

57



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

LA SELECCIÓN DE PERSONAL Y LAS HABILIDADES DEL PSICÓLOGO EGRESADO DE LA FES IZTACALA.

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

ELIZABETH DE LA CRUZ

ASESORES: LIC. ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN.
LIC. JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CAZARES.
LIC. EDY AVILA RAMOS



IZTACALA

LOS REYES IZTACALA

MARZO 2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS.

A MI MADRE.

Por el apoyo incondicional en los momentos más decisivos de mi vida, por ofrecerme un mejor futuro y una vida llena de alegría. Gracias también por esas noches de desvelo, por la confianza y el amor que me ofreces día con día. Por que no sería lo que ahora soy y no hubiera logrado ver realizado este sueño sin ti. Por último gracias por ser una persona tan especial y llenarme de cariño.

A MIS HERMANAS.

Gracias por su apoyo, sus cuidados y sus consejos siempre oportunos y muchas veces menospreciados.

A MI SOBRINA.

Por brindarme la oportunidad de vivir una etapa muy especial en mi vida y hacerme sentir parte importante de la tuya.

A JOSE LUIS.

Por brindarme tu amor, apoyo, comprensión y consejo continuo, por compartir los momentos difíciles y alegres de mi vida, por demostrarme día con día que soy especial, por aceptar mis defectos y resaltar mis virtudes y sobre todo por lo que me has enseñado.

A ERNESTO.

Por el apoyo a mí y a mi familia, por esas charlas interminables que me hicieron comprender y valorar muchas cosas, pero sobre todo, gracias por ser más que mi cuñado, mi amigo.

A ANGELICA.

Gracias por valorar y representar de manera adecuada la palabra "amistad" sin pedir nada a cambio, gracias por la confianza, la tolerancia, la ayuda y el apoyo que me has ofrecido a lo largo de nuestra amistad no sólo a mí sino a mi familia.

A MIS PROFESORES.

Gracias por compartir sus conocimientos, sin los cuales no hubiera logrado llegar a este punto de mi formación.

Gracias sobre todo a ese ser especial que me ha protegido, alentado, consolado y cuidado a lo largo de mi vida.

Mil gracias a cada uno de ustedes por que este logro no hubiera llegado a ser posible sin la ayuda y el apoyo de todos ustedes.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ÍNDICE.

	Página.
Resumen.	1
Introducción.	2
Capítulo 1. Psicología organizacional.	
1.1 Origen y Desarrollo.	8
1.2 Campos de estudio de la psicología organizacional.	17
Capítulo 2. Reclutamiento y Selección de personal.	
2.1 Reclutamiento.	20
2.2 Perfil de puesto.	21
2.3 Fuentes de reclutamiento.	24
2.4 Selección de personal.	31
2.5 Entrevista inicial.	34
2.6 Confirmación de referencias.	38
2.7 Entrevista final de selección.	41
2.8 Técnicas de evaluación psicológica.	50
2.9 Decisión final.	53
Capítulo III. El psicólogo en el área organizacional.	
3.1 El papel del psicólogo dentro de la organización.	56
3.1 Habilidades y competencias del psicólogo egresado de la FES Iztacala.	59
Conclusiones.	64
Referencias.	66

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RESUMEN.

El presente trabajo realiza una revisión teórica acerca de la selección de personal; se enfatizan temas como el origen y desarrollo de la psicología organizacional; así como los momentos históricos más representativos para el surgimiento y perfeccionamiento de esta área, se enlistan también las principales fuentes de reclutamiento, el perfil de puesto y el proceso de selección de personal. Siendo este último punto una parte importante para el objetivo del presente trabajo; se puntualizan temas tales como la entrevista, confirmación de referencias, técnicas de evaluación psicológica y la toma de una decisión final acerca del candidato idóneo. Se menciona además, el papel que ejerce el psicólogo dentro de una organización y su relación con las habilidades genéricas con las que cuenta el psicólogo egresado de la FES Iztacala. Este análisis nos lleva a concluir que debido a la formación académica que se recibe en dicha institución, los egresados poseen los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente en el ámbito laboral.

INTRODUCCIÓN.

A lo largo de la historia la psicología ha enfrentado serios problemas en cuanto a su definición profesional y científica debido a que primero emergió como una rama de la filosofía y posteriormente se le relacionó con la medicina, esto propició que el campo de acción del psicólogo se viera severamente restringido. Sin embargo, una vez que la psicología logró establecer un objeto de estudio propio e independiente de las otras ramas de la ciencia, se sentaron las bases para su independencia como profesión.

En la actualidad las principales funciones del psicólogo (detección, prevención, planeación, intervención, desarrollo e investigación) se logran plasmar y ejercer en diversos sectores y/o campos de aplicación del conocimiento psicológico, éstos pueden ser aplicados en el sector del deporte, de la salud, industrial, etc. En este último campo de acción, la labor del psicólogo ha logrado ser reconocida, ya que las cualidades profesionales que éste posee han sido de suma utilidad en el buen desarrollo de las empresas.

En el marco del desarrollo de la psicología en general la aparición del área tecnológica organizacional obedece a la creación y transformación de sistemas sociales, especialmente de aquellos relacionados con los medios de producción. Si bien es cierto que la Revolución Industrial (siglo XIX) marca cambios radicales en las formas de trabajo y en la participación de los grupos relacionados, difícilmente puede asignarse a este hecho otro significado para la historia de la psicología industrial que el origen de los grupos que ahora demandan su servicio (Vargas y Velasco, 1999).

Para Blum y Naylor (1976) el origen formal de la psicología industrial se debe al profesor Walter Dill Scott, el cual ofreció una conferencia a favor de la psicología de la publicidad; Scott fue el primero en hablar sobre psicología y algunos

aspectos del mundo laboral en su libro publicado en 1903 "The Theory of Advertising".

En 1911 nace la corriente de administración científica, la cual repercutió en la administración de personal, tal movimiento fue iniciado por Frederick W. Taylor, que señalaba que el trabajo de los obreros se podía estudiar científicamente, es decir, que se podían evaluar los recursos que poseía la industria y propuso un sistema de observación y análisis por medio de estudios de tiempo para delimitar la tasa óptima de producción. Además Taylor propuso métodos de trabajo que estaban basados en tres principios básicos: primero, seleccionar a los mejores hombres para el trabajo; segundo, instruirlos en los mejores métodos de trabajo más eficientes y más económicos y; tercero, dar incentivos en forma de salarios más altos a los mejores trabajadores (Ballesteros, 1982).

Dos de los acontecimientos que también repercutieron en la conformación de la psicología organizacional fueron las dos guerras mundiales (1914-1918 Y 1939-1945). Durante la primer guerra mundial, el ejército estadounidense le designó a un grupo de psicólogos la tarea de seleccionar nuevos soldados y asignarles tareas de acuerdo a sus habilidades, su tarea consistió también en la capacitación de los reclutas y en la realización de investigaciones relacionadas con el desarrollo de armamento y equipo militar. Una vez que terminó la segunda guerra mundial, y ante el desarrollo industrial de los Estados Unidos, los psicólogos que participaron en las tareas militares encontraron en las organizaciones un lugar en el cual podían aplicar sus conocimientos y contar con una actividad bien remunerada (Schultz y Schultz, 1990).

Desde ese entonces la psicología organizacional ha demostrado que su aplicación tiene una enorme repercusión en la mayoría de las tareas dentro de una empresa, ya que la psicología además de centrarse en la relación del individuo con su trabajo, también explica el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones.

Así a través de todas las investigaciones psicológicas aplicadas a las organizaciones, la milicia, la educación, etc., se ha logrado el desarrollo de esta rama de la psicología y en la actualidad la psicología organizacional aborda temas como ausentismo, administración de personal, reclutamiento y selección, afectos de las condiciones de trabajo, compensaciones, relaciones laborales, etc.

Dunnette y Kirchner (1990), definen a la psicología organizacional como el estudio de la organización, su proceso y sus relaciones entre los individuos, de los problemas de productividad, del aprendizaje, de la salud mental y de la interacción entre las necesidades de los empleados y los objetivos de la misma.

En otras palabras, la psicología organizacional es simplemente la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria (Blum y Naylor, 1976).

Dentro de las organizaciones son tres los momentos en que la participación del psicólogo es pertinente: primero, en la elección de nuevos miembros y en la recolocación de los existentes; segundo, en la iniciación del sujeto en sus labores y en el perfeccionamiento de su participación. Y tercero, en la solución de problemas derivados de las relaciones entre los individuos u originados por diferentes circunstancias administrativas. Cada uno de los momentos señalados corresponde a una parte de los procesos administrativos típicos; el primero se refiere al proceso administrativo de reclutamiento y selección, el segundo al proceso administrativo de inducción y capacitación, y el tercero al proceso administrativo de desarrollo organizacional (Vargas y Velasco, 1999).

Si bien es cierto que cada uno de los procesos administrativos antes señalados son de suma importancia para el buen desempeño de una organización; el presente trabajo sólo se centrará en la descripción del proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que éste es parte del objetivo a cumplir.

Una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente sólo si es capaz de contratar para cada una de las varias posiciones, al individuo que esté más calificado para ocuparla. Así pues, el reclutamiento es el proceso de búsqueda de empleados en perspectiva para estimularlos a colaborar con la organización. Este proceso inicia cuando surge una vacante, la cual es definida por Arias (1986) como el puesto que se encuentra sin titular.

Dentro de este proceso es necesario lanzar la propuesta de trabajo haciendo uso de una o varias fuentes de contratación. Estas fuentes se clasifican en dos tipos: fuentes internas; que consisten en buscar empleados que ya se encuentran dentro de la empresa para cubrir una vacante y, fuentes externas; que son anuncios de periódico, instituciones educativas, recomendaciones de empleados, organizaciones profesionales, etc.

Una vez que se cuenta con cierto número de aspirantes a un puesto da inicio el proceso de selección de personal, éste proceso es uno de los sectores tradicionales de la psicología organizacional; cabe recalcar que la selección tiene lugar no sólo cuando un individuo es contratado por la empresa, sino también cada vez que es promovido, transferido o devuelto de un puesto con anterioridad.

El sistema tradicional de selección basado en el principio "encajar hombres y casillas" funcionó a fines prácticos porque tanto el hombre como la organización podían ver cuál era el sitio que les convenía dentro de la estructura general. Pero a medida que las organizaciones se fueron haciendo más complejas y sus interrelaciones más intensas, la tarea de encontrar cada uno su sitio se fue haciendo más difícil (Gilmer, 1976).

La importancia de una buena selección de empleados para una empresa es muy importante, ya que de seleccionar a un mal empleado, la empresa tendría muchas pérdidas tanto de dinero como de tiempo, consideremos que en sí, el mismo proceso de selección trae consigo una serie de gastos, los cuales son

absorbidos por la empresa y la búsqueda continua de un empleado que realmente pueda realizar las actividades necesarias incrementa estos gastos.

La provisión efectiva de personal, el éxito al reclutar y elegir gente verdaderamente hábil y que será un factor positivo para la organización requieren tiempo, esfuerzos y una cuidadosa atención al proceso de contratación. Con demasiada frecuencia los especialistas de personal gastan una excesiva cantidad de tiempo sin lograr gran cosa. Se gasta demasiado tiempo en prolijas entrevistas con aspirantes que no son calificados y que debían ser eliminados rápidamente (aunque con discreción y tacto).

Para lograr cumplir la labor de seleccionar a las personas adecuadas para un puesto, es necesario seguir un proceso sistematizado y objetivo, para así evitar en lo posible una mala elección de un aspirante.

El objetivo del presente trabajo es describir el proceso de selección de personal y su relación con las habilidades genéricas con las que cuenta el psicólogo egresado de la FES Iztacala.

Para lograr cumplir el objetivo antes expuesto, este trabajo ha sido desarrollado en tres capítulos; en el primero se realiza una descripción detallada del origen y desarrollo de la psicología organizacional, se menciona además cada uno de los momentos históricos más representativos para el surgimiento y perfeccionamiento de esta nueva área, así como los avances más significativos y los campos de estudio del área organizacional.

En el segundo capítulo, se aborda el proceso de reclutamiento y selección de personal, estos procesos se describen paso por paso, haciendo hincapié en la importancia de los recursos humanos dentro de la empresa y en la relevancia de que el proceso de selección no es un proceso aleatorio, ya que los seleccionados para ocupar un puesto se eligen bajo la suposición de que tiene mayores

probabilidades de ser mejores empleados que los rechazados. Es por lo anterior que es necesario llevar una planeación acerca de los procedimientos a seguir dentro de este proceso, para con ello minimizar los errores que implica elegir una persona para realizar una tarea determinada.

En el capítulo tres se vincula el papel que desempeña el psicólogo dentro de una empresa y las habilidades de los egresados de la FES Iztacala, por esto se enfatizan y delimitan las tareas que debe desempeñar el psicólogo dentro del área organizacional; sin perder de vista que su primordial interés estará centrado en la conducta individual, el ambiente y las consecuencias que se generan en dicho contexto. Además se hará una reflexión acerca de la formación psicológica que reciben los egresados de la FES Iztacala y su buena capacitación para lograr incorporarse y desenvolverse en el área organizacional.

CAPITULO 1.

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.

1.1 Origen y Desarrollo.

A lo largo de la historia la psicología ha enfrentado serios problemas en cuanto a su definición profesional y científica debido a que primero emergió como una rama de la filosofía y posteriormente se le relacionó con la medicina, esto trajo consigo que el campo de acción del psicólogo se viera severamente restringido, problema con el cual tuvieron que lidiar por muchos años los psicólogos, ya que su tarea primordial se basó en la delimitación del objeto de estudio de la psicología y por ende los campos de aplicación de ésta. Sin embargo, una vez que la psicología logró establecer un objeto de estudio propio e independiente de las otras ramas de la ciencia, se sentaron las bases para su independencia como profesión.

