

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ZARAGOZA  
PSICOLOGÍA**

**INTRODUCCIÓN AL PROCESO DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

**AUTOR: MARÍA GUADALUPE MORENO RANGEL  
DIRECTOR: MARÍA DEL REFUGIO CUEVAS MARTÍNEZ  
TESINA  
SUBMODALIDAD: REPORTE DE PRÁCTICA PROFESIONAL  
PSICOLOGÍA SEPTIEMBRE**



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.

2006

## AGRADECIMIENTOS

***“Gracias Señor por ver sólo un par de huellas...”***

**A la Universidad Nacional Autónoma de México por regalarme el orgullo de ser universitaria.**

**A la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, mi segunda casa.**

**A la Mtra. María del Refugio Cuevas:**

-“Es como si una luz estuviera allí, en medio de los combates, en medio de lo peor que hay. Tienes miedo antes y después, pero no en el momento en que disparan. Porque en ese instante, ves al hombre al límite: capaz de los gestos más heroicos.”- (Coelho, 2005).

*...por el entusiasmo interminable, por creer en el proyecto, por ser esa luz en el camino...*

**Al Mtro. Alfonso Correa**

-“Si el borrador no le parecía bien, citaba a solas al autor y se lo decía con tal franqueza y tanta elegancia, que al aprendiz no le quedaba más que dar las gracias de todo corazón”- (García, 2002, p. 363).

*...mil gracias...*

**Al Mtro. Sergio Bastar**

-“Responde tú ahora, meditando mucho qué vas a decir a una sola pregunta; responde como hombre racional y que no sea lo que contestes dictado por una exaltación extraña a tu carácter, tratándose de tu porvenir”-(Isaacs, 1867, p. 31).

-“No me imaginé que esta vaina fuera tan grave como para pensar en los santos óleos”-, le dijo.

-“No se trata de eso”, dijo. Lo que está demostrado es que el arreglo de los asuntos de la conciencia infunde... un estado de ánimo que facilita mucho la tarea...”-. (García, 1989, p. 152).

*...por ayudarme a definir la participación del psicólogo en la organización laboral y por facilitarme la tarea...*

**Al Mtro. Franciso Enriquez**

-“Confucio... predijo que el Shang Yang produciría inundaciones en la región y en las comarcas adyacentes... aconsejó la construcción de diques y canales. El príncipe acató las admoniciones del maestro, y evitó así grandes desastres. (Borges, 1982, p. 49).

*...por ayudarme a encontrar los diques...*

**Al Lic. Eliézer Erosa**

-“¿Llegaré a creer que realmente estuve en Marte? - se preguntó -. ¿Llegaré a estar seguro de que al fin logré la ambición de toda mi vida?”-

-“Parte de lo que le ofrecemos es que todo cuanto «plantemos» en su memoria jamás lo olvidará. La serie de imágenes e ideas que se le inyectarán... es la creación de grandes expertos, hombres que han pasado años en Marte. En cada caso verificamos los detalles en forma realmente exhaustiva...”- (Dick, 1966) (recuperado el 19 de agosto del 2006 de [http://www.letrasperdidas.galeon.com/consagrados/c\\_dick01.htm](http://www.letrasperdidas.galeon.com/consagrados/c_dick01.htm))

*...por colaborar en el logro de alcanzar la ambición de toda mi vida...*

# **INDICE**

## **Resumen**

## **Introducción**

### **CAPÍTULO I. LA PSICOLOGÍA EN LA ORGANIZACIÓN**

- 1.1 Definición de Psicología.....5
- 1.2 Definición de organización.....5
- 1.3 Tipos de Organización.....5
- 1.4 Tipos de organización de acuerdo a su estructura....6
- 1.5 Evolución del comportamiento organizacional.....9
- 1.6 Modelos de organización posteriores a las Teorías Clásicas.....16
  - 1.6.1 El Factor Humano.....17
  - 1.6.2 Los Experimentos de Hawthorne.....17
  - 1.6.3 George Elton Mayo y el Movimiento de las Relaciones Humanas.....18
  - 1.6.4 La Escuela de Chicago.....19
  - 1.6.5 Los Enfoques Sociotécnicos.....21
  - 1.6.6 Los Enfoques Individuales.....22
  - 1.6.7 La Organización como Sistema Abierto.....24
  - 1.6.8 Modelos de Organización en la actualidad.....25
- 1.7 La Psicología en las Organizaciones.....28
- 1.8 Antecedentes de la Psicología aplicada a las organizaciones laborales.....29
- 1.9 Reconocimiento Oficial de la Psicología del Trabajo como Psicología Industrial.....34
- 1.10 Las últimas décadas.....34
- 1.11 Inicios de la Psicología industrial en México.....36
- 1.12 El rol del psicólogo en la organización laboral.....36
- 1.13 Etapa inicial en el desarrollo del rol profesional del psicólogo...37
- 1.14 Etapa de consolidación de un rol profesional.....38

### **CAPÍTULO II ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

- 2.1 Definición de puesto de trabajo.....42
- 2.2 Descripción del puesto de trabajo.....42
- 2.3 Definición de Análisis de Puesto de Trabajo.....46
- 2.4 Métodos para la obtención de datos en el Análisis de Puestos de Trabajo.....47
- 2.5 Valuación de puestos de trabajo.....53

### **CAPÍTULO III. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

- 3.1 Definición de reclutamiento.....58
- 3.2 Tipos de reclutamiento.....58
  - 3.2.1 Reclutamiento foráneo.....58

3.2.2	Reclutamiento internacional.....	61
3.2.3	Reclutamiento masivo.....	61
3.2.4	Reclutamiento de personal eventual.....	61
3.3	Fuentes de reclutamiento.....	61
3.3.1	Fuentes internas.....	61
3.3.2	Fuentes externas.....	63
3.3	Medios de Reclutamiento.....	65
3.4	Factores que influyen en la decisión de optar por un medio de Reclutamiento.....	70

## **CAPÍTULO IV. SELECCIÓN DE PERSONAL**

4.1	Definición de Selección de Personal.....	72
4.2	Etapas del Proceso de Selección de Personal.....	73
4.3	Evaluación Técnica.....	83
4.4	Evaluación Psicológica.....	84
4.5	Evaluación socioeconómica.....	84
4.6	Examen médico .....	84
4.7	Conclusión.....	84
4.8	Decisión.....	85
4.9	Contratación.....	85

## **CAP. V PRUEBAS PSICOLÓGICAS**

5.1	Definición de Pruebas Psicológicas.....	88
5.2	Características de las Pruebas Psicológicas.....	88
5.3	Clasificación de las Pruebas Psicológicas.....	90
5.4	¿Qué miden las Pruebas Psicológicas?.....	94
5.5	Niveles jerárquicos para la aplicación de Pruebas Psicológicas.....	101
5.6	Aspectos éticos de las Pruebas Psicológicas.....	101

## **CAPITULO VI. PRÁCTICAS PROFESIONALES EN LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL STPS**

6.1	Secretaría del Trabajo y Previsión Social STPS.....	104
6.2	Organigrama de la STPS.....	104
6.3	Departamento de Reclutamiento de Personal de la STPS.....	105
6.3.1	Bolsa de Trabajo de la STPS.....	107
6.3.2	Procedimiento de Atención a Buscadores de Empleo.....	107
6.3.3	Procedimiento de Atención a Organismos Públicos y Privados de la Bolsa de Trabajo de la STPS.....	111
6.3.4	Envío del Boletín de Bolsa de Trabajo de la STPS.....	111
6.3.5	Juntas de los Grupos de Intercambio de la Bolsa de Trabajo de la STPS.....	111
6.4	Departamento de Selección de Personal de la STPS.....	112
6.4.1	Modelo de Competencias Laborales.....	113
6.4.2	Competencias Laborales en México.....	113

6.4.3	Definición de Competencia Laboral.....	113
6.4.4	¿Cómo se puede ser competente?.....	114
6.4.5	¿Cuáles son los beneficios de las competencias laborales?.....	114
6.5	Procedimiento de Selección de Personal de la STPS.....	115

**PROBLEMÁTICA.....117**

**PROPÓSITO.....117**

**METODOLOGÍA.....117**

**CONCLUSIONES .....118**

**BIBLIOGRAFÍA.....123**

**ANEXOS.....128**

## RESUMEN

La Psicología organizacional laboral es un área de aplicación de la Psicología enfocada al estudio del comportamiento humano en las organizaciones en el trabajo; por lo que éstas ofrecen un amplio campo de conocimientos a nivel colectivo e individual y en donde la participación del psicólogo es fundamental para cumplir exitosamente con los objetivos tanto de la organización como de su personal.

Los sectores económico, social, educativo y laboral están sujetos a una constante evolución y renovación producto del avance de un mundo inmerso en la globalización y en la competitividad informativa, hechos que también incluyen a la Psicología organizacional, cuya expansión demanda al psicólogo interesado en esta área mayores competencias y responsabilidades para la empresa en que trabaja.

De lo anterior se deriva la importancia de este trabajo el cual describirá las actividades realizadas por la autora en el ejercicio de su práctica profesional dentro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS); además de describir los procesos básicos de tipo psicológico y administrativo para reclutar y seleccionar personal a través del modelo de competencias laborales que permitan al psicólogo poco relacionado con el tema tener una mirada general del tema.

## INTRODUCCIÓN

La Psicología estudia científicamente la conducta humana en todas sus expresiones, a nivel individual o colectivo, no sólo observa o predice el comportamiento, sino que define alternativas de su modificación dirigidas a mejorar la calidad de vida de individuos y grupos.

La incursión de la Psicología se observa en los campos clínico, educativo, social y empresarial, por mencionar algunos, siendo éste último objeto de estudio de esta investigación, ya que generalmente los seres humanos invierten la mayor parte del día en sus centros laborales.

La participación del psicólogo organizacional se torna cada vez más importante en el área de la administración de recursos humanos, pues ésta proporciona una amplia gama de escenarios para estudiar los determinantes de la conducta dentro de una organización.

El mundo actual se enfrenta a los efectos de una globalización no sólo tecnológica y educativa sino también laboral, la cual exige de los individuos no únicamente la acumulación de conocimientos adquiridos durante su preparación académica, sino la capacidad de realizarlos de manera efectiva mediante habilidades, aptitudes, valores, capacidades y destrezas para así, cumplir con los requerimientos de la organización.

Es aquí donde el trabajo del psicólogo organizacional es fundamental para reclutar y seleccionar al candidato idóneo; por lo que es necesario conocer los procedimientos básicos para realizar una adecuada elección de personal, pues de



ello depende tanto el crecimiento, satisfacción y cumplimiento de los objetivos de la organización como del empleado.

Para ello, se hace indispensable empezar por conocer qué es una organización, sus antecedentes, tipos y cómo la Psicología incursiona en éste campo, por lo que el Capítulo I menciona brevemente estos apartados.

Para realizar un proceso de reclutamiento y selección exitoso, en primera instancia es preciso haber definido con anterioridad las características que tanto el puesto ofrecido como el candidato a cubrirlo requieren, por lo cual se describen en el capítulo II los métodos para una conveniente descripción y análisis de puestos.

