 50 de la lista. Por este motivo, el título del anuncio sea un crítico componente para el éxito del anuncio.

3. USA LA PALABRA "TÚ" Y AYUDA AL CANDIDATO A PREVER SU FUTURO EN TU COMPAÑÍA: Crea un anuncio activo y personalizado y explica como su trabajo influirá en tus clientes y otros empleados.

4. ESPECIFICA HABILIDADES, COMPETENCIAS Y CALIFICACIONES: Por ejemplo, en vez de escribir "Informática a escala usuario" es mejor incluir los programas que usa tu compañía como Microsoft Excel, etc. Así recibirás un mayor número de solicitudes de candidatos calificados.

5. INCLUYE UNAS PALABRAS ACERCA DE LA CIUDAD O UBICACIÓN DEL PUESTO SI ESTÁS BUSCANDO CANDIDATOS A ESCALA NACIONAL O INTERNACIONAL: ¿Hay buenos

colegios en la zona? ¿Las viviendas son más baratas" Esta información es importante para los potenciales candidatos que no viven en la misma zona en la que se encuentra tu empresa.

6. INCLUYE CUALQUIER HECHO ACERCA DEL PUESTO Y LA COMPAÑÍA QUE INDIQUE

SEGURIDAD EN EL EMPLEO: Si tu empresa es un "start up" comenta porque seguirá existiendo en un futuro de diez años. Si la compañía está bien establecida, explica como se adaptará para enfrentarse a los nuevos retos del mercado.

7. FINALMENTE, NO LE OLVIDES DE LO MÁS BÁSICO: Es recomendable crear una lista para comprobar que hayas incluido detalles como:

Departamento.

¿A quien reporta?

Número de referencia del puesto.

Tiempo completo o parcial.

Dirección de correo electrónico.

Número de fax.

Dirección / ubicación.

Dónde se puede conseguir más información acerca de tu compañía. (por ejemplo sí hay una página web)

Una dirección de correo electrónico es crucial en un mercado donde los minutos cuentan y puede ser la diferencia entre una incorporación o una pérdida a la competencia. Sobre todo hay que recordar que la única razón que se persigue en un puesto de trabajo, es la de mejorar su vida. Así al final, lee tu documento. ¿Has comunicado bien como tu oferta de empleo puede mejorar la vida del candidato?

Es verdad que un buen anuncio de empleo puede ocuparte un tiempo. Sin embargo, a largo plazo puede ahorrártelo si consigues atraer un gran porcentaje de candidatos más informados, mejor cualificados e interesados. Actuará como una herramienta de preselección dado (las personas menos cualificadas frecuentemente no enviaran sus curriculums).

LOS CINCO MAYORES ERRORES DE RECLUTAMIENTO EN INTERNET

1. FALTA DE PLANIFICACIÓN: La falta de un plan claro de reclutamiento lleva a unos malos resultados. Aprovechar Internet como una herramienta efectiva para reclutar conlleva algo más que simplemente publicar anuncios en webs. Un factor fundamental para conseguir el éxito es la habilidad de pensar como una persona en búsqueda de empleo durante el desarrollo de su plan de selección.

La planificación del reclutamiento empieza con el repaso y análisis de los objetivos de selección de personal de la empresa, programas para encontrar candidatos, los procesos y etapas de selección, métricas de reclutamiento y recursos (personal de selección incluyendo internos y externos y el presupuesto para la campaña). Si se sabe lo que se ha hecho anteriormente, lo que se está haciendo actualmente y lo que se quiere en el futuro, se está en buen camino para lograr buenos resultados. Sin embargo, es importante tener presente que el objetivo es unir Internet con otros métodos y herramientas de identificación y captación de candidatos. También es importante controlar los resultados e identificar lo que funciona y lo que no. En estas condiciones se puede empezar a desarrollar una campaña de reclutamiento por Internet de primera fase.

2. FALTA DE RECURSOS: Durante la fase de planificación es importante determinar la inversión necesaria para la campaña de selección por Internet. Vamos a considerar un área: el presupuesto para publicidad "on line".

Está claro que las web con anuncios gratuitos pueden aportar valor. Sin embargo, para incrementar nuestra posibilidad de atraer candidatos es importante combinar los dominios gratuitos con otros de pago, además de otros métodos de reclutamiento en línea.

Durante la etapa de planificación, hay que averiguar los métodos más efectivos de publicidad para atraer al "candidato estrella" que se necesita seleccionar e incorporarlo a nuestra empresa con mayor rapidez.

3. SECCIÓN DE "CARRERAS PROFESIONALES" MAL DISEÑADA, EN LA PÁGINA WEB DE LA EMPRESA: Sin una sección de carreras profesionales bien diseñada en la página web de la compañía, la persona en búsqueda de empleo puede encontrar su oportunidad en otros sitios.

Una forma de las más cómodas para el candidato es simplemente "apuntar y hacer clic". Para mejorar la navegación de la web, es recomendable que esta cuente con un listado por funciones o título del puesto. Cuando una persona en búsqueda de empleo ve un área o título de interés, apunta y hace un "clic" al ratón para conseguir la información acerca de la oportunidad.

4. MALAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO: En nuestro mercado laboral competitivo todo el mundo está intentando atraer la misma fuente limitada de talento. Las empresas que tienen éxito en captar personas de calidad entienden la importancia de descripciones buenas de sus ofertas profesionales.

Una buena descripción ha de partir del correcto conocimiento del puesto y debe formalizarse con conocimientos de marketing y comunicación, o bien con la ayuda de profesionales de estas áreas. No debemos olvidar el efecto que causa una buena primera impresión que se construya sobre la base de información accesible, ágil y atractiva.

5. FALTA DE GANAS PARA PROBAR NUEVAS IDEAS Y MANTENERSE AL DÍA: Internet está cambiando constantemente. Algunos dicen que hay un gran cambio cada tres meses. Si vamos a usar este medio con éxito para reclutar personas es importante que nos mantengamos al día y estemos dispuestos a probar nuevas fórmulas.

Mantenerse al día nos ayudará a perfeccionar el programa de reclutamiento por Internet. Una forma de estar al día es a través de la investigación por Internet. Por ejemplo conociendo las secciones de recursos de diferentes enlaces y sitios web de empleo, robots de búsqueda, etc.

No hay que tener problema en probar cosas nuevas o diferentes que ayuden a los candidatos deseados a tomar la decisión de ponerse en contacto con nosotros.

CAPITULO III LA SELECCIÓN DE PERSONAL

3.1 DEFINICION DE SELECCIÓN.

¿QUÉ ES LA SELECCIÓN?

Tradicionalmente la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado.

Pero, ¿qué significa adecuado?. Para contestar esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales, es decir, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización. Independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

¿A qué nivel se va a seleccionar? (Ejecutivos, empleados, obreros)

¿Qué requisitos que exige cada puesto para su desempeño eficiente?

¿Qué posibilidades de desarrollo y promoción puede ofrecerse a los candidatos?

¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?

¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización con relación al mercado de trabajo (zona, potencia, ramo industrial similar)

¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?

¿Se están seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?

¿Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo? , etc.

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual sólo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que aseguren que se están Satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: sus recursos humanos.

Habiendo aclarado que el sistema técnico de selección de personal va a estar matizado por la situación y características particulares de la organización de que se trate, así como de los recursos disponibles, se hace una exposición general de dicho proceso:

Análisis del puesto (Descripción y Especificación del Puesto)

Definición del perfil.

Información de la vacante.

Clasificación de CV.

Exámenes.

Selección final.

Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo con el principio enunciado antes. Se le ha comparado en una serie de cribas que bajo, el criterio de requerimientos del puesto vayan desechando a los candidatos inadecuados por diversos conceptos, hasta dejar el apropiado.

Aunque los medios usados y el orden en que se emplean suelen variar mucho, para acomodarse a las necesidades y condiciones de cada empresa, los más usados, y el orden generalmente seguidos son:

La hoja de solicitud de empleo.

La entrevista.

Las pruebas psicotécnicas* y / o practicas.

Las encuestas.

El examen medico.

OTRAS DEFINICIONES DE SELECCION:

SEGÚN SÁNCHEZ BARRAGÁN:

En un proceso para determinar cual es dentro de todos los solicitantes los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto.

SEGÚN WERTHER W. Y KEITH D.:

Es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuales son los candidatos a los que debería contratar.

SEGÚN ALFREDO GUTH AGUIRRE:

La selección de recursos humanos es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización.

3.2 FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN.

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

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

Análisis y descripción del puesto de trabajo a cubrir.

Elaboración del perfil profesiográfico o profesiograma.

Reclutamiento.

Preselección.

Entrevistas preliminares.

Pruebas.

Entrevista a profundidad.

Redacción de informes de candidatos finalistas.

Entrevista con personal directivo de la empresa. Contratación.

Plan de Acogida.

Integración a la empresa. Socialización.

PASOS Y SECUENCIA DE LA SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El número de pasos para seleccionar recursos humanos, varia tanto d empresa a empresa como de puesto a puesto. Esto es lo mejor no es lo que contengan mas elementos, sino lo que

sirva mas dentro del propio contexto y realidad de la organización y él determinarlo es una decisión que corresponde a la unidad de recursos humanos de la compañía, al igual de decidir si se utiliza un criterio de obstáculos, que consiste en que los aspirantes pasen todas las etapas para seguir adelante; o bien de compensación en el cual existe un balance entre puntos excelentes y deficientes. Factores que permiten calificación graduable, por ejemplo las pruebas ocupacionales o la entrevista de empleo.

Pero hay otros que son determinantes, por ejemplo graves antecedentes penales o incapacidad física.

Los factores determinantes que son negativos en los candidatos pueden minimizarse si el reclutamiento es selectivo; por ejemplo es importante rechazar a un solicitante que no tenga escolaridad de licenciatura en matemáticas, y así lo requiere el puesto.

PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Es de suma importancia, antes de descubrir el proceso de reclutamiento y selección, enfatizar tres principios fundamentales: Colocación. Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra organización dentro de la misma. Orientación. Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país.

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país. Entonces en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es necesario orientarlo; es decir, dirigirlo hacia las posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; Así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercado de trabajo, en adición de dominar las técnicas de selección; o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la ausencia de aceptación.

En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que esta decida si pueden o no ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación. Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisara el resultado. La verdad es que ya se le rechaza y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, deseen juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstas. Queda desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizar esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

PRIMERA ETAPA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL:

Por lo general el perfil del puesto se establece antes de la selección del personal o ya esta definido en el manual del puesto, pero en algunos casos el perfil esta sujeto a modificaciones según las condiciones específicas que se presenten al momento de la selección.

La lista de candidatos a un puesto se obtiene principalmente de los Currículo Vitae que llegan a la empresa y por recomendaciones personales.

A nivel general se da en las empresas el reclutamiento externo, pero a manera que aumenta en las empresas el numero de personal se da mas la practica del reclutamiento interno.

Las principales fuentes de reclutamiento son las recomendaciones personales y los anuncios en medios escritos.

SEGUNDA ETAPA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL: Las pruebas psicológicas que más se aplican son las de conocimiento o inteligencia y las pruebas de simulación o dinámicas. La validación de estas pruebas se realizan por puntajes preestablecidos que por lo general debe ser superior a 70 puntos.

Casi la totalidad de las empresas aplican la entrevista como herramienta de selección y el encargado de llevarla a cabo es normalmente el jefe de recursos humanos. El desempeño en esta entrevista se considera de gran peso para una posible contratación.

El examen medico se aplica principalmente en Instituciones del Gobierno y en Organismos No Gubernamentales, y se solicita durante el proceso de selección de personal.

CIERRE DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL: La mayoría de las empresas no tienen muy claro o definido donde es exactamente que termina el proceso de selección del personal, pero por lo general lo consideran en terminación cuando la persona se integra al puesto de trabajo.

Cuanto mayor es la cantidad de empleados en la empresa, mayor es la prioridad que se le asigna al proceso de selección de personal, pues se considera que es de vital importancia para el éxito de la empresa.

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL:

Las tres técnicas que mencionan son: Negociación, la selección preliminar y el procuramiento o adquisición.

UN LARGO Y TORTUOSO CAMINO LLAMADO PROCESO DE SELECCIÓN

Desde que ojeamos las primeras ofertas de empleo, hasta que escuchamos el ansiado "el puesto es suyo", el proceso dura más de lo que esperamos, es complejo y, en ocasiones, desilusionante. Nada ni nadie puede garantizarnos el éxito en esta complicada misión, pero existen ciertas normas generales que nos ayudan a despuntar frente a quienes no las cumplen. En una carrera de obstáculos como ésta, una ventaja, por pequeña que sea, puede empujarnos hasta la línea de meta. Veamos a continuación los pasos a seguir ante un proceso de selección:

1. ANTE TODO MUCHA CALMA: tenemos que darnos cuenta de que vamos a iniciar una época de nuestra carrera y muchas ganas de luchar en un mercado saturado y muy competitivo. Cada día nos prepararemos a fondo para enfrentarnos al desaliento que supone abrir el correo y leer el consabido "su currículum no se ajusta al perfil que buscamos".

2. SERIEDAD Y PROFESIONALIDAD: encontrar empleo es un trabajo duro al que debemos una jornada laboral de varias horas diarias. No podemos dejar escapar una oportunidad por mínima que nos parezca. Lo más importante es la labor de prospección ya que, hay que buscar hasta debajo de las piedras: suplementos dominicales, periódicos especializados, bolsas de empleo en Internet, empresas de trabajo temporal, directorios de grandes empresas con proyectos de expansión, empresas de selección de personal.

3. ORGANIZACIÓN: deberemos llevar una base de datos o una agenda diaria en las que queden constancia de las ofertas a las que contestamos (en qué medio se publicó, quién nos recomendó, cuándo enviamos el currículum, cuál de todos nuestros currículos enviamos -si es que tenemos alguno especializado-, qué y cuándo nos contestaron).

4. LA IMPORTANCIA DE LA AUTOPROMOCIÓN: Todas las personas a las que conozcas deben saber que estás en el mercado, que quieres encontrar un puesto de trabajo (con discreción si se trata de una mejora de empleo). **Recuerda que más del 80% de las personas encuentra trabajo gracias a amigos, conocidos y familiares.** No se trata de una cura de humildad sino de una práctica muy inteligente que triunfa en el mundo entero con el sobrenombre de "networking". También deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

3.3 IMPORTANCIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN.

ASPECTOS IMPORTANTES EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

EL ASPECTO ÉTICO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN: Dado el papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de lo importante de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto

DESAFÍOS DE LA ORGANIZACIÓN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN: El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

Sería un mejor interés de una empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que complementen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.

VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS: Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta discutible. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos. Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo. El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informes que recibe en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

CAUSAS MÁS COMUNES DEL FRACASO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

Mal diseño del perfil buscado
Insuficiente número de alternativas (demasiado direccionado).
Cometer errores en la entrevista de selección.
Descuido de las constataciones de referencias.
No contener o perder de vista el objetivo final de la entrevista.

EL COACHING: Empresarial prefiere seleccionar a las personas por lo que son y por su aportación al equipo en el que deben integrarse, porque lo que aun no saben pueden aprenderlo, pero lo que son permanecerá.

ALGUNOS ESTUDIOS DE CASO EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

UN MODELO DE SELECCIÓN:

Terry y Franklin (1987), en su libro “Principios de Administración”, plantea un modelo de selección que tiene el siguiente formato:

POR MEDIO DE:

Datos Biográficos, Entrevistas, Observaciones, Tests, Selección, Otras empresas, Empleados actuales, Anuncios, Graduados de Universidades, Agencias de empleo.

LIMITACIONES DE LA SELECCIÓN:

El encargado de la función de selección debe ser sensible a las limitaciones que recaen sobre el proceso de selección. Tales limitaciones son impuestas por la organización el seleccionador y el medio externo. Para triunfar, los seleccionadores deben satisfacer los desafíos siguientes.

De la organización.

De la ética.

De la oferta.

DE LA ORGANIZACIÓN: el proceso de selección es un medio que le permite a la organización integrar personal eficiente para lograr sus objetivos desde luego la organización impone restricciones tales como presupuestos, políticas y normas. Que pueden ser obstáculos para el proceso de selección.

DE ÉTICA: ya que los especialistas en administración de personal influyen considerablemente en las decisiones de selección y contratación, estas se ven influidas por su ética. Las contrataciones de familiares, de amistades, los arreglos de una agencia de colocación y los sobornos, son algunas de las circunstancias que desafían las normas de ética de los especialistas de personal.

DE LA OFERTA: es necesario tener un grupo grande y apropiado de personas de entre las cuales escoger a los candidatos. Sin embargo, algunos puestos con salarios bajos y los puestos muy especializados son ejemplos de puestos con pocas razones de selección. Una razón de selección es la relación entre la cantidad de candidatos y la cantidad total de solicitantes disponibles. Una razón grande es de 1:25, una pequeña es de 1:2, una razón de selección baja significa que hay menos solicitantes entre los cuales escoger, además en muchos casos una razón de selección pequeña significa candidatos de baja calidad La razón se calcula así:

Razón de cantidad de candidatos contratados.

$$= \frac{\quad}{\quad}$$

Selección cantidad de total de solicitantes.

3.4 LA PRESELECCION

LA PRESELECCIÓN

Una vez finalizada la fase de reclutamiento y disponiendo, en consecuencia, de un número adecuado de candidatos que satisfagan los requerimientos del puesto de trabajo que pretendemos cubrir, comienza la selección propiamente dicha.

La primera fase dentro del proceso de selección, es lo que llamamos preselección. Esta fase tiene como objeto llegar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados basado en información fácil de obtener (preselección en base al currículum y carta de presentación). Se trata de comprobar en primer lugar que los candidatos que se presentan reúnen las condiciones que se han exigido en el anuncio de selección (Sí lo hemos publicado) o en el profesiograma del puesto.

La preselección tiene la ventaja de que es rápida y de bajo coste. Además es necesaria porque a menudo no podemos citar a todos los candidatos para una entrevista: después de la preselección nos queda un número limitado de candidatos. La preselección deberá hacerse de forma meticulosa. Los criterios que en ella se manejan, no son otros que aquellos que determinan la aptitud definitiva del candidato.

En este contexto hablamos de criterios mínimos, lo cual quiere decir: las exigencias mínimas que deberán cumplir los candidatos. Las exigencias que tendrá que cumplir la persona que finalmente contratemos serán, por lo general, considerablemente más amplias. De la severidad y el número de criterios de preselección dependerá si nos quedan más o menos candidatos para la siguiente fase. Menos candidatos significa menos trabajo pero aumenta el riesgo de que al final ningún candidato resulte adecuado.

Un posible riesgo que corremos durante la preselección, es que rechazemos injustificadamente candidatos potencialmente adecuados en una fase demasiado prematura durante el proceso total de selección.

Cuando el número de candidatos reclutados no sea muy amplio, puede ser aconsejable dividir los candidatos en tres grupos: adecuados, eventuales- adecuados e inadecuados.

3.5 TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

LA ELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección mas adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos:

ENTREVISTAS DE SELECCIÓN: dirigidas como formato preestablecido, no dirigido (sin derroteo o libres)

PRUEBAS DE CONOCIMIENTO O CAPACIDAD:

generales: de cultura general, de idiomas.

Específicas: de cultural profesional, de conocimientos técnicos.

PRUEBAS PSICOMETRÍAS: “De aptitudes”:

Generales.

Específicas.

PRUEBAS DE PERSONALIDAD:

Expresivas: psicodiagnostico, miocinético.

Proyectivas: de árbol, Rorschach, TAT (thematic apperception test)

Inventarios: de motivación, de frustración, de intereses.

TÉCNICAS DE SIMULACIÓN:

Psicodrama.

Dramatización (role-playing)

ENTRADA	PROCESAMIENTO	SALIDA
Candidatos atraídos por el reclutamiento.	APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE SELECCION. Entrevistas. Pruebas de conocimientos. Pruebas psicometrías. Pruebas de personalidad. Dramatización. Técnicas de simulación.	Candidatos seleccionados para evaluación de los gerentes.

3.6 ENTREVISTA

LAS ENTREVISTAS

Buscan obtener información del candidato en relación con su carrera profesional, educación, los cargos que ejerció, los objetivos cumplidos, los motivos de las desvinculaciones de trabajos anteriores, etc.

Pueden consistir en una serie de preguntas ya previstas y dirigidas a determinados temas, o más libre, en cuyo caso las preguntas se van organizando en función del desarrollo de la entrevista.

La información laboral y las referencias de trabajos anteriores se corroboran con los **Informes OCUPACIONALES**, mientras que los **INFORMES AMBIENTALES** verifican la información suministrada en relación con el lugar de residencia.

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Desde el punto de vista de la empresa, el objetivo principal de la entrevista es un encuentro cara a cara que permite medir y evaluar la idoneidad de tu candidatura para un puesto determinado.