En la actualidad la psicología se ha enfocado en el estudio del hombre en interacción con su medio, por lo tanto, considerando que las personas no son individuos aislados, sino que estos conforman a lo largo de su historia grupos en los cuales se desenvuelven y a su vez desarrollan habilidades; se puede decir entonces que la psicología poco a poco se ha ido aproximado al estudio de las organizaciones, especialmente al estudio de la conducta humana dentro de éstas.

Es bien sabido que dentro del campo de la psicología —como en otras ciencias— trabajan un gran número de profesionales con intereses y orientaciones muy diversas, sin embargo, trabajan bajo un denominador común: crear mayor bienestar y una mejor calidad de vida. Siendo así, los psicólogos han logrado plasmar y ejercer los conocimientos psicológicos en los diversos sectores que puedan verse beneficiados con su asistencia. Estos sectores pueden ser, por

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mencionar sólo algunos, el deporte, la salud y en el caso particular el industrial, llamado también organizacional.

Los diferentes estudios que han tenido por objetivo identificar el nacimiento y desarrollo de la psicología organizacional tienen dos características principales: primera, se refieren a aquellos documentos o intervenciones que se preocupan por el "factor humano" en el trabajo, independientemente de la disciplina y el enfoque del especialista que lo hace, y segunda, en ellos se vincula el desarrollo de la administración, y en particular de la administración de recursos humanos con la operación tecnológica de la psicología de la organización. En el marco del desarrollo de la psicología en general la aparición del área tecnológica organizacional obedece a la creación y transformación de sistemas sociales, especialmente de aquellos relacionados con los medios de producción. Si bien es cierto que la revolución Industrial (siglo XIX) marcó cambios radicales en la forma de trabajo y en la participación de los grupos relacionados, difícilmente puede asignarse a este hecho otro significado para la historia de la psicología industrial que el origen de los grupos que posteriormente demandaron sus servicios (Vargas y Velasco, 1999).

Para Blum y Naylor (1976) el origen formal de la psicología organizacional se debe al profesor Walter Dill Scott, el cuál ofreció una conferencia a favor de la psicología de la publicidad y fue el primero en hablar sobre psicología y su relación con algunos aspectos del mundo laboral en su libro, publicado en 1903, "The Theory of Advertising". Sin embargo, no todos los autores concuerdan con lo expuesto por Blum y Naylor; para Howell (1979), el iniciador de la psicología organizacional es Hugo Münsterberg, pues fue él quien incluyó aspectos sobre aprendizaje, ajuste de condiciones físicas, economía de movimientos, monotonía, fatiga y compra-venta.

En 1911 nace la corriente de la Administración científica, la cual repercutió en la administración de personal, tal movimiento fue iniciado por Frederick W. Taylor,

que señalaba que el trabajo de los obreros se podía estudiar científicamente, es decir, que se podían evaluar los recursos que poseía la industria y propuso un sistema de observación y análisis por medio de estudios de tiempo para delimitar la tasa óptima de producción. Propuso además métodos de trabajo que estaban basados en tres principios básicos. Primero, seleccionar los mejores hombres para el trabajo; segundo, instruirlos en los mejores métodos de trabajo más eficientes y más económicos y; tercero dar incentivos en forma de salarios más altos a los mejores trabajadores. Resumiendo, los estudios de Taylor hicieron posible no sólo que aumentara la productividad en el trabajador, sino que éste no hiciera esfuerzos innecesarios que lo llevaran a un agotamiento prematuro lo que traería como consecuencia una baja productividad de la empresa (Ballesteros, 1982).

Cabe recalcar que Taylor consideraba que el hombre no sólo era motivado por el dinero y pretendió solucionar la problemática social del industrialismo por medio de sus métodos, con lo cual generó problemas en algunas compañías y con esto provocó que paulatinamente la industria hiciera a un lado su doctrina. No obstante, la doctrina de Taylor constituyó el inicio del estudio de las relaciones laborales y la motivación (Schultz, 1995).

Dos de los acontecimientos que también repercutieron en la conformación de la psicología organizacional fueron las dos guerras mundiales (1914-1918 y 1939-1945). Durante la primer guerra mundial, el ejército estadounidense le designó a un grupo de psicólogos la tarea de seleccionar nuevos soldados y asignarles tareas de acuerdo a sus habilidades, su tarea consistió también en la capacitación de los reclutas y en la realización de investigaciones relacionadas con el desarrollo de armamento y equipo militar, así como en la administración de pruebas colectivas para los reclutas. En este periodo se desarrollaron los test Army Alfa para personas alfabetizadas y el Army Beta para analfabetos. Esto fue el inicio de un gran auge en el desarrollo de otras pruebas con las cuales se pretendía medir una serie de aptitudes (Schultz y Schultz, 1990).

Fue gracias al trabajo de estos psicólogos que la psicología avanzó rápidamente intentando resolver primordialmente el problema de seleccionar a los hombres más adecuados para así poder pronosticar, hasta donde sea posible, el éxito de éstos en el puesto que se les había asignado.

En la década de 1920 y 1930, Elton Mayo realizó investigaciones de la conducta humana en el trabajo. Mayo realizó varios experimentos en los cuales logró identificar subgrupos, fenómenos de ayuda mutua, vida social del equipo. Con esto dio comienzo el análisis objetivo del desempeño del trabajador, en función ya no solamente de la ejecución del individuo en cuanto a la producción bruta, sino que el interés se centró en los factores que propician satisfacción en el desempeño, tomando en cuenta que el trabajador no es una simple herramienta sino que consta de una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo (Howell, 1979).

Posteriormente, en la segunda guerra mundial, la tarea de la psicología consistió en aplicar los tests ya existentes, debido a que en esta ocasión lo imponderable era desarrollar habilidades más especializadas para operar los nuevos y complicados equipos de combate (tanques, barcos y aviones). Esta necesidad de identificar a los reclutas que podían aprender más fácilmente la operación de este equipo trajo como consecuencia el refinamiento de las técnicas para la selección de oficiales, elaborando programas de adiestramiento más especializados, técnicas de análisis de puestos y evaluación del rendimiento (Schultz y Schultz, 1990).

Durante este periodo el trabajo de los psicólogos tuvo tal repercusión que después de la segunda guerra mundial surgieron publicaciones especializadas en investigaciones aplicadas, en las que se informaba acerca de temas tales como actitudes, adiestramiento y condiciones de trabajo. Esto sin contar con el hecho de que muchas organizaciones requirieron el trabajo de los psicólogos y éstos podían aplicar sus conocimientos dentro de esta área.

Desde ese entonces la psicología industrial –u. organizacional- ha demostrado que su aplicación tiene una enorme repercusión en la mayoría de las áreas dentro de una empresa ya que la psicología además de centrarse en la relación del individuo con su trabajo, también explica el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones.

Cabe recalcar que el área organizacional surge de la administración y de los cambios sociales relacionados con los sistemas de producción; siendo así, primero se identificó como industria al lugar y al grupo de individuos encargados de elaborar algún producto, denominación que debido al desarrollo de las estructuras sociales cambió por organización para con ello abarcar otras estructuras y grupos en los que no se precisa la elaboración física de un producto, pero si los comercializaban y ofrecían algún tipo de servicios, tal es el caso de escuelas, hospitales o tiendas.

"La transición entre la denominación de psicología industrial a organizacional no obedece a una "reconsideración psicológica", sino al cambio en las teorías administrativas y los sistemas de trabajo que indicó un ajuste para su nombramiento" (Vargas y Velasco, 1999, p. 10).

Cabe señalar que justo antes de este cambio de denominación (segunda mitad de la década de los años cincuenta y primera de los años setenta) la psicología organizacional sufrió una crisis, recibiendo críticas y ataques desde muy diversos frentes.

Una de estas críticas se refería al doblegamiento de la psicología organizacional y de los psicólogos industriales ante la clase empresarial, convirtiéndose en meros asistentes técnicos al servicio de la dirección de personal. El segundo abanico de críticas se dirigía a cuestionar la "utilidad práctica" de la disciplina, dado que los instrumentos y técnicas utilizadas estaban anticuados y superados al haber sido diseñados para un contexto laboral que ya no existía. La tercera serie de críticas

iban dirigidas a poner en tela de juicio la ponderación de los psicólogos industriales en sus consejos, pues con frecuencia se erigían en defensa de supuestos de modo alguno comprobados. Un ejemplo claro de esta falta de ponderación fue la defensa del supuesto que la satisfacción laboral es la causa de la productividad, supuesto que a comienzos de los setenta ya no se sostenía. No obstante, estas críticas trajeron consigo una mejora dentro de la psicología organizacional ya que ésta se vio en la necesidad de realizar una autorreflexión revisando y analizando sus propias bases constitutivas y su orientación, lo que llevó a tres aportaciones relevantes, las aproximaciones contingente, cognitiva y sistémica, así como un mayor refinamiento metodológico y mayor complejidad en los métodos que tratan de explicar el comportamiento individual y de grupo en el contexto de trabajo

Una vez desarrolladas las organizaciones, se le exigió a los psicólogos que solucionaran los conflictos que surgían dentro de éstas y que generarán en los individuos más creatividad, iniciativa y responsabilidad.

Con esta nueva tarea surgieron nuevas teorías psicológicas, un ejemplo es la teoría de la motivación de Maslow, según la cuál las necesidades humanas están organizadas y dispuestas en una jerarquía, que puede ser visualizada como una pirámide. En la base se pueden encontrar las necesidades más bajas (necesidades fisiológicas) y en la cima las más elevadas (necesidades de autorrealización) pasando por las necesidades de seguridad, sociales y estima. Con ello se han abordado áreas como motivación, valores y toma de decisiones (Davis, 1993).

Así a través de todas las investigaciones psicológicas aplicadas a las organizaciones, la milicia, la educación, etc., se ha logrado el desarrollo de esta rama de la psicología y en la actualidad la psicología organizacional aborda temas como ausentismo, administración de personal, reclutamiento y selección, efectos de las condiciones de trabajo, compensaciones, relaciones laborales, etc.

Actualmente algunos autores (Schultz, 1995, Blum y Naylor, 1976) se refieren a esta área como Psicología del trabajo, psicología del personal, psicología laboral o psicología aplicada a los recursos humanos, títulos que reflejan evidentemente la influencia de una caracterización administrativa y que subordinan el trabajo psicológico.

Para Vargas y Velasco (1999) la Psicología Organizacional se define como el área tecnológica de la psicología encargada de operar en un contexto definido como organización (en términos de la conducta de los sujetos en lo individual, en un contexto socialmente definido).

Por otro lado, para Dunnette y Kirchner (1990) la Psicología Organizacional es el estudio de la organización, su proceso y sus relaciones entre individuos, de los problemas de productividad, del aprendizaje, de la salud mental y de la interacción entre las necesidades de los empleados y las necesidades y los objetivos de la misma.

En tanto Martínez (1991) refiere que la Psicología Organizacional tiene como objeto de estudio el comportamiento humano en el trabajo y su fin es el mejoramiento de dicho proceso, haciéndolo más satisfactorio para el individuo y útil para la sociedad.

Para Blum y Naylor (1976) la Psicología Industrial es simplemente la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria.

Por último Zepeda (1999) define a la psicología organizacional como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales en el interior de las organizaciones, así como las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en los individuos. Por fenómenos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

psicológicos se entenderá a aquellos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores y el proceso de desarrollo de las personas ya sea en su relación con un grupo (la institución como tal o una parte de ella), con otro individuo o consigo mismo, pero siempre bajo el contexto de la organización. El citado autor también considera que la psicología organizacional permite comprender los fenómenos humanos en el interior de la organización y sus relaciones con el resto del sistema organizacional. Para comprender el funcionamiento de la psicología organizacional es necesario realizar una descripción de sus relaciones, roles, insumos, productos, beneficiarios y el modo de evaluar su eficacia. Este se presenta a continuación:

- **Relaciones:** La psicología organizacional se relaciona con la psicología social, la sociología, la antropología, las disciplinas administrativas y el desarrollo organizacional.
- **Roles:** Desempeña cuatro papeles fundamentales:
 1. Investigación aplicada para comprender fenómenos.
 2. Conducción de proyectos.
 3. Como parámetro para facilitar el diagnóstico, el monitoreo y la evaluación de proyectos roles y funciones de una organización.
 4. Agente para describir los conocimientos, habilidades y herramientas que optimizan la vida organizacional.
- **Insumos:** Son las preocupaciones y los problemas reales de los individuos, los grupos y las instituciones, ya que los cambios de tipo económico, social y cultural representan para la psicología organizacional un reto ante los cuales debe responder.
- **Productos:** Se podría hablar de ocho prioritarios:

1. Incrementar la motivación y la satisfacción de quienes colaboran en las organizaciones para lograr las metas y objetivos.
 2. Mejorar la eficacia de las personas dentro de las organizaciones.
 3. Favorecer el crecimiento de las personas, sus grupos y de la misma organización
 4. Fortalecer el liderazgo de quienes tienen la responsabilidad de la conducción de las personas, los procesos y las políticas.
 5. Promover la formación de verdaderos equipos de trabajo.
 6. Derribar barreras psicológicas que impidan el desarrollo de la creatividad.
 7. Facilitar la comprensión de factores que inciden en la generación de conflictos al interior de los grupos y proporcionar herramientas que permitan enfrentarlos de manera constructiva.
 8. Enriquecer la toma de decisiones proporcionando una visión clara de los mecanismos psicológicos que la rigen, además de proponer los mecanismos más productivos de la participación de los empleados.
- **Beneficiarios:** Se refiere a todas aquellas personas que tienen a su cargo la responsabilidad de administrar una organización o un sector de la misma o actúan como líderes formales dentro de ellas. Por ejemplo, las áreas de recursos humanos, las áreas de mercadotecnia, las áreas de planeación, etc.
 - **Eficacia:** Los hallazgos de la psicología organizacional han conducido a la certeza de que las personas son verdaderamente más productivas cuando logran establecer relaciones igualitarias y ampliamente participativas en los ambientes de trabajo.