En conjunción con otras áreas de una organización, el área de reclutamiento y selección de personal de una empresa determinará el ingreso, permanencia, ascenso y/o egreso del personal, iniciando con la convocatoria a formar parte de la misma mediante el proceso de reclutamiento, el cual se describe en el Capítulo III de esta investigación. Posteriormente, se describe el proceso de selección, el cual incluye diversos tipos de evaluación, desde la entrevista, la evaluación de habilidades técnicas, la evaluación psicológica a través de pruebas psicométricas, la evaluación socioeconómica y el examen médico, para llegar a la decisión de contratar o no al candidato; lo anterior se examinará detalladamente en los Capítulos IV y V.

Finalmente, en el Capítulo VI se explica brevemente la experiencia profesional dentro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), reseñando de manera concisa las actividades que se llevaron a cabo dentro de la institución y la forma cómo la Secretaría recluta a su propio personal a través del Modelo de Competencias identificando y atrayendo talento humano.

Para que un psicólogo posea el perfil profesional adecuado para incursionar en el área de reclutamiento y selección de personal, es necesario, por principio, obtener

la formación académica que le proporcione dicho perfil; por lo que el objetivo de este trabajo es describir los procedimientos que para reclutar y seleccionar personal requieren las organizaciones.

Este trabajo pretende convertirse en una compilación teórica que describa las técnicas básicas del proceso de reclutamiento y selección, dirigida no sólo a los alumnos de la FES Zaragoza, sino a todas aquellas personas interesadas en el mismo.

# **CAPÍTULO I. LA PSICOLOGÍA EN LA ORGANIZACIÓN**

## **1.1 Definición de Psicología**

Según Merani (1976, p. 134) “la palabra Psicología viene del griego *psyché* que significa espíritu y *logos* que significa tratado. Teóricamente, en sus orígenes, la psicología tuvo por finalidad constituir un tipo de antropología; en la actualidad, la Psicología es la ciencia que se ocupa del estudio del hombre referentes a las actividades mentales, afectivas y la conducta, desde el punto de vista general, individual, social y genético, como de sus determinantes externos e internos y los procesos que distinguen la acción de la interacción de estos”.

Por su parte, Dorsch (1976) define a la Psicología como la aplicación de procedimientos estadísticos y la aplicación de métodos fisiológicos, además de la investigación de las manifestaciones psíquicas para la descripción, explicación y aplicación de los conocimientos adquiridos a los requerimientos de la vida cultural, social y económica.

## **1.2 Definición de organización**

La organización es un sistema social estructurado compuesto por individuos coordinados y dirigidos por un conjunto de normas, entre los que existe una diferenciación de roles, tareas, funciones y niveles jerárquicos orientados hacia la consecución de objetivos específicos, con límites precisos, que mantienen una relación permanente con su entorno y con una relativa continuidad en el tiempo (Gil y Alcover, 2003).

Rodríguez (1987) plantea que en general, todos los individuos pertenecen no sólo a una organización sino a varias y llegan a ellas con un cúmulo de conocimientos, hábitos, experiencias, propósitos, metas y dudas.

Para Dunette y Kirchner (1989) la Psicología aplicada a las organizaciones laborales es el estudio de los procesos y relaciones con la gente que pertenece a la organización, es decir, el estudio de la conducta de los individuos que pertenecen a ella y se interesa por la conducta en el trabajo, en las relaciones entre los individuos y en las relaciones de todos estos en la estructura de la organización.

## **1.3 Tipos de Organización**

Pfeffer (1998) (citado por Gil y Alcover, 2003) señala que desde el nacimiento de los individuos hasta su muerte, sus actividades educativas, laborales, de ocio, religiosos, entre otras, tienen lugar en algún tipo de organización.

Las organizaciones forman parte de manera inseparable de las experiencias de los individuos y, precisamente por ello es necesario recordar su impacto. En suma, analizar y comprender las organizaciones y lo que ocurre en ellas, entre ellas y en su entorno, son tareas fundamentales que permiten conocerlas, por lo que en los siguientes puntos se abordará la tipología de las organizaciones.

Rodríguez (1998) señala que existen dos tipos de organización en cualquier empresa:

- a. La organización formal
  - b. La organización informal
- 
- a. La organización formal responde a un diseño racional previo que trata de conseguir los principales objetivos más visibles y explícitas de la organización, como cumplimiento del horario de entrada y salida, utilización de uniformes, giro de la empresa, etc.
  - b. La organización informal surge de forma espontánea de las relaciones entre los empleados y no existen objetivos específicos que cumplir, por ejemplo, una organización informal es aquella que se forma de los grupos que se reúnen para acudir a tomar un café o para celebrar el cumpleaños de un compañero de trabajo.

#### **1.4 Tipos de organización de acuerdo a su estructura**

La estructura es el esqueleto de la organización que proporciona los niveles y las áreas dentro de las cuales debe funcionar. Las organizaciones tienden a adoptar estructuras en respuesta a nuevas y diferentes tipos de paradigma imperante. Existen cuatro tipos de organización de acuerdo a su estructura (Reza, 2002):

- a) Verticales
- b) Burocráticas
- c) Descentralizadas
- d) Interconectadas en red

##### **a) La organización vertical**

Prevalció en las décadas de 1950 y 1960 y se enfocó en el desempeño funcional y empleo de un *staff*<sup>1</sup> corporativo más bien pequeño y centralizado para tomar decisiones en cuanto a la mano de obra y fuerza laboral de producción. Los

---

<sup>1</sup>Hernández y Rodríguez (2003) menciona que la palabra *Staff* es un término que en los medios teórico-administrativo en México sólo se ha manejado como personal asesor y no como el personal de una empresa o equipo humano como se utiliza en inglés y como se explica en el este párrafo. Revista Adminístrate Hoy, Sep 2003 No. 112.

procesos de trabajo se alineaban con cargos específicos que se basaba en el estilo militar de monitoreo y control del desempeño, apoyándose en una definición bastante rígida y estrecha en lo que respecta a las responsabilidades del individuo, pues los procedimientos y protocolos de comunicación son claros y específicos.

Puesto que las tareas requeridas en una organización industrial se consideraban análogas a la división del trabajo en la jerarquía militar, la estructura militar parecía constituir el modelo perfecto para que lo siguiesen las organizaciones y, en efecto, las organizaciones industriales se desempeñaron bien por muchos años con esa estructura; no obstante, con el éxito llegó la necesidad de ampliarse y se hizo necesaria una nueva estructura para manejar las operaciones más complejas. En la Tabla 1 se sintetizan las ventajas y desventajas de la organización vertical.

**Tabla 1. Ventajas y desventajas de la organización vertical**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcance de tareas claramente definidas</li> <li>• Rango limitado de conocimientos o habilidades requeridas para desempeñarse</li> <li>• Se amplía el desarrollo de las habilidades</li> <li>• Eficiente en ambientes estables y predecibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad o exposición limitada a otras áreas de responsabilidades</li> <li>• Limitadas oportunidades de desarrollo de carrera profesional</li> <li>• Es difícil la transferencia de conocimiento a través de la organización</li> <li>• Ineficaz en ambientes dinámicos e impredecibles</li> </ul>

Fuente. Reza, V. (2002). **Ventaja competitiva y competencias laborales como factores de innovación en la estructura organizacional de las empresas del siglo XXI**. Tesis Ing. Mecánico Electricista. ENEP Aragón.

### **b) La organización burocrática**

Con el paso del tiempo, las industrias se desarrollaron y se acomodaron a sus éxitos, incrementándose el volumen de producción, por lo que fue necesario entonces utilizar otras máquinas y se requirió de más personal para dirigir estos equipos y de más funcionarios para dirigir a los individuos encargados de manejar esta nueva maquinaria.

Así, surgen las políticas y procedimientos necesarios para coordinar y controlar el tamaño adicional de la fuerza laboral, lo que llevó a las organizaciones verticales a convertirse en burocráticas.

Las organizaciones burocráticas, caracterizadas por múltiples niveles administrativos, junto con políticas y procedimientos de gran alcance; por lo

general eran incapaces de responder con efectividad a los rápidos cambios registrados en el mercado económico. Por consiguiente, tuvieron que reestructurarse de nuevo (Ver Tabla 2).

**Tabla 2. Ventajas y desventajas de la organización burocrática**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas y procedimientos claros</li> <li>• Sistemas y procesos estables en la organización</li> <li>• Expectativas claras de desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas y procedimientos generan inflexibilidad</li> <li>• Tiempos prolongados cuando el proceso atraviesa muchas áreas</li> <li>• Inerte respuesta al cambio</li> </ul>

Fuente. Reza, V. (2002). **Ventaja competitiva y competencias laborales como factores de innovación en la estructura organizacional de las empresas del siglo XXI**. Tesis Ing. Mecánico Electricista. ENEP Aragón.

### **c) La organización descentralizada**

Las organizaciones con estructura descentralizada surgieron de la necesidad de reducir costos por mantener una burocracia centralizada, por lo que empezaron a dividirse en pequeñas unidades descentralizadas; con células que operaban como centro de unidades que se reportaban directamente a un gerente de operaciones.

En general, cada unidad tenía completa autonomía, dentro de los parámetros corporativos para crear cualquier política y procedimientos necesarios. La descentralización sirvió muy bien a las organizaciones con sus ventajas (sintetizadas en la Tabla 3), hasta que la llegada de la competencia global se convirtió en impulsor para promover un cambio.

**Tabla 3. Ventajas y desventajas de la organización descentralizada**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte enfoque en el cliente</li> <li>• Autosuficiencia al nivel de unidades de negocios</li> <li>• Se amplía la acumulación de conocimientos relacionada con los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las unidades de negocios difícilmente se coordinan cuando un cliente se encuentra en múltiples segmentos</li> <li>• Se dificulta la transferencia de conocimiento a través de las Unidades</li> <li>• Es difícil desarrollar la capacidad de toda la empresa en su conjunto</li> </ul>

Fuente. Reza, V. (2002). **Ventaja competitiva y competencias laborales como factores de innovación en la estructura organizacional de las empresas del siglo XXI**. Tesis Ing. Mecánico Electricista. ENEP Aragón.

#### **d) La organización en red**

En la estructura organizacional en red, el enfoque se concentra en el cliente, no en las funciones internas de los negocios. Al dirigirse al exterior, las organizaciones interconectadas en red se encuentran en mejor posición de atender con mayor receptividad todas las necesidades de sus clientes y los cambios registrados en el mercado. Las organizaciones en red se basan en equipos de personas encargadas de manejar un proceso un proceso o atender un cliente, en vez de utilizar individuos que ejecuten tareas funcionales bajo diversos estratos administrativos.

El surgimiento de las organizaciones en red es una consecuencia directa de dos importantes cambios en la concepción administrativa. El primero es una comprensión de la importancia de la fuerza laboral multi-funcional. El segundo cambio es comprender que el éxito de los negocios no se basa sólo en la experiencia técnica o funcional, sino en su aplicación a los procesos y recursos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes, siendo este cambio una de sus ventajas (ver Tabla 4).

**Tabla 4. Ventajas y desventajas de la organización en red**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fuerte enfoque en el cliente</li><li>• Flexible al mercado</li><li>• Altamente descentralizada o multifuncional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Roles y responsabilidades no bien definidas</li><li>• Variabilidad e ineficiencia en el despacho de productos</li><li>• Dificultad de mantener enfoques estratégicos</li></ul>

Fuente. Reza, V. (2002). **Ventaja competitiva y competencias laborales como factores de innovación en la estructura organizacional de las empresas del siglo XXI**. Tesis Ing. Mecánico Electricista. ENEP Aragón.