Se trata de averiguar si tienes las aptitudes y experiencia necesarios para adoptar una contribución significativa y provechosa para la empresa. Un segundo propósito es comprobar si puedes encajar en la empresa, según tu estilo personal, temperamento y habilidades sociales

Es el punto culminante del proceso de selección y también el más subjetivo. A través de la entrevista, la empresa obtiene información que le permite comparar tus puntos fuertes y débiles con los de otros candidatos. Desde tu punto de vista, el objetivo de la entrevista es obtener una oferta de empleo, y demostrar que eres el mejor candidato. Además, la entrevista puede servirte para comprobar tu compatibilidad con el empleador potencial y su empresa. El contexto de la entrevista es diferente cuando ésta se produce tras una contestación a un anuncio o tras el envío de una candidatura espontánea.

En el primer caso, la relación que se establece con el seleccionador es similar a la que afrontaría una entidad en competencia con otras en un concurso público de ofertas. Cuando entras en el despacho del entrevistador, ya conoces la necesidad de la empresa y la entrevista estará marcada por una fuerte presión, ya que el objetivo del entrevistador será evaluar tu candidatura respecto a un perfil ideal, y respecto al perfil de tus competidores. Deberás mostrar no sólo que encajas perfectamente con las necesidades de la empresa, sino que lo haces mejor que los otros candidatos.

En el segundo caso, al entrevistador le habrá llamado la atención la calidad de tu candidatura y estará interesado en conocerte, sin tener una idea precisa de lo que vas a proponerle. La relación será más igualitaria, marcada por un intercambio de información.

ANTES DE LA ENTREVISTA

CONÓCETE A TI MISMO: Aplicamos la máxima de Sócrates y nos estudiamos. En primer lugar, analiza tu currículum. Reflexiona y extrae conclusiones sobre tu educación, tu experiencia profesional, tus capacidades y cómo las podemos aplicar al puesto solicitado.

Prepárate una serie de argumentos breves y precisos para defender tus puntos débiles.

Tienes que tener conciencia de tres preguntas fundamentales, que te permitirán focalizar la entrevista y motivarte para la misma:

- ❖ ¿Cuáles son mis cualidades y ventajas para optar a ese empleo?,
- ❖ ¿Qué me ha llevado a solicitar el puesto de trabajo y qué puedo aportar a la empresa?
- ❖ ¿Qué factores me pueden diferenciar del resto de candidatos?.

INFÓRMATE SOBRE LA EMPRESA:

¿De qué tipo de empresa se trata? ¿Cuáles son sus líneas de negocio? ¿A quién pertenece? ¿Cuánta gente emplea? ¿Qué estructura tiene? ¿Tiene proyectos de expansión? ¿Cuál es su política de personal? ¿Y su cultura (que valores tratan de transmitir y fomentar entre sus empleados)? Cuantas más preguntas de estas seamos capaces de responder mejor preparados iremos a la entrevista y más probabilidades tendremos de ajustar nuestras respuestas (verbales y no verbales) a lo que el entrevistador quiere oír. En cuanto a las fuentes para contestar, hoy día disponemos de una gran ayuda: Internet. Rara es la empresa, por pequeña que sea, que no dispone de su propia página web. Pero tampoco deberíamos menospreciar las fuentes "clásicas", que resultan de gran utilidad: conocidos que hayan pasado por la empresa o trabajen aún, posibles referencias en prensa, el registro mercantil, etc. Si es posible: Enterarse del nombre de la persona que va a entrevistarte y conocer el puesto que ocupa en la empresa.

INFÓRMATE SOBRE EL PUESTO:

¿Qué puesto se trata de cubrir? ¿Cuáles serán sus principales funciones? ¿Qué características personales debería poseer la persona que desempeñará el trabajo? ¿Con quién trabajaría?. Todas estas son preguntas que nos ayudarán a adecuar nuestras respuestas a las que el entrevistador quiere oír. No olvidemos que el seleccionador no tiene "poder", se trata de alguien que está en medio de una demanda concreta y de muchas ofertas que tratan de cubrirla, y su obligación es encontrar al candidato (oferta) que mejor cubra el puesto de trabajo que se trata de cubrir (demanda). Claro está que casi nunca podremos disponer de este "perfil ideal del candidato al puesto", por lo que será tarea nuestra deducirlo. Para ello contamos fundamentalmente con la información que hayamos conseguido recabar con relación a la empresa, y con el anuncio por el

que tuvimos acceso a la oferta de empleo. Resulta de gran importancia leer detenidamente este anuncio e intentar imaginar en quien estaban pensado cuando lo redactaron.

IMAGEN/APARIENCIA:

Tienes que sentirte cómodo/a con tu aspecto físico y con la ropa que te has puesto. Elige tu vestuario un día antes, te ayudará a ganar tiempo y a visualizar imprevistos con anterioridad. Vestimenta semi-formal o formal, siempre adecuada con la filosofía de la empresa.

Nunca estrenes ropa o zapatos para acudir a una entrevista de trabajo. No acudas con gafas de sol, al menos que no te vea con ellas puestas el responsable de seleccionarte. Una visita a la peluquería un día antes no vendría mal.

SI TE CITAN POR ESCRITO:

Lo correcto es que contactes telefónicamente o vía e-mail para confirmar tu asistencia. Si nos retrasáramos por cualquier motivo, tendríamos que contactar con la empresa y justificar el retraso o la falta de comparecencia con argumentos sólidos y justificables.

PUNTUALIDAD:

Intentar ir a la entrevista por la mañana, debe dar la impresión de que es la cita más importante del día. Acuda a la entrevista con 10 minutos de antelación, de esta forma tendrás tiempo para serenarte, y causar una impresión previsor y sin apresuraciones

TAMBIÉN ES IMPORTANTE QUE ACUDAS SOLO/A, SIN APOYO EMOCIONAL DE NINGÚN FAMILIAR O AMIGO:

Porque no te hace falta, estás seguro/a de tus posibilidades.

NO FUMES NI MASTIQUES CHICLE MIENTRAS ESPERAS QUE LLEGUE EL MOMENTO.

DURANTE LA ENTREVISTA

Ha llegado el momento clave. Si no sabes muy bien cómo comportarte ni qué decir, en una entrevista de trabajo, te damos algunas de las claves:

Ante todo, es importante ir con confianza en uno mismo, seguro de tus cualidades y de lo que puedes ofrecer a la empresa. Pensar de forma positiva, ser claro, sincero y, sobre todo, decidido.

MODALIDADES DE ENTREVISTA:

En función de las personas que intervienen

Distintos tipos de entrevistadores

DIFERENTES TIPOS DE ENTREVISTADORES

ENTREVISTA CON UN CONSULTOR DE SELECCIÓN AJENO A LA EMPRESA:

En la gran mayoría de los casos será un psicólogo el que te entrevistará, es un experto en técnicas de entrevista. Sin embargo, y salvo excepciones, no es un experto en todos los puestos de trabajo.

❖ LOS QUE SELECCIONAN:

Su objetivo es detectar si tu personalidad, tu formación y tu motivación coinciden con el retrato-robot que él tiene en mente, pero generalmente no está capacitado para saber si tu formación técnica es la idónea para ocupar el puesto al que aspiras. La entrevista girará básicamente en torno a datos de personalidad, y te basará probablemente en el estudio del currículum y carta de acompañamiento que tú enviaste.

❖ PREGUNTAS MÁS HABITUALES DENTRO DE UNA ENTREVISTA:

Para evitar que un entrevistador te sorprenda con alguna pregunta complicada, es recomendable ir bien preparado. Aquí te hacemos una selección de las que son más habituales, pero ten en cuenta que no tienen porque ser formuladas exactamente igual, tómalas como un primer contacto que te ayudará a no quedarte en blanco.

❖ PREGUNTAS SOBRE FORMACIÓN:

¿Qué estudios realizó y por qué los eligió?

Es muy importante dar una respuesta ordenada cronológicamente y suficientemente justificada.

Intenta evitar frases como " porque no sabía que hacer" o "porque la nota no me dio para otra carrera"

¿Podría hacerme un resumen de su CV?

Antes de asistir a una entrevista de trabajo debes haber estudiado con profundidad tu CV, así podrás sintetizarlo con mayor facilidad.

PREGUNTAS QUE PUEDO REALIZAR EN LA ENTREVISTA DE TRABAJO:

Al final de la entrevista de selección, la mayor parte de entrevistadores dicen a los entrevistados si tienen alguna pregunta que hacer.

Te recomendamos que plantees preguntas originales, y no simplemente las clásicas acerca de: si debes o no viajar, si pagan dietas, etc.

No es conveniente hablar de salario, vacaciones y cosas por el estilo. No porque estos temas no sean importantes sino porque más adelante podrás profundizar sobre ellos.

Intenta que tus preguntas se relacionen con el trabajo: Te darás cuenta de que las preguntas más acertadas serán las que se relacionen con la investigación que has hecho de la empresa antes de acudir a la entrevista de selección

No intentes saber en ese momento si tienes posibilidades de ser contratado o no.

ESTAS SON LAS PREGUNTAS QUE SUELEN TENER MEJOR ACOGIDA EN ESTA FASE DE SELECCIÓN:

Se trata de un puesto nuevo, o de un puesto que existía ya en la empresa

¿Qué espera la empresa de la persona que ocupe el puesto?

¿Cuánto tiempo se tarda en ascender?

¿Tienen programas de formación dentro de la empresa?

ELEMENTOS DE LA ENTREVISTA COMO PROCESO DE COMUNICACIÓN

Como proceso de comunicación, la entrevista de empleo cuenta con los siguientes elementos:

Emisor o fuente: puede ser tanto al aspirante de empleo como al entrevistador, aunque generalmente en el aspirante se origina la mayoría de los mensajes.

El mensaje o contenido que envía la fuente: es tanto la información sobre la organización y la plaza vacante que expresa al entrevistador al aspirante, como los datos personales, escolares, y laborales que este proporciona al entrevistador.

El canal: medio por el que la información se envía, lo constituyen las palabras habladas, así como la comunicación no verbal.

El receptor o destino: es a quien se transmite el mensaje; en este caso el candidato, el destino es el entrevistador y para este el candidato.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista de empleo tiene frecuentemente perturbaciones no deseadas, llamadas “ruido” a barreras de comunicación, las cuales son responsables de que el mensaje no se transmita adecuadamente del emisor al receptor.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA DE EMPLEO

Una entrevista de empleo debe concebirse como una comunicación cálida e informal y los temas deben fluir suavemente, sin cambios bruscos. Para lograr lo anterior, se debe elaborar una guía-reporte que presente de manera estructurada, lógica, y secuencial los aspectos que deberán evaluarse de cada aspirante, mismos que prácticamente responden a las preguntas que guían la selección de recursos humanos: ¿puede desempeñar el puesto? Y ¿quiere desempeñar el puesto en nuestra organización?

GUIA-REPORT DE ENTREVISTA DE EMPLEO

ASPIRANTE: _____

PUESTO: _____

FECHA: _____ ENTREVISTADOR: _____

EJEMPLO DE SECUENCIA DE TEMAS:

Se presenta un ejemplo de la secuencia de temas dentro de la entrevista de empleo, en este se desglosan las actividades a realizar y los objetos de cada una:

Actividad #1

Explica al aspirante el papel del entrevistador en la empresa. Hablar sobre productos y/o servicios, estadísticas sobre trabajadores, un poco de historia de la organización, así como su filosofía de recursos humanos.

Objetivo: Comenzar a crear un clima de confianza y proporcionar información básica sobre aspectos generales de la organización y su filosofía.

Actividad #2

Verificar con el aspirante la información proporcionada sobre antecedentes laborales, escolares y personales.

Objetivo: asegurarse que la información fluya con propiedad y de manera lógica.

Actividad #3

Preguntar sobre experiencias familiares logros, logros escolares, trabajos de tiempo parcial, actividades extracurriculares.

Objetivo: Conocer del aspirante su orientación de logro, intereses, nivel general de inteligencia, aptitudes y ajuste personal.

Actividad #4

Preguntar sobre desarrollo, logros y problemas en el trabajo, progreso o ascensos, razones para seleccionar las empresas en donde ha trabajado y por las que salió de dichas empresas.

Objetivo: Conocer del aspirante su desempeño laboral distintas condiciones a fin de predecir el desempeño futuro en la organización; habilidad para ejecutar planes, madurez, aprendizaje del trabajo, experiencia real en el área en la que se le puede contratar.

Actividad #5

Presentar al aspirante un problema real o hipotético para que lo resuelva.

Objetivo: conocer del aspirante su habilidad para conceptuar problemas, así como los métodos a utilizar para solucionarlos.

Actividad #6

Preguntar al aspirante aspectos sobre su futuro profesional laboral y a que factores atribuye sus éxitos o sus fracasos anteriores.

Objetivo: Conocer del aspirante sus puntos de referencia e internos y externos.

Actividad #7

Preguntar al aspirante sobre sus debilidades y cualidades situaciones de trabajo en las cuales haya requerido utilizar sus cualidades.

Objetivo: Conocer del aspirante su auto imagen. Confianza en si mismo, asertividad.

Actividad #8

Terminar la entrevista, preguntando al aspirante dos o tres cosas que se le preguntaron y darle la libertad de preguntar.

Objetivo: Dar al aspirante otra oportunidad de obtener mayor información sobre la organización o sobre el puesto y hablar de aspectos que no se cubrieron en otras partes de la entrevista.

CIERRE DE LA ENTREVISTA

En el momento del cierre de la entrevista de empleo es recomendable resumir brevemente los puntos sobresalientes de las entrevistas para verificar si tanto el aspirante como el propio entrevistador se han entendido bien, definir al aspirante el procedimiento o los mecanismos para continuar con la función de selección, informándole de ser necesario, sobre los nombres de personas y números telefónicos de utilidad. Agradecer el tiempo, dinero y esfuerzos invertidos en la entrevista de empleo, recordarle la confidencialidad de la información y comunicarle el termino de la entrevista de empleo.

Durante el cierre no debe introducirse nuevo material, a menos que se trate de un olvido esencial para elaborar el reporte correspondiente.

3.7 PRUEBAS DE SELECCIÓN

DEFINICIÓN DE PSICOLOGÍA:

La palabra psicología viene del vocablo griego, psyche, soplo, aliento, vida y logos, reunir, ligar como en el sentido que adquirió posteriormente de psyqué, alma y lógos, discurso, tratado que significa "estudio de la mente o del alma". José Velázquez señala que en nuestros días se define a la psicología como la ciencia que estudia la conducta y los procesos mentales en todos los animales. De aquí se desprende lo siguiente: La ciencia ofrece procedimientos racionales y disciplinados para llevar a cabo investigaciones validas y construir un cuerpo de información coherente. Los psicólogos usan la palabra "conducta" de forma bastante vaga; para la mayoría la conducta abarca prácticamente todo lo que la gente y los animales hacen: acciones, emociones, modos de comunicación, procesos mentales y del desarrollo. Existe controversia con respecto a considerar los procesos mentales como conducta. 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.

PSICOLOGÍA: Es la ciencia que busca medir, explicar y a veces cambiar el comportamiento de los humanos y otros animales, los psicólogos están interesados en estudiar y tratar de entender el comportamiento humano.

Aquellos que no cesan de contribuir al conocimiento del comportamiento organizacional son los teóricos del aprendizaje y de la personalidad, los sociólogos de consejo y lo más importante: Los psicólogos industriales y organizacionales que se interesaron en problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores relevantes en las condiciones de trabajo que pudieran impedir el eficiente rendimiento del trabajo. Mas recientemente sus contribuciones se han ampliado y ahora incluyen el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la eficacia de liderazgo, las necesidades y las fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones de rendimiento, la medición de las actitudes, las técnicas de selección del empleado, el diseño del trabajo y la tensión o estrés laboral.

SOCIOLOGÍA: Mientras que los psicólogos se enfocan en el individuo, los sociólogos estudian el sistema social en el cual los individuos desempeñan sus papeles; esto es la sociología, que estudia a la gente en su relación con otros seres humanos. Específicamente, los sociólogos han hecho su mayor contribución al comportamiento organizacional a través del estudio del comportamiento en grupo en las organizaciones, en particular en organizaciones formales y complejas. Algunas de las áreas dentro del comportamiento organizacional que han recibido una valiosa contribución de los sociólogos son:

- Dinámicas de grupo.
- Diseños de equipos de trabajo.
- Cultura organizacional.
- Teoría y estructura de la organización formal.
- Tecnología organizacional.
- Comunicaciones.
- Poder.
- Conflicto.
- Comportamiento entre grupos.

PSICOLOGÍA SOCIAL: Es un área de la psicología, pero que mezcla los conceptos de esta disciplina y de la sociología y que se enfoca en la influencia de unas personas en otras. Una de las principales áreas que han recibido considerable investigación por parte de los psicólogos sociales es el cambio; como ponerlo en practica y como reducir las barreras para su aceptación. Además los psicólogos sociales están haciendo contribuciones significativas a las áreas de:

Medición.

Entendimiento y actitudes cambiantes.

Patrones de comunicación.

Formas en las cuales las actividades de grupo pueden satisfacer las necesidades individuales.
Los procesos de toma de decisiones de grupo.

ANTROPOLOGÍA: Es el estudio de las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades. El trabajo de los antropólogos en las culturas y ambientes, por ejemplo, nos han ayudado a entender las diferencias en valores fundamentales, actitudes y comportamiento entre la gente de diferentes países y dentro de diferentes organizaciones. Mucho del conocimiento actual sobre la cultura y los ambientes organizacionales, así como las diferencias entre las culturas de las naciones es resultado del trabajo de los antropólogos o investigadores que han usado las metodologías de aquellos.

CIENCIA POLÍTICA: Aunque frecuentemente se han pasado por alto, las contribuciones de los científicos de la política son significativas para el entendimiento del comportamiento en las organizaciones. La ciencia política estudia el comportamiento de los individuos y grupos dentro de un ambiente político. Entre los temas específicos de su interés se incluyen:

La estructura del conflicto.

La distribución del poder.

Como la gente manipula el poder en su propio beneficio.

Hace 30 años, poco de lo que los científicos políticos estudiaban era de interés para los estudiantes del comportamiento organizacional, sin embargo, los tiempos han cambiado y nos hemos dado cuenta cada vez mas de que las organizaciones son entidades políticas; si quisiéramos explicar y predecir con precisión el comportamiento de la gente en las organizaciones, necesitaríamos dar una perspectiva política a nuestro análisis.

¿POR QUÉ SE UTILIZAN PRUEBAS PSICOLÓGICAS EN LAS EMPRESAS?

En la actualidad se ha incrementado la utilización de las pruebas psicológicas en las empresas, esto se debe a la valiosa ayuda que han aportado, especialmente en el proceso de selección como un complemento a la entrevista de selección, estudio socioeconómico, examen médico, etc., Las pruebas psicológicas si son utilizadas adecuadamente permiten a las organizaciones conocer las habilidades, intereses, aptitudes, conocimientos, que poseen los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la empresa y a través de éstas hacer más fácil la selección de un candidato específico que llene las condiciones del puesto requerido. Las pruebas psicológicas aun cuando en su mayoría se utilizan para la selección de personal contribuyen también entre otros:

-  Colocación de los empleados en los distintos oficios.
-  Traslado de los empleados.
-  Ascenso de los empleados.

- 🖱️ Valoración de la eficacia de los programas de adiestramiento.
- 🖱️ Determinar las necesidades que hay en la organización de adiestrar personal.
- 🖱️ Asesoramiento y consejo de los empleados.

LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS NO SON INFALIBLES:

Joseph Tiffin señala que las empresas deben tener siempre presente que las pruebas psicológicas distan mucho de ser infalibles y que a veces producen resultados que no constituyen indicación auténtica de la aptitud del solicitante para el trabajo a que aspiran. Cualquier sistema nuevo, bien sea para el empleo del nuevo personal u otra actividad, no debe valorarse en virtud del hecho de que sea totalmente exacto, sino en función de su grado de perfección mayor que el de los métodos que le han precedido. Para determinar la utilidad de la implantación de un programa de pruebas es necesario hacer una comparación entre la situación del empleo aplicando las pruebas y la misma situación sin haber utilizado la resultante del coeficiente intelectual, obviando otros parámetros importantes, lo que puede crear valoraciones que no corresponden con la realidad. También existen formas abreviadas de esta escala que se utilizan como medio rápidos de criba. Su fiabilidad, muchas veces, resulta un tanto discutible, puesto que sesga muchas de las observaciones cualitativas. El test de ordenamiento o clasificación de imágenes es uno de los once que forman parte de la escala de Wechsler, y corresponde a la escala de ejecución. Se trata de una prueba de comprensión en la que el individuo deberá ordenar de forma lógica una secuencia de imágenes. Esta prueba valora la rapidez de ejecución y la aptitud para encontrar el orden idóneo. El test se inicia con una serie sencilla de tres viñetas, como la que se muestra. Y va ganando complejidad hasta llegar a series de seis. La media de los adultos tarda uno o dos minutos en situar en su orden exacto las cuatro primeras series. Los que poseen mayores dotes de inteligencia lo consiguen en menos de 60 segundos.

En estos casos, el psicólogo valorará no tanto la solución al problema como la rapidez en su resolución, lo cual indicaría que el individuo posee un espíritu despierto y también una buena disposición para la lógica y la intuición. A continuación se presentan los siguientes reactivos que son una combinación del procedimiento Wechsler y Terman-Binet. Se espera que el sujeto dé una respuesta directa y general.