Como se aprecia el estudio de las relaciones humanas es indispensable para comprender a las organizaciones y con ello lograr un incremento en las áreas de intervención de la psicología, teniendo siempre presente que las personas constituyen el mejor y más valioso recurso de una empresa.

1.2 Campos de estudio de la psicología organizacional.

De igual manera que la psicología o que la psicología social, la psicología organizacional pretende ser una ciencia diversificada y constituida por diversas subespecialidades, como son: Psicología del Personal, Conducta Organizacional, Psicología de la Ingeniería, Asesoramiento Vocacional, Desarrollo Organizacional y Relaciones Laborales, todas ellas con una orientación esencialmente aplicada. Por tanto, la psicología organizacional es una ciencia dirigida a la aplicación, es una disciplina científica, pero también un campo de aplicaciones y una profesión (Rodríguez, 1999).

A continuación se describirán cada una de las subespecialidades que constituyen la psicología organizacional.

- La Psicología del Personal se relaciona con todos aquellos aspectos relativos a las diferencias individuales: habilidades, necesidades, niveles de desempeño, cuyo conocimiento permite seleccionar, formar y mejorar los niveles de rendimiento de las personas en el trabajo (Anastasi, 1976, en Rodríguez, 1999). Desarrolla por tanto, las actividades más tradicionales y divulgadas: selección, formación y evaluación.
- La Conducta Organizacional es una de las más recientes de este campo de estudio. Se ocupa de la influencia de las organizaciones sobre las actitudes y comportamiento de la gente que trabaja en ellas: conducta de rol, grupo, comunicación, liderazgo, entre otros (Lorsch, 1986, en Rodríguez, 1999). En este campo existe una fuerte influencia social, ya que las organizaciones al fin y al cabo son organizaciones con sistemas sociales. Se puede decir que mientras la psicología del personal está más relacionada con los aspectos relativos al nivel individual, la conducta organizacional está más relacionada con aspectos relativos a las influencias sociales y de grupo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- La Psicología de la Ingeniería está relacionada con el conocimiento del desempeño humano en los sistemas hombre-máquina, incluyendo el diseño de equipos y de maquinaria, a fin de mejorar tanto la productividad como la seguridad de los trabajadores. Incluso la psicología de la ingeniería intenta modificar el entorno del trabajo para hacerlo compatible con las capacidades y habilidades humanas. Este campo de estudio y aplicación es conocido también bajo los rótulos de Psicología de los Factores Humanos (Lupton, 1986, en Rodríguez, 1999) en los países anglosajones y Ergonomía en los de habla francesa (Sperandio, 1985, en Rodríguez, 1999).
- El Asesoramiento Vocacional y de Carreras es un subcampo entre la Psicología del Consejo y la Psicología Organizacional. Se trata de prestar apoyo y consejo a los individuos en aquellas situaciones que implican elección profesional, cambios en el trabajo y conflictos entre demandas de trabajo y no trabajo o en las etapas de pre jubilación (Hall, 1976, en Rodríguez, 1999).
- Desde el Desarrollo Organizacional se persigue mejorar o cambiar las organizaciones para hacerlas más eficientes. Desde esta subespecialidad se puede diagnosticar los problemas de las organizaciones, introducir los cambios que consideramos adecuados y evaluar el grado de efectividad conseguido después de tales cambios (Burke, 1982, en Rodríguez, 1999). Esta es el área más reciente de la psicología organizacional.
- Desde el área de Relaciones Laborales se orientan los esfuerzos hacia los problemas derivados de las relaciones entre empresarios, trabajadores y sindicatos. La temática central de esta área gira en torno a la cooperación, al conflicto y a las estrategias de negociación.

La creación de estas subespecialidades de la psicología organizacional suena lógica si se analiza que las características de las organizaciones actuales y las

características del trabajo han sufrido profundos cambios en las últimas décadas, estos cambios han afectado sus aspectos estructurales; es por ello que la psicología organizacional tuvo que ampliar su objeto de estudio, pero siempre sobre la premisa del estudio de las organizaciones y el comportamiento humano dentro de este contexto.

Dentro de la organización el psicólogo realiza varias funciones (inducción, capacitación, etc.) y una de ellas es el reclutamiento y la selección de personal; ya que los recursos humanos con los que cuenta una empresa son de suma importancia para su buen funcionamiento, el siguiente capítulo se enfocará en la descripción de dichos procesos.

CAPÍTULO 2.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

2.1 Reclutamiento.

Una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente sólo si es capaz de contratar para cada una de las varias posiciones, al individuo que este más calificado para ocuparla. Tales individuos pueden ya estar empleados en otros puestos en la organización, o pueden ser reclutados dentro de ella. Así pues, el reclutamiento de personal requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como externas, con el propósito de que los individuos calificados sean tomados en cuenta en la apertura actual o futura de nuevos puestos (Chruden, 1980).

Se puede decir que el reclutamiento es el proceso de búsqueda de empleados en perspectiva para estimularlos a colaborar con la organización. Este proceso inicia cuando surge una vacante, la cual es definida por Arias (1986) como el puesto que se encuentra sin titular.

Una vez que surge una vacante, está se notificara a través de una requisición de personal, la cuál deberá ser dirigida al Departamento de Selección de Personal o a la sección encargada de tales funciones, señalando los motivos que la están ocasionando (nueva creación, baja de personal, promoción, permiso o vacaciones), la fecha en la que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cuál se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo (Méndez y Tovar, 1997).

Recibida la requisición de puesto se requiere realizar un perfil del mismo con el objetivo de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario que percibirá. En pocas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

palabras el perfil de puesto debe de incluir las características físicas y psicológicas de quien va a ocupar el puesto, las condiciones bajo las cuales se realiza la labor, el empleo o no de maquinaria, etc.

2.2 Perfil de puesto.

El perfil de puesto puede ser definido como el reconocimiento de las conductas del empleado que son necesarias para que el puesto sea desempeñado con éxito; en otras palabras, se trata de describir las características físicas y psicológicas necesarias para la realización de una labor. El conocimiento de los deberes importantes de un puesto es fundamental no solamente para la selección de los empleados, sino que además es de gran utilidad para el desarrollo de los programas de adiestramiento, las políticas de recompensa, las normas de seguridad y el diseño de sistemas de producción; es por ello que la medición de las características de un puesto no es completa si se limita a una simple descripción de los deberes del puesto, debe dar el siguiente paso para determinar las conductas significativas que distinguen el fracaso y el éxito en el puesto (Dunnette y Kirchner, 1990).

El problema es: ¿Cómo se puede describir un puesto de una manera útil para otros procedimientos de personal?. Los métodos usuales para realizar un perfil de puesto son: la observación de las actividades que requiere el trabajo así como de los empleados que ya ocupan el puesto, la entrevista con los empleados y/o encargados del área en cuestión y por último averiguar si existe un perfil previo que sirva como base para realizar modificaciones o correcciones en caso de ser necesario. A partir de estos métodos se estipulan las capacidades necesarias para hacer un trabajo.

Dunnette y Kirchner (1979), proponen tres procedimientos que podrían ser útiles para la elaboración de un perfil de puesto; estos procedimientos son:

- **Procedimientos del USES.** Una manera de inferir las capacidades humanas es preguntar a varios expertos tales como consejeros vocacionales o analistas de puestos que lean las descripciones de puestos y estimen los requerimientos del trabajador implicados en ellas. El USES es un método empleado en los Estados Unidos por su Servicio de Empleados (USES), el cuál ha tenido buenos resultados en la descripción de las características necesarias de un puesto.
- **Análisis psicológico de un puesto.** Un procedimiento que requiere menos tiempo es realizar un "análisis psicológico del puesto", el cuál consiste en aplicar tests psicológicos a los empleados que ya están en posesión de un puesto y fijar las condiciones de contratación según sus puntuaciones. Sin embargo, este método presenta las siguientes limitaciones; primero, supone que los empleados que ya están trabajando son idealmente adecuados al puesto, un hecho que en caso de ser verdadero, negaría la necesidad de cualquier otro método de selección distinto al ya usado antes. Segundo, el método no tendría éxito para especificar las normas de selección mínimas; seguramente muchos empleados que ya desempeñan el puesto, sean sobrecalificados para el mismo y tengan las capacidades, características de temperamento o intereses en grado mayor que el necesario para ejecutar con éxito el trabajo. Finalmente, los resultados dependerán del limitado número de personas disponibles para el estudio (en caso de que el puesto ya exista) y de cualquier factor de distorsión introducido en la selección particular de los tests utilizados en el estudio.
- **Incidentes críticos.** El método de los incidentes críticos de Flanagan (Dunnette y Kirchner, 1990) es una manera excelente de relacionar la conducta de trabajo con los requerimientos reales del empleado. Consiste en pedir a supervisores, empleados y otras personas familiarizadas con el puesto registren los incidentes críticos de la conducta de trabajo. Estos incidentes son justamente lo que implica su nombre: ocurrencias de conductas de trabajo sobresalientes, sean de éxito o de fracaso. Al aplicar la técnica, los incidentes se registran en forma de historias o anécdotas y, a partir de ellos, se forma un cuadro compuesto de la conducta en el

puesto. Estas descripciones pueden sugerir las cualidades humanas necesarias para ejecutar un trabajo con éxito, de esta manera, se reducen de modo considerable las conjeturas acerca de los requerimientos del puesto.

- **Patrones cambiantes de puesto.** Hasta ahora, el estudio de análisis de puesto ha implicado que el puesto es fijo, es decir, que los deberes y actividades son los mismos independientemente de quién lo desempeñe. Esto puede ser cierto en algunos puestos, particularmente en aquellos de los niveles inferiores de la jerarquía ocupacional, pero la suposición dista mucho de ser aplicable a muchos puestos de la industria del presente, porque están definidos en grado significativo por las personas asignadas a ellos. Muchos empleados se enorgullecen de que pueden hacer de sus puestos lo que quieren; tienen asignados objetivos amplios y, dentro de ese impreciso marco, realizan sus actividades de trabajo como les parece mejor. Puestos como el de vendedor, profesor, investigador, administrador e ingeniero son de este tipo. El método de incidentes críticos es útil, pero se complica por la necesidad de determinar si las conductas críticas del puesto son parte de los requerimientos del puesto o, sencillamente, una función de los patrones particulares de conducta de ciertos individuos. Lo que se necesita en tales puestos es una clasificación empírica que tome en cuenta no solamente las diferentes demandas del puesto sino también las diferentes maneras de enfocar los puestos de las personas.

Una vez realizado el perfil de puesto se deben tomar dos decisiones básicas para el proceso de selección de personal: la primera tiene que ver con el costo del reclutamiento y el segundo con la tasa de selección. El costo de reclutamiento se refiere a la amplitud de la búsqueda, mientras que la tasa de selección hace referencia a la población potencial de candidatos disponibles para el puesto (Rodríguez, 1987).

Es importante mencionar que el objetivo primordial del reclutamiento y la selección de personal consiste en buscar y proveer de manera oportuna al

personal adecuado para cubrir las necesidades de una organización, es por ello que uno de los pasos a seguir para facilitar el cumplimiento de dicho objetivo, es el emplear las fuentes adecuadas de reclutamiento.

2.3 Fuentes de reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento pueden clasificarse en dos tipos internas y externas.

- **Fuentes internas.**

Las fuentes internas consisten en buscar empleados que ya se encuentran dentro de la empresa para cubrir una vacante. El uso de estas fuentes sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados, puede ser beneficioso para la moral de trabajo y puede hacer que la organización obtenga utilidades por la inversión que tiene en el entrenamiento de sus empleados. Sin embargo, las fuentes internas pueden resultar poco satisfactorias si no existen individuos disponibles dentro de la empresa que tenga las calificaciones necesarias para determinada vacante.

El proceso mediante el cual se realiza el reclutamiento dentro de la misma empresa se le denomina promoción interna. Con este sistema, cada vez que se presenta una vacante, ésta se les ofrece a los empleados actuales antes de recurrir a fuentes externas. Esto se hace fijando en carteleros o en lugares visibles una descripción simplificada del oficio, departamento, la remuneración, el horario de trabajo, las obligaciones y responsabilidades del trabajo. Se incluye también la fecha de cierre, antes de la cual deben entregarse todas las solicitudes. A todos los solicitantes se les da el mismo tratamiento que a los candidatos externos; en caso de encontrar a la persona idónea, se hacen los arreglos sobre la fecha en que empieza a trabajar en la nueva posición, el nombre de su jefe directo, etc. (Arthur, 1986).

Ascender o trasladar empleados dentro de una organización ofrece varias ventajas:

1. La compañía economiza mucho tiempo y dinero trasladando a una persona que ya está bien enterada de lo que es la estructura organizacional y su metodología.
2. Se incrementa la motivación de los empleados.
3. Posiblemente se descubran talentos escondidos.

No obstante las ventajas que representa esta fuente de contratación, muchas organizaciones manejan la política de ofrecer sólo algunas vacantes, mientras que otras, no ofrecen ninguna vacante para promoción, por razones como las siguientes:

1. A veces los supervisores y gerentes quieren ascender a una persona a quien han preparado específicamente para la posición vacante. Por consiguiente, no quieren tomar en cuenta a otros candidatos.
2. Este método se presta al favoritismo dentro de ciertos grupos de empleados.
3. Algunos jefes de departamento se molestan cuando sus empleados buscan puestos fuera de su departamento y se resisten como si eso fuera algo personal contra ellos.
4. Perder a un empleado por promoción interna puede significar un largo tiempo de espera a que llegue un reemplazo, tal vez no tan eficiente como el primero.
5. Se pueden generar fricciones y conflictos entre los empleados cuando un candidato no es aceptado y otro sí.