### **1.5 Evolución del comportamiento organizacional**

Gil y Alcover (2003) señalan que las primeras formulaciones teóricas sobre las organizaciones se producen a finales del siglo XIX y surgen dentro de un marco de desarrollo económico y empresarial, siendo ingenieros y gestores de empresas (más que sociólogos y psicólogos) quienes se empiezan a preguntar qué son las organizaciones, en qué consisten y cómo funcionan, esto con el objetivo de

analizar su funcionamiento, y por ende, intervenir en aquellos aspectos que las hagan más productivas, más competitivas y más rentables.

Aunque naturalmente no son las únicas, la historia de las organizaciones reconoce como “Teorías Clásicas” a tres teorías que se desarrollaron en EE.UU., Francia y Alemania y cuyos autores fueron Frederick W. Taylor (quien en 1911 planteó la Gestión Científica de Taylor), Henri Fayol (quien en 1916 desarrolló las Teorías Formales sobre las organizaciones) y Max Weber (quien en 1947 inició el análisis de la Organización Burocrática), respectivamente; las cuales se abordan a continuación.

### **a) La Gestión Científica de Taylor**

#### **Premisas**

En 1911, Frederick W. Taylor, quien era ingeniero, presenta su libro *Principles of Scientific Management*, en el cual estableció sus principios sobre la administración científica mediante la aplicación del análisis científico a la organización laboral para intentar incrementar la productividad, mejorando la ejecución de los trabajadores a través de la realización de operaciones manuales diseccionadas en sus elementos más simples (Gil y Alcover, 2003).

Los intentos de racionalización del trabajo efectuados por Taylor (citado por Ríos y Paniagua, 1977) partían de la premisa: de que para todo tipo de trabajo podría definirse un procedimiento técnicamente estructurado el cual comprende la estandarización de los tiempos necesarios para su realización y los movimientos inherentes a la misma.

En el mismo año, Taylor (citado por Claver, Gasco y Llopis, 1996) centró sus estudios en las causas del bajo rendimiento laboral; para él era posible obtener una productividad más alta sin tener que recurrir a un mayor esfuerzo de los trabajadores. La raíz de ese bajo rendimiento se sustentaba en las premisas que Taylor tenía acerca del comportamiento del trabajador, se resumen en los siguientes cinco puntos:

- a) El hedonismo implícito en la ley del mínimo esfuerzo.
- b) La incapacidad de los trabajadores para pensar o reflexionar.
- c) El trabajador no desea tener iniciativa en su propio trabajo.
- d) Considerar negativo el trabajo en equipo.
- e) Considerar que el único factor motivacional son las recompensas monetarias.

El Taylorismo focalizaba la tarea, la sometía a un análisis minucioso, la fragmentaba en una secuencia de partes, carentes de sentido en sí mismos, si la tarea requería cierto tipo de movimientos, quienes la realizarán, más rápido y con mayor precisión, eran considerados más aptos para ese puesto. La concepción del



hombre subyacente a este enfoque es el hombre como máquina, motivado por la empresa sólo económicamente (Richino, 2000).

Para que este sistema funcionara, el trabajador tenía que estar deseoso de aceptar el nuevo sistema de trabajo, para lo cual se estableció un sistema de incentivos con el fin de estimular al trabajador a cumplir sus objetivos; pues se suponía que el hombre estaba fundamentalmente motivado por el miedo al hambre y por la búsqueda de ganancia, por lo que, si se lograba relacionar ambos impulsos con el esfuerzo en el trabajo, el trabajador respondería con la máxima eficacia (Gil y Alcover, 2003).

## **Aportaciones**

Ríos y Paniagua (1977) mencionan que los trabajos de Taylor dieron origen a los “estudios de tiempo y movimientos” necesarios para que el trabajador fuera cada vez más eficiente, además señalan que establecer sistemas metódicos de trabajo es benéfico en general, pero aniquilar la creatividad, la posibilidad de expresión y sobre todo la participación de la gente como forma de realización, es convertir la fuerza de trabajo en una mercancía.

Taylor (citado por García, Hierro y Jiménez, 1997) observó los beneficios que tenía el rediseño de la situación de trabajo para lograr rendimientos más altos para la compañía y un salario mejor para el trabajador mediante el diseño científico de métodos de trabajo, seleccionando los mejores trabajadores, entrenándolos en el manejo de métodos nuevos, desarrollando intereses comunes entre la empresa y el trabajador y compartiendo la responsabilidad de la realización del trabajo entre el supervisor y el trabajador; por ejemplo, Taylor demostró que los trabajadores que manejaban cargas pesadas de hierro, podían ser más productivos si se establecía un diseño adecuado de los periodos de descanso. Entrenando a los empleados en cuándo trabajar y cuándo descansar, aumentó la productividad promedio de 12.5 toneladas a 47 toneladas por día con menor agotamiento, lo que provocó un aumento de los sueldos.

## **Críticas**

Los conceptos de Taylor (citado por Katz y Kahn, 1977) prestaron poca atención a los grupos formales e informales que surgen en las organizaciones, esto con el objetivo de reducir la variabilidad de la conducta humana a pautas predecibles necesarias para la realización del trabajo. De esta demanda de control surge la importancia que el Taylorismo le otorga a una conducta predecible y confiable, para lo cual la aplicación de reglas era su principal recurso.

Para Katz y Kahn (1977) las consecuencias imprevistas de así confiar en las reglas y en su aplicación incluyen una rigidez en la conducta, lo que aumentó los conflictos con los clientes con los que trabajaban los empleados de Taylor, ya que al trabajador no le preocupaba resolver el problema del cliente, sino su conducta propia, ejecutada a partir de las reglas impuestas.

Una crítica que se puede hacer a sus postulados, es que consideraba al trabajador como una pieza pasiva de un engranaje montado por la dirección, ignorando las relaciones informales que se dan dentro del trabajo mismo; lo anterior acentuaba resistencia de los trabajadores hacia los planteamientos del trabajo, pues adquirirían (con la división de las actividades) experiencia y hábito automático, más que conocimiento y comprensión (Claver, Gasco y Llopis, 1996).

Por otra parte, del taylorismo se dijo que explotaba a los empleados de un modo inhumano por un salario más alto y que un gran número de trabajadores quedaría desempleado porque no se necesitaría tanta mano de obra (García, Hierro y Jiménez, 1997).

Por lo anterior, se es necesario contemplar que los trabajos no se pueden considerar con independencia de los sujetos que los realizan, ya que se pueden tener en cuenta sus motivos, experiencias, así como sus interrelaciones familiares, laborales y sociales. Eliminar estos atributos de los puestos de trabajo, equivaldría a considerar a los trabajadores como máquinas automáticas (Casas, 1988).

## **b) Las Teorías Formales sobre las organizaciones de Henri Fayol**

### **Premisas**

Poco después que Taylor, Henri Fayol (citado por Gil y Alcover, 2003) publicó en 1916 su *Administration Industrielle et Générale*, donde de una forma más completa que Taylor, desarrolla los principios formales de la gestión científica. Las teorías formales sobre la gestión de las organizaciones comparten bastantes supuestos con el taylorismo, aunque desplazan su centro de interés del puesto de trabajo a la estructura total de la organización industrial.

Según estas teorías existen principios o reglas que presiden el comportamiento de las organizaciones. Se trata, por tanto, de identificar esas reglas para que permitan al gerente administrar su organización del modo más racional.

Fayol formula una serie de catorce principios, relacionados con la administración de una empresa (<http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml>):

- 1. División del Trabajo:** Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
- 2. Autoridad:** Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
- 3. Disciplina:** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un

buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.

4. **Unidad de Dirección:** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
5. **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
6. **Subordinación de interés individual al bien común:** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. **Remuneración:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
8. **Centralización:** Los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos la autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
9. **Jerarquía:** La línea de autoridad en una organización (representada generalmente por cuadros y líneas de un organigrama) pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. **Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
11. **Equidad:** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
12. **Estabilidad del personal:** Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
13. **Iniciativa:** Debe darse a los subalternos la libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces cometan errores.
14. **Espíritu de equipo:** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad, por ejemplo, emplear la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

Para poder aplicar los principios anteriores, Fayol (citado por Gil y Alcover, 2003) señaló que se debían llevar acabo mediante la administración, entendiendo como tal, el acto de 1. Planear, 2. Organizar, 3. Dirigir, 4. Coordinar y 5. Controlar.

1. **Planear:** Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. **Organizar:** Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
3. **Dirigir:** Guiar y orientar al personal.
4. **Coordinar:** Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
5. **Controlar:** Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas.

## **Aportaciones**

En lucha con el empirismo rutinario, Fayol (<http://www.ct.upc.es/doe/insa/alumnos/orgtrab/Autores/HenriFayol.doc>) se dedicó a estudiar la organización del personal de las grandes empresas de un modo racional, observando, recogiendo, clasificando e interpretando los hechos, sacando las consecuencias generales y condensándolas en reglas. Hizo grandes aportaciones a los diferentes niveles administrativos. Considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, dividió las operaciones comerciales e industriales en seis grupos denominados funciones básicas. Definidas como sigue:

1. Funciones Técnicas: Se refieren a la producción de bienes o de servicios de la empresa.
2. Funciones Comerciales: Se relacionan con la compra, venta e intercambio.
3. Funciones Financieras: Representan la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
5. Funciones Contables: Se refieren a los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
6. Funciones Administrativas: Son la integración de las cinco funciones anteriores, pues las coordinan y sincronizan.

Fayol (<http://www.ct.upc.es/doe/insa/alumnos/orgtrab/Autores/HenriFayol.doc>) afirmó la necesidad de una enseñanza organizada y metódica de la administración, de carácter general, para formar mejores administradores, a partir de sus aptitudes y cualidades personales. En su época, esa idea era una novedad, su posición era la de que siendo la administración una ciencia como las demás, su enseñanza en las escuelas y universidades era plenamente posible y necesaria.

## **Críticas**

Gil y Alcover (2003) refieren que la Teoría Formal constituye una propuesta de tipo ideal, es decir, plantea qué y cómo debe ser una organización, no cómo es en realidad, pues buscó definir en qué consistía una organización perfecta bajo una concepción mecanicista, la cual considera a las organizaciones como máquinas que pueden funcionar mejor o peor, pero que admiten un funcionamiento óptimo, siempre y cuando las piezas de la máquina cumplan adecuadamente su cometido.

El trabajador es concebido como un significado de producción: al igual que una máquina funciona gracias al carbón, gas o petróleo, así los trabajadores funcionan en una situación laboral gracias al salario.