FACTORES QUE DETERMINAN LA PERSONALIDAD DE UN INDIVIDUO

PERSONALIDAD: El comportamiento organizacional tiene como base la conducta del individuo; la conducta de cada una de las personas que integran la organización. No todas las personas se comportan igual, ya decíamos que todos somos diferentes a pesar de nuestras semejanzas.

¿QUÉ ES LO QUE NOS HACE A CADA UNO DE NOSOTROS SER Y ACTUAR DE UNA FORMA PECULIAR?, ES LO QUE LLAMAMOS "PERSONALIDAD"

Todo nuestro comportamiento está de algún modo modelado por nuestra personalidad, y ésta a su vez, por todas las experiencias que hemos vivido aún desde que nos estábamos gestando en el vientre de nuestras madres, hasta el momento presente.

La personalidad podemos definirla como el conjunto de características que definen e identifican a una persona y establecen su diferencia con los demás. Pero para ser más científicos basémonos en la definición de **Gordon Allport** "*La personalidad es la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes singulares a su ambiente*".

Podemos observar e identificar diferentes tipos de rasgos en las personas, que integran o constituyen su Personalidad:

RASGOS FÍSICOS (BIOLÓGICOS) Tales como: su raza, estatura, complexión, tipo y color de pelo, tipo y color de ojos, señas particulares como los lunares, verrugas, cicatrices, etc.

RASGOS PSÍQUICOS (PSICOLÓGICOS) Tales como: su temperamento, su carácter, su capacidad intelectual, etc.

RASGOS SOCIO-CULTURALES (AXIOLÓGICOS) Tales como: su educación, su cultura, sus creencias y valores, etc. Dos factores influyen de manera decisiva en la formación de nuestra personalidad: **LA HERENCIA Y EL AMBIENTE**.

La Herencia biológica, brinda a la personalidad de un individuo, todas aquellas características genéticas que son aportadas en el momento de la concepción de un nuevo ser, por el óvulo y el espermatozoide que se fusionaron en la célula huevo que le dio origen.

La herencia genética, no es dada por los padres, ellos sólo son los portadores de la información que se encuentra contenida en los genes que constituyen cada uno de los cromosomas los cuáles se encuentran en el núcleo del óvulo y el espermatozoide que se han unido en el momento de la concepción. Por lo tanto es ahí, en ese exclusivo momento, cuando recibimos toda la carga de factores genéticos. La herencia determina las características del individuo tales como: estatura, sexo, estructura ósea, distribución de las masas musculares, nivel de energía, ritmos biológicos, etc., al momento de la concepción y a partir de ese instante deja de actuar, y el individuo se ve afectado por el ambiente aún desde el útero materno.

SIN EMBARGO, TRES CORRIENTES DIFERENTES DE PENSAMIENTO DAN A LA PERSONALIDAD UN PAPEL DETERMINANTE EN LA DEFINICIÓN DE LA PERSONALIDAD:

Considera el soporte genético del temperamento y comportamiento humanos entre niños de corta edad. Ejemplo: Un niño desde que nace puede ya manifestar un temperamento colérico, heredado de alguno de sus padres,

Se sustenta en el estudio de gemelos univitelinos que fueron separados al nacimiento. Ejemplo: se ha encontrado que gemelos separados cuando se han reunido al ser adultos, presentan conductas, hábitos, preferencias, y otras características iguales o muy similares.

Examina la consistencia en la satisfacción con lo que se hace en el curso del tiempo y en diferentes situaciones. Ejemplo: la satisfacción en el trabajo es estable aún cuando cambien las circunstancias o situaciones, o cambien los empleadores o la ocupación, la gente satisfecha lo es en toda su vida aunque el ambiente cambie, y gente insatisfecha o inconstante, tiende a mantenerse así a pesar de cambios positivos en el ambiente.

No obstante estas posiciones que defienden la determinación de la personalidad por la herencia, resultan muy discutibles, porque si las características de personalidad obedecieran sólo a la herencia genética, nos mantendríamos tal y como nacemos o como nos procrearon y las experiencias no podrían modificar nuestra manera de ser. La personalidad sería por lo tanto estática y no dinámica y en constante desarrollo como realmente es.

El Medio Ambiente, comienza a influir importantemente en la formación de la Personalidad aún antes de que la persona nazca. El primer hábitat del hombre es el útero materno, de ahí que se vea afectado positiva o negativamente desde su etapa de gestación. Y cuando llegamos a este mundo, será determinante para nuestra Personalidad. Tanto como la situación o circunstancias que rodean nuestra concepción y nacimiento. El momento histórico en que nacimos (si nacimos en época de paz o de guerra, de bonanza o pobreza, de prosperidad o de retraso), la familia en que nacimos, el país, la región y aún la zona de nuestro arribo, porque todas estas circunstancias impactarán nuestro desarrollo.

El ambiente moldea nuestra forma de ser. La cultura, va estableciendo normas, creencias y valores en la persona; la educación, la religión, el idioma que hablamos, la ética o moral, son aprendidos en el medio ambiente y determinarán nuestra manera de pensar y actuar. No obstante, el Medio Ambiente no trabaja sólo al definir la Personalidad, ya decíamos que la Herencia fija ciertos parámetros y límites, cierta potencialidad que no puede pasarse por alto.

De ahí que podamos concluir que tanto la **HERENCIA** como el **AMBIENTE** son igualmente importantes al definir la Personalidad.

Percepción y realidad.

¿Qué es la Percepción?

¿Será real lo que percibimos?

¿Cuál es su importancia en el comportamiento de los seres humanos?

LA PERCEPCIÓN ES: la organización e interpretación de la información captada por nuestros órganos sensoriales, del ambiente que nos rodea.

No todo lo que percibimos es real, porque nuestras sensaciones no siempre pertenecen a la realidad objetiva. (Cada persona puede tener una impresión diferente de un mismo objeto, hecho o fenómeno). Recordemos la expresión que dice: "En este mundo traidor, nada es verdad o mentira, todo es según el color del cristal con que se mira".

El comportamiento de la gente está basado en lo que perciben de la realidad, no en la realidad misma, de ahí la importancia de la Percepción, en el estudio del Comportamiento Organizacional.

Para entender **¿POR QUÉ LAS PERSONAS SE CONDUCE DE DETERMINADA MANERA?**,

Entre otras cosas, habremos de entender cómo y cuál es su percepción de una determinada situación.

Nuestra vista, oído, olfato, tacto y gusto son órganos que nos permiten entrar en contacto con el ambiente que nos rodea, enviando a través del sistema nervioso la información al cerebro, información que éste organiza, la interpreta y crea una imagen con un significado específico. La imagen del mundo que nos rodea ha sido producto de una senso-percepción.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PERCEPCIÓN: Los Factores pueden residir en el Perceptor, en el Blanco que se percibe o bien en el contexto de la situación en que la percepción se realiza.

El modo en que se interpretan o perciben los estímulos dependen de varios factores:

- ☞ La claridad del estímulo
- ☞ La familiaridad del estímulo.
- ☞ Nuestras características físicas.
- ☞ Nuestras necesidades.
- ☞ Nuestros valores.
- ☞ Nuestro estado de alerta.
- ☞ Los conocimientos que tengamos.
- ☞ Los sentimientos.
- ☞ Las experiencias previas.
- ☞ Cuatro principales factores que influyen en la percepción de una persona:
- ☞ La selección de los estímulos.
- ☞ La organización de los estímulos.
- ☞ Silueta y fondo.
- ☞ Agrupamiento.
- ☞ Delimitación.
- ☞ Categorización.
- ☞ La situación.
- ☞ El concepto personal

Ya decíamos que la Percepción es la manera en que los estímulos sensoriales se seleccionan, agrupan e interpretan, a fin de que sean significativos para la persona. De hecho se trata de un punto de vista del individuo respecto a la realidad. Tenemos la tendencia a apegarnos y a creer en

lo que percibimos. No obstante, nuestra percepción es limitada y muchas veces tenemos fallas de comprensión.

Entre las características personales que afectan la percepción están las **ACTITUDES, LOS MOTIVOS, LOS INTERESES, LAS EXPERIENCIAS ANTERIORES Y LAS EXPECTATIVAS.**

DEFINICIÓN TEST PSICOLÓGICOS: "Son una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística, respecto a otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativamente, ya sea tipológicamente.

LA SICOTECNIA O PSICOMETRÍA: Es la rama de la psicología aplicada, destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana.

PRUEBAS PSICOMETRICAS:

El término designa un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos etc. La prueba psicométrica es una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas. En general se utiliza para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, etc. Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas. Su función es analizar dichas muestras examinarlas en condiciones estandarizadas y compararlas con patrones estadísticos.

CLASIFICACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Una posible forma de clasificar todas las pruebas que se utilizan en los procesos de selección es en tres grupos: psicotécnicas, específicas y grupales:

Autoestima

Puede definirse la autoestima como el sentimiento de aceptación y aprecio hacia uno mismo, que va unido al sentimiento de competencia y valía personal. El concepto que tenemos de nosotros mismos no es algo heredado, sino aprendido de nuestro alrededor, mediante la valoración que hacemos de nuestro comportamiento y de la asimilación e interiorización de la opinión de los demás respecto a nosotros. La importancia de la autoestima radica en que nos impulsa a actuar, a seguir adelante y nos motiva para perseguir nuestros objetivos.

Quienes tienen una alta autoestima se cuidan y respetan a sí mismos, reconociendo su propia dignidad y valor. Por el contrario, quienes tienen una baja autoestima se valoran poco y se sitúan

por debajo de los demás. La importancia de conocernos es fundamental para poder afrontar las demandas del mercado actual.

CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS CON ALTA AUTOESTIMA:

Superan sus problemas o dificultades personales

Afronta los nuevos retos con optimismo, intentando superar el miedo y asumiendo aceptación□□dades

Se comunica con facilidad y le satisfacen las relaciones sociales, valora la amistad y tiene iniciativa para dirigirse a la gente.

No necesita de la aprobación de los demás, no se cree ni mejor ni peor que nadie.

Hay que “definir el producto”, tienes que conocer tus intereses, tus habilidades y experiencias a la perfección, para sacar así, el máximo partido de ellas. Por ilógico que parezca, la aceptación de uno mismo es un elemento favorable y esencial a la hora de buscar trabajo.

CARACTERÍSTICA DE LAS PERSONAS CON BAJA AUTOESTIMA:

Falta de credibilidad en sí mismo, inseguridad.

Atribuir a causas internas las dificultades, incrementando las justificaciones personales.

Desciende el rendimiento

PRUEBAS PSICOTÉCNICAS:

Son lo que vulgarmente se conoce como pruebas tipo "Test". Los Test son instrumentos o herramientas psicológicas que poseen un valor de diagnóstico y predicción. Consisten en pruebas normalizadas mediante las cuales se provoca y registra una muestra de la conducta de un sujeto que represente su comportamiento habitual o sus posibilidades de desarrollo en una determinada área o zona de actuación.

LOS TEST SE CLASIFICAN EN CUATRO GRANDES GRUPOS:

TEST DE INTELIGENCIA Son pruebas que miden el llamado "factor G" o Inteligencia General y para ello se utiliza principalmente el razonamiento abstracto, que hoy en día se considera el predictor más fiable del potencial de aprendizaje de una persona.

TEST DE APTITUDES Son los que evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o de forma agrupada para medir aptitudes relacionadas con un puesto. Podemos incluir en este apartado los Test de rendimiento que evalúan principalmente la rapidez y la precisión en la ejecución de tareas, así como la fatiga. Entre los Test de aptitudes más habituales, están los de aptitud verbal (capacidad para comprender conceptos expresados a través de palabras), aptitud

numérica (capacidad para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo), razonamiento mecánico, relaciones espaciales, entre otros.

TEST DE PERSONALIDAD Pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Se relacionan con las actitudes, que a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en la persona de más difícil variación o modificación. A diferencia de los Test de inteligencia y de aptitudes, no suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación se requiere con base en preguntas o situaciones a las que el sujeto evaluado responderá de forma personal (no hay respuestas buenas ni malas) y sincera (tienen medida de sinceridad). Como rasgos más habituales que evalúan se encuentran: la estabilidad emocional, extroversión - introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc.

MEDICION DE LA PERSONALIDAD:

Las pruebas de personalidad miden aspectos básicos de la personalidad de un candidato por ejemplo, la introversión, la estabilidad emocional y la motivación. Muchas de tales pruebas son proyectivas, lo cual significa que se presentan al individuo un estímulo ambiguo, como una mancha de tinta o una imagen borrosa, luego se le solicita que interprete o reacciones de algún modo ante el. Como las imágenes son ambiguas la interpretación siempre es subjetiva. Supuestamente el sujeto en estudio proyecta en pinturas sus propias actitudes emocionales ante la vida. Así una persona orientada a la seguridad tal vez descubra a la mujer de la pintura presentada.

No obstante las dificultades, diversos estudios confirman que las pruebas de personalidad ayudan a las empresas a contratar trabajadores más eficaces. Los psicólogos industriales destacan a menudo las cinco grandes dimensiones de la personalidad aplicadas a los exámenes de selección de personal: extroversión, estabilidad, emocional, empatía, conciencia, y apertura a la experiencia.

Un estudio se centro en el grado en que las cinco dimensiones de la personalidad precedían el desempeño por ejemplo, en términos de eficiencia en el trabajo y la capacitación. En el caso de profesionales, oficiales de policía, gerentes, personal de ventas, y trabajadores calificados y semi calificados. La conciencia mostró que una relación consistente en todos los criterios de desempeño en el trabajo para todas las ocupaciones.

La extroversión resulta un pronostico valido del desempeño para los gerentes y personal de venta, dos de las ocupaciones que implican la mayor interacción social, la apertura a la experiencia y la extroversión predijeron la eficiencia en la capacitación para todas las ocupaciones.

TEST PROYECTIVO Pretender evaluar igualmente rasgos del carácter de la persona. Se basan en la presentación al sujeto de estímulos no estructurados produciéndose al realizarlo, una proyección del mundo interior de la persona. Tienen más dificultades que los Test convencionales por la complejidad técnica de su interpretación, requiriendo su utilización la presencia de un técnico bien formado y experimentado. Son Test muy poco utilizados.

La realización de pruebas psicotécnicas en los procesos de selección, se suele llevar a cabo en una sola sesión "pase de pruebas" y se emplean en ella todos aquellos Test que predicen o miden las aptitudes y los rasgos más importantes que se precisan para el puesto.

Todo ello se lleva a cabo mediante la preparación de "Baterías" o conjunto pertinentemente combinado de Test. Finalmente cabe señalar que toda presentación de Test en pruebas de selección, además de realizarse por personal calificado (psicólogos), debe contar sólo con Test que reúnan las condiciones necesarias de validez, fiabilidad y tipificación.

PRUEBAS ESPECÍFICAS:

Son pruebas específicas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Ofrecen un valor complementario muy importante a las pruebas psicotécnicas y aportan un alto grado de validez. Tienen la desventaja de no encontrarse estandarizadas en el mercado, salvo alguna excepción (pruebas de mecanografía).

Dado que ofrecen un alto grado de validez se deben utilizar procurando cumplir los siguientes requisitos a la hora de su creación:

Llevarse a cabo por profesionales tanto de selección de personal como especialistas en la materia de que se trate, de manera que se tenga previamente muy claro las funciones que han de exigirse en los que van a realizar la prueba.

ESTANDARIZACION: a de ser igual para todos los participantes en la totalidad de apartados que intervienen en su realización: formato, presentación e instrucciones, complementación, forma de evaluación y baremación de resultados.

Esta característica significa que siempre debe existir uniformidad en todo lo relativo a la prueba:

Que el contenido de la prueba siempre sea el mismo.

Que la interpretación de los resultados siempre sea rígida y constante.

Que las instrucciones llamadas frecuentemente consignas y el material utilizadas para la prueba sean siempre igual.

Que el método en que se aplique siempre sea igual.

Que la prueba posea una instrucción inequívoca, es decir, que la persona sepa bien lo que se espera de ella y que las pruebas se ejecuten de igual modo por todos los sujetos.

Que ninguna de las personas sujetas a examen este bajo los efectos de alguna droga o enferma.

Que si la prueba tiene limite de tiempo, este se mida con exactitud, preferentemente con un cronometro.

Utilizar medios reales. Ha de basarse en la similitud, es decir, si es posible trasladaremos la forma real del puesto de trabajo a la forma de la prueba específica que presentamos al candidato,

utilizando medios y condiciones los más similares posibles a las que se dan en la realidad del puesto de trabajo (sí evaluamos telefonistas, la prueba se hará con un teléfono real.

DINÁMICAS DE GRUPO:

Es una técnica de evaluación psicológica utilizada en selección de personal que sitúa a los sujetos o candidatos en interacción, con el fin de producir conductas observables que propicien la diferenciación y evaluación de rasgos actitudinales en los mismos. Dichos rasgos actitudinales deben considerarse necesarios o apropiados para un eficaz desempeño de las funciones propias del puesto de trabajo que tratamos de cubrir.

Las dinámicas de grupo, se diferencia de los Test y de las entrevistas de selección, en que en ellas se evalúa al candidato en una dimensión social, lo cual da una gran riqueza de información complementaria a las demás pruebas utilizadas. Es una prueba muy utilizada para la selección de puestos de trabajo que requieren trabajar en equipo, contacto y relación con compañeros o con público, etc.

INFORMACIÓN:

¿Cuántos dedos tienes en los pies?

¿Cuántos días tiene un mes?

¿Cómo se obtiene en almibar?

¿Quién escribió "Crimen y castigo"?

COMPRENSIÓN:

¿Qué debes hacer cuando te sangra la nariz?

¿Por qué debe ser honesta la gente?

¿Por qué tienen motor los aeroplanos?

¿Qué significa la aseveración?

¿ "Olla vigilada nunca hierve"?

ARITMÉTICA:

¿Cuánto costaran cuatro manzanas si cada una vale cinco centavos?

Una mujer tiene \$ 20.00 gasta \$ 8.50 ¿Cuánto le queda?

El precio de las habas es de \$ 2.45 por un paquete ¿Cuánto valdrán nuevos paquetes?

Para cada una de las anteriores se tomará el tiempo Serie de dígitos "Voy a decir algunos números.

Escucha atentamente y cuando termine repítelos enseguida". El examinador comienza con tres dígitos y continúa hasta nueve o hasta que el sujeto falla en dos intentos de una serie. Por ejemplo, si falló en el 5 8264, se mencionan otros cinco dígitos y, si el sujeto falla nuevamente se suspende

el test. Si contesta correctamente continúa. Después de completar esta primera serie de dígitos, se le pide al sujeto que repita los números en orden inverso. Por ejemplo, el examinador dice "683", el sujeto debe contestar "386". El test se suspende de la misma manera que la serie anterior. Vocabulario Se presentan al sujeto palabras tales como "vagón", "rubí". Hay cuarenta palabras. Después de que el sujeto ha tenido cinco fracasos consecutivos se suspende el test.

TEST DE APERCEPCIÓN TEMÁTICA TIEMPO:

Dos sesiones de una hora cada una.

A FAVOR: Revela con eficacia aspectos ocultos de la personalidad.

EN CONTRA: Se ha puesto en duda que la fantasía que solicita el test pueda revelar disposiciones motivacionales ocultas. Este es uno de los más celebres test proyectivo de la personalidad. Se trata una técnica de investigación del yo profundo que utiliza como instrumento la imaginación creadora, a través de la cual se revela nuestra capacidad de expresar y controlar esos fantasmas que habitan en el inconsciente. Para conseguirlo el test de apercepción temática se vale de un total de 19 laminas con dibujos impresos en blanco y negro. El sujeto deberá narrar una historia sobre cada una de ellas. Al final, se le entregará una lamina en blanco para que sea el mismo quien dibuje su propio relato. Una vez comenzada la prueba, el psicólogo tomará nota de todas las reacciones e interpretaciones que realice el individuo sobre cada una de las láminas:

Cómo concibe y relata la historia, qué papel asigna a cada uno de los personajes que en ella aparecen, cuál es el tono emocional utilizado o la velocidad de las repuestas, entre otros parámetros.

La mayor parte de las imágenes dibujadas están elegidas para revelar un conflicto particular: desde los diferentes estados de ánimo, pasando por problemas sexuales o afectivos, hasta el nivel de agresividad o autoestima.

TEST: RORSCHACH TIEMPO

En teoría, ilimitado. Pero se recomienda que las respuestas sean rápidas.

A FAVOR: Es el test proyectivo más popular y uno de los más certeros en cuanto al análisis de la personalidad.

EN CONTRA: La naturaleza de su sistema de puntuación resulta insatisfactoria para muchos investigadores, puesto que plantea ciertos inconvenientes. Por ejemplo, se ha demostrado que la aptitud verbal del sujeto influye sobre las puntuaciones, lo que abriría la puerta a cierta discriminación valorativa.

El test tiene como único elemento de valoración una serie de manchas de tinta, siempre las mismas y presentadas en el mismo orden.