El éxito de un sistema de promoción interna dependerá en gran parte del acierto con que se diseñe y se controle. Por ejemplo, una organización puede estipular que los empleados deben permanecer en su puesto actual por lo menos durante un año y sólo solicitar tres promociones al año. Estas reglas evitan el problema

del empleado que vive solicitando todos los cargos que se ofrecen, al mismo tiempo que contribuyen a darle al proceso prestigio y seriedad, lo que aumentará su eficacia.

- **Fuentes externas.**

Existen muchas fuentes externas por las cuales es posible reclutar personas, algunas de ellas pueden usarse para cubrir una variedad de diversos puestos y otras sólo pueden utilizarse para ciertos tipos de puestos, tales como personal ejecutivo, profesional, técnico de oficinas y empleados generales. Las fuentes específicas utilizadas por el jefe de personal dependerán de factores tales como: tamaño de la organización, sus recursos y sus condiciones económicas (Chruden, 1980).

Algunas de las principales fuentes de externas de solicitantes, aún cuando no necesariamente es su orden de importancia son las siguientes:

1. Anuncios de periódico.
2. Instituciones educativas.
3. Agencias de empleo.
4. Recomendaciones de empleados.
5. Solicitudes espontáneas.
6. Organizaciones profesionales.
7. Sindicatos.
8. Ferias de empleos.

Anuncios de periódico: Los anuncios tienen la ventaja de permitir alcanzar un gran auditorio y de proporcionar otra fuente posible de solicitantes. Se tiende a hacer un reclutamiento selectivo mediante el aviso mismo. Esto se puede realizar al menos de dos maneras. Primero, los avisos se pueden colocar de tal manera que solamente lo lean ciertos grupos particulares, de acuerdo con el mercado de

la publicación, por ejemplo: una revista dirigida a ingenieros. En segundo lugar, una mayor información acerca de la compañía, el empleo, las especificaciones requeridas para el mismo se pueden incluir en el aviso. Ello hace posible que el aspirante se autoseleccione, es decir, si cumple con los requerimientos, se presenta de lo contrario, no (Flippo, 1978).

La efectividad de los anuncios como herramienta de reclutamiento dependerá, entre otras cosas, de la naturaleza de la impresión que hacen sobre el lector. Si bien, los anuncios hábiles y exagerados pueden servir para vender productos domésticos, tienen menos posibilidades de influir sobre los solicitantes inteligentes para tomar decisiones que puedan afectar sus carreras futuras, particularmente si el puesto requiere un grado razonable de educación formal.

La principal limitación además del costo, es la naturaleza impredecible de sus resultados. En algunos casos, un anuncio puede dejar de atraer alguna respuesta significativa. En otros puede originar que una empresa se vea sobrecargada con solicitudes. A pesar del hecho de que las calificaciones deseadas para una vacante se especifiquen claramente en el anuncio, se puede atraer a muchos solicitantes marginales, que responden con la esperanza de que pueda existir una remota posibilidad de ser contratados.

Instituciones educativas: La mayoría de colegios y universidades tiene un servicio para ayudar a sus estudiantes a encontrar una colocación o que proporciona los registros de los graduados que buscan empleo. Estos servicios de colocación (bolsa de trabajo) pueden ser de ayuda para los reclutadores, ya que les sirve para localizar candidatos calificados y arreglar entrevistas con ellos.

Las universidades son una fuente indiscutible de personal que las compañías pueden aprovechar. A los recién graduados se les considera altamente deseables cuando las empresas compiten por seleccionar, preparar y desarrollar aspirantes de las mejores instituciones educativas del país. Sin embargo, el reclutamiento en

las universidades y/o instituciones educativas tiene una desventaja principal: los estudiantes por lo general no han tenido experiencia de trabajo y los entrevistadores tienen la difícil tarea de tomar decisiones basadas casi exclusivamente en factores intangibles. Es por lo anterior que si bien es útil examinar el campo de estudio que ha escogido un estudiante; el encargado de selección deberá concentrarse, además, en evaluar el potencial; es decir, se debe juzgar la probabilidad de que determinado estudiante llegue a ser un funcionario valioso para la empresa (Arthur, 1986).

Agencias de empleos: Estas agencias que pueden servir como una extensión del departamento de empleos, difieren considerablemente en términos de sus políticas, servicios, costos y el tipo de solicitantes que pueden ser obtenidos a través de ellas. Algunas agencias reciben el apoyo público u operan sobre la base de no perseguir lucro, mientras que otras actúan como empresas lucrativas y marcan honorarios para el solicitante y/o la empresa.

Cuando se busca la ayuda de una agencia de empleos es aconsejable que una compañía utilice aquellas agencias que pueden proporcionarle los servicios y solicitantes necesarios, a un costo que valga la pena pagar. Existen tres tipos de agencias de empleos las cuáles serán discutidas en términos de sus objetivos y áreas de servicios; las agencias públicas, las agencias privadas y las firmas consultoras de negocios (Chruden, 1980).

- **Agencias públicas de empleo:** Las oficinas públicas de empleo se mantienen en su mayoría de las grandes comunidades en toda la nación, estas oficinas son administradas por el estado en el cuál están localizadas. Puesto que las agencias públicas de empleo, están administradas por los gobiernos estatales, el tipo y la calidad de los servicios puede variar. Es necesario mencionar que si bien este tipo de agencias suele ser muy útil, con frecuencia éstas fallan ya que mandan candidatos que no están

calificados para el cargo, a pesar de haberse estipulado los requisitos de éste.

- **Agencias privadas de empleo:** Debido a que cobran honorarios, las agencias privadas tienden a proporcionar servicios de empleados más especializados que las agencias públicas y, a menudo, sirven para una clase particular de clientela. Los honorarios se cargan a la empresa o al solicitante, dependiendo de cuál de los dos está recibiendo el beneficio principal. Además de asignarlo con las empresas que solicitan empleados, los servicios para el solicitante pueden incluir consejo ocasional y guía o ayuda para preparar historias de datos personales.
- **Firmas consultoras de negocios:** La creciente necesidad de personas con habilidad y experiencia administrativa ha originado que algunas firmas consultoras se especialicen en el reclutamiento de personal ejecutivo. Los honorarios por sus servicios pueden costar a las empresas sumas considerables para llenar una sola posición. Por esta razón, las firmas consultoras tienen un incentivo para investigar y apreciar muy cuidadosamente a las personas que recomiendan para posiciones ejecutivas.

Existen dos razones principales para apelar a las agencias privadas de empleo y a las firmas consultoras. La primera es que ellas tienen acceso a un gran fondo común del mercado de trabajadores, en el cuál se les facilita buscar candidatos idóneos. La segunda es que por lo general logra que se ocupe una vacante más rápido que una compañía por su propia cuenta. La razón principal para no valerse de estas agencias es el costo, ya que éste suele ser muy alto para algunas compañías (Arthur, 1986).

Recomendaciones de empleados: Los empleados pueden ser utilizados para ayudar a su compañía a localizar solicitantes calificados. Una alta moral puede

hacer que los empleados sean voceros de su compañía y pueden contribuir indirectamente al reclutamiento de los solicitantes necesarios. Al recomendar un solicitante para ser contratado por la compañía, el empleado, en cierto sentido, coloca en juego su propia reputación. El sentimiento de sentirse involucrados puede ser ventajoso para que el empleado tenga un interés definido en ayudar a mejorar al comportamiento y el desempeño del individuo, para demostrar que éste es satisfactorio. Por otra parte, aun cuando los empleados puedan tomar precauciones al hacer recomendaciones, es posible cometer algunos errores o verse influidos indebidamente por la amistad personal. Al utilizar las recomendaciones de los empleados como un medio para llenar vacantes, la gerencia debe estar alerta sobre el peligro potencial de construir camarillas compuestas de empleados de la misma escuela, iglesia, logia o algún otro grupo (Chruden, 1980).

Solicitantes espontáneos: La mayoría de las organizaciones atraen a un número de aspirantes al trabajo quienes, por iniciativa propia, hacen contacto con la compañía para inquirir si puede existir para ellos una vacante conveniente. Aun cuando la fuente de solicitantes espontáneos puede no proporcionar un elevado porcentaje de candidatos aceptables, no debe ser ignorada. El hecho de que los individuos tomen la iniciativa para solicitar un empleo, puede indicar que tienen mucho interés en la compañía y un deseo definido de trabajar en ella (Stanton, 1990).

Las solicitudes espontáneas de personas que parecen bien calificadas, pero que no pueden ser contratadas inmediatamente, deberán mantenerse archivadas, puesto que estas personas pueden proporcionar una fuente de empleo de futuras vacantes. Sin embargo debe reconocerse que los archivos de tales solicitantes pueden convertirse en obsoletos rápidamente.

Organizaciones profesionales: Muchas organizaciones y sociedades profesionales cuentan con un servicio de empleo para beneficio de sus miembros

así como de las empresas. Estas sociedades pueden incluir anuncios o listas de puestos vacantes en las revistas que publican (Chruden, 1980).

Sindicatos: Los sindicatos son una de las fuentes principales para obtener solicitudes para diversos tipos de puestos, particularmente para los "obreros". En algunas industrias, los sindicatos tradicionalmente han estado en posibilidad de mantener el control sobre el suministro de un tipo de trabajadores en particular a través de programas de aprendizaje y por medio de sus contactos con la empresa (Chruden, 1980).

Ferias de empleo: Una fuente de reclutamiento que se hace cada día más popular es la feria de empleo, donde los representantes de las compañías se reúnen para entrevistar a muchos solicitantes durante uno o dos días.

Una vez seleccionada la fuente de reclutamiento más eficaz para nuestros propósitos y ya contar con cierto número de aspirantes a un puesto, da comienzo el proceso de selección de personal el cuál será descrito a continuación.

2.4 Selección de personal.

Dado que el psicólogo que se encuentra en el área laboral busca, entre otras cosas, adaptar e integrar mejor a una persona dentro de la organización y a la inversa; una de las aportaciones de la psicología ha sido demostrar la complejidad de las necesidades emocionales que debe satisfacer una persona para cubrir un puesto, es por ello que el papel del psicólogo dentro del área de recursos humanos es indispensable, puesto que éste tiene a su cargo identificar las características y cualidades necesarias que debe de poseer un candidato para ocupar un puesto en particular. Cabe recordar que de la calidad de los recursos humanos con los que cuenta una empresa dependerá su funcionamiento, éxito y desarrollo, es por esto que la selección es una de las tareas (aunque no la única) más divulgadas del psicólogo dentro de una empresa (Gilmer, 1976).

La estimulante tarea de tratar de distinguir a los "buenos" trabajadores de los "malos" con la ayuda de pruebas y otros dispositivos de selección puede decirse que coincide con las primeras formulaciones de la psicología industrial. Pero, ¿qué se entiende por selección?. La selección como su nombre lo implica, denota escoger, para su contratación a un conjunto de personas disponibles para ser contratadas en cualquier momento dado. Por consiguiente, la selección eficiente no es un proceso aleatorio, puesto que los elegidos se escogen bajo la suposición de que tienen mayores probabilidades de ser mejores empleados que los rechazados (Blum y Naylor, 1976).

El sistema tradicional de selección basado en el principio "encajar hombres y casillas" funcionó a fines prácticos porque tanto el hombre como la organización podían ver cuál era el sitio que les convenía dentro de la estructura general. Pero a medida que las organizaciones se fueron haciendo más complejas y sus interrelaciones más intensas, la tarea de encontrar cada uno su sitio se fue haciendo más difícil (Gilmer, 1976).

La selección no es un proceso exclusivo del mundo laboral, a lo largo de la vida, desde la niñez hasta la senectud, participamos sin cesar en el proceso de selección. Algunas veces nos escogen, otras nosotros seleccionamos. Nos escogen como compañeros de juego, de equipo; y al mismo tiempo seleccionamos aquéllos con quienes queremos tener contactos profesionales o sociales. En estas situaciones cotidianas, la selección suele basarse en elementos subjetivos (la mirada del otro, su atuendo, sus actos, etc.), sin que se intente hacer una evaluación sistemática y completa de las cualidades ni capacidades ajenas. Por desgracia este procedimiento tan informal y arriesgado persiste en algunas empresas, ya que aún existen directivos que están convencidos de poder escoger a los candidatos a juzgar por la fuerza de apretón de manos, el peinado y otros criterios igualmente subjetivos y triviales (Schultz, 1995).

La selección de personal es uno de los sectores tradicionales de la psicología industrial, un sector que aumenta en importancia a medida que la tecnología moderna va aumentando en complejidad de los puestos de trabajo a todos los niveles de la organización industrial. La selección tiene lugar no sólo cuando un individuo es contratado por la empresa, sino también cada vez que es promovido, transferido o devuelto de un puesto que tuvo con anterioridad (Gilmer, 1976).

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

La importancia de una buena selección de empleados para la empresa es muy importante, ya que de seleccionar a un mal empleado, la empresa tendría muchas pérdidas tanto de dinero como de tiempo, consideremos que en sí, el mismo proceso de selección trae consigo una serie de gastos, los cuales son absorbidos por la empresa y la búsqueda continua de un empleado que realmente pueda realizar las actividades necesarias incrementa estos gastos.

Cabe aclarar 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 (Arias, 1986).