Por otra parte, la consideración de la organización como un sistema cerrado (en el que sólo bastaban intervenciones internas para solucionar los problemas) y la ignorancia de aspectos referidos a las necesidades subjetivas y, especialmente a las relaciones sociales de los trabajadores fueron lagunas importantes en los postulados de las Teorías Formales

### **c) La Organización Burocrática de Weber**

#### **Premisas**

Los estudios pioneros sobre burocracia proceden del eminente sociólogo y economista alemán Max Weber, quien en 1947 (citado por Rodríguez, 1998), puso de manifiesto cómo las personas que forman parte de una organización (sea ésta una iglesia, un partido político, una secta o una empresa) se organizan en tipos específicos de relaciones sociales que se apegan a la obediencia de normas racionalmente establecidas, observando que lo particular de la sociedad es la *burocratización*, la cual proponía una solución a los problemas de las organizaciones mediante formas de autoridad o de dominación, la cual se apoya en la creencia de su legitimidad.

Los miembros de la organización tienden a obedecer las reglas porque creen que están sujetos a un orden que gobierna la organización, el cual se denomina *estructura de dominación*. Esta relación entre miembros de una organización y aceptación del orden dominante de la misma es lo que se le denomina *legitimidad*.

Gracias a la *legitimidad* las organizaciones pueden garantizar que sus reglas serán cumplidas por todos los miembros y el aparato administrativo no sólo tiene que cumplir estas reglas, sino también controlar que los restantes miembros también las cumplan. Para la organización burocrática, existen tres tipos de dominación-legitimidad (Gil y Alcover, 2003):

1. *La dominación carismática*, cuya legitimidad reside en el carácter carismático del líder gobernante,
2. *La dominación tradicional*, cuya legitimidad reside en la aceptación de la tradición, de la costumbre y de la historia y,
3. *La dominación legal*, cuya legitimidad reside en el acatamiento de las leyes

#### **Aportaciones**

Weber (<http://www.monografias.com/trabajos11/mongra/mongra.shtml>) fue el primer sociólogo que estudió las organizaciones de acuerdo a modelos ideales de comportamiento y desarrolló un modelo burocrático, el cual consideraba aplicable a las sociedades capitalistas como así también a las de tipo socialistas. Consideró

a la burocracia como el único medio para maximizar la eficiencia, el rendimiento de cualquier orden de organizaciones, además de considerar que este modelo permitía la realización integral de la libertad del hombre, al no dejar que de la libre negociación de las partes surgieran los abusos de quienes tenían mayor poder.

Como el modelo estaba íntegramente constituido no existía el regateo de las partes y quien decidía qué era lo mejor para todos era la autoridad legal.

La burocratización traería consigo la vigencia de ciertas actitudes sociológicas beneficiosas para la eficiencia, como son por ejemplo:

1. El miembro de la organización tendería a separar en forma tajante su vida personal de su actividad en la organización.
2. La burocracia ejerce una fuerte presión a favor de la impersonalidad en el comportamiento organizativo. El logro de ésta sería uno de sus mayores méritos.
3. La burocratización rigurosa permitiría acelerar el ritmo de reacción de la administración frente a las situaciones emergentes.

## **Críticas**

Algunas de las críticas al modelo ideal de racionalidad burocrática fueron la falta de flexibilidad de sus reglas, el abuso de los sistemas de control y supervisión, la consideración de la organización como un sistema cerrado, en el que bastaban intervenciones internas y la ignorancia de aspectos como las relaciones sociales de los trabajadores, que supondría eliminar la intencionalidad de la actividad humana.

Este tipo de organización ideal no se puede llevar a cabo por tres razones básicas: en primer lugar, no se pueden eliminar las influencias extra organizacionales sobre la conducta de los miembros; no tiene en cuenta a la Organización Informal. En segundo lugar, no puede afrontar con eficacia los cambios rápidos del entorno al no tener en consideración a los problemas no previstos. Por último, no tiene en cuenta las diferencias individuales impidiendo la comunicación (y las ideas innovadoras) debido a las divisiones jerárquicas (Gil y Alcover, 2003; Jong y Storm, 1980; Rodríguez, 1998).

## **1.6 Modelos de organización posteriores a las Teorías Clásicas**

Aunque Taylor, Fayol y Weber (citados por Gil y Alcover, 2003) iniciaron un amplio campo de investigación dirigido a mejorar aspectos tanto de la organización como del trabajador, sus enfoques son muy parcializados, centrados en la tarea y en una concepción humana práctica y utilitaria, donde se buscaba la adecuación del hombre al puesto de trabajo como condición para un mejor rendimiento, porque se creía satisfacer las necesidades humanas de esa forma, por lo que con el avance del tiempo surgieron nuevos enfoques que buscaban poner atención a los aspectos que las Teorías Clásicas habían dejado de lado, como la dimensión

Psicosocial del trabajador. Posteriores a las Teorías Clásicas, surgieron enfoques que concebían de manera diferente tanto al trabajo como al trabajador, estas teorías son:

### **1.6.1 El Factor Humano**

La teoría del factor humano de la organización pone atención a las dimensiones sociales y psicológicas que caracterizan a los miembros de la organización ignoradas por los enfoques clásicos y constituyen el referente común de un conjunto de teorías desarrolladas desde los años veinte hasta los cincuenta y que se han denominado "*Teorías Neoclásicas*", dentro de estas teorías se encuentran:

### **1.6.2 Los Experimentos de Hawthorne**

#### **Premisas**

En 1939, Roethlisberger y Dickson (citados por Gil y Alcover, 2003) mencionaron que el propósito inicial de las investigaciones de Hawthorne iniciados en 1924 (extendiéndose hasta mediados de los treinta) y llamadas así porque se realizaron en una sede de la Western Electric Company, situada en Hawthorne, Illinois, fue relacionar determinadas condiciones de trabajo con los resultados del mismo.

En Hawthorne, había un departamento de montaje de partes de teléfono, en el cual trabajaban jóvenes empleadas (montadoras) que realizaban tareas simples y respectivas que exigían gran rapidez. El montaje una empleada ensamblaba cinco partes de un teléfono cada seis minutos. Una de las premisas era que la no estaba interesada en aumentar la producción, si no en conocer mejor a sus empleados (Gallaga, 2003).

Con los Experimentos de Hawthorne se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirmaba las Teorías Clásicas), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes en un tiempo previamente establecido. Cuanto mas integrado socialmente está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no esta integrado socialmente, la inadaptación social se reflejara en su eficiencia (Gallaga, 2003).

#### **Aportaciones**

De la investigación anterior encontraron que las organizaciones no son máquinas constituidas por piezas mecánicas, sino que están constituidas por individuos dotados de sentimientos, motivos, capacidad de relaciones sociales y en permanente interacción intergrupal con los demás miembros de la organización.

Con los estudios de Hawthorne se descubrió que las condiciones sociopsicológicas del ambiente laboral podían tener mucho más importancia que las condiciones físicas (Schultz, 1985).

### **Críticas**

No obstante, una de las críticas a estos experimentos fue la realizada por Gillespie (en Gil y Alcover, 2003), quien en 1987 denunció la manipulación a la que fueron sometidos los resultados, pues sólo se publicó aquello que coincidía con los intereses y objetivos de los directivos de la empresa; sin embargo, este modelo rompe y se diferencia claramente de los modelos racionales, pues empieza a poner énfasis en los deseos del trabajador.

### **1.6.3 George Elton Mayo y el Movimiento de las Relaciones Humanas**

#### **Premisas**

El movimiento de las relaciones humanas surge en 1927 como resultado de los trabajos de un psicólogo australiano llamado Elton Mayo (citados por Gil y Alcover, 2003) sobre el ausentismo laboral durante la Segunda Guerra Mundial. Mayo concluyó que la causa de éste era la falta de grupos humanos bien cohesionados en la organización industrial, además de considerar que el desarrollo industrial y económico de las sociedades contemporáneas rompía el equilibrio entre la atención concedida a las habilidades técnicas y la concedida a las habilidades sociales.

Según Mayo, el desarrollo industrial y económico rompía el equilibrio entre la atención concedida a las habilidades técnicas y la concedida a las habilidades sociales, ya que el desarrollo de las habilidades sociales o cooperativas contribuye a conseguir la aceptación por los miembros de la organización de las órdenes de los ejecutivos.

El análisis de Mayo sobre las variables del comportamiento organizacional incide en la distinción entre organización formal e informal: la primera hace referencia a las reglas oficiales y al comportamiento establecido por ellas, mientras que la segunda –no menos determinante del comportamiento organizacional- se refiere principalmente a los valores de comportamiento no derivados de las reglas, sino de la interacción cotidiana de los grupos de trabajo (Rodríguez, 1998).

#### **Aportaciones**

Frente a los modelos expuestos en la Teoría Clásica o en la Burocrática, que presentaban al ser humano como una máquina, el movimiento de las relaciones humanas pone énfasis en el concepto de persona como tal y no como una máquina, tomando en consideración la satisfacción de los miembros, pues suponía una clara relación entre ésta y la productividad (Rodríguez, 1998).



El movimiento de las relaciones humanas puso mayor atención a la satisfacción de los miembros, percibiendo a las organizaciones como sistemas sociales y al trabajador como el elemento más importante dentro de ellas. En este sentido, el movimiento de las relaciones humanas demostró que el empleado no es una simple herramienta, sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo y que se debe atender, no sólo sus necesidades fisiológicas, sino también sus necesidades psicosociales (Claver, Gasco y Llopis, 1996).

Mayo (citado por Claver, Gasco y Llopis, 1996) consideró la necesidad de fomentar la mejora de las comunicaciones dentro de la empresa, pues suponía que la insatisfacción de los trabajadores provenía, en buena parte, de deficiencias en las comunicaciones interpersonales. En definitiva, el movimiento de las relaciones humanas contribuyó a que se configurará una comprensión de la organización como un sistema complejo, abierto al entorno y en el que interactuaban aspectos individuales, grupales y organizacionales.

### **Críticas**

El movimiento de las relaciones humanas predicaba la armonía social negando el conflicto y, por tanto, excluía la necesidad de los sindicatos, ya que si algún miembro de la organización se sentía insatisfecho con alguna situación laboral que le afectara constantemente, en lugar de acudir a un sindicato que lo amparara o escuchara a las partes en conflicto para solucionar el problema, se le consideraba como un inadaptado, que necesitaba de adoctrinamiento (Rodríguez, 1998).

Otra de las críticas que recibió el movimiento de las relaciones humanas fue la realizada por Etzioni en 1960 (citado por Gil y Alcover, 2003).

Etzioni destacó el dilema de toda organización: las tensiones inevitables (no siempre indeseables) entre necesidades de la organización y necesidades personales, entre disciplina y autonomía, entre relaciones formales e informales, entre jerarquías y divisiones.

Etzioni concebía a la organización como una unidad social amplia y compleja en la que interactúan muchos grupos sociales, que a veces comparten intereses y que a veces tienen intereses contradictorios; los diversos grupos pueden cooperar en algunas esferas y competir en otras, pero difícilmente son o pueden llegar a ser una gran familia feliz (una fábrica feliz), como postuló el movimiento de las relaciones humanas.

#### **1.6.4 La Escuela de Chicago**

##### **Premisas**

Los experimentos de Hawthorne pusieron de relieve la incidencia de las relaciones e interacciones sociales y grupales de los miembros de una organización y fueron

introduciendo nuevas variables sociales, culturales y antropológicas para contribuir a la comprensión y explicación del comportamiento organizacional.