La primera es negra, las dos siguientes rojas y negras, las otras cuatro negras y las dos ultimas son de colores. La teoría de Rorschach es que existe una relación entre ciertas estructuras de la

personalidad y la manera de interpretar las manchas de tinta, según se vean en estas personas, objetos o animales, o sean explicadas en su generalidad o por detalles. La pregunta que se formula es ¿Qué podría ser esto?. El sujeto deberá responder que le sugiere la mancha; mientras tanto el psicólogo apuntará todas las reacciones del individuo sin omitir el más mínimo detalle, gestos, exclamaciones, sonrisas. Puesto que serán valorables en la puntuación final. Para salir airoso de la prueba hay que evitar, pues, hacer comentarios suplementarios. Del mismo modo, también se recomienda evitar excesivas interpretaciones que describan la anatomía humana o que se orienten hacia interpretaciones de carácter sexual.

TEST DE ZULLIGER: Prueba proyectiva, de aplicación individual y colectiva. Permite **Evaluación de personalidad**, considerando orientación al trabajo, área emocional y relaciones interpersonales.

TEST DE COLORES (LÜSCHER): Permite hacer análisis en la dinámica profunda y actual de la personalidad del sujeto. Ver necesidades de las personas.

TEST DE RAVEN: Medida de la aptitud general de "educación de relaciones". Edades: niños, adolescentes y adultos. Las escalas de Raven no son, a juicio del autor, una medida del factor "g" ni tampoco de la inteligencia general, aunque sí una de sus mejores estimaciones.

TEST DE DOMINÓ: Prueba de Inteligencia general. Evalúa la capacidad para conceptualizar y aplicar el razonamiento sistemático a nuevos problemas; aprecia las funciones centrales de la inteligencia: Abstracción y comprensión de relaciones. Constituye una excelente medida del factor "g", escasamente contaminada por factores culturales. Aplicación colectiva o individual, a partir de los 12 años de edad.

TEST WISC - R Prueba individual para niños entre 6 y 16 años que permite evaluar inteligencia y capacidades cognitivas a través de dos escalas (manual y verbal). Permite además, obtener un C. I

TEST DE APERCEPCIÓN TEMÁTICA INFANTIL (CAT-A) Prueba proyectiva, individual. Se utiliza en niños y permite conocer angustias, relación con los padres, mecanismos de defensa y mundo interno.

TEST WAIS: Prueba individual para adultos, que permite evaluar inteligencia y capacidades cognitivas. Analiza también coeficiente de deterioro y permite obtener un C. I.

TEST DE BENDER: Prueba individual que permite evaluar la función visomotora (madurez, daño orgánico, coordinación).

TEST DE OTIS: Evaluación de la inteligencia general. Es una prueba de aplicación sencilla que se puede utilizar en el campo escolar o en selección de personal (en niveles de cultura bajos o medios. Está formada por una serie de elementos de diversas características y proporciona una apreciación del desarrollo mental del sujeto y de su capacidad para adaptar conscientemente su pensamiento a nuevas exigencias. A partir de los 11 años.

EXISTEN VARIOS TIPOS DE PRUEBAS Y ENTRE OTRAS NOMBRAMOS LAS SIGUIENTES:

-  Adaptabilidad
-  Aptitud
-  Destreza
-  Alcance
-  Personalidad
-  Inteligencia
-  Oficios.

Esta prueba tiene como principal objetivo el conocer si el candidato estará a gusto con el puesto, así rendirá lo esperado.

Conoceremos por medio de está, los trabajos que puede desempeñar la persona que los llevara a cabo,

Sabremos la rapidez y calidad en el desempeño del trabajador de los candidatos,

Para aquellos puestos que lo requieran será necesario aplicar este tipo de pruebas, para lograr conocer las metas a las que puede llegar esa persona.

Es muy importante que la persona que cubra la vacante cuente con la personalidad necesaria en ese puesto,

Como su nombre lo indica, por medio de estas pruebas comprobaremos su capacidad para resolver problemas,

Esta prueba consiste en los trabajos que les serán asignados que demuestren dominarlos o conocerlos.

PRUEBAS PROFESIONALES: Estas pruebas pretenden simular las condiciones reales de trabajo de un determinado puesto. Debemos aplicarlas teniendo en cuenta una serie de baremos mínimos que sean relevantes y estén relacionados con el desempeño de la tarea a cubrir.

En este tipo de pruebas, no solamente se evalúa el resultado de la prueba, sino el procedimiento y el tiempo que el candidato ha utilizado para la resolución de la misma.

LOS IN-BASKET: Prueba dirigida a procesos de selección para profesionales cualificados o directivos. Partiendo de un caso ficticio, el candidato es nombrado director de la empresa. Se le sitúa en la mesa de un despacho con una bandeja de asuntos pendientes repleta de documentos:

presupuestos, notas, reuniones, previsiones entre otros. El candidato debe resolver esta situación bien personalmente o delegando en otros supuestos empleados. El seleccionador valorará tanto el proceso empleado como el resultado obtenido

ASSESSMENT CENTER: Estos tipos de pruebas están diseñados para cubrir puestos directivos y para profesionales de gran calificación. No es recomendada para otros puestos, ya que es una prueba que representa una gran inversión económica y de tiempo.

Se trata de evaluar las habilidades que poseen los candidatos para un determinado puesto. Habilidades que tendrán que demostrar durante varios días y generalmente en un lugar determinado. No podemos hablar de un Assessment Center específico, ya que cada organización amolda las pruebas a sus necesidades, pero casi siempre nos vamos a encontrar con las siguientes técnicas:

In basket.

Grupo de discusión.

Juegos de Negocios.

Entrevistas estructuradas.

Situaciones Role play.

A diferencia de otras pruebas, aquí incluso los candidatos toman decisiones sobre las personas que son más válidas para el puesto. Lógicamente, son los seleccionadores los que toman la decisión final.

El Assessment Center (AC) consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos e inputs. Varios observadores, consultores y técnicos, especialmente entrenados, participan de esta evaluación y son los encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes. Los juicios que formulan los observadores/consultores los realizan principalmente a partir de actividades de simulación desarrolladas para ese fin.

Luego los resultados y notas de los evaluadores son analizados, discutidos e integrados en un Comité de Evaluación, realizado habitualmente los días siguientes al AC. Durante este Comité se discute la presencia (o no) de determinados comportamientos, y si los mismos están presentes, en qué dosaje (rating). Este proceso de integración da como resultado final la evaluación del comportamiento de los participantes en las dimensiones, competencias u otras variables que el AC se haya propuesto medir.

Existe una importante diferencia entre el método de Assessment Center y la Metodología de Assessment Center. Varios elementos de la metodología de AC son utilizados en procedimientos que no se corresponden con las pautas y características propias del AC, como por ejemplo cuando un psicólogo o profesional de Recursos Humanos, actuando solo, utiliza ejercicios de simulación como una etapa de un proceso de evaluación de un candidato.

Los siguientes aspectos son, a nuestro juicio, los elementos y pasos esenciales para que un proceso de evaluación sea considerado un AC.

- Análisis del puesto.
- Clasificación de los comportamientos.
- Utilización de técnicas específicas.
- Utilización de múltiples técnicas.
- Simulaciones.
- Grupo de Evaluadores/Consultores/Técnicos.
- Capacitación de los Evaluadores.
- Recolección y registro de los datos.
- Informes
- Integración de los datos

PRUEBAS GRAFOLÓGICAS: Esta prueba se puede adoptar tanto en la fase de selección como en la de preselección. Se le pide al candidato que escriba o bien su currículum u otro documento para analizar sus principales rasgos de personalidad a través del escrito. Los resultados no se pueden disfrazar ni modificar sin que ello resulte notorio para un grafólogo.

Un estudio grafológico nos permite obtener información a nivel aptitudinal, actitudes y comportamientos sociales, integración social, rendimiento, etc. Asimismo, permite detectar predisposiciones de conductas dudosas o desleales. .

En la actualidad la Grafología Científica tiene por objeto el estudio de la personalidad en todos sus aspectos a través del análisis de las formas y movimientos espaciales de la escritura manuscrita.

Sus aplicaciones son numerosas debido a que es el Test Proyectivo del que más abundancia de datos se puede extraer.

LA IMPORTANCIA DE LA FIRMA: La firma es el sello más innegable de una persona, a través de la cual se puede revelar la verdad ineludible y oculta del YO interior.

Es la representación del YO íntimo que no se puede cambiar soslayando algún trazo, porque siempre permanece al descubierto.

En la rúbrica se ponen en evidencia las más recónditas ambiciones. Es una defensa, es la envoltura con que se protege o cubre el escribiente.

Cuanto más cerrada es la rúbrica, más esconde el que escribe, su personalidad. En cambio si es sencilla, sin muchas complicaciones, es sinónimo de sinceridad. En el caso de no existir, indica relieve personal y una individualidad muy marcada.

TECNICAS PROYECTIVAS: El test es una técnica que permite evaluar y comparar una persona con otra, un sujeto con un grupo y un grupo con otro.

El material que se utiliza es estandarizado porque siempre se solicitan al entrevistado los mismos temas (casa, árbol, persona, persona bajo la lluvia, etc.), en el mismo tamaño de papel y los mismos elementos de escritura y coloración.

En todos los seres humanos sigue siempre viva la infancia, con todas sus luchas y deseos, con todos los problemas por los que atravesó para incorporarse al mundo y es muy probable que recurra a ella cada vez que necesite crear.

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 grafología se utilizan todos estos tests para ratificar y corroborar todos aquellos rasgos que fueron surgiendo a través de la investigación de la letra y firma de la persona analizada.

Un ejemplo de H.T.P. (casa - árbol - persona) de E. Hammer y Buck.



En el árbol podemos observar:

Los frutos son el símbolo de la vida, pero los frutos caídos en el suelo son acontecimientos en la vida de la persona que han significado angustia y dolor.

Las ramas que son los caminos de la comunicación con el exterior, son flexibles y se orientan hacia arriba y hacia el costado. Se trata de una persona que puede dar y recibir e interactuar bien con el medio.

En la casa:

El techo representa la actitud mental, el área de la fantasía. En este caso el techo sobresale indicando una persona con una gran imaginación, pero al estar remarcado por tejas revela temor a dar rienda suelta a la misma.

La puerta es el contacto con el medio ambiente. Es grande y está cerrada, lo que muestra que depende de los demás pero adopta una actitud defensiva ante el daño que pueda provenir del exterior.

Las ventanas muestran una ambivalencia en los contactos. Por un lado abiertas y con cortinas indicando control para relacionarse, pero al frente, al lado de la puerta, están cerradas con persianas, marcando la necesidad de apartarse y la reticencia a interactuar con los demás.

El sendero que está bien realizado, pone de manifiesto el tacto que utiliza para relacionarse con el exterior.

Este dibujo corresponde a una joven de 27 años que concurre a la consulta con un médico homeópata, quien a través del interrogatorio pudo corroborar todo lo señalado en el análisis del dibujo.

Siendo muy chica fallecieron sus padres y a los 20 años se casó con un hombre demasiado estricto en sus conceptos.

Un embarazo perdido y la muerte de los padres pueden justificar las manzanas caídas.

De carácter sumamente vergonzoso, critica de sí misma el ser muy concienzuda en los detalles y estar preocupada por el "que dirán".

Normalmente sueña más que lo que actúa.

Ambivalente en sus contactos, se siente insegura y temerosa de todo, pero cuando se relaciona con los demás, es una persona que emplea el tacto para interactuar.

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.

EJEMPLOS:

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.

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.

Todo esto, sumado a las figuras sin pies, señalan su falta de confianza en sí mismo, la inseguridad



de aquel que "no llega nunca".

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.

La lluvia escasa indica una persona que se siente con posibilidades de defenderse frente a las presiones ambientales.

Los zapatos y los cabellos terminados en punta anuncian cierta agresión en las actitudes que adopta.

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.

Los ojos con pestañas y el cinturón remarcando la cintura estrecha, evidencian un intento de controlar lo intuitivo pero no deja de mostrar su seducción.

Pertenece a Teresa, una niña de 12 años.

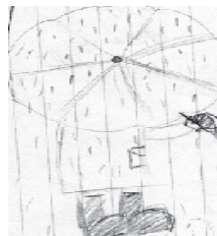
Es un dibujo grande de líneas redondeadas, que nos indica la necesidad que tiene de ser aceptada. Posee sentido estético y es afectiva y sensible.

Como la persona está orientada hacia la derecha, su comportamiento es positivo, avanza hacia el futuro y siente la necesidad de crecer, pero el paraguas es muy grande y tapa la persona, lo que apunta a una excesiva *protección y defensa*, que la distancia del medio que la rodea, hecho que se confirma en las botas

remarcadas, indicando su necesidad de afirmación.

El mango del paraguas también muy remarcado, señala la necesidad de aferrarse a algo, aunque sin saber si le sirve de defensa.

La presencia del bolsillo puede revelar un conflicto interior con sentimiento de culpa.



PRUEBA WONDERLIC DE PERSONAL: Es una adaptación de la prueba Otis; se adapta particularmente a las necesidades del negocio y de la industria. Consiste en seleccionar los valores que diferencian de manera más acusada a los empleados de categoría superior de los inferiores en los distintos tipos de empleos. Al igual que la prueba Otis la prueba Wonderlic mide la capacidad de razonamiento y lógica. La prueba empieza con preguntas como la siguiente:

De las cinco cosas abajo escritas, cuatro se parecen de alguna manera ¿cuál es la distinta de las otras cuatro?

1) Contrabando 2) Robo 3) Soborno 4) Trampa 5) Venta Naturalmente, la contestación acertada es **venta**, porque las otras cuatro palabras se parecen en que todas contienen un elemento de inmoralidad.

PRUEBAS DE INTERÉS: Las pruebas de interés requieren esencialmente que los individuos sometidos a ellas manifiesten el grado de afición que sienten por actividades distintas, como empleos, pasatiempos, recreación y diversiones. A veces se consigue dicha declaración, presentando al sujeto grupos de tres actividades, por ejemplo, y rogándole que indique cuál es la que le gusta más y cual la que le agrada menos. En otros casos la persona indica sencillamente, en cada uno de los puntos si le gusta o le disgusta mucho la actividad en cuestión. Los intereses son producto de la acción recíproca de los factores hereditarios y ambientales. Es probable que los seres humanos posean capacidades que nunca se conocen ni se aprovechan completamente. La falta de interés es la causa principal de que nunca utilicemos a fondo nuestras capacidades en ciertos aspectos.

De dos solicitantes que posean una experiencia potencial previa más o menos igual, probablemente será más eficiente como empleado aquél que tenga intereses vocacionales más definidos. Las pruebas de uso más común son el Formulario de interés vocacional de Strong y el récord de preferencias de Kuder. Los hombres que desempeñan distintos trabajos tienen intereses diferentes. El formulario de interés vocacional de Strong es un instrumento que identifica tales diferencias entre las ocupaciones que los estudiantes universitarios suelen elegir. Esto se logra proporcionando un índice de la similitud entre los intereses de una persona y los de hombre que han tenido éxito en la amplia gama de ocupaciones.

El Formulario de interés vocacional de Strong esta dividido en ocho secciones.

La primera sección presenta títulos de ocupaciones como:

1. Actor. 7. Director atlético. 2. Publicista. 8. Subastador. 3. Arquitecto. 9. Autor de novelas. 4. Militar. 10. Autor de libros técnicos. 5. Artista. 11. Vendedor de autos. 6. Astrónomo. 12. Piloto de carreras.

A los que el sujeto tiene que contestar señalando una de las tres respuestas posibles, "me gusta", "me desagrada", o "me es indiferente".

Las otras secciones tratan sobre: materias escolares, entretenimiento y pasatiempos, ocupaciones, actitudes hacia diferentes clases de personas, actividades o que conteste afirmaciones como "siempre termino mis trabajos oportunamente" y frases similares. Esta prueba sirve para valorar las distintas gamas de intereses personales o vocacionales a que se destina.

El Récord de preferencias de Kuder, consiste en puntos ordenados en grupos de tres, que requieren que el examinado escoja el que le gusta más y el que le gusta menos.

Ejemplo: Visitar una galería de arte. Leer en una biblioteca. Visitar un museo Sirve para medir las siguientes diez áreas de interés: actividades al aire libre, mecánicas, calculadoras, científicas, persuasivas, artísticas, literarias, musicales, servicio social y de oficina.

LOS EXÁMENES DE CONOCIMIENTOS: Suelen ser más utilizados en los procesos de selección de empleo público. Se realiza un examen o bien sobre un temario ya dado o sobre una serie de conocimientos que el candidato va a tener que desempeñar en el puesto de trabajo.

LOS JUEGOS DE EMPRESA Y SIMULACIONES DE GESTIÓN: Con o sin ordenador.

RESOLUCIÓN DE CASOS Y SUPUESTOS:

Presentación a los candidatos de un caso real o ficticio para que acaben resolviéndolo o al menos intentando buscar posibles soluciones. Se les evalúa por los resultados y por el procedimiento.

Según Bertoli, existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal. Los tipos de pruebas que propone son las siguientes:

LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS ENFOCADAS EN LA PERSONALIDAD: Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y sugestivo.

LAS PRUEBAS DE CONOCIMIENTO: Son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinador.

LAS PRUEBAS DE DESEMPEÑO: Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

LAS PRUEBAS DE RESPUESTAS GRÁFICAS: Miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.

LAS PRUEBAS DE INTELIGENCIA: Son aquéllas en las que se mide la capacidad de aprender, de percibir la relación entre un conjunto y sus elementos y la de descubrir el concepto y llevarlo a la práctica.

EXÁMEN MÉDICO: Debemos hacer notar que el examen médico se coloca casi siempre Al final de las etapas de selección, porque, para ser útil, debe ser lo más completo que sea posible, y en esa

forma resulta costoso, pero sólo debe aplicarse a quienes ya tienen una gran probabilidad, en atención a las demás pruebas, de que serán empleados.

Debemos también hacer notar que no basta, para realizarlo un médico cualquiera, por competente que sea, si no que se refiere a un Médico con conocimientos de medicina industrial, o por lo menos, a quien nosotros podamos señalar en concreto, qué es lo que buscamos del examen médico.

PUEDE TENER COMO FINES PRINCIPALES LOS SIGUIENTES:

Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas

Saber si la enfermedad que tiene puede ser una contradicción para el puesto que se le ofrecería

Obtener indicios sobre la probabilidad de que el trabajador sea alcohólico o drogadicto

Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos

Buscar si no tiene el trabajador algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo

Ejemplo de ficha médica que complementa la selección:

Fecha de nacimiento:	_____	No. de ficha	_____
Reconocimiento el día	_____ de _____	de 200	_____
Talla de pie	_____	peso en Kg.	_____
Capacidad pulmonar	_____	Sist. Nervioso	_____
Piel y cuero cabelludo.	_____		
Visión	_____	Ojo derecho	_____ Ojo izquierdo
Audición	_____	Oído derecho	_____ Oído izquierdo
Presión sanguínea	_____	Máxima	_____ Mínima
Aparato circulatorio	_____		
Aparato Respiratorio	_____		
Aparato digestivo	_____		
Nariz	_____	Boca	_____
Vacunas aplicadas	_____		
Antecedentes personales:	_____		
Antecedentes hereditarios:	_____		
DR.	_____	Vo. Bo. Gerente	_____

RECONOCIMIENTO MÉDICO: El reconocimiento medico dentro del proceso de selección tiene como objetivo declarar la aptitud física, o más exactamente, la ausencia de contraindicaciones para el ejercicio de una tarea profesional determinada.

El reconocimiento médico es beneficioso tanto para el trabajador como para la empresa, ya que ambos comprobarán si pueden hacer frente a las exigencias del puesto.

Los reconocimientos médicos se pueden realizar en la propia empresa, cuando posea un servicio médico adecuado

CONCEPTOS BÁSICOS DE LAS PRUEBAS

VALIDEZ: Una prueba, básicamente, es una muestra de la conducta de una persona. Sin embargo, con algunas de ellas, la conducta que se estudia es más fácil de evaluar que con otras. Por lo tanto, en algunos casos la conducta que se analiza es evidente a partir de la prueba misma: una prueba de mecanografía es un ejemplo de ello. Aquí, la prueba corresponde claramente a una conducta en el trabajo, en este caso la mecanografía. En el otro extremo, podría no haber una relación aparente entre los elementos de la prueba y la conducta. Éste es el caso de las pruebas de personalidad proyectiva, por ejemplo. Por lo tanto, en la prueba de apercepción temática, se pide a la persona que explique cómo interpreta una fotografía un tanto difusa; esa interpretación se utiliza después para obtener conclusiones sobre su personalidad y conducta.

En resumen, algunas pruebas son más representativas de la conducta que deben evaluar que otras. Debido a esto, es mucho más difícil “probar” que algunas pruebas evalúan lo que deben medir, es decir, que son *válidas*.

La validez de una prueba responde a la interrogante: ¿qué mide esta prueba?. Con respecto a las pruebas para la selección de personal, el término validez con frecuencia se refiere a la evidencia de que la prueba está relacionada con el empleo, en otras palabras, que el rendimiento en la prueba es un *predictor válido* del desempeño subsecuente en el trabajo.