Las decisiones del seleccionador deben estar fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

La provisión efectiva de personal y el éxito al reclutar y elegir gente verdaderamente hábil y que será un factor positivo para la organización requieren tiempo, esfuerzos y una cuidadosa atención al proceso de contratación. Con demasiada frecuencia los especialistas de personal gastan una excesiva cantidad de tiempo sin lograr gran cosa. Se gasta demasiado tiempo en prolijas entrevistas con aspirantes a empleos que no son calificados y que debían ser eliminados rápidamente (aunque con discreción y tacto).

2.5 Entrevista inicial.

Una vez que se hayan atraído a cierto número de aspirantes capaces para un puesto, se deben identificar aquellos candidatos que merecen una atención seria y eliminar a los demás mediante una entrevista superficial. Esta entrevista es corta, tiene por objeto la eliminación de los candidatos obviamente no calificados para el puesto. Los factores que se examinan aquí son de tipo general, la apariencia y la facilidad de palabra son evaluados de manera rápida; generalmente, se le pregunta al aspirante por qué busca colocarse en una organización específica. Una idea sobre la educación, experiencia, último grado alcanzado de escolaridad formal, etc. (Flippo, 1978).

Algunos aspirantes no sólo son impreparados sino también indeseables. Algunas veces llegan aspirantes que se hayan embriagados o bajo la influencia de drogas, o sufren de alteraciones emocionales muy graves y obvias, o son extremadamente hostiles. Esta gente potencialmente dificultosa —y a veces explosiva— debe ser rápida, pero discretamente rechazada de manera que no interrumpan ni perturben las funciones acostumbradas y el decoro de la oficina de empleo.

Es vital y además correcto que cada aspirante sea tratado correctamente y con imparcialidad, puesto que el aspirante que es rechazado continuará sintiéndose positivamente dispuesto hacia la compañía debido al trato cortés que recibió y

podrá recomendar a otra persona mejor calificada y que podría posteriormente ser contratada. Un trato cortés del encargado de personal elevará el prestigio de la compañía, lo cuál motivará a más personas a formar parte de ella.

La entrevista realizada en esta etapa básicamente debe cumplir con dos propósitos: 1) determinar si el aspirante posee las especificaciones críticas correspondientes a la posición de que se trata; y 2) acelerar discretamente y con gracia la partida de aspirantes incapaces y de aquellos que son socialmente indeseables. En pocas palabras la entrevista de preselección tiene por objetivo fundamental determinar si el aspirante justifica una mayor consideración. Casi siempre se pueden usar uno de cuatro acercamientos para eliminar por la preselección a aspirantes no deseados. Estas estrategias de preselección son (Stanton, 1990):

1. Preselección visual.
2. Preguntas críticas.
3. Revisión de la solicitud del candidato.
4. Descripción breve del trabajo.

Preselección visual: Algunas veces, el sólo mirar a un candidato puede sugerir al jefe de personal que es un candidato incapacitado totalmente. A veces se presenta gente extremadamente hostil que rompe con las formas, gente bajo la influencia del alcohol, señoras que cambian los pañales de sus bebés en la mesa del departamento de personal, aquellos cuya apariencia y ropa son enteramente inaceptables, es decir, son sucios, están vestidos desaliñadamente, o están sin afeitar. Aunque el aspirante es evidentemente indeseable, el especialista de personal debe llevar a cabo algunos procedimientos. En este caso, se sugiere que el entrevistador realice algo parecido a una conversación –por lo menos durante unos minutos- haciendo al candidato algunas preguntas relacionadas con su experiencia pasada, y las metas y los objetivos actuales de su carrera. Enseguida se le agradece al aspirante su interés por la compañía y se le debe

hacer saber que otros candidatos serán entrevistados dentro de los próximos días. Se le debe informar que si la compañía decide dar una mayor consideración a su solicitud, se comunicará con él por correo o por teléfono. Para evitar la ambigüedad, el entrevistador debe designar una fecha específica de cesación, indicando que si el aspirante no ha sabido nada de la compañía en ese tiempo, debe suponer que alguien más capacitado ha sido escogido para el puesto.

Uso de preguntas críticas: La mayoría de los trabajos tienen especificaciones que son absolutamente críticas. Si el aspirante carece de estas capacidades, no importa lo bien motivado o bien intencionado que sea o cuáles sean las demás cualidades positivas que posea, no será capaz de desenvolverse adecuadamente en el puesto. Las preguntas críticas son aquellas directamente relacionadas con las habilidades y características requeridas para un desempeño airoso en el trabajo. Algunos ejemplos serían los siguientes:

1. ¿Con qué velocidad puede usted escribir a máquina?
2. ¿Qué tipo de experiencia ha tenido usted en el campo de mercancías de consumo?
3. ¿Puede usted trabajar los fines de semana y/o de noche?
4. ¿Está usted dispuesto a trabajar rolando turnos?
5. ¿Cuáles son sus necesidades de sueldo?

Las respuestas a estas preguntas pueden ayudar a determinar si se le da mayor consideración al aspirante.

Revisión de la solicitud del candidato: El revisar la forma de solicitud del candidato puede con frecuencia dar alguna indicación acerca de si se requiere o no una entrevista más detallada y comprensiva. Algunos aspirantes inciertos y totalmente incompetentes contratan los servicios de los llamados "consultores de empleo" para que los ayuden a diseñar un resumen esmerado y atractivo que ensalza sus pretendidas virtudes y habilidades. Dichos resúmenes son poco más

que atributos a las habilidades de redacción de la gente que los prepara. Por lo común, intencionalmente omiten datos de alto valor, como fechas precisas de empleo. Pueden ocultar el hecho de que el aspirante ha tenido una historia de trabajo errática e incoherente; que ha estado sin trabajo durante un largo periodo o que ha ocupado uno a más puestos de corta duración que prefiere no mencionar.

Una breve ojeada a la solicitud de empleo puede sugerir que no se necesita gastar más tiempo con el candidato. Si el candidato aparece todavía como inadecuado, se le puede rechazar. Si el entrevistador queda satisfecho con las respuestas del candidato, puede hacerse arreglos para una entrevista subsiguiente más detallada.

Descripción breve del trabajo: Otra manera eficiente de eliminar aspirantes incapacitados es la de describir brevemente el trabajo al candidato. Muchos aspirantes son completamente ajenos a los requisitos y deberes del trabajo a que aspiran o con las diversas condiciones relacionadas con el puesto. Describir brevemente algunos de los aspectos claves del trabajo puede ahorrarle al gerente o jefe de personal gran cantidad de tiempo. Numerosos aspirantes hallan las condiciones del empleo, tales como se describen, inaceptables y ellos mismos se retiran voluntariamente.

Una vez detectados a los candidatos más idóneos para un puesto, es necesario confirmar que las referencias proporcionadas en su solicitud sean ciertas, esto será de gran utilidad para recabar ciertos datos (desempeño en otros trabajos, puntualidad, etc.) que facilitarán la toma de una decisión final. Este punto será descrito en el siguiente apartado.

2.6 Confirmación de referencias.

Cuando ya se redujo la reserva de aspirantes mediante el proceso inicial de preselección, el siguiente paso es verificar las referencias del aspirante respecto a su empleo anterior.

Desgraciadamente, muchos encargados de la selección de personal se muestran reacios a dedicar el tiempo y el esfuerzo necesarios para verificar adecuadamente la hoja de servicios correspondientes al trabajo anterior del aspirante. Una actitud derrotista impuesta a sí mismo por parte del encargado de suministrar al personal puede hacerlo sentir que no obtendrá de los jefes anteriores del candidato, una respuesta honrada, completa y precisa. Sin embargo, la mayoría de las veces, el tiempo y el esfuerzo dedicados a la verificación de referencias proporciona grandes beneficios, ya que con frecuencia se obtiene una información muy valiosa y útil relacionada con la experiencia adquirida por el aspirante en su trabajo anterior (Stanton, 1990).

Muchas veces los aspirantes suponen que para obtener un trabajo, tienen que enaltecer sus capacidades y tratar, de la mejor manera posible, de ocultar sus deficiencias y limitaciones al entrevistador; por tanto, la estrategia de los aspirantes consiste en exagerar sus capacidades o dar información falsa, o puede intencionalmente omitir información crítica que puede ser de utilidad para aceptar o rechazar a un aspirante.

Hay algunos métodos que se han usado durante años para verificar referencias de empleos. Preponderan los que caen en tres categorías: verificar las referencias en persona, por correo o por teléfono (Stanton, 1990).

- **En persona:** Es probable que la mejor manera de verificar las referencias de un aspirante es hacer una visita personal a su empleo anterior. No se recomienda esta técnica cuando se trata de llenar vacantes de bajo nivel, sin

embargo es útil cuando se trata de verificar referencias de candidatos a puestos de mayor responsabilidad, administrativos y ejecutivos. En una entrevista personal se puede obtener información considerablemente más valiosa y profunda que mediante cualquier otro método. Una desventaja de este método, es el hecho de que muchos de los ex jefes directos del aspirante, no dispongan del tiempo – o el interés- necesario para dar una entrevista al encargado de personal y por consiguiente éste no logre concertar una cita en breve. Otra desventaja que trae consigo este método es el costo –monetario y de tiempo- que conlleva el realizar visitas a los ex jefes de todos los posibles candidatos.

- **Por correo:** El método más popular de verificar las referencias de los antiguos jefes de un aspirante, es enviar una carta a su antigua compañía. No se recomienda esta técnica, ya que el enviar una carta de referencia constituye comúnmente un procedimiento largo; para cuando llegue la respuesta, pueden haber transcurrido una o dos semanas. En ese tiempo, el aspirante puede haberse cansado de esperar respuesta de la compañía y haber aceptado empleo en otra parte. Asimismo, las compañías son cada vez más cautas y reacias a redactar sobre papel cualquier información que consideren confidencial, a causa de la preocupación –aunque no suele suceder a menudo- de que pueda ser llevada a un tribunal por su antiguo empleado para que sean justificados los comentarios hechos.
- **Por teléfono:** Usar el teléfono para verificar referencias es la más útil estrategia a emplear. La verificación de referencias por teléfono tiene numerosas ventajas prácticas. Es un método inmediato de obtener información sobre una o varias referencias; proporciona con frecuencia al entrevistador una cantidad considerable de información útil acerca del aspirante y es una manera relativamente barata de generar información. Antes de realizar este tipo de verificación se debe determinar ¿con quién se debe establecer contacto para obtener la información que se necesita?; sin duda, la persona con quien se

debe hablar es el superior inmediato del aspirante. Algunos encargados del departamento de personal creen erróneamente que se debe hablar con sus colegas del mismo departamento, esto casi siempre es un error, ya que éste tiene sólo información indirecta: por lo que sólo el superior directo del candidato posee la información cualitativa que se necesita. El encargado de realizar la verificación debe identificarse a sí mismo, a su puesto y el nombre de su organización. Es recomendable que el entrevistador tenga a la mano las preguntas que realizara, mismas que deben ser claves y críticas para que obtenga con ello respuestas precisas y veraces. El realizar las preguntas en un orden rápido y consecutivo, proporciona la ventaja de que el que entrevistado no tiene el suficiente tiempo para inventar o fabricar respuestas, si es que estuviera dispuesto a hacerlo. Cabe recalcar que aunque se recomienda tener un orden establecido de las preguntas, el entrevistador debe ser relativamente flexible en su acercamiento; debe tener presente que la verificación telefónica es realmente una entrevista y como tal requiere de la adaptabilidad del entrevistador. Comenzar la verificación de las referencias de la forma: "Me gustaría verificar la información que nos dio el Sr (ita.) _____ "; comúnmente da inicio a la entrevista.

Una vez desarrollado este punto es común que surja la duda acerca del por qué la verificación de referencias debe preceder a la entrevista estructurada o final de selección; puesto que podría pensarse que lo más lógico es entrevistar primero al aspirante y después verificar la información de su solicitud, a continuación se mencionarán algunas de las ventajas que se obtienen al seguir el orden propuesto en el presente trabajo.

Las ventajas de realizar una verificación antes de una entrevista más formal pueden ser grandes, sobre todo cuando no ha habido preselección; los hechos aportados por el antiguo superior del aspirante pueden ser tan negativos que imposibiliten que se le dé empleo. Gastar unos pocos minutos en el teléfono

ahorrrará el tiempo que se podría haber perdido en este candidato al realizar una entrevista más formal.

Por otra parte, la información obtenida en el curso de la verificación de referencias puede proporcionar indicaciones útiles respecto a qué preguntar o buscar durante la entrevista. Si un antiguo superior dice que el aspirante era generalmente satisfactorio pero que a veces mostraba cierto grado de inmadurez o descuido en el trabajo, entonces se tiene una información previa sobre la cual hacer indagaciones especiales durante la entrevista.

Después de haber realizado la verificación de referencias, muchos aspirantes habrán sido descartados y otros se mantendrán, por lo que es común que el número de aspirantes se habrá reducido, es con este nuevo grupo que se procede a realizar la entrevista final de selección.

27 Entrevista final de selección.

En las empresas, la entrevista se usa con mucha frecuencia, se puede decir que no existe selección en la que no se haya usado la entrevista. Por lo mismo, es muy frecuente que la entrevista sea el primer obstáculo para el candidato, antes de pasar por las pruebas psicológicas o cualquier otra técnica.

En sentido estricto la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para recabar información del solicitante, sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en las misma, dependiendo de las características del entrevistado y del

nivel que se está seleccionando. Paralelamente, el entrevistador requiere, como profesional que es, un adiestramiento y supervisión adecuados y una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas (Cardona, 1991).

La entrevista debe buscar valorar la información obtenida del candidato a través de la solicitud, curriculum vitae, etc. y por medio de esta información verificar que áreas hace falta explorar y/o profundizar dependiendo de los requerimientos de la vacante en cuestión, con base en esto se decide si el candidato funcionará y se desarrollará o no en la vacante y en la organización.