W. L. Warner (1945) (citados por Gil y Alcover, 2003) antropólogo que participó también en los experimentos de Hawthorne y fundador de la Escuela de Chicago, fue uno de los primeros en llamar la atención sobre cómo algunas variables ajenas a la propia organización (como la cultura, el status, la religión, la raza o la familia de procedencia de los miembros), inciden también el comportamiento organizacional.

Según Gallaga (2003) estas variables influyen en la organización a través de los individuos, ya que estos son los que participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes. En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos (Gallaga, 2003).

### **Aportaciones**

La aportación más relevante de la Escuela de Chicago al estudio de las organizaciones fue la aplicación del enfoque interaccionista, el cual señala que la realidad social está constituida por interacciones; esto es, por los contactos y las relaciones de los individuos entre sí. Los interaccionistas observaron todas las relaciones relevantes dentro de la organización con el fin de identificar las regularidades que las caracterizan. Dichas observaciones, les llevó a considerar las condiciones ambientales, físicas y tecnológicas que enmarcan las interacciones de los miembros de la organización y que influyen en su comportamiento y actitudes.

### **Críticas**

Dentro de las críticas que este enfoque recibió, se encuentran las que pueden llamarse seudoresolución de problemas de integración del hombre al trabajo, ya que en lugar de actuar sobre las causas del conflicto entre los intereses de la organización y los del empleado, quiso que las actividades extrafuncionales (como refrigerios en los restaurantes, intervalos de tiempo en el trabajo) fueran más agradables y placenteros para el trabajador que el trabajo mismo; de este modo, el

trabajo se volvió un sacrificio por la felicidad que puede encontrarse fuera de él (Chiavenato, 2000).

De las observaciones realizadas por los inteccionistas surgieron los enfoques sociotécnicos que se describen a continuación.

### **1.6.5 Los Enfoques Sociotécnicos**

#### **Premisas**

En 1946, Whyte (citado por Gil y Alcover, 2003) de la Escuela de Chicago se interesó por estudiar el impacto de la tecnología sobre el sistema social. Whyte destacó que las relaciones humanas no bastaban para modificar el comportamiento laboral si no eran acompañadas de reestructuraciones en la organización del trabajo que permitieran la cooperación y el rendimiento, como la relación entre la tecnología establecida en la empresa y el tipo de relaciones sociales que emergían entre los individuos que trabajaban en ella.

Walter y Guest (en Gil y Alcover, 2003), representantes también del enfoque sociotécnico en Estados Unidos de Norteamérica, analizan en 1952, las relaciones entre la máquina y las interacciones sociales; y de sus trabajos surgieron posteriores investigaciones de donde surgió el concepto de sistema sociotécnico.

#### **Aportaciones**

La gran aportación de los sociotécnicos consistió en poner de manifiesto que, si bien es cierto que la tecnología impone y dirige unos tipos particulares de organización social, por lo general ofrece también suficientes posibilidades para diferentes alternativas psicosociales, y lo importante es encontrar cuál es la más adecuada para el incremento de la satisfacción de los trabajadores y para el rendimiento productivo de la organización, ya que cuando estos sistemas sociales permiten la satisfacción de las necesidades de afiliación, pertenencia y desarrollo de las posibilidades individuales de los trabajadores, los cambios tecnológicos resultan satisfactorios y repercuten en una mayor productividad.

#### **Críticas**

Koontz y Weihrich (1992) señalan que el sistema técnico tiene gran efecto sobre el sistema social (comportamientos individuales y grupales). Se centra en la producción, las operaciones de oficina y otras áreas con relaciones estrechas entre el sistema técnico y las personas.

Además, sólo se interesa en el trabajo de obreros y de niveles inferiores de oficina, pasando por alto gran parte de conocimientos administrativos Koontz (1992).

## **1.6.6 Los Enfoques Individuales**

### **Premisas**

Coexistiendo en el tiempo con muchos de los teóricos interesados en las relaciones humanas o en los enfoques sociotécnicos (antes mencionados) hubo un grupo de estudiosos que enfatizaron el papel del individuo en la organización, como Mc Gregor (citados por Gil y Alcover, 2003), quien en 1979 consideró que la gestión de una organización debe consistir en facilitar que las personas alcancen sus propias metas, adaptando las condiciones de la organización a este objetivo.

Inspirados fundamentalmente en la Psicología humanista, desarrollada por Carl Roger y A. Maslow en 1954 (citados por Rodríguez, 1998), según la cual todo ser humano es un proyecto de autorrealización individual cuyo desarrollo debe ser promovido, además de considerar a la organización informal, dada su importancia para la satisfacción de los trabajadores, ya que éstos no sólo desean cubrir sus aspiraciones económicas, sino también las sociales, y si no se consiguen estas últimas difícilmente se logrará un buen nivel de eficiencia dentro de la organización.

### **Aportaciones**

Los enfoques individuales tuvieron el mérito histórico de enriquecer el enfoque reduccionista de las Teorías Clásicas, llamando la atención sobre la estructura informal de la organización, donde los trabajadores no están sujetos a seguir algún tipo de norma impuesta por la empresa; además enfatizan la importancia de las necesidades, los motivos, intenciones, autonomía y responsabilidad de los individuos.

El inicio de los enfoques individuales dio paso a los estudios sobre el concepto de motivación en las organizaciones laborales.

Gross (1994) señala que la palabra motivo proviene del latín “movere” que significa mover. Si bien intentar definir el término motivación es complejo, algunos autores han dado su propia definición, cada una de las cuales tienen características similares.

- Millar (1962) (citado por Gross, 1994) define a la motivación como el estudio de todas aquellos aspectos (biológicos, sociales y psicológicos) que empujan y estimulan a la acción.
- González (1993) señala que la motivación es el deseo individual de emitir una conducta y refleja la voluntad de ejecutar un esfuerzo.
- Servin y Vázquez (2004) definen a la motivación como el proceso de despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de la misma.

- Eysenck y Eysenck (1987) (citados por Servin y Vázquez, 2004) elaboraron una definición más completa, la motivación designa a las variables que no pueden ser inferidas directamente de los estímulos externos, pero que influyen en la dirección intensidad y coordinación de las conductas aisladas orientadas a alcanzar determinados objetivos; concluyen por tanto, que la motivación es el conjunto de factores innatos (biológicos) y aprendidos (cognitivos y sociales) que inician, sostienen o detienen una conducta.

Estas definiciones enfatizan la conducta del individuo para realizar sus objetivos, y fueron precisamente los enfoques individuales los iniciadores de investigaciones dirigidas al estudio de los factores que influyen en la conducta.

Abraham Maslow (1943) (citado por González, 1993) jerarquizó la motivación en cinco niveles de necesidades, pues consideraba que todas las personas tienen una serie de necesidades fundamentales que intentan satisfacer. La activación de cada grupo de necesidades depende de la satisfacción de las precedentes en la escala:

#### Primer Nivel de Necesidades

- Necesidades Fisiológicas: entre las que se encuentran el agua, la comida, la vivienda, la salud, el sexo, el descanso, etc.

#### Segundo Nivel de Necesidades:

- Necesidades de Seguridad: como búsqueda de protección, apoyo, evitación de situaciones de peligro, seguridad económica, seguridad en el puesto de trabajo.

#### Tercer Nivel de Necesidades:

- Necesidades sociales o de pertenencia: como la vinculación, afecto, afiliación, relación con los demás, estar integrado a un grupo, ser socialmente aceptado, etc.

#### Cuarto Nivel de Necesidades:

- Necesidad de Autoestima: como el respeto y aprecio por sí mismo, autoconfianza, autoreconocimiento.

#### Quinto Nivel de Necesidades:

- Necesidad de Autorrealización: necesidad de autorrealizar o actualizar las propias aptitudes en un autodesarrollo continuo como solucionar conflictos de manera creativa, “probarse” en tareas difíciles y dominarlas.

Muchinsky (1993) plantea que los individuos están motivados por diferentes factores en situaciones diversas; por tanto, el enfoque centrado en el individuo

contribuyó a dar importancia a los aspectos psicológicos de las personas en el lugar de trabajo, aspectos que no habían sido considerados por el taylorismo.

## **Críticas**

Dos grandes críticas están dirigidas a los enfoques individuales. Primera, existen grandes diferencias en la amplitud con que la gente satisface sus necesidades antes de que se muevan a un nivel superior, además para alguna gente las necesidades de respeto o estimación pueden ser más que necesidades sociales; por ejemplo, un trabajador altamente especializado de la industria farmacéutica, con el único hecho de trabajar puede satisfacer más fácilmente sus necesidades y sus necesidades sociales pueden ser mínimas, por lo que ocupar su tiempo en la investigación puede cubrir sus expectativas de autorrealización. Sin embargo, para otro empleado, puede tener necesidades sociales más amplias que debe enfrentar.

La segunda crítica es que varias de las necesidades que pudieran tener los individuos se traslapan, y una necesidad determinada puede llenar más de una categoría; el dinero es quizás la más importante fuente de satisfacción de necesidades, aun dependiendo de las circunstancias, éste puede satisfacer cualquiera de las necesidades de la jerarquía. Para una persona común, con el dinero puede enfrentar necesidades básicas, pero para una persona de clase social alta, el dinero puede cubrir sus necesidades de autorrealización (<http://www.avantel.net/~rjaguado/critimotiv.pdf#search='criticas%20a%20maslow'>).

Los enfoques individuales contribuyeron a que fuera configurándose una mayor comprensión del fenómeno organizacional como un sistema complejo abierto al entorno, que desembocó en las teorías que definen a la organización como una dimensión abierta.

### **1.6.7 La Organización como Sistema Abierto**

#### **Premisas**

Esta perspectiva surgió después de la Segunda Guerra Mundial ante los avances tecnológicos que se produjeron durante ésta época (como la cibernética o la ergonomía), los cuales exigieron a las industrias una reestructuración y enfatizaron un mayor interés por el análisis de sus efectos sobre el comportamiento humano (Rodríguez, 1998).

Inspirado en la Teoría General de los Sistemas procedentes del pensamiento biológico de Von Bertalanffy quien en 1950 (citado por Gil y Alcover, 2003), consideró a las organizaciones como un sistema abierto, es decir, como una serie de partes interdependientes que se relacionan entre sí, que interactúan con el medio, que es eventual y que deben adaptarse al entorno, fue imponiéndose a finales de los años cincuenta, y sobre todo, en la década de los sesenta. El conjunto de presupuestos teóricos que caracteriza a este enfoque ha constituido el

paradigma dominante de los estudios organizacionales durante las últimas décadas.

Los principios sistémicos subrayan la interdependencia de las partes de todo sistema y su interacción permanente con el entorno y, en donde la transmisión de información es vital.

### **Aportaciones**

El conjunto de presupuestos teóricos que caracteriza al enfoque de la organización como un sistema abierto ha constituido el paradigma dominante de los estudios organizacionales de las últimas décadas, ejemplo de ello, es el grado de ajuste entre las características de las nuevas tecnologías del comportamiento individual y social y del diseño o estructura de la organización (Rodríguez, 1998).

Otra de las aportaciones de este enfoque fue perfilar a la organización como un sistema que depende de la clase de tarea o entorno con el que se enfrenta, por lo que la función básica de la dirección era llevar a cabo buenos ajustes para enfrentarse con ese entorno, teniendo en cuenta que existen potencialmente tantos tipos de organización como entornos.