Criterio de validez. Demostrar el criterio de validez se refiere básicamente a la demostración de que los que se desempeñan bien en la prueba también lo harán en el empleo, y que los que se desempeñan mal en la prueba, lo harán también en el empleo. Por lo tanto, la prueba tiene validez en la medida en que las personas con calificaciones más altas se desempeñan mejor en el empleo. En la evaluación psicológica, la forma de *predecir* es la medida que se está tratando de relacionar con un *criterio*, como sería el desempeño en el trabajo. El término *criterio de validez* proviene de esa terminología. El siguiente cuadro resume los resultados sobre la validez de diversos instrumentos de selección. Las pruebas del desempeño real ocupan el primer lugar, las evaluaciones indirectas como las pruebas psicológicas o el desempeño académico ocupan un lugar más bajo. Esto sugiere: (1) los medios de predicción como estos se utilizan mejor en conjunción con otros instrumentos de selección y que (2) se deben utilizar de manera adecuada para que sean útiles.

A fin de que cualquier prueba de selección sea útil, una empresa deberá estar segura de que las calificaciones en la prueba están relacionadas en una forma predecible con el desempeño en el trabajo. En otras palabras, es imperativo que se *valide* la prueba antes de utilizarla: la empresa

deberá estar segura de que las calificaciones en la prueba son *un buen medio* para tener algún *criterio* como el desempeño en el trabajo. El *proceso de validación* requiere generalmente de la experiencia de un psicólogo industrial y es coordinado por el departamento de personal. El *proceso de validación* consta de cinco pasos que se muestran a continuación:

Paso I: Analizar el puesto

Paso II: Escoger la prueba

Paso III: Aplicar la prueba

Paso IV: Relacionar las calificaciones de las pruebas con los criterios

Paso V: Validación cruzada y revalidación

RECOMENDACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE BATERIAS DE PRUEBAS

El procedimiento sugerido para incluir las pruebas ocupacionales y psicométricas como parte de la función de selección en una organización es la siguiente:

1. Estudiar el análisis de puestos efecto de determinar las áreas que deben examinarse. Por ejemplo, si se trata del puesto de secretaria, las áreas pueden ser: inteligencia, percepción, mecanografía, redacción, archivo, ortografía, aritmética, y cultura general.
2. Determinar las pruebas a realizar. Generalmente, al conjunto de pruebas a utilizar para cada puesto que se le llama batería. En el ejemplo anterior, se podrá utilizar una batería incluyendo una prueba por cada una de las áreas mencionadas en el punto anterior o bien fusionar la de mecanografía con la de taquigrafía o la de redacción con la ortografía etc.
3. Determinar el grado de importancia de cada una de las pruebas. Es impensable que el grado de importancia de cada una de las pruebas este de acuerdo con el análisis de puestos; esto es si se trata de l puesto de mecanógrafa es obvio que la mayor importancia la tendrá la prueba de mecanógrafa.

Un formato muy sencillo que auxilia adecuadamente en el control de las baterías de pruebas por supuesto y su grado de importancia es el que se muestra a continuación:

DIRECCIÓN DE PERSONAL

PRUEBAS PSICOMETRICAS Y OCUPACIONALES A APLICAR POR PUESTO

Nombre del puesto	Pruebas a utilizar	Peso específico

Ya que no se sabe cuales, pruebas se van a utilizar, lo siguientes es adquirirlas o elaborarlas, incluyendo preguntas o reactivos de poca, mediana o mucha dificultad, dándoles formas de pruebas. Aquí se debe considera que la prueba a utilizar debe de ser de “lápiz y papel”.

Determinar los criterios de aplicación. Esto significa que tanto como los candidatos como los que aplican las pruebas sepan las reglas del juego de la misma. El tiempo para realizarla y la forma específica de realizarla serian ejemplo de este punto.

Determinar los criterios de evaluación. Es necesario conocer como se evaluara la prueba. Esto es una vez obtenido el número de respuestas acertadas, se requiere contar con parámetros para ubicar a cada candidato en su sitio, en relación con los demás aspirantes por ejemplo, si Pedro Pérez obtuvo 87.5 eso ¿qué significa? La estandarización en este sentido es la de una evaluación que indique rangos de “pase”

Los criterios de aplicación y evaluación ya vienen incluidos en las pruebas que se adquieren en despachos de consultoría o en casas editoriales.

Para llevar un buen control de inventario de pruebas disponibles, así como de sus características de aplicación y evaluación se sugiere concéntralas en un formato como el siguiente:

DIRECCIÓN DE PERSONAL
DESCRIPCIÓN DE PRUEBAS
OCUPACIONALES Y PSICOMETRICAS

Calve	Nombre de la prueba	Instrucciones	Tiempo	Evaluación

CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA PRUEBA

Para tener una buena orientación sobre cuales son las pruebas que se pueden considerar como científicas y prácticamente aceptables, se deben tomar en cuenta las siguientes características:

CONFIABILIDAD: Es una cualidad que hace que una misma prueba pueda ser aplicada varias veces en un mismo sujeto en circunstancias similares, obteniéndose resultados análogos.

La confiabilidad de una prueba puede medirse utilizando alguno de estos procesos:

Test-Retest: consiste en aplicar una misma prueba a los mismos sujetos, después de un inventario.

Mitades equivalentes: también llamado método de homogeneidad, consiste en dividir la prueba en dos mitades equivalentes y calcular la correlación entre los resultados obtenidos en las dos mitades por los mismos sujetos.

Equivalencia: consiste en elaborar una prueba “paralela” que comprenda preguntas de naturaleza y dificultad análoga y calcular la correlación entre los resultados de los mismos sujetos en ambas pruebas.

DISEÑO DE LAS PRUEBAS OCUPACIONALES

Si se trata de una prueba cuyo objetivo es obtener información del aspirante sobre sus conocimientos, se pueden utilizar algunas de las siguientes opciones, solas o combinadas.

PREGUNTA ABIERTA: también llamada de ensayo, consiste en hacer una pregunta que permita al aspirante responder libremente sobre un tema. Requiere del candidato capacidad sintética para anotar solo lo relevante. Tiene como ventaja el no limitar al aspirante en la amplitud de sus respuestas; pero como desventaja, que requiere de mucho tiempo para su evaluación.

Ejemplo: explique las características del hardware de la computadora IBM36.

PREGUNTA CERRADA: Esta pregunta requiere del aspirante una respuesta concreta, generalmente de una sola palabra, ante una pregunta específica. tiene como ventajas que son rápidas para evaluarse y que no hay sugerencia alguna para que el candidato sé guíen:

Ejemplo ¿en qué año sé descubrió América?

VERDADERO O FALSO: se presenta de una aseveración y el aspirante debe anotar si es verdadero o falso. Es rápido de calificar, pero permite aciertos por azar.

Ejemplo: el río Grijalva se encuentra en tabasco: V o F.

DE COMPLEMENTO: El aspirante llena el o los espacios vacíos con una frase determinada. Tiene como ventaja que no permite aciertos al azar.

Ejemplo: Él _____ es el gas que más abunda en la tierra.

DE ASOCIACIÓN: este tipo de prueba también llamado de relación, mide la capacidad de asociar rubros con otros relacionados, ordenados en columnas distintas. Tiene como desventaja el permitir aciertos por eliminación:

Ejemplo:

Relacione las dos columnas:

- | | |
|--------------|--------------------------------------|
| () Yo | 1. lo hereditario, instintivo. |
| () Ello | 2. representa los valores, la moral. |
| () Súper yo | 3. el ejecutivo de las personas. |

DE COMPARACIÓN: El aspirante debe conocer en una serie de datos el que es igual al de la muestra. Tiene como desventaja el permitir aciertos al azar.

Ejemplo:

Compare las tres opciones de la derecha con la muestra de la izquierda y anote su respuesta en el espacio destinado para tal efecto:

Muestra	1	2	3	Respuesta
HEMC610827	HEME610827	HEMC610827	HEMO610827	

SI NO

A usted le gusta manejar rápido solo por diversión.

SI NO

PRUEBAS DE HABILIDAD MOTRIZ Y FÍSICA: Existen muchas habilidades motrices o físicas que en ocasiones es preciso medir, como la pericia con los dedos, la fuerza, la destreza manual y el tiempo de reacción por ejemplo en el caso de los operadores de maquinaria o aspirantes a policías. Las pruebas de destreza de Stromberg constituyen un ejemplo; mide la velocidad y exactitud de LA primera impresión la que se tiene de un evento así como la velocidad de movimientos los dedos, las manos y los brazos.

PRUEBAS DE LOGRO: Una prueba de logro es básicamente una medida de lo que un individuo ha aprendido. Así pues la mayoría de los exámenes que se resuelvan en las escuelas son pruebas de logro. Miden el conocimiento que alguien tiene de su puesto en áreas como la economía, la mercadotecnia y los recursos humanos. Además del conocimiento del puesto, las pruebas de logros miden las habilidades del solicitante; un ejemplo de esto es un examen de mecanografía.

PRUEBAS COMPUTARIZADAS: Cada vez con mayor frecuencia las pruebas computarizadas están remplazando a las convencionales de lápiz y papel y las manuales. Por ejemplo se desarrollo un procedimiento de pruebas computarizadas para la selección de personal auxiliar en una compañía manufacturera grande. en este caso ocho componentes

PRUEBAS DE CONOCIMIENTO O DE CAPACIDAD: Las pruebas de conocimiento de capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la practica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo, o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas. Existen gran variedad de pruebas de conocimientos capacidad, razón por la cual acostumbramos clasificarlas en cuanto a la manera de aplicarlas, el área abarcada y la forma de elaboración.

CLASIFICACION EN CUANTO A LA MANERA DE APLICARLAS:

Orales: pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas orales. Se asemejan a la entrevista, pero en esta se formulan preguntas orales específicas que tienen como objetivo respuestas orales específicas

Escritas: pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas, en general se aplican en las escuelas y las organizaciones para medir conocimientos adquiridos.

De realización: pruebas aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en un tiempo determinado, como una prueba de digitación, de taquigrafía, de diseño, de un manejo de vehículo o de fabricación de piezas.

CLASIFICACION EN CUANTO A LA MANERA COMO SE ELABORAN LAS PRUEBAS:

Pruebas tradicionales: de tipo discursivo o expositivo. Pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Abarcan un numero menor de respuestas largas, explicativas y demoradas. Miden la profundidad de los conocimientos pero examinan pequeña extensión del capo de conocimientos.

Pruebas subjetivas: estructuradas en forma de exámenes objetivos, cuya aplicación y corrección son rápidas y fáciles. Las pruebas objetivas también denominadas tests, implican una planeación cuidadosa para transformar las preguntas tradicionales en items de pruebas. Los principales items son:

Test de alternativas simples(verdadero –falso, si-no) tiene 50% de probabilidad de acierto al azar.

Test con espacios abiertos.

Test de selección múltiple.

Test de ordenamiento o apareamiento.

Pruebas mixtas: utilizan preguntas discursivas e items en forma de test.

	PRUEBA TRADICIONAL	PRUEBA OBJETIVA (TEST)
En cuanto a al organización.	Preguntas amplias y extensas. Respuestas indeterminadas. Examinar un sector especifico de la materia. Puede ser improvisad; es rápida. Aprecia la organización de ideas.	Preguntas focalizadas y específicas. Respuestas determinadas y cortas. Examina todo el campo de la materia. Planeación cuidadosa. Permite el acierto al azar.
En cuanto a al aplicación.	Condiciones indeterminadas. Requieres tiempo para la aplicación. Dificultad y demora en su aplicación.	Condiciones determinadas y constantes de la aplicación. Poco tiempo para la aplicación. Aplicaciones sencillas y rápidas.
En cuanto a al evaluación.	Exige conocimiento especial	Evaluación automática y fácil

del evaluador.	mediante plantillas de
Evaluación dilatada y	evaluación.
subjetiva.	Evaluación rápida y objetiva.
Criterio subjetivo y variable.	Criterio predeterminado y
	objetivo.

OBJETIVOS FINALES DE LAS PRUEBAS OCUPACIONALES Y PSICOMETRICAS

Las pruebas ocupacionales y psicometricas permiten conocer:

Conocimientos teóricos del candidato relacionados con el puesto solicitado. Por ejemplo, una prueba de aritmética a una secretaria.

Habilidades reales actuales del candidato para solucionar problemas teóricos y/o prácticos que plantea el puesto solicitado; esto es una "muestra" de lo que es en realidad el trabajo a desempeñar. Por ejemplo, una prueba de mecanografía, tratándose de la secretaria.

Potencialidad del aspirante para aprender o no con facilidad las funciones del puesto solicitado o de un puesto superior si se plantea en términos escalafonarios. Por ejemplo, en un medio rural se establece una fabrica de aviones y la mejor solución desde el punto de vista de planificación de recursos humanos es capacitar en lugar de trasladar trabajadores capacitados, por el alto costo de traslado y de alojamiento. Una prueba ocupacional o psicometrica en este supuesto no podrá medir habilidad real actual sino aptitud que, con el debido entrenamiento, podrá convertirse en alta capacidad para realizar las funciones de un puesto.

Características individuales de inteligencia, personalidad, vocación e intereses de los aspirantes.

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, LOS MAPAS MENTALES

INTRODUCCIÓN:

Desde los albores de la historia humana, el aprender ha sido una característica propia de cada individuo, que ha contribuido a fundamentar las bases del desarrollo humano ya que cuando se aprende, se "adquiere el conocimiento [de una cosa] por medio del estudio, ejercicio o experiencia". A medida que hemos evolucionado como civilización, han surgido personas que se han dedicado al estudio del comportamiento humano, esto ha conllevado a la definición de diversos criterios con respecto al aprendizaje; concepto, métodos, herramientas, técnicas, entre otros.

Así, con el pasar del tiempo, las exigencias de la vida moderna, (dinámica, competitiva y llena de información), han dirigido a la sociedad a buscar nuevos modelos, técnicas y sistemas que permitan adquirir esos conocimientos de una manera eficaz y eficiente. En este orden de ideas surgen los MAPAS MENTALES, bajo un concepto creado por el psicólogo británico Tony Buzan, partiendo de la premisa de que todos actuamos conforme a nuestros modelos y criterios de pensamiento y nuestra forma de abstraer lo que percibimos, creando nuestros modelos, ideas y

asociaciones de imágenes que nos faciliten "acceder" dentro de nuestra memoria, a una información específica.

Desde hace mucho tiempo, se ha considerado que la mejor forma de llevar notas o apuntes es a través de la escritura de números, palabras, oraciones, frases, párrafos, manteniendo un orden secuencial de la información, es decir organizada y estructuradamente. Estos aspectos son los que hacen diferente la técnica de mapas mentales, ya que en ésta se muestra una nueva alternativa para presentar y aprovechar la información, totalmente diferente a los métodos tradicionales, con la capacidad de ser usada en todos los campos de la vida personal, profesional, familiar y/o social y es actualmente utilizada por estudiantes, docentes, escritores, empresarios, planificadores, presentadores, expositores y todo aquel que conociendo este método, lo aplique en una situación determinada con la finalidad de adquirir o transmitir alguna información.



Utiliza solamente un diez por ciento (10 %), aproximadamente, de la capacidad de este maravilloso órgano. De igual manera se ha podido determinar, en líneas generales, que cada hemisferio se interrelaciona íntimamente con su homólogo, aunque ejercen funciones diferentes y cada uno es responsable de un lado del cuerpo, en forma especular, es decir que las funciones realizadas por el lado izquierdo del cuerpo son dirigidas y controladas por el hemisferio derecho, sucediendo de forma semejante con el hemisferio izquierdo, permitiendo de esta manera complementar cada uno de los mensajes recibidos y ejecutar totalmente las funciones corporales competentes a este órgano.

Paul Mac Lean, quien para el año de 1997 era Director del Laboratorio de Evolución Cerebral y Conducta del Instituto Nacional de Salud Pública de California, desarrolló un modelo de la estructura cerebral del ser humano, conocido como "cerebro triuno", "triada cerebral" o "tres en uno" y nos basaremos en este modelo para comprender la conformación de este órgano, donde se plantea que el cerebro humano está conformado por tres sistemas neurales interconectados y que

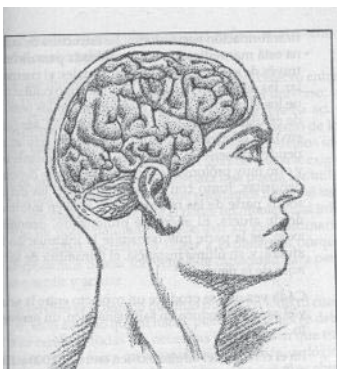
cada uno tiene su específica y particular inteligencia, así como sus funciones propias y definidas las cuales vienen relacionadas en función del proceso de evolución y por consiguiente, del desarrollo de cada uno de los sistemas neurales los cuales se pueden mencionar de la siguiente manera:

- a) Sistema-R, sistema reptílico o cerebro reptil.
- b) Sistema o cerebro límbico.
- c) Neocorteza.

SISTEMA-R O REPTÍLICO: Este sistema cerebral, según Mac Lean, viene siendo el más viejo de nuestros cerebros, es decir, es el cerebro de nuestros primeros ancestros el cual sigue realizando sus antiguas funciones, es el cerebro primitivo. Está ubicado en la parte superior de la médula espinal, en la base del cuello y absorbe información en forma de energía a través de la columna vertebral hasta los poros de la piel. Su denominación proviene de que el referido científico encontró gran afinidad con los cerebros de los reptiles y es el cerebro que nos hace hacer las cosas instintivamente dentro de las que se puede mencionar: la seguridad, el sentido de territorio, las rutinas, los hábitos, los patrones, valores, condicionamiento, etc. Es hacer la acción; alejarse de las cosas que nos desagradan o acercarse a las cosas que nos agradan, tenemos o queremos, en ella reposan patrones de agresividad así como establecimiento de estructuras sociales.

SISTEMA O CEREBRO LÍMBICO: Es el cerebro que sigue en antigüedad, también es denominado Paleomamífero o cerebro mamífero, localizado detrás de la cara, envolviendo al cerebro Reptil y está conectado a la Neocorteza y de acuerdo a Mac Lean quien dice que compartimos este cerebro con los mamíferos inferiores "está básicamente envuelto en las experiencias y expresiones de la emoción tales como el amor, la alegría, el miedo, la depresión, el sentirse o no afectado y a su vez, controla el sistema autónomo del organismo". Está considerado como la conexión entre el viejo cerebro reptil y la neocorteza.

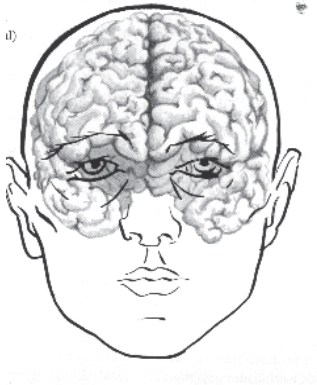
NEOCORTEZA: Es el último cerebro, su nombre proviene de corteza nueva, siendo el cerebro más joven y de mayor evolución el cual permitió el desarrollo del *Homo Sapiens*, está dividido en dos (02) hemisferios (izquierdo y derecho) y es el que nos permite pensar, hablar, percibir, imaginar, analizar y comportarnos como seres civilizados, se encuentra ubicado sobre el sistema límbico y según Mac Lean en él se desarrollan una serie de células nerviosas dedicadas a la producción del lenguaje simbólico, a la función asociada a la lectura, escritura y aritmética. De igual manera proporciona la procreación y preservación de las ideas que allí surgen, recibe las primeras señales de los ojos, oídos y piel ya que las del gusto y el olfato provienen del límbico.



EL CEREBRO HUMANO

LOS HEMISFERIOS CEREBRALES: El profesor californiano Roger Sperry (premio Nobel de medicina), a finales de los años sesenta anunció sus estudios sobre la corteza cerebral (neocorteza) donde indicaba que los hemisferios tienden a dividirse las principales funciones intelectuales; en este sentido se presentaba que el hemisferio derecho era *dominante* en los siguientes aspectos del intelecto: percepción del espacio, el ritmo, la gestalt (estructura total), el color, la dimensión, la imaginación, las ensoñaciones diurnas, entre otras. A su vez, el hemisferio izquierdo posee preponderancia en otra gama, totalmente diferente, de las habilidades mentales ya que este lado es verbal, lógico, secuencial, numérico, lineal y analítico. No obstante, investigaciones posteriores de otros científicos pudieron determinar que aunque cada lado del cerebro es dominante en actividades específicas, ambos están capacitados en todas las áreas hallándose distribuidas en toda la corteza cerebral, no obstante y vale resaltar, prevalece la *dominancia* especificada por Roger Sperry. Estas características de habilidades han originado una actual clasificación de los seres humanos en función del predominio hemisférico que poseen, siendo esto un hecho contraproducente ya que se produce una "calificación" que limita a las personas que son regidas por uno u otro lado del cerebro, induciendo a no ejercitar una habilidad que según a esta calificación "no es dominante", porque esa persona "no sirve" y que carece de tal o cual habilidad, siendo esto algo sumamente alejado de la verdad ya que existe una mala interpretación de ese concepto y se limita la capacidad para organizar estrategias nuevas. En tal sentido las habilidades tales como el lenguaje (palabras, símbolos), números, lógica (secuencia, enumeración, linealidad, análisis, tiempo, asociación), ritmo, color, imágenes (ensoñación, visualización) y percepción espacial (dimensión, gestalt) las poseemos todos los seres humanos y pueden ser desarrollados mediante la utilización de técnicas adecuadas tales como el pensamiento irradiante y la cartografía mental.