En general podríamos decir que la entrevista de selección tiene los siguientes objetivos (Cardona, 1991):

- Presentar el puesto de trabajo y la empresa.
- Evaluar las características del candidato para desempeñar adecuadamente la vacante requerida.
- Evaluar las posibilidades de desarrollo futuro del candidato en la empresa.

Cabe señalar que la entrevista de selección, es el método que más influye en la decisión final respecto a la aceptación o rechazo del candidato al empleo, por esto la entrevista debe de realizarse con gran habilidad por parte del entrevistador, para con ello obtener los resultados y la información necesaria para tomar una decisión final.

Arias (1986), menciona tres fases de la entrevista: Rapport, cima y cierre. Cada una de esta fase serán descritas a continuación.

- **Rapport:** Este término significa "concordancia", "simpatía", esta etapa de la entrevista tiene como propósito disminuir tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda la entrevista, muchos

entrevistadores no toman en cuenta este aspecto. En la entrevista de empleo, puede ayudar a establecer el rapport el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, sus prestaciones, el horario, etc. El propósito del rapport, en otras palabras es "romper el hielo". Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona que no conoce.

- **Cima:** Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionaron de manera general y que sirven para la elaboración de la solicitud. Estas áreas son:
 1. **Historia laboral:** En este rubro se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad, sus habilidades de relacionarse, en resumen, la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.
 2. **Historia educativa:** Explorando del último trabajo al primero, es más factible lograr continuidad con la entrevista pasando a los últimos años de escolaridad. En esta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente (líder, "aplicado", etc.), relaciones con la autoridad, relación entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento. Es posible obtener información sobre su interés vocacional y la relación con las tareas que ha venido desempeñando, la objetividad en la decisión de elegir carrera, y su grado de dependencia en cuanto a la manutención de sus estudios.
 3. **Historia personal:** La exploración de esta área en una entrevista de selección de personal ha sido objeto de críticas severas, por considerarse que la información respectiva a la vida privada del solicitante y que la organización no tiene derecho a investigarla; empero, tratándose de aspectos directamente relacionados con el trabajo a desempeñar, contando

con la anuencia del interesado y teniendo como propósito ofrecerle un trabajo que pueda serle más satisfactorio a la vez que más productivo (en lugar del deseo malsano de enterarse de algunos aspectos de la vida personal), la exploración de estos puntos no es éticamente reprobable. La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, y de la vida en general; nos va a dar pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales. En esta área se exploran también en forma verbal el estado de salud del individuo (accidentes, enfermedades, etc.) como uno de los varios indicadores de la forma cómo maneja y hacia dónde dirige su agresividad (hacia el ambiente o hacia sí mismo).

4. **Tiempo libre:** Aquí se busca obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.
5. **Proyectos a corto y largo plazo:** Básicamente se desea conocer cómo pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse el entrevistado en sus metas. Adicional a esta información se está tratando de conocer el grado de objetividad que tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos. Cuando se ha llegado a este punto, se inicia la tercera etapa de la entrevista, que se refiere al cierre.
 - **Cierre:** Cuando el entrevistador considera que ya ha conseguido la información que deseaba obtener, y el candidato ha aclarado sus posibles dudas y/o comentarios; se comienza a dar el cierre a la entrevista. Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista se anuncia el final de la misma, se le agradece al candidato el tiempo invertido y se le indica cuál es el siguiente paso a realizar.

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe

ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

En términos generales, lo anterior es una descripción de una entrevista de cualquier tipo; sin embargo, existen varios tipos de entrevista, Cardona (1991) menciona algunos de éstos, los cuales serán descritos a continuación.

- **Entrevista estructurada.** La entrevista estructurada o dirigida, se basa en un grupo de preguntas predeterminadas que se elaboran antes de iniciar la entrevista y se hacen a cada uno de los candidatos. Se considera útil para obtener resultados válidos, cuando se manejan grupos muy grandes de candidatos, además tiene la ventaja de que el entrevistador no pierde el control de la sesión y siempre esta manejando la situación. Sin embargo, tiene como desventaja que no permite que el entrevistador averigüe más cuando aparece una respuesta interesante o inusual. Generalmente los entrevistados la consideran muy mecánica. Este tipo de entrevista, es la que más se usa en la primer parte del proceso de selección por las ventajas que tiene, ya que sirve como filtro para verificar que los candidatos cubren con los requisitos mínimos del puesto y proseguir con la siguiente etapa del proceso.
- **Entrevista profunda.** La entrevista final o profunda suele aplicarse después de que el candidato ha pasado por una serie de etapas como la entrevista inicial, las pruebas psicológicas y pruebas de conocimientos. Es en este momento en que será necesario decidir que candidatos finales se inspeccionarán a fondo. Para lograrlo es necesario realizar una integración de toda la información obtenida del candidato por los distintos medios ya señalados y con base en esto determinar qué candidatos cubren el perfil del puesto requerido, y cuáles de ellos son los mejores. Esta entrevista se realiza únicamente con candidatos que hayan aprobado todo el proceso anterior de evaluación y sobre los que sea conveniente realizar una

exploración más profunda. Este tipo de entrevista debe dirigirse a explorar a profundidad los puntos fuertes y débiles del candidato, las áreas que deben explorarse en la entrevista profunda, deben de preferencia seguir un cierto orden e iniciar con información muy objetiva para que de manera paulatina el candidato vaya olvidando la tensión, disminuya las defensas y terminar con la información más subjetiva al final. Las preguntas de este tipo de entrevista, deben ser diseñadas para facilitar al solicitante que diga todo lo que quiera al contestarlas. Se le anima a que responda cada pregunta con la profundidad necesaria, para que el entrevistador obtenga información suficiente para hacer una evaluación. Las áreas que deben explorarse son: formación básica, superior y específica, la experiencia profesional, conocimientos profesionales y específicos, así como el proceso futuro.

- **La entrevista no estructurada.** A este tipo de entrevista también se le conoce como entrevista libre o no dirigida. La entrevista no estructurada permite que la entrevista refleje los sentimientos que exprese el solicitante, es decir, el entrevistador sigue la dirección que va generando el entrevistado. De esta forma el entrevistador no decide qué temas van a ser discutidos, o las metas que la entrevista ha de alcanzar. La función del entrevistador es solamente la de ayudar al candidato a asumir su responsabilidad, con una atmósfera de aceptación y garantizando la confidencialidad en la información. El entrevistador tampoco debe cambiar el tema. Es fundamental que en ésta como en todas las entrevistas, el entrevistador atienda a las respuestas verbales del entrevistado, además de observar a detalle todas las reacciones, gestos, movimientos, posturas, etc., que muestre el individuo ante las preguntas que se le hacen. Es común que en cuestiones de empleo, no se use esta entrevista por lo que se recomienda que se use sólo en ciertos momentos. Las ventajas que tiene esta entrevista es que permite obtener bastante información acerca del entrevistado, pero tiene fallas pues hay aspectos importantes que por el poco tiempo no es posible cuestionarlos, ya que se utiliza mucho tiempo

divagando y repitiendo temas. De este modo, el buen manejo de esta entrevista, depende de la habilidad y entrenamiento del entrevistador. En esta entrevista hay más posibilidad de que se ponga en juego los prejuicios del entrevistador y la información no es evaluada de manera objetiva.

- **Entrevista de tensión.** Es en la Segunda Guerra Mundial que la oficina de servicios estratégicos usaba situaciones de tensión, con el objetivo de predecir el desempeño detrás de las líneas del enemigo en situaciones de tensión extrema. Cuando el empleo incluye muchas tensiones, este tipo de entrevista sirve para conocer la forma en que responderá el candidato ante tales situaciones. Es decir, se busca conocer su comportamiento en situaciones difíciles y como controla sus emociones. Este tipo de entrevista suele aplicarse a puestos que tienen relación con mucho personal como son los supervisores de producción o jefes de importaciones y/o exportaciones.

Independientemente del tipo de entrevista que se emplee, se debe de tomar en cuenta que existen ciertos tipos de errores que se puedan cometer al realizar entrevistas de empleo. Muchos años de experiencia práctica en hacer entrevistas de empleo no son garantía de éxito para desarrollar esta destreza en particular. Los entrevistadores expertos cometen los mismos errores que el neófito. Hay prácticas deficientes de entrevistar que, mediante la repetición, se arraigan firmemente en el estilo del entrevistador (Stanton, 1990).

A continuación se mencionarán algunos de los errores más comunes asociados con el tipo de entrevista indiferente, no planeado y sin sistema. Hay que estar seguros de que estos errores no se conviertan inadvertidamente en parte del estilo de uno para entrevistar.

- **Dejar de establecer empatía:** Uno de los errores más comunes que acontecen es la incapacidad del entrevistador para establecer la empatía

con el candidato. El resultado es que no se obtiene información real alguna al respecto del aspirante o sus capacidades.

- **Falta de estrategia:** Algunos entrevistadores no tienen una estrategia o plan de acción particular para seguir durante el curso de la entrevista. Como carecen de un sistema, lo único que hacen es esperar que suceda lo mejor. Lo que obtienen es bastante menos que eso. Algunas veces ni siquiera se dan cuenta del tipo de información que necesitaban obtener. No saben que preguntas hacer.
- **Brevedad de la entrevista:** Un error común en muchas entrevistas es hacerla demasiado breve y superficial. El resultado es que no se reúne una información lo suficientemente sustancial. Cuando la entrevista se realiza apropiadamente, hay una relación directa entre su extensión y la cantidad de información obtenida. Esto no quiere decir que todas y cada una de las entrevistas deban de ser largas, algunas requieren más tiempo que otras, dependiendo de factores tales como edad del aspirante, nivel académico y experiencia pasada, y el nivel de trabajo a que aspira.
- **Interpretación incorrecta:** Las entrevistas con frecuencia fracasan porque la información obtenida se interpreta incorrectamente. Las razones pueden ser sutiles. En primer lugar, podría haber una brecha entre el entrevistador y el aspirante al trabajo, que cause que el entrevistador obtenga las conclusiones incorrectas de lo que oye. Se llega fácilmente a interpretaciones y conclusiones incorrectas en entrevistas impensadas y poco sistemáticas.
- **Prejuicios y preferencias inconscientes:** El entrevistador se puede dejar llevar por algunos factores de los antecedentes o características de un aspirante dado. O, por otro lado, puede tener una fuerte preferencia por ciertos factores o características personales completamente sin razón con

las especificaciones del trabajo. Por ejemplo, algunas personas automáticamente se impresionan por graduados en universidades de alto renombre.

- **Hablar excesivamente:** Algunas veces puede suceder que el entrevistador ha sido el que más ha hablado y por consiguiente ha aprendido muy poco acerca del aspirante. Hay un tiempo apropiado para que el especialista de personal hable, sin embargo, hay también un tiempo para que escuche atentamente si quiere obtener información significativa y pertinente. El entrevistador no debe hablar más del 30% del tiempo asignado para la entrevista el tiempo restante debe de ser designado para que hable el entrevistado (Arthur, 1986).
- **Confianza en la intuición:** Algunos entrevistadores basan sus conclusiones sobre un aspirante en la intuición sin apoyarse en hechos objetivos o evidencia. Estas conclusiones se racionalizan mediante el argumento de que siempre que el entrevistador deja de seguir su intuición, lo lamenta. La investigación ha desacreditado enfáticamente esta práctica, es completamente sin sistema ni validez.

Es imponderable tomar en cuenta estos errores para no cometerlos y así lograr realizar la entrevista de trabajo de la forma más profesional posible sin que factores externos puedan interferir en la elección del candidato idóneo.

Cuando se realiza la entrevista formal de manera adecuada, se abre la perspectiva de los candidatos que más se acercan al perfil esperado para cubrir un puesto, cuando se llega a este punto se deben realizar técnicas de evaluación psicológica y así se logrará tener una visión más completa de las características de los aspirantes. Cabe señalar que este paso sólo se realiza con aquellos aspirantes que hayan sobresalido en las etapas anteriores.

2.8 Técnicas de evaluación psicológica.

Los psicólogos industriales profesionales han hecho importantes contribuciones al campo de la selección de personal. Se han elaborado pruebas psicológicas que han sido introducidas a un gran número de compañías para ayudarles a seleccionar mejores aspirantes. Actualmente se encuentra disponible una gran variedad de pruebas psicológicas desarrolladas profesionalmente, para medir factores tales como inteligencia, habilidades y aptitudes específicas, destreza motora, intereses ocupacionales y variables de la personalidad. El objetivo primordial de las pruebas psicológicas es medir diferencias de una característica o rasgo entre distintos sujetos, o bien entre el comportamiento del mismo individuo en diferentes momentos (Costa, 1996).

El test psicológico es un instrumento de medición, un patrón que se aplica en forma constante y sistemática para medir una muestra de conducta (Schultz, 1985).

Pero las pruebas psicológicas deben de reunir ciertos requisitos para poder determinar si son apropiadas o no para una situación en particular. Para realizar una buena elección de los tests, se deben tener conocimientos técnicos de las pruebas, para saber si reúnen los requisitos mínimos para considerar que se ha elegido la prueba adecuada.