### **Críticas**

El sistema necesita de constante y depurada información del ambiente. Para el sistema es indispensable una retroalimentación constante, depurada y rápida.

Para garantizar su viabilidad debe ofrecer al ambiente productos por éste necesitados o crearle la necesidad de tales productos, por lo que debe hacer un gran esfuerzo en publicitar sus servicios.

En consecuencia, el sistema necesita información constante y depurada del ambiente sólo en cuanto a la naturaleza de ese medio sino también a la calidad y cantidad de insumos disponibles, y principalmente en cuanto a la eficiencia o adecuación de los productos o respuestas de la organización al ambiente (Camino, 2006).

## **1.6.8 Modelos de Organización en la actualidad**

### **Premisas**

La gran variedad de las organizaciones en el grado en que puede observarse en la actualidad constituye un fenómeno relativamente nuevo, desarrollado gradualmente a partir de la segunda mitad del siglo XIX y durante el transcurso del XX. No se trata de que en la actualidad hayan mucho más organizaciones que antes, sino que son más grandes, mejor organizadas, más estrechamente relacionadas entre sí y juegan un papel primordial en el mundo contemporáneo (Gil y Alcover, 2003).

En 1997, Hatch (citado por Gil y Alcover, 2003), señala que las organizaciones han cambiado con la evolución histórica; así, las actuales características económicas, sociales, políticas, tecnológicas y culturales de los contextos en los que operan que sea necesario introducir algunas matizaciones, especialmente las que hacen referencia a los límites organizacionales tanto estructurales como funcionales y a las relaciones de las organizaciones con sus entornos próximos y globales. Tanto organizaciones públicas como privadas realizan muchas de sus funciones y de sus actividades subcontratando o arrendando servicios de otras empresas, como por ejemplo, servicios de limpieza o de reclutamiento.

Los límites se difuminan tanto internamente (por ejemplo, miembros que pertenecen sucesivamente a varios equipos o departamentos), como externamente (por ejemplo, que se ramifican en un conglomerado que resulta muy difícil fijar en un organigrama clásico).

Lo anterior lleva a las organizaciones a tener una estructura que Strati (2000) (citado por Gil y Alcover, 2003) denomina “organizaciones sin muros”, es decir, organizaciones que por su estructura en forma de red, les otorga un gran potencial para ser simultáneamente, grandes y pequeñas, flexibles, dinámicas y adaptables a las exigencias de entornos constantemente cambiantes, que pueden ser designadas con el término “mundos” (por ejemplo, el mundo del cine, el mundo de la política, etc.).

Por otra parte, Jong (1980) señala que actualmente, las organizaciones por tener un sistema abierto, contemplan un intercambio continuo entre la organización y su ambiente, pues se enfrentan con ambigüedades antes que con certidumbre, con acontecimientos sin programar, en mayor medida, las subsecuentes generaciones organizacionales lograrán efectividad a través de un nivel más elevado de conocimientos aplicados acerca de los seres humanos, incluyendo su capacidad de interactuar con otros, una adaptación hábil y flexible al ambiente, adquisición de capacidad de cambio para satisfacer las demandas impuestas por un ambiente impredecible y logro de capacidades necesarias para el uso continuo de la innovación y la creación en la organización.

La complejidad que presentan los ambientes y las organizaciones en la actualidad y en el futuro próximo plantea la necesidad de crear nuevas formas de comprender los problemas organizacionales y responder a ellos.

Para que se comprenda la realidad organizacional contemporánea y para conseguir una continua capacidad de adaptación, se deben tener en cuenta tres elementos importantes: el hombre, el ambiente y el cambio, sobre la base de una adaptación a dos efectos contradictorios que existen dentro de la organización: la “racionalidad organizacional” y la existencia de una “no racionalidad humana”. La primera supone que es posible controlar las funciones organizacionales, mientras que la última reconoce las limitaciones que una conducta humana impone Jong (1980).



Es posible que debiera aceptarse la realidad humana como la variable de mayor importancia para explicar la totalidad de los fenómenos organizacionales, ya que la realidad humana ofrece una diversidad de ideas, conocimientos y experiencias divergentes con significados alternativos. Si se hace hincapié en el control de las actividades organizacionales, se estaría eligiendo limitar al individuo a los papeles mecánicos de la teoría burocrática. En general, Jong y Store (1980) propone cinco estrategias básicas para que una organización sobreviva activamente dentro y fuera de sus límites:

**a) Capacidad de adaptación**

No se logrará integrar ideas, procesos e instrumentos nuevos para llegar al cambio organizacional y a una organización cambiante si la entidad no tiene una elevada capacidad de adaptación, misma que se obtendrá a través de flexibilidad estructural, que relacione de un modo más eficiente a la organización con su ambiente, pues enfrentar demandas ambientales turbulentas, será la alternativa de la supervivencia y el crecimiento.

**b) Disposición de buscar nuevas ideas, a experimentar con ellas y a adoptar las que puedan funcionar**

En general, las nuevas organizaciones deberán proporcionar incentivos y oportunidades para que el individuo desarrolle sus capacidades potenciales, identificando las fuerzas ambientales pertinentes.

**c) Realizar investigaciones organizacionales**

Las investigaciones organizacionales representan una tercera estrategia, en la que participan el uso efectivo de los conocimientos. Para sobrevivir y crecer, las organizaciones deben dedicarse a investigaciones continuas para saber cuán pertinentes son los conocimientos con los que cuenta para su condición actual y futura.

**d) La velocidad de reacción**

Las organizaciones se enfrentan a la necesidad de aprender permanentemente. El tiempo de reflexión, decisión y acción se han reducido. Los plazos de reacción y corrección son más cortos, de ésta manera, es necesario optimizar y conciliar la velocidad y la calidad de la información.

**e) Una reorganización permanente**

Las organizaciones están pasando de realizar tareas predeterminadas a también realizar misiones temporales; y por tanto, las personas pueden pertenecer a varios grupos de proyectos simultáneamente.

Las características de las nuevas organizaciones se observan en la Tabla 5.

**Tabla 5. Características de las nuevas organizaciones**

- Estructuras descentralizadas
- Diseñadas según un modelo distribuido en torno a una red interna de divisiones y unidades vinculadas por diferentes formas de comunicación electrónica
- División del trabajo informal y flexible basado en el conocimiento experto
- Su objeto se articula en torno a la prestación de servicios, la información y la producción automatizada

Fuente: Clegg y Cou; Heydebrand (1999) (citados por Gil y Cout r, 2003).

### **Críticas**

Uno de los problemas que conducen a implementar redes y aplicarlas a la comunicación entre las personas es la distribución física de las mismas en un amplio ámbito, que puede llegar a ser incluso mundial. Esta distribución no sólo produce aislamiento, sino también un alto coste en cualquier tipo de comunicación, ya sea monetario o en tiempo; quizás sea precisamente ese alto coste el que produce el aislamiento. Ya que el correo electrónico es un medio barato y ágil de comunicación, se impone su uso universal dentro de empresas de gran extensión (<http://www.marevalo.net/creacion/organizaciones.html#8.2>).

Sin embargo, las comunicaciones electrónicas de hoy en día están creando una nueva situación social. La gente habla entre ella, pero lo hace sola. No se tiene en mente al destinatario y las convenciones de comunicación son débiles. Por tanto, en esta nueva situación, los mensajes tendrán la desventaja de no tener en consideración al destinatario (<http://www.marevalo.net/creacion/organizaciones.html#8.2>).

No obstante, con el implemento de estas nuevas tecnologías se debe tener especial cuidado en mantener un control sobre la privacidad de determinadas fuentes de información. Por ello, deben fijarse restricciones de acceso a la información, para que los empleados otorguen la importancia de mantener un comportamiento cívico y respetuoso con la información sobre otras personas de la misma organización (<http://www.marevalo.net/creacion/organizaciones.html#8.2>).

## **1.7 La Psicología en las Organizaciones**

La Psicología organizacional laboral es una de las áreas de la Psicología con un rápido crecimiento, los psicólogos organizacionales que están a la vanguardia de los cambios referentes a las relaciones interpersonales y avances tecnológicos, satisfacen las demandas de información sobre el entendimiento de los individuos

en su ambiente laboral y la modificación de su conducta en el mismo (Bartlett y Kayser, 1980).

Zepeda (1999) define a la Psicología en las organizaciones como el estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, sin embargo, en las organizaciones no sólo surgen aspectos psicológicos individuales por separado, sino que se conjugan con las de otros individuos y a su vez, son los surgidos dentro de los grupos.

Para Gil y Alcover (2003) la Psicología en las organizaciones trata de comprender el comportamiento humano a través del estudio de los procesos individuales, interpersonales, grupales y organizacionales e intervenir en ellas con el objetivo de optimizar su funcionamiento y sus resultados.

Para obtener un panorama general de la Psicología en las organizaciones laborales se abordarán sus antecedentes son el surgimiento de la Psicología llamada industrial hasta sus aplicaciones actuales.

## **1.8 Antecedentes de la Psicología aplicada a las organizaciones laborales**

Las primeras aplicaciones de la Psicología al mundo del trabajo fueron realizadas a comienzos del siglo XX, en el periodo comprendido entre 1900 y 1917, la sociedad del momento deseaba contar con organizaciones industriales eficientes en las que trabajaran individuos capaces de adaptarse y tener éxito, por lo que el interés en comprender cómo las personas se adaptaban a su ambiente y por el desarrollo de instrumentos científicos para facilitar dicha adaptación, aumentó considerablemente (Lillo, Martín y Rubio, 2003).

Muchinsky (1993) señala que lo que actualmente conoce como Psicología se conoce como Psicología organizacional, en sus inicios no tenía un nombre bien establecido. García (2003), por su parte, destaca que conforme la Psicología evolucionaba en el mundo laboral se le conocía con el nombre de Psicología del trabajo, misma que contemplaba al hombre como una pieza más de las máquinas con las que trabajaba.

La Psicología del trabajo evolucionó para dar paso a la creación de la Psicología organizacional que aborda no sólo el estudio y mejora de la producción (que era inicialmente el objetivo de la Psicología del trabajo), sino que ahora está inmersa en una gran variedad de actividades dentro de la organización laboral.

La historia de la Psicología aplicada a la organización laboral ha tenido representantes significativos que han colaborado para que el psicólogo tenga una posición importante dentro del área laboral (García, 2003).

Se especificará cómo se ha desarrollado la Psicología industrial, desde sus inicios hasta la actualidad, considerando a los individuos y acontecimientos participantes más significativos.

Para Muchinski (1993) tres individuos han sido considerados como padres de la Psicología organizacional, sus trabajos fueron independientes y sus contribuciones merecen una breve revisión.

#### **a) Walter Dill Scott**

La voluntad por resolver cuestiones de eficiencia fue decisiva para que se legitimara a la Psicología del trabajo como área específica de la Psicología. A esta legitimación contribuyó fundamentalmente Walter Dill Scott (1901) (citado por Rodríguez, 1998), profesor de Psicología en la North-Western University. Scott creó un grupo de profesionales de la publicidad los cuales desarrollaron un sistema múltiple de selección de vendedores que incluía datos sobre la historia del personal o biografía del candidato, una entrevista estructurada, referencias y una prueba de alerta mental (Lillo, Martín y Rubio, 2003).