Der. Izq.



Corteza cerebral vista desde la cara. Las facultades corticales que muestra la ilustración constituyen la <<central eléctrica>> de las capacidades intelectuales que se pueden usar para tomar notas

RECORDAR: De acuerdo a las investigaciones realizadas por varios científicos, durante el proceso de aprendizaje, el humano recuerda principalmente los siguientes aspectos:

Aquellos temas o aspectos concernientes al inicio del período de aprendizaje.

Aquellos temas o aspectos concernientes al final del período de aprendizaje.

Cualquier aspecto y/o tema asociado al tema que se está aprendiendo.

Algún aspecto o punto sobresaliente o resaltado durante el proceso.

Todo lo que llame la atención de una manera determinante.

Lo que sea de interés especial.

Estos aspectos, en conjunto de las imágenes que se perciben durante el proceso, coadyuvan a la adquisición de las ideas inherentes y por consiguiente al proceso de "recordar", a través de la asociación de imágenes, conceptos y conocimientos.

LOS MAPAS MENTALES: Las características vistas anteriormente, fueron las mismas que el Dr. Tony Buzan (creador del método de los "mapas mentales", como herramienta de aprendizaje) empezó a advertir en la década de los sesenta cuando dictaba sus conferencias sobre psicología del aprendizaje y de la memoria, ya que observó que él mismo tenía discrepancias entre la teoría que enseñaba y lo que hacía en realidad, motivado a que sus "notas de clase eran las tradicionales notas lineales, que aseguran la cantidad tradicional de olvido y el no menos tradicional monto de comunicación frustrada". En este caso el Dr. Buzan, estaba usando ese tipo de notas para sus clases y conferencias sobre la memoria y le indicaba a sus alumnos que los dos principales factores en la evocación eran la *asociación* y el *énfasis*. En tal sentido el Dr. Buzan se planteó la cuestión de que sus notas pudieran ayudarlo a destacar y asociar temas, permitiéndole formular un

concepto embrionario de cartografía mental. Sus estudios posteriores sobre la naturaleza en el procesamiento de la información y sobre la estructura y funcionamiento de la célula cerebral, entre otros estudios relacionados al tema, confirmaron su teoría original, siendo el nacimiento de los *mapas mentales*.

EL PENSAMIENTO IRRADIANTE: Para hacer más fácil la interpretación de lo que se denomina "mapas mentales" es importante considerar el término de *pensamiento irradiante*, al que se puede resumir con un simple ejemplo: Si a una persona se le pregunta qué sucede en su cerebro cuando en ese momento está escuchando una música agradable, saboreando una dulce fruta, acariciando a un gato, dentro de una habitación sumamente iluminada a la cual le entra el olor de pinos silvestres a través de la ventana, se podría obtener que la respuesta es simple y a su vez asombrosamente compleja, debido a la capacidad de percepción multidireccional que tiene el cerebro humano para procesar diversas informaciones y en forma simultánea.

El Dr. Buzan expresa que cada *bit* de información que accede al cerebro (sensación, recuerdo o pensamiento, la cual abarca cada palabra, número, código, alimento, fragancia, línea, color, imagen, escrito, etc.) se puede representar como una esfera central de donde irradian innumerables enlaces de información, por medio de eslabones que representan una asociación determinada, la cual cada una de ellas posee su propia e infinita red de vínculos y conexiones. En este sentido, se considera que la pauta de pensamiento del cerebro humano como una "gigantesca máquina de asociaciones ramificadas", un super biordenador con líneas de pensamiento que irradian a partir de un número virtualmente infinito de nodos de datos, las cuales reflejan estructuras de redes neuronales que constituyen la arquitectura física del cerebro humano y en este sentido, cuanto más se aprenda/reuna unos nuevos datos de una manera integrada, irradiante y organizada, más fácil se hará el seguir aprendiendo.

Lo anteriormente descrito, permite concluir que el pensamiento irradiante es la forma natural y virtualmente automática en que ha funcionado siempre el cerebro humano.

EL MÉTODO DE LOS MAPAS MENTALES: El mapa mental es una técnica que permite la organización y la manera de representar la información en forma fácil, espontánea, creativa, en el sentido que la misma sea asimilada y recordada por el cerebro. Así mismo, este método permite que las ideas generen otras ideas y se puedan ver cómo se conectan, se relacionan y se expanden, libres de exigencias de cualquier forma de organización lineal.

Es una expresión del pensamiento irradiante y una función natural de la mente humana. Es una poderosa técnica gráfica que ofrece los medios para acceder al potencial del cerebro, permitiéndolo ser aplicado a todos los aspectos de la vida ya que una mejoría en el aprendizaje y una mayor claridad de pensamientos refuerzan el trabajo del hombre.

El mapa mental tiene cuatro características esenciales, a saber:

- a) El asunto o motivo de atención, se cristaliza en una imagen central.
- b) Los principales temas de asunto *irradian* de la imagen central en forma ramificada.
- c) Las ramas comprenden una imagen o una palabra clave impresa sobre una línea asociada. Los puntos de menor importancia también están representados como ramas adheridas a las ramas de nivel superior.
- d) Las ramas forman una estructura nodal conectada.

Aunado a estas características, los mapas mentales se pueden mejorar y enriquecer con colores, imágenes, códigos y dimensiones que les añadan interés, belleza e individualidad, fomentándose la creatividad, la memoria y la evocación de la información.

Cuando una persona trabaja con mapas mentales, puede relajarse y dejar que sus pensamientos surjan espontáneamente, utilizando cualquier herramienta que le permita recordar sin tener que limitarlos a las técnicas de estructuras lineales, monótonas y aburridas.

Para la elaboración de un mapa mental y tomando en consideración las características esenciales el asunto o motivo de atención, se debe definir identificando una o varias *Ideas Ordenadoras Básicas (IOB)*, que son conceptos claves (palabras, imágenes o ambas) de donde es posible partir para organizar otros conceptos, en este sentido, un mapa mental tendrá tantas IOB como requiera el "cartógrafo mental". Son los conceptos claves, los que congregan a su alrededor la mayor cantidad de asociaciones, siendo una manera fácil de descubrir las principales IOB en una situación determinada, haciéndose las siguientes preguntas, de acuerdo con el Dr. Buzan:

- ❖ ¿Qué conocimiento se requiere?
- ❖ Si esto fuera un libro, ¿cuáles serían los encabezamientos de los capítulos?
- ❖ ¿Cuáles son mis objetivos específicos?
- ❖ ¿Cuáles son mis interrogantes básicos? Con frecuencia, ¿Por qué?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Quién?, ¿Cómo?,Cuál?, ¿Cuándo?, Sirven bastante bien como ramas principales de un mapa mental.
- ❖ ¿Cuál sería la categoría más amplia que las abarca a todas?

Una vez que se han determinado las ideas ordenadoras básicas se requiere considerar otros aspectos:

ORGANIZACIÓN: El material debe estar organizado en forma deliberada y la información relacionada con su tópico de origen (partiendo de la idea principal, se conectan nuevas ideas hasta completar la información).

AGRUPAMIENTO: Luego de tener un centro definido, un mapa mental se debe agrupar y expandir a través de la formación de sub-centros que partan de él y así sucesivamente.

IMAGINACIÓN: Las imágenes visuales son más recordadas que las palabras, por este motivo el centro debe ser una imagen visual fuerte para que todo lo que está en el mapa mental se pueda asociar con él.

❖ **USO DE PALABRAS CLAVES:** Las notas con palabras claves son más efectivas que las oraciones o frases, siendo más fácil para el cerebro, recordar éstas que un grupo de palabras, frases u oraciones de "caletre".

❖ **USO DE COLORES:** Se recomienda colorear las líneas, símbolos e imágenes, debido a que es más fácil recordarlas que si se hacen en blanco y negro. Mientras más color se use, más se estimulará la memoria, la creatividad, la motivación y el entendimiento e inclusive, se le puede dar un efecto de profundidad al mapa mental.

❖ **SÍMBOLOS (HERRAMIENTAS DE APOYO):** Cualquier clase de símbolo que se utilice es válida y pueden ser usados para relacionar y conectar conceptos que aparecen en las diferentes partes del mapa, de igual manera sirven para indicar el orden de importancia además de estimular la creatividad.

❖ **INVOLUCRAR LA CONCIENCIA:** La participación debe ser activa y consciente. Si los mapas mentales se convierten en divertidos y espontáneos, permiten llamar la atención, motivando el interés, la creatividad, la originalidad y ayudan a la memoria.

❖ **ASOCIACIÓN:** Todos los aspectos que se trabajan en el mapa deben ir asociados entre sí, partiendo desde el centro del mismo, permitiendo que las ideas sean recordadas simultáneamente.

❖ **RESALTAR:** Cada centro debe ser único, mientras más se destaque o resalte la información, ésta se recordará más rápido y fácilmente.

LEYES Y RECOMENDACIONES DE LA CARTOGRAFÍA MENTAL:

De acuerdo con el creador de esta técnica, Dr. Tony Buzan, existen unas leyes cuya intención consiste en incrementar más que restringir, la libertad mental. En este contexto, es importante que no se confundan los términos orden con rigidez, ni libertad con caos. Dichas leyes se dividen en dos grupos: Las leyes de la técnica y las leyes de la diagramación:

LAS TÉCNICAS:

Utilizar el énfasis.

Utilizar la asociación.

Expresarse con claridad.

Desarrollar un estilo personal.

LA DIAGRAMACIÓN:

Utilizar la jerarquía.

Utilizar el orden numérico.

De igual manera, el Dr. Buzan anexa unas recomendaciones a las leyes anteriores:

- ❖ Romper los bloqueos mentales.
- ❖ Reforzar (revisar y verificar el mapa mental).
- ❖ Preparar (crear un contexto o marco ideal para la elaboración del mapa mental).

Ventajas de la Cartografía Mental sobre el Sistema Lineal de preparar-tomar notas:

- ❖ Se ahorra tiempo al anotar solamente las palabras que interesan.
- ❖ Se ahorra tiempo al no leer más que palabras que vienen al caso
- ❖ Se ahorra tiempo al revisar las notas del mapa mental.

Se ahorra tiempo al no tener que buscar las palabras claves entre una serie innecesaria.

- ❖ Aumenta la concentración en los problemas reales.
- ❖ Las palabras claves se yuxtaponen en el tiempo y en el espacio, con lo que mejoran la creatividad y el recuerdo.
- ❖ Se establecen asociaciones claras y apropiadas entre las palabras claves.
- ❖ Al cerebro se le hace más fácil aceptar y recordar los mapas mentales.
- ❖ Al utilizar constantemente todas las habilidades corticales, el cerebro está cada vez más alertado y receptivo.

CONCLUSIONES:

Luego de este breve resumen sobre lo que es un mapa mental, orígenes, precursores, concepto y técnica se puede mencionar una serie de conclusiones:

- a) Se usan ambos hemisferios del cerebro, estimulando el desarrollo equilibrado del mismo.
- b) Estimula al cerebro en todos sus ámbitos, motivado a que participa activamente con todos sus métodos de percepción, asociando ideas, imágenes, frases, recuerdos, etc.
- c) Estimula la creatividad del ser humano al no tener límites en su diseño.
- d) Es una herramienta efectiva y dinámica en el proceso de aprendizaje y de adquisición de información.
- e) Rompe paradigmas con respecto a los métodos estructurados y lineales de aprendizaje.

Pueden ser utilizados en todos los aspectos de la vida diaria, tanto en lo personal, como en lo familiar, social y lo profesional.

PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

“La formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo”.

En la actualidad, las compañías consideran la formación como una parte de su inversión estratégica al igual que las plantas y el equipo, y la ubican como un componente vital en la construcción de la competitividad.

La formación debe enlazar estrechamente con otras actividades del talento humano. La planificación del empleo puede identificar las insuficiencias de habilidades, las cuales pueden compensarse ya sea por medio de la provisión de personal o reforzando las habilidades de la fuerza laboral actual. Con la provisión de personal se puede hacer hincapié en la formación de personas contratadas y promovidas. La evaluación del desempeño ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes o en los resultados, y a menudo dichas brechas se convierten en los objetivos de la formación. Por último, motivar a los empleados para adquirir y usar nuevas habilidades con frecuencia requiere reconocer este aprendizaje con el salario y otras remuneraciones. Quizás, el contacto más estrecho se encuentre entre la formación y la provisión de personal interno. A menudo, la dirección de carrera requiere una estrategia de formación integrada que prepare a los empleados para futuras oportunidades internas de trabajo. Con frecuencia, la primera experiencia de formación que tiene el empleado es su orientación inicial en la organización. Además, los empleados generalmente informan que la mayor parte de su

desarrollo ocurre en el puesto de trabajo, y no en los programas de formación que proporcionan las compañías.

A pesar de contar con grandes presupuestos, buenas intenciones y necesidades reales, muchos programas de formación no logran resultados duraderos. Muy a menudo, esto se debe a la imprecisión en las metas de la formación y a una evaluación ejecutada en forma insatisfactoria. Si no sabemos a dónde vamos, es imposible decir si algún día llegaremos. Muchas organizaciones gastan millones en la formación y nunca saben si ésta funciona; pero hay técnicas para enlazar la formación con los resultados.

ANÁLISIS DEL TRABAJO, LA TAREA Y EL CONOCIMIENTO-HABILIDAD-CAPACIDAD:

Estos documentos ofrecen una valiosa fuente de información acerca de las necesidades potenciales de formación, y algunos enfoques de análisis del puesto de trabajo pueden proporcionar información específica acerca de las habilidades o los conocimientos necesarios para realizar las tareas del puesto de trabajo. Con frecuencia los cambios en el equipo usado en el proceso de producción motivarán las necesidades de formación.

ANÁLISIS DE LA PERSONA: Examinar si las características de los individuos cumplen con las características necesarias para lograr los objetivos individuales y de la organización puede revelar las necesidades de formación. La característica más evidente a examinar sería el desempeño del empleado, y el proceso de evaluación sería el lugar lógico para identificar las brechas entre los comportamientos reales y deseados del empleado. Sin embargo, a menudo los directores rehúsan efectuar dichas evaluaciones del desarrollo debido a que los empleados suelen tener reacciones negativas ocasionadas por la identificación de las brechas en su desempeño. Con frecuencia es mejor realizar evaluaciones con propósitos de recompensa o retroalimentación que con objeto de identificar las necesidades de formación.

COMPARACIÓN Y USO DE LOS MÉTODOS DE ESTIMACIÓN DE NECESIDADES: En el cuadro siguiente, se comparan varias técnicas de estimación en términos de la oportunidad para implicar a los participantes, la necesaria implicación de los directores o supervisores, el tiempo requerido, costo y si el proceso proporciona datos que se puedan cuantificar (expresar en números). La implicación del alumno puede ser útil para promover la motivación y un sentido de responsabilidad para que la formación tenga éxito. La implicación de la dirección puede ayudar a constituir una base de apoyo y motivación para los alumnos, con el fin de que utilicen sus nuevas habilidades cuando regresen a sus puestos de trabajo. Una vez que todo se encuentre en equilibrio, serían preferibles los métodos que requieren menos tiempo, cuestan menos y producen información que puede documentarse como números.

SELECCIÓN Y DISEÑO DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN: *“El aprendizaje es un cambio relativamente permanente en conocimientos, habilidades, creencias, actitudes o comportamientos”.* Obsérvese que el aprendizaje se define en forma amplia e incluye mucho más que la simple capacidad para afirmar hechos o nuevos conocimientos. Antes de que se lleve a cabo la información, debe existir ciertas condiciones previas para que se logre el aprendizaje. Al diseñar los programas de formación es preciso establecer tales condiciones previas.

HABILIDAD DEL ALUMNO PARA APRENDER: Los individuos ingresan a la formación con diferentes experiencias, grados distintos de familiaridad con el material y diversas capacidades físicas y mentales. Las personas encargadas del diseño de la formación deben asegurarse de que sus demandas se ajusten a las habilidades del alumno. Es probable que la formación que sea muy difícil o muy fácil resulte muy poco efectiva. La inteligencia general u otras habilidades pueden predecir el desempeño posterior, pero las habilidades que contribuyen al desempeño difieren de acuerdo con la etapa del proceso de aprendizaje en que se encuentren los alumnos. Ponerlos a prueba antes de empezar la formación puede ayudar a asegurar que logren buenos resultados. Se ha demostrado que las pruebas de muestras de trabajo pueden pronosticar la disposición a la formación, aunque se pronostica mejor esta disposición a corto plazo que a largo plazo.

PRÁCTICA ACTIVA: Para lograr el máximo aprendizaje, es necesario que haya una práctica activa de las habilidades que vayan a adquirirse. La práctica debe continuar más allá del punto en donde las tareas puedan realizarse con éxito repetidas veces. Las sesiones de práctica distribuidas (divididas en segmentos) son más efectivas que las prácticas en masa, un hecho ignorado a menudo en los programas de formación a causa de la conveniencia.

CONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS: Imagine que se está aprendiendo a jugar boliche y que una cortina impide observar si la bola derriba algunos pines. Si desconoce el resultado de sus intentos, será muy difícil mejorar. Los errores se eliminan más rápido cuando los alumnos reciben retroalimentación acerca de sus éxitos o fracasos. Dicha retroalimentación puede recibirse de la tarea misma o bien de los formadores o los modelos de roles. Es importante que se proporcione la retroalimentación en forma inmediata a las acciones que provocan los resultados, de manera que los aprendices puedan relacionar sus acciones con los resultados. Así mismo, la retroalimentación debe ser precisa, pues se ha demostrado que, en ausencia de retroalimentación, los aprendices intentarán lograr más consistencia, aunque esto provoque que se equivoquen con más frecuencia. El siguiente cuadro muestra un modelo de evaluación de la capacitación.

Las características del blanco que se está observando también influyen en nuestra percepción. El movimiento, el sonido, el tamaño y otros atributos del blanco influyen en la percepción que realizamos.

La figura y el fondo. La cercanía entre varios objetos puede también hacernos percibirlos como una unidad conjunta, o los agrupamos por su similitud.

El momento y las circunstancias en las que se percibe un objeto, hecho o fenómeno, pueden también influir en la atención que ponemos y aún en la interpretación que damos. El factor de situación puede hacer que una misma cosa que antes no habíamos advertido, ante circunstancias diferentes si lo percibimos.

Existe además otro factor importante, el **Concepto Personal**, nuestro mapa mental construido a través de las experiencias previas, acerca de nosotros mismos, de como nos percibimos con respecto al mundo que nos rodea, ese autoconcepto influirá en como interpretamos la información recibida. A medida que maduramos nuestro concepto personal va cambiando y también cambiará nuestra manera de ver las cosas e interpretarlas.

Lo que más importa al Comportamiento Organizacional con respecto a la percepción, es la forma en que percibimos a las personas, y la percepción que hacemos de nuestro entorno laboral. Imagínese la gran gama de respuestas cuando percibimos la conducta de otras personas, cuya explicación puede estar en aspectos dinámicos de su propia personalidad difíciles de explicar. Quizá no podamos cambiar la conducta de las otras personas, pero si podemos controlar la nuestra. Por esa razón puntualicemos los **Factores que crean Dificultades Perceptuales**, para que los recordemos al hacer

juicios respecto a otra persona, o cuando tengamos la tendencia a considerarlos de manera simplista, porque puede ser que los estemos percibiendo de una manera errónea o distinta a los demás.

Nuestra percepción sobre las personas y el ámbito laboral se ve afectada por los siguientes factores tales como: la Percepción Selectiva, el efecto o Error de "Halo", el Efecto de Contraste, las Defensas Perceptuales, la Proyección, y la cruel clasificación en Estereotipos.

PERCEPCIÓN SELECTIVA. Las limitaciones de nuestra naturaleza humana, hacen imposible que asimilemos todos los estímulos y como no podemos observar todo lo que sucede alrededor de nosotros, seleccionamos aquello que destaca. De ahí que cualquier característica que se destaque en una persona, hecho u objeto incrementará la probabilidad de que se le perciba.

ERROR DE "HALO". Cuando nos dejamos influir por un sólo rasgo personal para tener la impresión general de un individuo, estamos cometiendo un "Error de Halo". Este efecto hace que tengamos la tendencia a basarnos en una sola característica como la inteligencia, la limpieza, la apariencia, el estatus social, al hacer nuestro juicio sobre una persona. Incluso las descripciones que una persona nos hace sobre otra, tienden a prejuiciar nuestra percepción de ese individuo.

EFFECTO DE CONTRASTE. No valoramos a una persona de manera aislada, nuestra reacción frecuentemente se ve influida por las otras personas o eventos que acabamos de encontrar. Sin habérselo propuesto, tendemos a comparar la actuación de una persona con la de otra. Por

ejemplo, si dos personas que entrevistamos para seleccionar personal para un puesto, se expresan de manera titubeante, y la tercera no, es probable que cause mejor impresión porque lo comparamos con los que resultaron mediocres. De ahí que sea tan importante el turno de actuación para un entrevistado, tanto como para un artista o competidor deportivo.