Las pruebas pueden ser clasificadas por: a) según la conducta que miden, b) según el objetivo que persigan, c) según la forma o el tipo de respuesta exigida, d) según la forma de administración, e) según la libertad de ejecución, f) según el material usado en la prueba, g) según la forma de dar instrucciones, h) según la forma de calificación, i) según la población a la que se dirige. Las pruebas más utilizadas en para la selección dentro de las organizaciones son (Costa, 1996):

- **Pruebas psicométricas de inteligencia.** Este tipo de pruebas han sido las más utilizadas durante años, estas pruebas miden básicamente la comprensión verbal, fluencia de palabras, aptitud numérica, razonamiento inductivo, memoria, aptitud espacial, rapidez de percepción, inducción, razonamiento, etc. En lo que se refiere al concepto de inteligencia, es importante señalar que se le debe usar con cuidado, ya que tiene diferentes connotaciones y sólo se empleará para expresar parte de lo que es la inteligencia reconociendo que es un término sumamente complejo. En el ámbito laboral, las pruebas más usadas son el WAIS, el test de matrices progresivas de Raven, el Army Beta, el Dóminos, test D 48 y DAT, entre otras. Estas pruebas generalmente se aplican después de que el candidato ha llenado la solicitud, ha pasado por entrevistas y ha aprobado algunos exámenes técnicos. En México este tipo de pruebas son muy utilizadas por las empresas.
- **Pruebas psicométricas de personalidad.** Los rasgos de personalidad y la motivación son factores indudablemente importantes para el éxito de algunos empleados y al fracaso de otros. Es por esto que ciertos rasgos son predominantemente requeridos en ocupaciones determinadas. Por esta razón, es que usualmente se utilizan las pruebas o tests de personalidad en el ámbito de selección. De manera paralela al desarrollo de los tests de inteligencia, fueron surgiendo los tests adecuados para explorar los aspectos característicos de la personalidad. El primer cuestionario fue el de "hoja de datos personales" de Woodworth que se creó en la Primera Guerra Mundial para fines de reclutamiento y para economizar en el tiempo que se exigía en una entrevista. Actualmente existe una gran cantidad de instrumentos para explorar rasgos del comportamiento social, emocional, perturbaciones patológicas, intereses profesionales, actitudes, etc., algunos de los cuales son utilizados solamente en la industria y otros también son aplicados clínicamente. Debido a la amplia variedad de métodos que existen para evaluar la personalidad se mencionan dos tipos principales de

métodos. Los inventarios y las pruebas proyectivas. En el primero, se pide a la persona que responda un cuestionario, que generalmente está relacionado con lo que siente acerca de ciertos individuos y determinadas situaciones. El segundo es un método en el que se le pide a la persona que reaccione en forma libre a estímulos que son por lo general de tipo visual. El examinador interpreta las reacciones como indicadores de rasgos de personalidad, interés, etc. Los tests que generalmente se usan en la industria para evaluar la personalidad son: el HTP, Machover, Bender, 16 PF, MMPI, Cleaver, SACKS, y otros.

- **Pruebas psicométricas de aptitudes.** Las aptitudes son producto de una interacción entre la herencia y el ambiente y pueden ser desarrolladas. Así la aptitud es la capacidad para aprender a realizar una actividad, es decir, poder hacer una cosa en el futuro. Antes de que se elaboraran baterías de aptitudes múltiples, se hicieron tentativas de comparar al individuo en diferentes subtest o grupos de reactivos de pruebas de inteligencia. Pero como tales pruebas no fueron hechas con ese objetivo, no permitían una comparación intraindividual adecuada. El desarrollo de baterías de aptitud múltiple se dio por las limitaciones de las pruebas de inteligencia. Además, el desarrollo de la actividad de los psicólogos en las áreas de selección y clasificación de personal, y de orientación vocacional llevaron a la necesidad de disponer de instrumentos más específicos que facilitaran estas actividades. Estas pruebas fueron creadas para predecir el potencial latente con el objetivo de cumplir con los requisitos del puesto, los que se pueden desarrollar por medio de la capacitación y de la experiencia. Algunas de las pruebas de actitudes que se usan en la selección son: Thurstone, Kuder Personal, D.A.T. (test de aptitudes diferenciadas).

Todas estas herramientas han contribuido plausiblemente en la selección de personal, sin embargo, existe paralelamente un desconocimiento de las mismas, básicamente porque se han denominado test o pruebas psicológicas a algunas

formas cuando de hecho no tienen esas características, en virtud de no reunir los requerimientos del método de investigación psicológica o bien porque teniendo esa categoría existen, entre otras situaciones, las siguientes (Arias, 1986):

- a) Desconocimiento de lo que se puede valorar y lo que se pretende valorar, instrumentos sin adaptación previa a nuestra idiosincrasia.
- b) Falta de preparación profesional de quien los aplica, y
- c) Presencia de personas con poca ética que existen en todas las actividades que adjudican a las pruebas poderes que están lejos de poseer.

Con lo anterior se pretende señalar que frecuentemente se ha hecho más hincapié en la técnica que en la profesión que debe manejarlas. Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenos ni malos, depende para qué han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utilizan, quienes las utilizan, etc. Tales métodos en sí no constituyen una panacea, ni están llamados a sustituir al profesional ni a otros instrumentos y sí a proporcionar información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, investigación socioeconómica, pruebas de trabajo, etc. Si el responsable de la selección de personal no está capacitado en el manejo de las pruebas psicológicas, por ética profesional no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría de un psicólogo (Arias, 1986).

2.9 Decisión final.

En esta etapa las verificaciones telefónicas y la entrevista estructurada de selección deben ser objetivamente evaluadas. Al llegar a una decisión es aconsejable tener un concepto del aspirante "ideal" o "perfecto", después de que el candidato real se retira, sus características pueden ser comparadas con las del aspirante "ideal" para ver que tan bien se comparan entre sí. Para ayudar a hacer la comparación es una buena idea volver a leer la descripción y las especificaciones del trabajo a fin de estar completamente familiarizado con ellas.

Una vez más, el entrevistador debe evaluar cuidadosamente toda la información que haya obtenido acerca del aspirante, debe darse particular atención al insistir en los puntos fuertes y débiles en cuanto incumbe al puesto para el cual se le considera. El examinador debe evaluar al candidato objetivamente y basarse en los hechos, ofreciendo evidencia que justifique sus conclusiones y su decisión. El profesional de personal no debe aceptar jamás a un candidato marginal con la esperanza de que con el tiempo y adiestramiento llegue a un nivel satisfactorio de ejecución (Stanton, 1990).

En esta etapa el entrevistador tiene que realizar una lista y analizar las cualidades y facultades claves del aspirante, así como sus principales limitaciones, debilidades y necesidades de desarrollo. Luego, sus cualidades y deficiencias serán comparadas con los requisitos del empleo en particular para el cual se le considera y así apreciar que tanto se acerca al candidato real al ideal. Todo esto permitirá tomar una decisión acerca de emplear al aspirante o rechazarlo.

Si bien no se debe de contratar a alguien que no cumple con el perfil del puesto, menos aun se contratará una persona sobrecalificada, puesto que este individuo puede tomar el puesto como un trabajo temporal mientras busca un empleo más conveniente y más de acuerdo con sus capacidades y, antes de que pase mucho tiempo se marchará.

Como norma se recomienda que nunca se le comunique al aspirante la razón de su rechazo. Existen una serie de razones para hacer esta sugerencia. En primer lugar, es con frecuencia penoso dar al aspirante la verdadera razón de rechazo. Algunos aspirantes son hostiles o agresivos, otros tienen tendencias antisociales o rasgos de conducta altamente negativos. Muchos aspirantes tienen preparadas excusas y racionalizaciones para explicar estos registros inaceptables. Por tanto, nunca se rechaza a un aspirante; en su lugar, se le hace saber que no se cumple con todos los requisitos necesarios para el puesto y que otro candidato se aproximó más a las capacidades deseadas.

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. Es por ello que una vez que se da por terminado el proceso de selección se inicia la inducción del trabajador dentro de la empresa. Éste último proceso no será descrito en este trabajo ya que escapa a los objetivos del presente.

Como se puede ver el proceso de reclutamiento y selección de personal, requiere que aquel que lo realice posea ciertas habilidades para lograr la acertada decisión de quien es aceptado y quien no. Siendo así el psicólogo interesado en realizar esta tarea deberá tener cierta formación en particular que le permita un adecuado desenvolvimiento dentro de este contexto. En el siguiente capítulo se tratará el papel que desempeña el psicólogo dentro de la empresa y las habilidades que posee el egresado de la FES Iztacala que le permiten trabajar eficazmente dentro de esta área.

CAPITULO 3.

EL PSICÓLOGO EN EL ÁREA ORGANIZACIONAL.

3.1 El papel del psicólogo dentro de la organización.

Los individuos crecen y se desarrollan en una constante interacción con otros para así lograr cubrir sus necesidades como son el vestido, el alimento, etc. Siendo así, no es de extrañar que en el ámbito laboral se presenten cierto tipo de interacciones que son de interés para el psicólogo que siente predilección en esta área en particular.

Dentro de las actividades que se realizan dentro de una organización el factor humano es indispensable, y si partimos del hecho de que el psicólogo es el experto en la conducta humana, éste asegura una mayor eficacia y producción de los empleados, reduciendo en gran medida los problemas que pueden surgir dentro de la organización.

Para Orsch (1983, en Sánchez, 1997), el psicólogo dentro de las organizaciones se perfila como el profesional capaz de planear programas y manejar diferentes técnicas de desarrollo organizacional enfocadas a promover el rendimiento, a transformar las actitudes y a incrementar la producción, con lo cuál logra que la compañía funcione eficazmente, lo que constituye el fin común de la interacción individuo-organización.

El psicólogo dentro de una organización desempeña diversos roles y funciones, dentro de la teoría clásica de la organización se le determina como un técnico especialista en recursos humanos que es capaz de seleccionarlos, capacitarlos integrarlos y evaluarlos laboralmente (Caballero y Lahera, 1998).

Aunque pareciera ser que las funciones del psicólogo dentro de una empresa están claramente delimitadas, en México como en otros países no existe un consenso de las actividades que el psicólogo puede desempeñar a partir de las competencias básicas (detección, evaluación, planeación, etc.), esto se debe al hecho de que el contexto de estudio se encuentra entrelazado con otras disciplinas profesionales, lo que distorsiona o interviene en la labor psicológica.

Es por lo anterior que el psicólogo que se encuentre en este ámbito no debe confundirse ante las diversas actividades de una organización y ponga en práctica las habilidades y los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación profesional. Sobre este punto es necesario recordar que en esta —como en otras— área (s) la labor del psicólogo es interdisciplinaria, por lo que es necesario definir su objeto de estudio y tenerlo claro a lo largo de sus actividades.

No obstante esta falta de delimitación de la labor del psicólogo, se puede decir que son tres los momentos en que la participación del psicólogo es pertinente: primero, en la elección de nuevos miembros y en la recolocación de los existentes; segundo, en la iniciación del sujeto en sus labores y en el perfeccionamiento de sus actividades. Y tercero, en la solución de los problemas derivados de las relaciones entre los individuos u originados por diferentes circunstancias administrativas. Cada uno de los momentos señalados corresponde a una parte de los procesos administrativos típicos: el primero se refiere al proceso administrativo de reclutamiento y selección, el segundo al proceso de inducción y capacitación, y el tercero al proceso de desarrollo organizacional (Vargas y Velasco, 1999).

Cada uno de los procesos administrativos anteriormente citados se refieren específicamente a:

- **Reclutamiento y selección de personal:** Debido a que este proceso es la base de este trabajo y ya ha sido descrito a lo largo de éste, sólo es

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

necesario recalcar que consiste en encontrar dentro de un gran número de solicitantes al candidato más idóneo para un puesto.

- **Inducción y capacitación:** La inducción hace referencia al proceso de introducción y orientación del nuevo empleado en la organización; es decir se le explica al nuevo integrante de la empresa la naturaleza de la compañía, sus productos, las obligaciones y responsabilidades que tendrá en su nuevo empleo, etc. (Flippo, 1978). Por lo que se refiere a la capacitación, Mendoza (1994) la define como el proceso de enseñanza-aprendizaje que le permite a una persona adquirir un criterio general sobre una disciplina determinada, ayudándole a que conozca a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras disciplinas conexas. Por medio de la capacitación se espera que el individuo cambie sus conocimientos, habilidades y actitudes, para que con ello logre realizar de manera adecuada las actividades requeridas de su puesto y por ende logre su realización personal.
- **Desarrollo organizacional:** En esta actividad el psicólogo participa en la solución de los problemas que surgen de la interacción de las personas en su medio laboral, en otras palabras, se ocupa de analizar los factores que inhiben la habilidad de los empleados para comunicarse o interactuar con otros miembros de la organización para inducir un cambio en las creencias, valores y actitudes de los empleados, así como buscar un cambio en la estructura y políticas de la organización.

Cabe señalar que cada una de las actividades antes mencionadas no son sólo de la incumbencia del psicólogo, es decir, no se trata de áreas exclusivas de la psicología; basta con mencionar de manera general que como parte de la selección de personal se practican exámenes médicos, se elaboran contratos, etc. Para la capacitación de personal se cumple con requisitos legales de registro, se determina el ajuste de programas a dinámicas de producción o requerimientos

externos a la organización. En el desarrollo organizacional se determinan políticas internas, se aplican programas de prestaciones y se adquiere maquinaria. Con esta visión general se puede recalcar la importancia de una labor multidisciplinaria para el mejor funcionamiento de la empresa y los organismos que la conforman.

Es importante tener presente que el papel que desempeñan los psicólogos en esta área fue determinada por las necesidades de las organizaciones, sin embargo, las nuevas condiciones que se desarrollan dentro éstas, generarán nuevas necesidades lo que traerá consigo, nuevas funciones y actividades de estos profesionistas.