En los años siguientes, Dill Scott (citado por Rodríguez, 1998) publicó los resultados de estos estudios en numerosos artículos y libros en los que desarrolló aspectos sobre publicidad y establecía las bases para su aplicación. Entre sus obras destacan *The Theory of Advertising* publicada en 1903 y *The Psychology of Advertising*, publicada en 1908. El primer libro trata sobre la forma de influir en la gente. El segundo va dirigido a mejorar la eficiencia humana mediante la imitación, la competencia, la lealtad y la concentración.

Con el paso del tiempo, Dill Scott (citado por Rodríguez, 1998) extendió su campo de interés a un amplio rango de temas relacionados con los negocios y, en 1923 publicó la obra *Personnel Management*, la cual todavía hoy representa un libro de referencia sobre los movimientos de personal.

#### **b) Hugo Münsterberg**

Los trabajos de Scott sirvieron de inspiración al psicólogo ambiental Hugo Münsterberg (citados por Lillo, Martín y Rubio, 2003; Rodríguez, 1998 y Schultz, 1985) quien emigró a los Estados Unidos de Norteamérica en 1892, invitado a la Universidad de Harvard, donde dirigió el laboratorio de Psicología y empezó a explorar la aplicación de los principios psicológicos al contexto industrial, centrándose en la importancia del método experimental y de la validación estadística. Su estudio más famoso consistió en el desarrollo de un test de selección para operarios de tranvías dirigido a prevenir accidentes en el manejo de los trenes.

### **c) Frederick Winslow Taylor**

El ingeniero Frederick W. Taylor en 1911 (en Rodríguez, 1998), por su parte, inaugura una corriente en el área: la dirección científica del trabajo.

En 1911, Taylor observó los beneficios que tenía el rediseño de la situación de trabajo para lograr rendimientos más altos para la compañía y un mejor salario para el trabajador, partiendo del supuesto que la dirección científica del trabajo se relaciona con el diseño científico del puesto de trabajo a partir de métodos orientados a la eficiencia. Demostró que los trabajadores que manejaban cargas pesadas de hierro podían ser más productivos si se establecía un diseño adecuado de los periodos de descanso; así, se entrenaba a los empleados en cuándo trabajar y cuándo descansar, por lo que aumentó la productividad por día con menor agotamiento. El taylorismo focalizaba la tarea, la sometía a un análisis minucioso, la fragmentaba y transformaba en secuencias e partes carecientes de sentido en si mismos buscando la adecuación del hombre al puesto de trabajo (Lillo, Martín y Rubio, 2003; Rodríguez, 1998; Richino, 2000).

El énfasis de los primeros estudios en Psicología industrial se centró en los beneficios económicos que podían obtenerse mediante la aplicación de los conceptos y métodos de la Psicología a los problemas de la industria. Sin embargo, la Primera Guerra Mundial cambió los temas prioritarios de la investigación industrial.

Existe otro representante del desarrollo de la Psicología organizacional, quien para Lillo, Martín y Rubio (2003) es considerado como padre de la Psicología:

### **d) James Mc Keen Cattell**

Además de los tres autores anteriores, en 1900 James Mc Keen Cattell, fue considerado como el padre de la Psicología industrial. Acuñó en 1900 el término "test mental" y fundó en 1921 la *Psychological Corporation*, una firma consultora que prestaba sus servicios psicológicos a la industria; esta organización fue decisiva para la extensión y aplicación de las técnicas psicológicas, pues sus departamentos de elaboración de tests, consejo, consultoría industrial y mercadotecnia sirvieron para propagar la Psicología en el mundo laboral.

### **e) La Primera Guerra Mundial**

Gran parte de las contribuciones más significativas de la Psicología industrial llegaron durante la Primera Guerra mundial. El ejército de los Estados Unidos de Norteamérica se enfrentaba a un serio problema: decidir cómo clasificar a los miles de hombres que habían ingresado a la milicia. Debían establecer quiénes podrían ser oficiales y quiénes debían ser técnicos, por lo que el gobierno contrató a varios psicólogos para que realizaran la evaluación de las características de cada soldado y para que determinaran su colocación en los puestos más

adecuados, se seleccionaban a los candidatos por características como el valor y la fuerza (Lillo, Martín y Rubio, 2003; Richino, 2000).

El nacimiento de la Psicología industrial estuvo marcado por la Primera Guerra Mundial, por lo que estos psicólogos formularon dos tests de inteligencia, con los cuales identificar a los que tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar. Los tests desarrollados fueron el Army Alfa, para personas que sabían leer y escribir y el Army Beta, para analfabetos (Schultz, 1985).

Esta experiencia militar sentó las bases de una dinámica proliferación de las actividades de la Psicología industrial una vez terminada la guerra, pues los tests que el ejército estadounidense había utilizado fueron adaptados al uso civil, en las escuelas y en la industria (Schultz, 1985).

Aunque el impacto de la Psicología en la guerra no fue grande, el reconocimiento del trabajo de los psicólogos dio un gran impulso a la profesión

#### **f) La Segunda Guerra Mundial**

La Segunda Guerra Mundial fue un campo de experimentación que brindó la oportunidad de efectuar pruebas psicológicas, las cuales pasaron progresivamente del laboratorio a los ámbitos cotidianos como la industria o las escuelas y, en los que pudieron ser consideradas muchas personas, pues durante la Primera Guerra Mundial se seleccionaban a los candidatos por características como la rapidez al terminar alguna actividad o a los que eran más arriesgados en realizarla; sin embargo, este criterio evidenció su fragilidad, ya que por el alto nivel de exposición, los candidatos duraron muy poco tiempo (Richino, 2000).

La creciente complejidad de las armas de guerra propició la aparición de una nueva rama de la Psicología industrial: la Psicología de la ingeniería. Los psicólogos en ésta área suministraron información sobre las capacidades y limitaciones humanas para operar equipo como aviones de gran velocidad, submarinos y tanques (Shultz, 1985).

Durante la Segunda Guerra Mundial se plantearon los mismos problemas que en la Primera, debido a que el ejército estadounidense reclutó a miles de voluntarios para formar parte del ejército, por lo que tuvieron que contratar a varios psicólogos para evaluarlos. El desarrollo de la Psicología industrial en Estados Unidos de Norteamérica a partir de 1945 tiene cierto paralelismo con el extraordinario crecimiento de la tecnología y las empresas; el tamaño, la complejidad de los modernos negocios y organismos oficiales obligó a los psicólogos a mantener y mejorar la eficacia industrial (Lillo, Martín y Rubio, 2003; Schultz, 1985).

## **g) Hacia la especialización**

Durante los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, la Psicología industrial creció significativamente, se empezó a interesar por la adaptación de la persona al trabajo que por la del puesto de trabajo al individuo, por temas como el liderazgo, también por la satisfacción laboral, la comunicación y factores que ahora son parte de la Psicología organizacional (Lillo, Martín y Rubio, 2003).

Durante este periodo la Psicología evolucionó hacia el campo de la ciencia, aunque ya se había establecido como una profesión aceptable. En la década de 1950 aumentó el interés por el estudio de las organizaciones, se otorgó mayor atención a los aspectos sociales reflejados en el comportamiento de los individuos (Muchinski, 1993).

García (2003) establece que uno de los factores que dio paso al surgimiento de la Psicología en las organizaciones fue la necesidad de llevar los conocimientos de la Psicología del trabajo a otras instituciones que no se encontraban dentro del área de la industria, pero que requerían de la aplicación de los métodos de la psicología para mejorar sus actividades y servicios; por tal motivo cuando se habla de Psicología aplicada a las organizaciones se engloba a todo tipo de organizaciones como hospitales, grupos deportivos, asilos, grupos religiosos, escuelas, en general, cualquier clase de agrupación con objetivos definidos.

Por otra parte, cuando se habla de Psicología organizacional laboral, se trata de la aplicación de los métodos de la Psicología el trabajo, la cual, siguiendo a Lillo (et. al., 2003) se interesa en:

1. Las relaciones persona-persona, como la que se establece, por ejemplo, entre vendedor y su cliente.
2. Las relaciones persona-grupo, como la que tiene un jefe con sus subordinados.
3. Las relaciones persona-objeto, como la que se establece entre un trabajador que opera con una determinada máquina.
4. Las relaciones intrapersonales, como las que establece el trabajador consigo mismo referente a sus deseos, capacidades, motivaciones, intereses o frustraciones.

Se agrega además:

5. Las relaciones grupo-grupo, como las que surgen entre un departamento y otro o entre los grupos de un mismo departamento.
6. Las relaciones organización-ambiente externo, como las que surgen entre la organización y otras empresas ajenas a la primera.

De lo anterior, Katz y Kahn (1994) concluyen que la Psicología aplicada a las organizaciones de tipo laboral estudio factores que la Psicología del trabajo no abordaba en sus principios como: las relaciones entre los trabajadores, las

relaciones entre los grupos, los roles de cada uno de los trabajadores y los aspectos psicosociales de los mismos.

Por lo tanto, una diferencia destacable entre la Psicología aplicada a las organizaciones de tipo laboral y la Psicología del trabajo, es que esta última se interesaba en el individuo como un trabajador manual, como parte del mecanismo automático de las máquinas a su cargo.

### **1.9 Reconocimiento Oficial de la Psicología del Trabajo como Psicología Industrial**

Este periodo se caracteriza por el renombramiento en 1970 de la Psicología del trabajo como Psicología Industrial por la División 14 del APA como División de Psicología Industrial y Organizacional (Arias, 2002).

### **1.10 Las últimas décadas**

La rama de la Psicología del trabajo que compete a esta investigación, es la Psicología industrial, Arias (2002) señala que, en gran medida, en las últimas décadas la Psicología industrial ha profundizado en temas como:

- a) Análisis de los puestos de trabajo.
- b) Cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización (selección de personal).
- c) Aumento del potencial y desarrollo del individuo (formación de personal).
- d) Análisis del valor del puesto de trabajo (valoración de puestos).

Elementos que se desglosan a continuación

#### **a) Análisis de puestos de trabajo**

Mediante el análisis de los puestos de trabajo se trata de conocer el contenido de estos, (qué se hace, cómo se hace y para qué se hace) y los requisitos más importantes para su correcta ejecución.

#### **b) Cobertura de las necesidades de recursos en la organización**

La dotación de personal implica reclutar a los aspirantes a un puesto de trabajo, seleccionar a los más adecuados y orientarlos asignándolos a los diferentes puestos. Estas actividades se realizan cuando los candidatos son tanto externos (aquellos que no trabajan en la empresa), como cuando son internos (personas que ya pertenecen a la organización). El reclutamiento es una función de las áreas de recursos humanos extremadamente importante, ya que cuanto mayor sea el número de candidatos potencialmente cualificados para desempeñar los puestos de trabajo, mayor será la oportunidad de elegir a un mejor empleado.



### **c) Aumento del potencial humano y desarrollo del individuo**

Dos áreas por las que ha aumentado el interés de la gestión de recursos humanos durante los últimos años son la formación y perfeccionamiento de los empleados, con objeto de mejorar sus capacidades y desarrollar sus carreras dentro de la organización.

Diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados, con objeto de mejorar y hacerlos crecer, es una cuestión por la que cada vez hay mayor preocupación.