DEFENSAS PRECEPTUALES. Otra dificultad en el proceso de percepción es la tendencia a rechazar aquello que nos inquieta, atemoriza o que no se desea reconocer. Por ejemplo, una persona que tiene determinadas ideas políticas o creencias religiosas, no percibirá con objetividad lo que vaya en contra de su ideología.

PROYECCIÓN. Esta ocurre cuando atribuimos nuestras propias características, sentimientos, o deficiencias a los que nos rodean. Por ejemplo, si uno desea desafíos y responsabilidades en el puesto, cree que los demás también y actúa en consecuencia. Cuando criticamos a los demás por defectos que nosotros tenemos, también nos estamos proyectando. Esta tendencia a atribuir las características propias a los demás puede distorsionar las percepciones acerca de los demás.

ESTEREOTIPOS. Cuando juzgamos a alguien a partir de nuestra percepción del grupo al que pertenece o con el que lo asociamos, estamos utilizando un estereotipo. La clasificación en estereotipos es el proceso de categorizar a otras personas o cosas, de acuerdo con las similitudes que percibimos. Estas generalizaciones pueden tener ventajas y desventajas, porque así como podemos simplificarnos el mundo complejo que nos rodea; podemos también ser injustos o caer en percepciones incorrectas o prejuiciar nuestra evaluación de la realidad.

Las personas de las organizaciones laborales siempre se están evaluando unas a otras, ya sea como supervisores del desempeño de los subordinados, o bien como compañeros que comparan su esfuerzo con el de los demás, o desean saber si sus recompensas son equitativas a las que reciben los demás. En muchos casos esos juicios que hacemos, basándonos en nuestras percepciones, correctas o incorrectas, tienen consecuencias importantes para la organización.

Si reflexionáramos más sobre las limitaciones que tenemos los humanos al percibir, antes de tomar una decisión que afectará a los demás o a la organización o incluso a nosotros mismos, y tratáramos de eliminar todas las posibles dificultades de percepción, podríamos ser más objetivos y consecuentemente más eficientes en las decisiones que realicemos o por lo menos estaríamos más cerca de la verdad.

TEORÍAS DEL APRENDIZAJE Y MODELAMIENTO DE LA CONDUCTA

APRENDIZAJE: es cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de una experiencia.

Todo aprendizaje involucra cambios, pero no necesariamente esos cambios son siempre favorables (sobre todo si hablamos de Comportamiento Organizacional), también se pueden aprender comportamientos indeseables. Ahora bien, para hablar de aprendizaje, el cambio debe ser relativamente permanente, no un cambio transitorio o reflejo (como el causado por la fatiga o

las adaptaciones temporales). Es aprendizaje cuando el cambio de conducta es resultado de una experiencia (esta experiencia puede haber sido la observación o la práctica, ambos hechos empíricos, aunque generalmente tendemos a pensar que sólo se refiere a la experimentación); muchos cambios de comportamiento son producto de una experiencia indirecta, como leer, o ver televisión o cine.

Se han ofrecido varias teorías para explicar el proceso de aprendizaje. Los estudios sobre condicionamiento clásico se iniciaron con los experimentos realizados por el fisiólogo ruso **Iván Pavlov**, a principios del siglo XX.

Pavlov descubrió que los animales pueden aprender a responder a determinados estímulos, a partir de sus reflejos incondicionados, experimentando con perros a los que se les enseñó a salivar al escuchar el sonido de una campana. Mediante un procedimiento quirúrgico sencillo, Pavlov podía medir la cantidad de saliva segregada por un perro; cuando se le presentaba un trozo de carne, observaba que se incrementaba el flujo de saliva, luego Pavlov sonaba una campana antes de presentarle el trozo de carne y observó que luego de repetidas veces, el perro segregaba saliva abundantemente al sólo escuchar el sonido de la campana, aunque no se ofreciera ningún alimento. El perro había aprendido a salivar ante un estímulo neutro como la campana. A esta forma de aprendizaje se le conoce como Condicionamiento Clásico.

Elementos Clave en el Condicionamiento Clásico

Estímulo no condicionado (incondicionado): el trozo de carne.

Respuesta no condicionada (reflejo incondicionado): el incremento de salivación.

Estímulo condicionado: la campana.

Respuesta condicionada: la salivación como reacción al sonido de la campana.

En resumen, podemos decir que el Condicionamiento Clásico consiste en aprender una respuesta condicionada que involucra la construcción de una asociación entre un estímulo condicionado y un estímulo incondicionado. Al utilizarlos juntos, el estímulo condicionado que de manera natural era neutro, adopta las propiedades del estímulo no condicionado.

En nuestra vida cotidiana asociamos muchas veces estímulos de la misma manera, por ejemplo: hay olores o sonidos que nos recuerdan momentos pasados y nos hacen sentirnos y actuar de determinada manera o por ejemplo, después de acostumbrar a los empleados de una industria a sonar un timbre para indicar el descanso para comida, los empleados sienten hambre al escuchar el timbre que señala el descanso para comida, aún cuando sea sonado a una hora diferente.

Cabe aclarar que el Condicionamiento Clásico es pasivo. Es una reacción a un evento específico, involuntario y reflejo. La mayor parte de nuestros comportamientos han sido aprendidos de una manera diferente que se explica mediante el Condicionamiento Operante que plantea que la

conducta es una función de sus consecuencias. Las personas tienden a repetir aquellas conductas que van seguidas de una consecuencia reforzante. El reforzamiento afirma un comportamiento y aumenta la probabilidad de que se repita. De la misma manera un comportamiento que no se refuerza, se extingue. El psicólogo **B.F. Skinner**, de **Harvard**, realizó sus investigaciones de Psicología del Aprendizaje, a los cuáles llamó Tecnología de la Conducta, sobre el condicionamiento operante, y hasta sus numerosos críticos reconocen que sus conceptos operantes funcionan.

Skinner sostiene que el comportamiento es determinado por el ambiente, desde afuera y no internamente en el sujeto, que nuestras conductas buenas o malas han sido aprendidas por las consecuencias que obtenemos. Si a una conducta específica (comportamiento deseado) le sigue una consecuencia agradable (reforzamiento), se aumenta la probabilidad de que se repita.

REFORZAMIENTO POSITIVO:

Ejemplo: Si un estudiante que realiza un buen trabajo, recibe una buena calificación como consecuencia, es más probable que siga haciendo bien sus trabajos. Pero si un estudiante realiza un buen trabajo y el maestro ni siquiera lo revisa, ni lo toma en cuenta, es muy probable que no vuelva a esmerarse en su trabajo, o incluso que ya ni se moleste en hacerlo.

De la misma manera que si un estímulo aversivo (desagradable) se suprime, como consecuencia de una conducta específica (comportamiento deseado), también aumenta la probabilidad de que dicha conducta se repita.

REFORZAMIENTO NEGATIVO:

Ejemplo: Si una persona tiene un dolor de cabeza y se toma una píldora de determinada marca, y el dolor se retira, es muy probable que esa persona siga repitiendo la conducta de tomar esa píldora cada vez que le duela la cabeza o aún cuando lo anticipe.

Los seres humanos también pueden aprender de manera indirecta por lo que les sucede a los demás, por la información que reciben, o bien siguiendo el ejemplo de aquellos a quienes admiran o que ejercen sobre ellos cierto poder o influencia. Mucho de lo que sabemos lo hemos aprendido observando modelos, como nuestros padres, maestros, actores de cine o TV, amigos, etc. A este punto de vista que sostiene que podemos aprender tanto por observación como por experiencia directa, se le ha llamado: **Teoría del Aprendizaje Social**.

Esta teoría igual que la del condicionamiento operante da una gran importancia a la influencia del ambiente en el comportamiento y a sus consecuencias, sin embargo, reconoce también la existencia del aprendizaje a través de la observación y la importancia de la percepción en el aprendizaje. Para esta teoría la gente responde a la forma en que percibe y define las consecuencias, no a las consecuencias por sí mismas. La influencia de modelos en el aprendizaje de comportamientos a través de seguir su ejemplo, es **lo más relevante** del Aprendizaje Social.

Esta forma de aprendizaje puede ser muy útil en las organizaciones, cuando se pretende capacitar personal. A continuación veremos los cuatro procesos que determinan la influencia de un modelo sobre el comportamiento de otra persona:

PROCESOS DE ATENCIÓN: La gente sólo aprende de un modelo cuando reconoce y pone atención a sus características más notables.

PROCESOS DE RETENCIÓN: La influencia del modelo dependerá de que la persona que aprende, recuerde fielmente la acción del modelo cuando éste ya no se encuentre presente.

PROCESOS DE REPRODUCCIÓN MOTRIZ: Después de observar el comportamiento en el modelo, la persona que aprende debe ser capaz de convertir la observación en acción, desarrollando por sí misma las conductas aprendidas.

PROCESOS DE REFORZAMIENTO: Las recompensas o reforzamientos positivos que se ofrezcan como consecuencia a la reproducción del comportamiento deseado, incrementarán la motivación del individuo para exhibir el comportamiento modelado, por lo tanto se prestará más atención, se aprenderá mejor y se incrementará la probabilidad de que se repita.

LA PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS MÚLTIPLES PERSPECTIVAS: Un serio problema social lo han constituido siempre los esfuerzos por utilizar eficientemente a la gente dentro de una organización. Los problemas que debieron enfrentar los faraones para construir una pirámide fueron sin duda fundamentalmente, los mismos que un ejecutivo o un rector de una universidad debe enfrentar hoy en día. Cada uno de ellos tiene que deducir:

1. Desde el punto de vista del empleado para quien la organización representa fuente de trabajo, bienestar económico, sentido de pertenencia, identidad, contacto social y en fin la rutina, básica de existencia.
2. Desde el punto de vista del dirigente que representa a una organización, formula políticas y toma decisiones que afectan no sólo la vida cotidiana de una cantidad de gente. Si no que a la postre afectan también el destino de toda la organización.
3. Desde el punto de vista del consumidor de los servicios o productos generados por la organización. Todos nosotros, bien en el papel de consumidores, ciudadanos, estudiantes, pacientes o en algunos casos en el papel de víctimas, estamos interesados en entender y determinar cómo funciona una organización y cómo ésta toma sus decisiones.
4. Como crear condiciones propicio para que el trabajo se haga .

5. Como cambiar la organización y la exigencia de los cambios tecnológicos y sociales
6. Confrontar la competencia y otras fuerzas tales como los sindicatos, entidades de control.

Una selección de los resultados de la investigación en el campo, y perspectivas que permitan analizar problemas de tipo organizacional desde el punto de vista del individuo y de la organización misma.

4.1 CONCEPTOS DE CONTRATO DE TRABAJO

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección o mecanismos de interpretación (solicitud, pruebas, entrevistas, examen medico), el candidato puede ser contratado. Muchas veces dicho proceso de selección incluye la complicación de un índice compuesto de evaluación en que se basa la decisión de contratación final.

La selección y la contratación de personal se pueden considerar como procesos interrelacionados, ya que una persona por lo regular no la contrata una empresa antes de considerar al puesto que va a ocupar mediante la selección.

La selección describe el enfoque de contratación de personal en todos los niveles de la organización. La contratación se debe considerar un proceso continuo en vez de una actitud aislada.

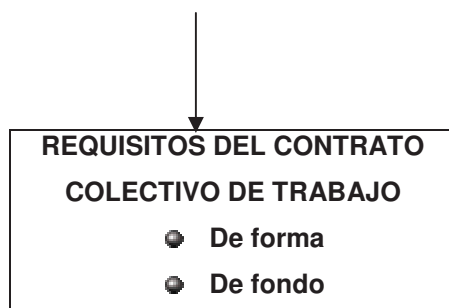
De acuerdo con nuestra Ley Federal del Trabajo, la contratación se puede dar de tres formas: Contratación individual, contratación colectiva, y contrato ley.

PROCESO DE CONTRATACIÓN:

El proceso de contratación incluye una serie de etapas que consideran las disposiciones legales sobre la decisión de contratar personal para la organización.

EL SISTEMA ORGANIZACIONAL

CONTRATACIÓN INDIVIDUAL.	CONTRATACIÓN COLECTIVA.	REQUISITAR EXPEDIENTE.
❖ Ley Federal del Trabajo. ❖ Art. 20 relación de trabajo ❖ Art. 8 trabajador. ❖ Art. 10 patron.	❖ Ley Federal del Trabajo. ❖ Art. 28 ❖ Contrato colectivo de trabajo.	❖ Documentos acumulados por el trabajador. ❖ Comprobante de la entrevista, pruebas y exámenes médicos.



4.1.1 CONTRATO INDIVIDUAL

El artículo 20 de La Ley Federal del Trabajo define lo que se entiende por relación de trabajo como:

La representación de un trabajador personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

Por otro lado, contrato individual de trabajo se define así:

Es aquel por virtud del cual una persona se obliga a presentar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

La importancia actual que la ley le da a la relación de trabajo es tal, que si en un contrato se pactaran trabajos para menores de catorce años, una jornada de trabajo mayor a la permitida, horas extra de trabajos para menores de 16 años, salarios inferiores al mínimo o un periodo mayor de un semana para pagar salarios a trabajadores, tales cláusulas serían nulas.

EL TRABAJADOR: El artículo 8 de la Ley Federal del Trabajo, define al trabajador como:

La definición se deduce, que se trata de un trabajo personal, individual y subordinado; esto es que los servicios no se pueden dar a través de algún representante o comisionado, que implica la obligación de ser el individuo el que debe hacer esas labores se ejecutaran bajo la subordinación de un patrón. La subordinación implica que quien recibe los servicios tiene el derecho de mandar convirtiéndose esto en una facultad inherente únicamente al que paga; además el que paga, lo

hace por que posee la propiedad de los bienes motivo de la relación laboral. El subordinado tiene la obligación de obedecer para que la relación se perfeccione. Esta relación laboral tiene un significado mas profundo todavía, por que quiere decir que si alguna de estas partes falta, la otra no existe.

EL PATRÓN: Él artículo 10 de la Ley Federal de Trabajo define al patrón como:

La persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

El patrón puede ser persona física o moral. Es persona física el patrón que esta representado por un individuo y es persona moral, el patrón que esta representado por una sociedad; la formación de la persona moral es muy valida y obedece a toda una reglamentación jurídica.

4.1.2 CONTRATO COLECTIVO

El articulo 386 de la Ley Federal de Trabajo define al contrato colectivo de trabajo como:

El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o mas empresas o establecimientos.

Es importante destacar que el contrato colectivo de trabajo tiene como propósito fijar las condiciones de trabajo en una o varias empresas o establecimientos y pensando en lo que significa la **relación laboral**, cual quiera que sea el acto que la origine, es la presentación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de salario. Se concluye que el trabajador perteneciente a una asociación de trabajadores, aun disfrutando de los beneficios que aporta el contrato colectivo de trabajo, esta amparado por un contrato individual de trabajo.

Por otro lado el contrato colectivo de trabajo es el instrumento para fijar las condiciones de trabajo y a medida que estas van aumentando el grado de dificultad, de intensidad o de calidad, los beneficios que pertenecen a la parte laboral también aumentan en cierta proporción, de ahí que el contrato colectivo de trabajo, sea el medio por el cual los beneficios para el trabajador tienden a crecer superando, establecido por la ley.

4.1.3 CONTRATO LEY

Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o varias ramas determinadas de la industria, y declarado obligatorio en una o varias Entidades Federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más dichas entidades, o en todo el territorio nacional.

4.2 REQUISITOS LEGALES DEL CONTRATO

REQUISITOS DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

Los requisitos de trabajo son de dos dimensiones de forma y de fondo.

De forma: estos deben celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad; debe elaborarse por triplicado, entregando un ejemplar a cada una de las partes y otra, a la Junta Local de Conciliación y Arbitraje. El contrato presentar efectos a partir del momento y fecha de presentación, salvo que las partes hayan convenido fecha diferente.

De fondo: por lo que se refiere a este aspecto, podemos considerar como requisitos de fondo, los siguientes:

- ❖ Los nombres y domicilios de los contratantes.
- ❖ Las empresas y establecimientos que abarque.
- ❖ Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada.
- ❖ Las jornadas de trabajo.
- ❖ Los días de descanso y vacaciones.
- ❖ El monto de los salarios.
- ❖ Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores.
- ❖ Las bases sobre la integración y el funcionamiento de la comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta ley.
- ❖ Las demás estipulaciones que convengan las partes.

REQUISITAR EL EXPEDIENTE DEL TRABAJADOR

La función de requisitar el expediente del trabajador es un medio de control personal. Esta fase le informara al jefe de personal, si ha seguido correctamente los pasos del procedimiento de contratación y, además si todo se realizo como se planeo.

Los elementos de control que contiene el expediente, son los documentos que ha acumulado el trabajador durante el proceso de selección y, además, los instrumentos que deba proporcionar como complemento de la amplia información requerida por el departamento de personal. Dentro de estos documentos están:

- ❖ La solicitud de empleo, por ser el primer testimonio formal que presento el interesado.
- ❖ Los comprobantes de las entrevistas, de las pruebas, los documentos comprobatorios, así como los resultados del examen medico.
- ❖ Documentos como acta de matrimonio, de nacimiento, certificados de estudios realizados, antecedentes penales.

Estos testimonios documentales lo debe poseer el departamento de personal. Para ampararse contra cualquier situación imputable al trabajador, que pudiera presentar en el futuro. En si con el requisitado del expediente del trabajador se determina el proceso de contratación.

Artículo 387: El patrón que emplee trabajadores miembros de un sindicato tendrá obligación de celebrar con este, cuando lo solicite, un contrato colectivo. Si el patrón se niega a firmar el contrato, podrán los trabajadores ejercitar el derecho de huelga consignado en el artículo 450.

Artículo 388: si dentro de la misma empresa existen varios sindicatos, se observarán las normas siguientes:

1. Si concurren sindicatos de empresa o industriales o uno u otro, el contrato colectivo se celebrará con el que contenga mayor número de trabajadores dentro de la empresa.
2. Si concurren sindicatos gremiales, el contrato colectivo se celebrará con el conjunto de los sindicatos mayoritarios que representen a las profesiones, siempre que se pongan de acuerdo.
3. Si concurren sindicatos gremiales y de empresa o de industria, podrán los primeros celebrar un contrato colectivo para su profesión, siempre que el número de sus afiliados sea mayor que el de los trabajadores de la misma profesión que formen parte del sindicato de empresa o de industria.

Artículo 390: el contrato colectivo de trabajo deberá celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad.

Artículo 391: el contrato colectivo contendrá:

1. Los nombres y domicilios de los contratantes;
2. Las empresas y establecimientos que abarque;
3. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada;
4. Las jornadas de trabajo;
5. Los días de descanso y vacaciones;
6. El monto de los salarios.
7. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda.
8. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;
9. Las bases sobre la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley;
10. Las demás estipulaciones que convengan las partes.

Artículo 392: en los contratos colectivos podrá establecerse la organización de comisiones mixtas para el cumplimiento de determinadas funciones sociales y económicas.

Artículo 393: no producirá efectos de contrato colectivo el convenio al que falte la determinación de los salarios.

Artículo 398: en la revisión del contrato colectivo se observarán las normas siguientes:

1. Si se celebra por un solo sindicato de trabajadores o por un solo patrón cualquiera de las partes podrá solicitar su revisión.
2. Si se celebra por varios sindicatos de trabajadores, la revisión por parte de los trabajadores, la revisión se hará siempre que los solicitantes representen el cincuenta y uno por ciento de la totalidad de los miembros de los sindicatos, por lo menos.

3. Si se celebra por varios patrones, la revisión se hará siempre que los solicitantes tengan el cincuenta y uno por ciento de la totalidad de los trabajadores afectados por el contrato, por lo menos.

Artículo 399: la revisión deberá hacerse, por lo menos sesenta días antes:

1. Del vencimiento del contrato colectivo por tiempo determinado, si este no es mayor de dos años.
2. Del transcurso de dos años, si el contrato por tiempo determinado tiene una duración mayor.
3. Del transcurso de dos años, en los casos de contrato por tiempo indeterminado o por obra determinada.

Artículo 401: el contrato colectivo de trabajo termina:

1. Por mutuo consentimiento.
2. Por terminación de la obra.
3. Por cierre de la empresa o esta estableciendo, siempre que en este último caso, el contrato colectivo se aplique exclusivamente en el establecimiento.

REQUISITOS DEL CONTRATO LEY

Artículo 405: los contratos ley pueden celebrarse para industrias de jurisdicción federal o local.

Artículo 412: el contrato le contendrá:

1. Los nombres y domicilios de los sindicatos de trabajadores y de los patrones que concurrieron a la convención.
2. La entidad o Entidades Federativas, la zona o zonas que abarque a la expresión de regir en todo el territorio Nacional.
3. Su duración, no podrá exceder de dos años.
4. Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de que se trate.
5. Las de más estipulaciones que convengan las partes.

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

Artículo 422: reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajadores en una empresa o establecimiento.

No son materia del reglamento las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución de los trabajos.