3.2 Habilidades y competencias del psicólogo egresado de la FES Izcala.

No es una situación extraña para muchos de los egresados de la carrera de psicología, que dentro de esta disciplina exista una variabilidad más que una homogeneidad en los programas de los diversos planteles encargados de la formación de estos profesionales. Y si bien el objetivo del presente apartado no es realizar una comparación de todos estos tipos de programas en cuanto a su duración, número de créditos, formas de evaluación, etc., esto se menciona con el fin de enmarcar que si bien todos los egresados de psicología deben de tener al menos las mismas bases teóricas de la materia, siempre se presentará una variabilidad en las habilidades y competencias de estos profesionistas, mismas que son resultado de la preparación que hayan recibido en el plantel de origen.

Ante tal panorama, el Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología (CNEIP), enuncia los siguientes puntos (Acle, 1992):

1. Define al psicólogo como un profesionista universitario cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano individual y social, que a partir de la investigación de los procesos cognoscitivos-afectivos y de su interacción con el entorno, es un promotor del desarrollo humano, consciente de sus

responsabilidades éticas para consigo mismo y la sociedad, siendo su función genérica la de intervenir como experto del comportamiento en la promoción del cambio individual y social desde una perspectiva interdisciplinaria.

2. Indica que las funciones profesionales del psicólogo serán las de detectar, evaluar, planear, investigar e intervenir (incluyendo en esta última prevención, rehabilitación y orientación). Funciones además que se interrelacionarán al realizarse. En cuanto a las actividades profesionales, habrán algunas que todos los psicólogos deberán realizar independientemente del campo del que se trate y otras específicas y relativas a su campo particular.
3. Recomienda que los planteles de estudio sean coherentes tanto interna como externamente, buscando su vinculación con la satisfacción de las necesidades sociales y profesionales del país.
4. Establece que es urgente desarrollar habilidades básicas en el alumno de licenciatura, que le permitan realizar investigación –básica o aplicada-, promoviendo que ésta brinde las bases necesarias para la toma de decisiones sin estar aislada del contexto social en el que se realiza.

Una vez mencionadas las recomendaciones de la CNEIP, el siguiente paso es analizar que tan cercana se encuentra esta visión con la formación que recibieron los egresados de la FES Iztacala.

El plan de estudio de psicología de la FES Iztacala fue concebido como un sistema modular que contempla la conducta del profesor y la del estudiante. En este plan el profesor es considerado como la columna vertebral de la formación del alumno y se le exige que enseñe aquello que práctica y por consiguiente requiere que el docente no se limite a ser un transmisor de experiencias ajenas, sino un promotor del aprendizaje de actividades por él dominadas y ejercitadas cotidianamente. Por lo que se refiere al estudiante, el sistema educativo de Iztacala requiere como características las siguientes: a) auto- iniciar gran parte de

las tareas de enseñanza- aprendizaje, b) ser autosuficiente en la búsqueda dirigida de información, c) ser crítico, d) revolucionar su práctica con la teoría y dosificar y planear su actividad de aprendizaje en forma continua (Ribes, 1980).

Con toda esta estructura del plan de estudios se logró que el alumno no fuera un simple receptor de información, sino que tanto los alumnos como los profesores generarán, en equipo, hipótesis y planteamientos que permitieran responder preguntas y llegar a conclusiones razonadas, para así, en un ambiente de discusiones y experimentos, se generará una capacidad crítica y autocrítica.

De acuerdo a la estructura del plan de estudios de la FES Iztacala, se logra que los alumnos aprendan y ejerciten cinco habilidades básicas a lo largo de su formación, lo cuál da al egresado ciertas ventajas en relación con los psicólogos de otras escuelas:

- **Detección:** Comprende lo que se conoce como evaluación y diagnóstico de problemas sociales, definidos en términos de carencias o formas de comportamiento socialmente deseables o de potencialidades cuyo desarrollo es requerido para satisfacer prioridades individuales o sociales. Esta habilidad se desarrolla en los egresados de la FES- I gracias a que a lo largo de su carrera se elaboran tareas destinadas a la detección de problemas, identificando y manipulando las variables implicadas en un fenómeno determinado.
- **Prevención:** Es la identificación de variables que participan en un fenómeno determinado pudiendo predecir lo que puede ocurrir bajo ciertas condiciones, además de posponer el manejo de variables que impida la ocurrencia de un hecho no deseado, es decir, prevenir implica preparar las cosas para un fin (Phares, 1992). El egresado de este plantel es capaz de identificar las distintas variables que participan en fenómeno determinado, lo que le facilita de cierta manera predecir lo que puede ocurrir en situaciones

similares y proponer un manejo de variables que impidan la ocurrencia del hecho no deseado.

- **Planeación:** Se refiere al diseño de ambientes, predicción de problemas a largo y mediano plazo, además de la difusión de actividades profesionales (talleres, seminarios, etc.) entre la población. Esta habilidad se adquiere al diseñar programas organizados y sistematizados con un orden lógico, con el fin de solucionar un problema específico, es decir, a partir de un objetivo, el psicólogo logra desarrollar una serie de pasos encaminados a dar respuesta al mismo.
- **Desarrollo:** Consiste en promover cambios a nivel individual o de grupo para facilitar la aparición de comportamientos requeridos para el cumplimiento de objetivos individuales y de grupo.
- **Intervención:** Los psicólogos egresados de la FES Iztacala intervienen en la solución de casos concretos haciendo uso de las habilidades con que cuenta y el respaldo teórico y metodológico que se le ha proporcionado para brindar soluciones acertadas a los distintos fenómenos de interés.
- **Investigación:** Se refiere a la capacidad de redactar preguntas de investigación y objetivos generales a los que buscare respuesta mediante métodos de investigación, es decir, es capaz de realizar una recopilación del material y los eventos de interés.

Todas estas habilidades son el resultado de una ardua labor profesor- alumno, en la cuál cada uno asume su papel activo dentro de la institución.

Otro de los aspectos que es importante recalcar es el hecho de que los alumnos inician su servicio social en el quinto semestre de la carrera, lo cual les permite verificar o refutar la vinculación que existe entre la información obtenida en el

salón de clases y los retos de la práctica, esto propicia un mejor y mayor acercamiento con los problemas y las necesidades de la población en un momento determinado.

Es por esta formación académica que se puede afirmar que sin importar el área de la psicología en que desee insertarse el psicólogo egresado de esta institución, lo hará de manera adecuada ya que cuenta con los elementos teórico-prácticos que le permitirán incorporarse y desarrollarse en el área de su elección.

En el caso particular del área organizacional, el psicólogo ofrece un sinnúmero de ventajas para la organización; su labor no sólo se centra en la selección de los candidatos idóneos para un puesto, sino que además es capaz de desarrollar programas de capacitación, para así lograr integrar a los individuos a su labor correspondiente, puede además desarrollar programas de motivación con lo que se mejorará el desempeño de los empleados. El psicólogo puede lograr que el trabajador participe de forma asertiva, es decir, que sea capaz de identificar tanto sus aciertos como sus errores y defender sus puntos de vista, tanto en la labor que desempeña como en la propia organización; con esta actitud la tensión será disminuida y se creará un mejor ambiente de trabajo, logrando con esto una mejor organización.

Todas estas estrategias son planteadas con el objetivo de mantener y mejorar las condiciones en las que se encuentran los individuos en su contexto laboral, para así mantener organizaciones productivas. Es por lo anterior que la labor del psicólogo dentro de la empresa cada día se hace más importante.

CONCLUSIONES.

A lo largo de este trabajo se menciona que la selección de personal es una de las actividades primordiales dentro de una empresa, ya que los recursos humanos son indispensables para el buen funcionamiento de la misma. Puesto que el costo de una mala contratación es muy alto, es necesario que la tarea de selección sea cada vez más eficaz para con ello lograr buenos resultados. En pocas palabras podríamos decir que la labor de un psicólogo dentro del área es un proceso de predicción, por lo que los encargados de llevarla a cabo deben de estar lo suficientemente capacitados para realizar esta tarea, lo que implica, claro está, dejar de lado suposiciones y juicios personales acerca del mejor candidato para ocupar un puesto.

El encargado del departamento de selección de personal debe de ser capaz de reconocer que esta tarea predictiva debe basarse sobre hechos reales y no sobre expectativas que pueden estar lejos de ser cumplidas. Como profesionales dentro del área, se debe identificar al candidato ideal que posea una serie de características y aptitudes que si bien no están en su total desarrollo, dentro de la empresa pueda perfeccionarlas sin que esto implique una pérdida de tiempo, dinero y esfuerzos. Es decir, nuestra labor es encontrar un candidato que tenga el potencial para sobresalir y no tratar de desarrollar un potencial que está lejos de existir.

Considerando que con el proceso de selección de personal se busca obtener a los candidatos que realmente requiere un puesto, se debe lograr identificar a aquellos que son hábiles para fingir, luego entonces, es indispensable seguir un orden en dicho proceso, ya que a lo largo de éste, se pueden identificar las cualidades "reales" del aspirante y tomar una decisión acertada. Cabe recordar que una de las principales herramientas con las que cuenta el encargado de la selección, es la entrevista, ya que a través de ella se obtiene información sumamente valiosa del aspirante; esto sin contar que es un medio de contacto

directo por medio del cual se puede analizar desde el desenvolvimiento verbal del sujeto hasta la seguridad que posee de sí mismo, lo que nos permitirá identificar al candidato ideal que cubra con los requerimientos del puesto vacante. Claro está, que los resultados de la entrevista dependerán en gran medida de lo capacitado que esté el entrevistador en esta área para realizar una interpretación de la misma.

Los egresados de las FES Iztacala poseen habilidades genéricas que les permiten desenvolverse con facilidad en cualquier área, es por ello, que si desea insertarse en el área organizacional, tendrá las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente con las exigencias de dicha área; sólo basta considerar que dentro de la formación psicológica es requisito indispensable la reflexión, el análisis, la investigación y por supuesto, el desarrollo adecuado de la entrevista; es por ello que es capaz de detectar necesidades y variables dentro de un contexto en particular, plantear alternativas y programas de capacitación y motivación, mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados, los supervisores y/o encargados. Dichas habilidades permiten que los egresados generen y promuevan cambios positivos dentro de una empresa, cambios que mejorarán su productividad.

Si bien es cierto que dentro del curriculum de la carrera no se encuentra establecida una materia centrada en el área organizacional, más de la mitad de los egresados se encuentran trabajando dentro de esta área; por ello se puede asegurar que el psicólogo egresado de la FES Iztacala adquiere durante su formación profesional ciertas habilidades que le permiten incorporarse y desarrollarse en el ámbito organizacional.

66

REFERENCIAS.

- Acle, G. (1992). "Perfil profesional del psicólogo y situación actual de la enseñanza de la psicología en México". En: J. Urbina (comp.). **El psicólogo, formación, ejercicio profesional y prospectiva**. México: Dirección General de Publicaciones UNAM.
- Arias, F. (1986). **Administración de recursos humanos**. México: Trillas.
- Arthur, D. (1986). **Selección efectiva de personal**. México: Norma.
- Ballesteros, R. (1982). **La psicología aplicada a la empresa**. México: Mc. Graw-Hill.
- Blum, M. y Naylor, J. (1976). **Psicología Industrial**. México: Trillas.
- Caballero, D. y Lahera, G. (1998). "El papel del psicólogo en las organizaciones". Tesis UNAM campus Iztacala.
- Cardona, S. (1991). **Entrevistas de selección de personal**. Madrid: Diaz de Santos.
- Chruden, H. (1980). **Administración de personal**. México: Continental.
- Costa, M. (1996). **Manual de pruebas de inteligencia y aptitudes**. México: Plaza y Valdés.
- Davis, K. (1993). **El comportamiento humano en el trabajo**. México: Mc. Graw-Hill.
- Dunnette, M. y Kirchner, W. (1990). **Psicología Industrial**. México: Trillas.
- Flippo, E. (1978). **Principios de administración de personal**. México: Mc. Graw-Hill.
- Gilmer, H. (1976). **Tratado de psicología empresarial**. Barcelona: Martínez Roca.
- Howell, C. (1979). **Psicología Industrial y Organizacional**. México: Manual Moderno.
- Martínez, F. (1991). **Psicólogo: formación, ejercicio profesional y perspectiva**. Facultad de Psicología, UNAM.
- Méndez, N. y Tovar, L. (1997). "Proceso de reclutamiento y selección a nivel secretarial para la empresa mediana". Tesis de licenciatura no publicada, Universidad del Valle de México. Plantel Lomas Verdes, Edo. Méx., México.

- Mendoza, A. (1994). **La capacitación práctica en las organizaciones: métodos y técnicas**. México: Trillas.
- Phares, E. (1992). **Psicología clínica**. México: Manual Moderno.
- Ribes, E. (1980). "La formación de profesionales e investigadores en psicología con base en objetivos definidos conductualmente". En: E. Ribes., C. Fernández., M. Rueda., M. Talento. y F. López. **Enseñanza, ejercicio e investigación de la psicología: un modelo integral**. México: Trillas.
- Rodríguez, A. (1999). "Psicología, Trabajo y Organización". En: A. Rodríguez (comp.). **Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**. España: Pirámide.
- Rodríguez, M.(1987). **Psicología Organizacional**. México: Trillas.
- Sánchez, F. (1997). "El papel del psicólogo en la planeación estratégica y capacitación de las organizaciones". Tesina de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Edo. Méx., México.
- Schultz, P. y Schultz, S. (1990). **Introducción a la Psicología Organizacional**. México: Mc. Graw-Hill.
- Schultz, P. (1995). **Psicología Industrial**. México: Mc. Graw-Hill.
- Stanton, E. (1990). **Sistemas efectivos de selección de personal**. México: Limusa.
- Vargas, J. y Velasco, M. (1999). **Psicología Organizacional: Consideraciones Generales**. En prensa. U.N.A.M. Campus Iztacala.
- Zepeda, F. (1999). **Psicología Organizacional**. México: Addison Wesley Longman Person.