Artículo 423: el reglamento contendrá:

1. Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para las comidas y periodos de reposo durante la jornada.
2. Lugar y momento en que deban comenzar y terminar las jornadas de trabajo.
3. Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo.
4. Días y lugares de pago.
5. Normas para el uso de los asientos o sillas.
6. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios.
7. Labores insulares y peligrosas que no deben desempeñar los menores y la protección que deben tener las trabajadoras embarazadas.
8. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos previos o periódicos y a las medidas profilácticas que disten las autoridades.

CAPITULO V INTRODUCCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL.

5.1 INTRODUCCION.

AREAS QUE COMPRENDE EL PROCESO DE INTRODUCCIÓN

❖ MANUAL DE BIENVENIDA.

Cuando inicia las labores el nuevo trabajador, 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 Arias Galicia (1980). Se recomienda que el primer día de trabajo se tenga una reunión con todos los empleados de nuevo ingreso donde este presente al Director de la Organización, el Jefe del Departamento de Recursos Humanos, el jefe inmediato del nuevo empleado y un representante sindical.

El motivo de esta reunión es el de cambiar impresiones, dar información, resolver dudas, hacer presentaciones formales y sobre todo, integrar al grupo para un mejor desempeño en su trabajo. Posteriormente se analizarán los aspectos contenidos en el Manual de Bienvenida, previamente elaborada para este fin. (Es importante que dicho manual no presente aspectos que estén fuera de la realidad).

❖ INTRODUCCIÓN AL PUESTO

Una vez que el nuevo trabajador ha recibido su Manual de Bienvenida y ha tenido la primera reunión con su equipo de trabajo, se formará una idea general de la organización, de su trabajo y pueda realizarlo perfectamente, es lo que se denomina introducción al puesto.

En cada nivel de la organización los requerimientos del puesto y las características del personal van a ser diferentes en cada caso.

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.

La motivación sólo es posible cuando el trabajador está contento, de nada sirve el intercambio de regalos navideños si las condiciones de trabajo carecen de seguridad; Por esto, antes de iniciar un programa motivacional es necesario asegurarse que hay pleno conocimiento de las áreas de insatisfacción. Las causas son muy variadas de una organización a otra.

La inducción de forma ascendente de acuerdo a lo que se espera del nuevo trabajador, hasta llegar a un punto en que se inicia la motivación. Esta también puede representarse en forma ascendente de acuerdo con un buen programa. De hecho, no se puede predecir cuando termina la inducción ni cuando empieza la motivación; lo que si no deja lugar a dudas al iniciarse cualquiera de los dos

programas se comienza a integrar al personal, o en otros términos coloquiales; a ponerse y sudar la camiseta de la empresa.

5.2 INDUCCIÓN

Las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización van a influir en su rendimiento y adaptación; de ahí la importancia del proceso de inducción.

DEFINICIÓN DE INDUCCIÓN:

Según Sánchez Barriga la define como: El proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto.

Sikula lo define así: Se refiere a la orientación de un nuevo empleado, respecto a la organización y su ambiente de trabajo.

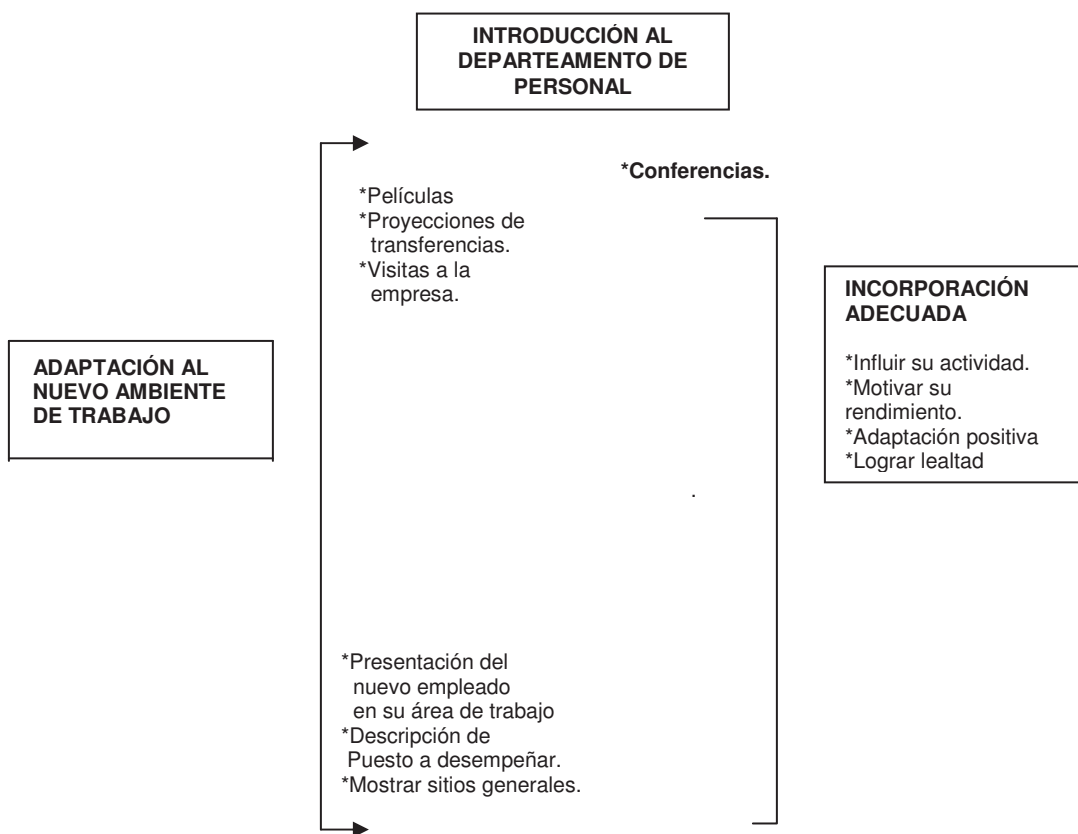
En esta etapa que se inicia cuando se contrata un nuevo empleado en la organización, en la cual se va a adoptar lo mas pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa.

OBJETIVOS DE LA INDUCCIÓN: El proceso de inducción tiene diversos objetivos, entre los más sobresalientes están los siguientes:

- ❖ Ayudar a los empleados de la organización a conocer y auxiliar al nuevo empleado para tener un conocimiento productivo.
- ❖ Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- ❖ Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar sus sentimientos de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

El proceso de inducción es necesario por que el trabajador debe adaptarse lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.

PROCESO DE INDUCCIÓN: El proceso de inducción incluye una serie de etapas que consideran la inducción al departamento de personal y la inducción al puesto en particular:



a) INTRODUCCIÓN AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL:

Aparte de las ayudas técnicas que se le pueden dar al nuevo trabajador, corresponden al departamento de recursos humanos darle información sobre aspectos generales tales como:

- ❖ Historia de la organización.
- ❖ Políticas generales del personal.
- ❖ Indicaciones sobre disciplina, es decir lo que debe hacer y lo que debe evitar.
- ❖ Prestaciones a las que tiene derecho, por ejemplo, caja de ahorros, despensa, deportes, promociones, etcétera.

b) INTRODUCCIÓN AL PUESTO:

Otra etapa del proceso de inducción es la referente a la introducción al puesto a desempeñar, la cual representa determinar el puesto apropiado para un empleado recién contratado.

La inducción incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo. Al guiar al nuevo trabajador hacia su puesto, se dan las recomendaciones siguientes:

Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.

El jefe inmediato a su vez debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.

El jefe explicará en qué consistirá su trabajo, para ello se auxiliara de la descripción del puesto entregándole una copia para que lo lea con detalle.

Debe mostrarle los sitios generales como: lugar de cobro, de abastecimiento de material, comedor, etcétera.

La inducción en cualquiera de sus formas, no implica gran costo y, en cambio sí proporciona un beneficio al trabajador y, por tanto, a la organización. La inducción es importante, tanto en la pequeña, y grande empresa. En las pequeñas organizaciones deberá existir por lo menos un manual de bienvenida. Conforme la organización es más grande, es necesario utilizar más instrumentos de inducción.

EL IMPACTO CULTURAL

La integración de recursos humanos ayuda al trabajador de nuevo ingreso a adaptarse a la cultura organizacional específica de la empresa a la que ingresa, y por lo tanto a superar el impacto que le crea dicho ingreso.

Cuando una persona entra a una cultura extraña para ella, la mayoría de estos símbolos pierde sentido, y no importa que tan efectiva sea la persona para adaptarse a nuevos ambientes, generalmente se presenta un sentido de pérdida, seguido de frustración y ansiedad.

Algunas recomendaciones para suavizar los efectos del impacto cultural son las siguientes:

Hay que estar consistentes de que existe el impacto cultural y que probablemente afectará a los nuevos trabajadores.

Recordar que el impacto cultural esta en la mente de las personas y que por lo tanto se puede controlar si se tiene voluntad de ello.

Hacer entender a los trabajadores de nuevo ingreso que si bien es molesto, el impacto cultural puede ser una experiencia de la cual se puede aprender mucho, particularmente el hecho de que existen otros puntos e vista y otras formas de hacer las cosas en otras culturas organizacionales distintas a las que pertenecía.

ES EL PROCESO DE GUIAR AL NUEVO TRABAJADOR HACIA LA INCORPORACION A SU PUESTO

Es una etapa que inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo a sus nuevos compañeros a sus nuevas obligaciones.

El proceso de inducción incluye una serie de etapas que consideran la inducción al departamento de personal y la inducción al puesto en particular.

La inducción se lleva a cabo en dos dimensiones:

a) INDUCCIÓN A LA EMPRESA Y SU CONTENIDO PUEDE SER:

Palabras de bienvenida.

Historia de la empresa.

Misión.

Valores.

Visión.

Teoría de la empresa.

Descripción de instalaciones.

Fotografías.

Objetivos generales.

Políticas generales.

Distribución de planta.

Productos y/o servicios.

Planes de desarrollo.

Contribución a la sociedad.

b) INDUCCIÓN:

Informa de aspectos de recursos humanos.

Manuales de operación.

Instructivos.

Entrevistas.

Orientación al empleado sobre su trabajo.

Fecha que deberá presentarse.

Localización de su área de trabajo.

Horario.

Nombre de su jefe inmediato.

PROGRAMA DE INDUCCION

OBJETIVO GENERAL: Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la empresa así como proporcionar el desarrollo de sus sentidos de permanencia en la propia empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ❖ Establecer las relaciones que mantendrán al nuevo empleado con la empresa.
- ❖ Dar a conocer al personal la filosofía y políticas de la empresa.
- ❖ Dar a conocer al personal las normas de disciplina y de seguridad industrial.
- ❖ Incrementar la integración grupal.
- ❖ Mejorar los procesos de comunicación.
- ❖ Maximizar la calidad de las contribuciones individuales.
- ❖ Crear una actitud favorable hacia la empresa.
- ❖ Impulsar la intensificación personal con la visión y objetivos de la empresa.
- ❖ Ahorrar tiempo y trabajo al nuevo empleado y a la empresa.

INICIO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

Para comenzar a corto plazo el programa de inducción de recursos humanos en la organización, el primer día de trabajo reviste singular importancia, para la cual se deben considerar las siguientes preguntas:

¿Qué información y a que personas debe conocer el nuevo trabajador dentro de su medio laboral inmediato, para sentirse a gusto, bienvenido y seguro?

¿Que impresiones e impactos quiere la organizar causar en el nuevo empleado el primer día a efecto de que no se repitan el segundo día?

¿Qué experiencias puede brindarle la empresa al nuevo trabajador en el primer día para generar en el una actitud positiva?

¿Que puede hacer la empresa para ayudarle al nuevo trabajador a lograr lo anterior sin que se sienta abrumado?

Para llevar a cabo la función de la inducción de recursos humanos se requiere de elaborar un programa correspondiente, el cual consta de las siguientes fases:

AREA TÉCNICO LABORAL:

El propósito de esta área es ayudar al nuevo trabajador a comprender nuevos aspectos específicos de su trabajo en la organización incluye:

Descripción de los productos y/o servicios de la organización.

Descripción del puesto.

Procedimientos y procesos operativos que debe conocer para efectuar su trabajo.

Aspectos detallados de la maquinaria, herramientas y equipo.

Expectativas y estándares de cantidad y calidad.

Cuidados que debe tener de su persona y de su equipo.

Planes de adiestramiento, capacitación, y desarrollo de la organización.

AREA JURÍDICO-ADMINISTRATIVA:

Esta área pretende dar a conocer los aspectos mínimos de procedimientos, organización y marco-jurídico a los nuevos trabajadores incluye:

Conocimiento de la carta de organización de toda la compañía del área o departamento en el que se encuentra y ubicación de su puesto.

Conocimiento de los puestos subordinados y las relaciones de coordinación y de apoyo con otros puestos.

Conocimiento del contrato colectivo de trabajo, reglamento interino de trabajo, reglamento de seguridad e higiene y cualquier otro documento similar que contenga información de interés para el nuevo trabajador.

Conocimiento de manuales de organización de procedimientos y cualquier otro de carácter administrativo.

Información practica relativa a los procedimientos administrativos básico como: lugar y horarios de pago, solicitud de insumos, solicitud de servicios y prestaciones.

Información sobre salarios, prestaciones y servicios a los que tiene derecho el nuevo trabajador.

UBICACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCION

- ❖ Reclutamiento.
- ❖ Selección.
- ❖ Contratación.
- ❖ Inducción.
- ❖ Inicio de labores.

CONTENIDO DEL PROGRAMA DE INDUCCION

1. BIENVENIDA

2. LA EMPRESA:

- ❖ Historia de la empresa.
- ❖ Filosofía misión y valores.
- ❖ Organigrama general.
- ❖ Políticas generales de la empresa.
- ❖ Principales accionistas.

3. PRODUCTOS DE LA EMPRESA:

Materia prima.

Producto terminado.

PROCESO:

Proceso general.

Calidad.

Sistemas de trabajo.

RELACIONES DE TRABAJO:

Clases de relaciones de trabajo.

Calidad e intensidad de trabajo.

Jornadas de trabajo.

Salarios incentivos.

Días de descanso y vacaciones.

Capacitación y adiestramiento.

Ascensos y vacantes.

Permisos y faltas

Seguridad social y servicios médicos.

Sanciones.

Prestaciones.

Contrato colectivo de trabajo.

SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL.

RUTINA DIARIA DEL EMPLEADO.

RECORRIDO DE LAS INTALACIONES.

9 PRESENTACION DEL SUPERVISOR.

10 PRESENTACION ANTE EL SUPERVISOR.

11 DESCRIPCION DEL TRABAJO.

TECNICAS DEL PROGRAMA DE INDUCCION

DE LO GENERAL A LO PARTICULAR:

Empresa en general.

Relaciones industriales.

Su departamento.

Su sección.

Su puesto.

PELICULAS:

Motivacionales.

De seguridad.

Sobre la empresa.

TRANSPARENCIAS.

ASIGNACION DEL ANGEL DE LA GUARDA.

MANUAL DE BIENVENIDA.

ENTREVISTAS EVALUATIVAS.

FOLLETO DE INDUCCION AL PUESTO

INFORMACIÓN SOBRE FUNCIONES ESPECÍFICAS:

Revisar que los datos generales de la factura están completos mediante la utilización de un formato llamado cedula de aplicación contable.

Revisar los requisitos internos.

Realización de las conciliaciones.

COMO EJERCER SUS FUNCIONES

El sistema que se utiliza para la revisión de facturas es mediante un procedimiento manual, la captura de los datos es una técnica mecanizada utilizando una computadora

PROBLEMAS COMUNES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

Es probable que un programa de inducción de recursos humanos no opere adecuadamente en la practica, debido a alguno o varios de los siguientes problemas:

Indolencia o ignorancia de los directivos y/o del titular de recursos humanos sobre los beneficios de un programa de esta índole.

Falta de colaboración de los demás trabajadores en el apoyo a los novatos en su adaptación.

Falta de colaboración del jefe inmediato para lograr una integración efectiva.

En ocasiones se implementa un programa de integración deficiente que crea una imagen falsa de la organización, ocasionando resentimiento y frustración al trabajador.

Es un error considerar la integración de recursos humanos como un proceso rápido, el encargado de esta función tiene que estar consciente de que deben llevar a cabo una serie de actividades graduales, vinculadas directamente con la cultura organizacional de la empresa y que requieren de seguimiento constante para garantizar resultados óptimos.

CONCLUSIONES

El departamento de Recursos humanos debe estar capacitado para aplicar correctamente las pruebas psicológicas en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que en algunas ocasiones primero se contrata y luego se lleva a cabo la aplicación de las pruebas psicológicas, cuando esto sucede nos conduce al fracaso, y que no se cumpla con el perfil solicitado para cubrir la vacante, además de la pérdida de tiempo y dinero.

Las pruebas psicológicas representan una importancia fundamental en el proceso de reclutamiento y selección de personal y no debería de pasar por alto este proceso aunque desgraciadamente no todas las empresas realizan las pruebas psicológicas en el momento de reclutar y seleccionar a su personal.

Los diferentes tipos de pruebas psicológicas que se pueden aplicar en el proceso de reclutamiento y selección de personal como pueden ser:

Las pruebas orales, escritas, de realización, de conocimiento. De capacidad, de logro, habilidad motriz y física, de interés, ocupacionales grafológicas, y examen medico, en la actualidad algunas de estas pruebas para ahorrar tiempo, y así poder verificar el grado de conocimientos en un trabajo específico con base a su experiencia. Algunas de estas pruebas se realizan a través de sistemas computacionales lo cual nos ahorra tiempo y costos, y así poder saber el resultado lo mas pronto posible.

Los diferentes tipos de pruebas psicológicas que se pueden aplicar nos ayudan para saber la personalidad, aptitudes, destreza, habilidades.

Además es posible conocer los intereses hacia los que se inclina la empresa.

¿Y cómo saben quienes son las personas adecuadas? Lo saben porque las eligen a través de un Proceso de Selección de Personal. que "filtra" a los mejores candidatos. Durante este proceso se evalúa el perfil del candidato en relación con el perfil requerido por el cargo.

Con el Reclutamiento se invita a los interesados a participar en las búsquedas, con la Selección se filtra a los más adecuados.

Este "filtro" se realiza con Técnicas de Selección, que aportan la información necesaria para tomar decisiones y elegir a los candidatos correctos.

Son los comúnmente llamados "Psicotécnicos" o también "Tests de Selección" que pueden ser muy variados.

Lo que buscan es conocer a las personas, sus objetivos laborales, sus fortalezas y sus debilidades.

Generalmente se elige entre distintas técnicas a aquellas más adecuadas a la situación, las que sean capaces de proyectar mejor el desempeño futuro

BIBLIOGRAFÍA

- *MARISTANY, JAIME. "Administración de Recursos Humanos"
- *WERTHER, W. y DAVIS, K. "Administración de Personal y Recursos Humanos"
- *CHIAVENATO, IDALBERTO "Administración de Recursos Humanos"
- 5° edición
- Ed. Mc Graw Hill.
- *JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA "Administración moderna de personal fundamentos"
- 6° ediciónEd. Thomson
- *ALFREDO GUTH AGUIRRE " Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos"
- *DESSLER, GARY "Administración de Personal"
- *ROBBINS, S. y COULTER, M. "Administración"
- *SHERMAN, A. y BOHLANDER, G. "Administración de los Recursos Humanos"
- *BAYÓN MARINÉ, F. y GARCÍA ISA, I. "Gestión de Recursos Humanos"
- *TERRY Y FRANKLIN. 1987. "Principios de administración". EDITORIAL CONTINENTAL. D.F. MÉXICO.
- *PSICÓLOGO GERMÁN GAIDO "Importancia de la selección de personal en recursos humanos".
- *BUZAN, TONY, "El Libro de los Mapas mentales"
- Ediciones Urano, Barcelona (España),
- *BARROSO, MANUEL, "Autoestima Ecología o Catástrofe"
- Ed. Galac, Caracas, 1987.
- *RAMÍREZ, TULIO, "Cómo hacer un Proyecto de Investigación"
- Ed. Panapo, Caracas, 1999.
- *LAE Y MARH. MARIA BEATRIZ HERNÁNDEZ ANDRADE, "Diseño de anuncio de reclutamiento en diferentes medios de comunicación"
- AGUSTÍN REYES PONCE, "Administración de Personal"
- Ed. Limusa
- *FERNANDO ARIAS GALICIA, "Administración De Recursos Humanos"
- Ed. Trillas
- **"Ley Federal Del Trabajo"
- Ed. Porrúa
- GEORGE R. TERRY, "Principios de la Administración"
- Ed. CECSA
- *GARY DESSLER, Y RICARDO VARELA. "Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano"

Segunda edición.

Ed. Pearson.

*ARIAS GALICIA, FERNANDO. 1980 “Administración de recursos humanos. México” : Trillas.

“Bureau of Business Practice”. 1977. Guía de acción para la motivación de personal. TR MARIO

*BRACAMONTES. México : Diana.

*DESSLER, GARY. 1996. Administración de personal. 6ª edición . México: Prentice Hall.

*ENCINAS NUÑEZ JESÚS.1984. “Manual de bienvenida” Hermosillo: Instituto Tecnológico de Hermosillo.