Además, debido a los impresionantes costos que supone la rotación de personal, muchas organizaciones han elaborado políticas cuyo propósito es ayudar a los empleados a desarrollar sus carreras dentro de la organización.

Los psicólogos dedicados a la formación y el desarrollo de personal analizan diferentes métodos que pueden utilizarse en la formación tanto de empleados nuevos como de los que forman parte de la plantilla. Entre sus tareas destacan la detección de necesidades de capacitación (DNC), el diseño de planes o sistemas formativos y la evaluación de los resultados obtenidos tras la aplicación de esos programas.

Muchas empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas, pues factores como la competencia de mercados y los problemas económicos del país, colocan a las empresas como entidades vulnerables en el medio interno e internacional; de lo anterior, se establece que la gente hace a las empresas y en la actualidad, la administración de recursos humanos orientados a la productividad será determinante para la permanencia de las organizaciones (Domínguez, 2002).

Los avances tecnológicos y la necesidad de disponer de empleados capaces de realizar nuevas tareas que exigen una adaptación continua, suponen un importante reto al que tienen que hacer frente los departamentos de recursos humanos en general.

### **d) Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño tiene una importancia fundamental para conocer y hacer un seguimiento de la contribución de los empleados al buen funcionamiento de la organización. A partir de las evaluaciones del desempeño individual se toman decisiones referidas a ascensos, traslados, formación y retribución.

Corresponde al psicólogo el diseño de los procedimientos de evaluación que garanticen la objetividad en esta medida.

## **e) Valoración de los puestos de trabajo**

La retribución del personal se realiza en función de la valoración del puesto de trabajo, de sus contribuciones y de su rendimiento. Si bien las retribuciones basadas en el rendimiento pueden aumentar la motivación del empleado, existen otras compensaciones que se ofrecen simplemente por formar parte de la organización, como la entrega de vales de despensa. Este tema se tratará en el capítulo II.

### **1.11 Inicios de la Psicología industrial en México**

La expansión industrial en México en la década de 1970 es de trascendente importancia; el desarrollo empresarial crece debido a la modernización de instrumentos de trabajo, de procesos de tecnología, de materiales y de procesos administrativos. Con estos cambios, la Psicología aplicada a la industria se intensifica: los psicólogos entran con fuerza en el área de reclutamiento y capacitación de personal, trabajo que venían realizando profesionales de otras áreas como administradores, contadores o ingenieros (García, 1992).

Hasta aquí se ha escrito sobre la evolución y aplicación de la psicología al área laboral, a continuación se abordará el rol del psicólogo en esta área especificando cómo desempeña su papel en la organización laboral.

### **1.12 El rol del psicólogo en la organización laboral**

Idella (1983) define al rol del psicólogo en la organización como la aplicación de conocimientos desarrollados a través de la investigación de problemas de conductas individuales y de grupo.

Para Servín y Vázquez (2004) el rol del psicólogo en el trabajo es la reunión de datos básicos sobre como se desempeña el hombre y luego aplicar estos conocimientos a los problemas que se presentan en las relaciones hombre-máquina-ambiente-sociedad.

Las definiciones anteriores implican la visión del psicólogo en la organización laboral aplicando sus conocimientos, pero para que esto se lleve a cabo, se debe considerar que el psicólogo debe desempeñar un rol como profesional donde existen expectativas de conductas esperadas por la empresa, por los demás compañeros y por el psicólogo mismo.

Katz y Kahn (1989) definen al rol o papel que desempeña un psicólogo en su lugar de trabajo como una serie de actividades o conductas esperadas que debe cumplir, es decir, son los actos recurrentes de un individuo, que se interrelacionan con las actividades repetidas de otras personas, hasta que se logra un resultado

predefinido. Las expectativas del papel son los elementos principales que se exige del papel.

Para Muchinsky (1993) los roles facilitan el proceso de aprendizaje que el psicólogo experimenta al entrar a la organización; Katz y Kahn (1989) ejemplifican lo anterior con la capacitación que el psicólogo recibe al entrar a la organización, ya que en ella se le informará qué papel debe desempeñar, qué se espera con dicho desempeño y qué conductas debería evitar según las normas del lugar de trabajo.

Hasta aquí se ha definido al concepto de rol como tal, ahora se aplicará al trabajo del psicólogo en la organización como reclutador y seleccionador de personal, Richino (2000) propone aplicar una metodología de trabajo. Ver Tabla 6.

El reclutamiento y la selección de personal son funciones fundamentales para las organizaciones, las grandes empresas atienden muy bien los aspectos formales y administrativos de dichas tareas, arman esquemas muy detallados, y muchas veces la selección está en manos de alguien sin formación profesional específica que debe ocuparse de cumplir con dichos aspectos formales, en los que también se apoyarán todas las decisiones de la empresa (Richino, 2000).

Realizar la tarea de reclutar y la seleccionar personal, desde la formación específica de un psicólogo, aporta a la función aspectos peculiares y distintos de los que puede brindar otro tipo de profesional (sin discutir si es mejor o peor), ya que un psicólogo se ha formado para percibir y comprender la conducta humana; en la tarea de reclutamiento y la selección de personal debe utilizar sus recursos para comprender las características y necesidades del contexto solicitante y realizar una lectura diagnóstica y pronóstica de los candidatos posibles (Richino, 2000).

Por lo anterior se especifica en los puntos siguientes el rol del psicólogo dentro de una organización laboral desde que ingresa a la misma sin experiencia.

### **1.13 Etapa inicial en el desarrollo del rol profesional del psicólogo**

El deseo de cualquier individuo por desempeñarse profesionalmente en alguna área de trabajo es de tipo preparatoria. Richino (2000) señala que en la etapa inicial en el desarrollo de un rol profesional, en este caso, el rol del psicólogo laboral debe expresar una actuación sistematizada, es decir, el individuo debe prepararse, informarse y observar diferentes experiencias de lo que debería y no debería hacer, retomando la información acumulada, las experiencias cercanas, las propias ideas de cómo actuar ante posibles situaciones al frente de un puesto de trabajo.

La realización del ejercicio profesional de la autora de este trabajo, se inicio en el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de la Secretaría del

Trabajo y Previsión Social sin la experiencia requerida para realizar los procedimientos básicos para dicho proceso: hecho que coincide con las conclusiones de Richino (2000), quien señala que en la etapa inicial del desempeño de un rol profesional como psicólogo laboral, el individuo no cuenta aún con un repertorio de habilidades para enfrentar y resolver los problemas inherentes al rol, pero sí con un saber teórico, mismo que se adquirió durante la formación académica. En la etapa inicial, el desempeño de un papel o un rol determinado, se desconoce, igual que la propia capacidad de respuesta., por lo que es indispensable conocer los procedimientos básicos de tipo teórico para la llevar a cabo un reclutamiento y selección adecuados.

Richino (2000) propone una serie de puntos que debería contemplar una metodología o sistema de trabajo en sus etapas iniciales; la Tabla 6 sugiere una metodología para desempeñar un trabajo incipiente.

**Tabla 6**

<b>Puntos recomendables para elaborar una metodología o sistema de trabajo incipiente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En el caso de la aplicación de una entrevista de trabajo, se sugiere al psicólogo la regulación de la distancia óptima, ya que cuando se experimenta la sensación de seguridad derivada de la distancia óptima, es posible intervenir objetivamente.</li> <li>✓ Se debe contar con un sistema para obtener información (contar con una guía como entrevistas, encuestas, test, dinámica preelaborada).</li> <li>✓ Se sugiere contar con una modalidad para registrar, procesar y elaborar información (como un paquete informático).</li> <li>✓ Contar con criterios para discernir la información relevante de la menos relevante (por ejemplo, la información relevante sería la experiencia laboral del candidato y la menos relevante, si vive en una casa rentada o propia).</li> <li>✓ Capacidad para tomar decisiones y seleccionar alternativas de solución.</li> </ul>
Fuente: Richino, S. (2000). <b>Selección de personal</b> . Argentina: Paidós.

El rol incipiente, escasamente desarrollado, frente a una situación que exige una respuesta correcta e inmediata, no responde de la misma manera que un rol que está bien establecido. El individuo tiene dos alternativas: se paraliza o responde con el rol o los roles más desarrollados, ya que estos son una herramienta fuerte, segura, pues las personas tienden a utilizar aquellos roles en los cuales están más experimentados, porque les proporciona una seguridad que contribuye a mejorar sus posibilidades (Richino, 2000).

### **1.14 Etapa de consolidación de un rol profesional**

Richino (2000) plantea que la primera tarea que un profesional debe afrontar dentro de una institución consiste en definir y construir su propio rol; éste se construye trabajando con las expectativas propias y con las de la organización de

manera conjunta, para obtener un sistema de trabajo satisfactorio tanto para el individuo como para la organización.

Para saber cuál es el nivel de experiencia o desarrollo en el tratamiento de un problema se requiere desarrollar la capacidad de autocrítica. La autoevaluación o autocrítica permite avanzar en la autoobservación, mantener un diálogo interno reflexivo, verificar los posibles errores para corregirlos o incluir posibles mejoras.

El diálogo es un evidente indicador de crecimiento y afirmación en el ejercicio de la función, es decir, las conclusiones obtenidas de la propia observación permiten confrontar las opiniones con las de las demás personas y llegar así, a puntos de acuerdo; ya que, si el psicólogo se quedará sólo en el nivel de observador, únicamente describirá y ejecutará sus funciones automáticamente; pero si suele reparar en la autoobservación y reflexionar en sus errores y aciertos, confrontando hipótesis, sabrá cómo responder y obtener un resultado beneficioso para ambas partes.

En suma, el reto del psicólogo en las organizaciones laborales consiste en crear y consolidar su propio rol considerando que entre más preparado se encuentre mejor desempeñará su trabajo.

La importancia de este capítulo reside en el análisis de los factores que han contribuido en el inicio y evolución de la Psicología aplicada a las organizaciones laborales, ya que la conjugación de estos factores otorga una visión más amplia que la sola descripción de la participación de la Psicología en el mundo laboral y permite observar no sólo su diversificación, sino su progreso, mismo que destaca el trabajo del psicólogo en las empresas, el cual ha tenido mayores espacios y aportaciones al no ocuparse únicamente de la administración de los individuos como un mero recurso económico, sino de conocer la conducta de los mismos para mejorarla y predecirla en función de los objetivos de la organización y de los mismos trabajadores.

Para mejorar o predecir una conducta es necesario saber cómo es que ésta se produce, qué factores la desencadenan, cuándo se produce y qué factores pueden inhibirla; es el psicólogo. El encargado de responder a estos cuestionamientos. Las respuestas a estas preguntas marcan la diferencia entre el trabajo de un administrador y un psicólogo; por ejemplo, los enfoques individuales desarrollados por Maslow enfatizan la importancia de los aspectos psicológicos del individuo como la motivación, factor no tomado en cuenta por el taylorismo donde el hombre se reducía a ser una parte más del engranaje de la máquina y del proceso de producción.

El psicólogo en el ambiente laboral trabaja con aspectos como la conducta de los individuos. Para Mayor y Tortosa (1990) la conducta en el trabajo se caracteriza por estar motivada hacia el logro de resultados valorados tanto para él mismo como para la organización.

Sin embargo, ¿qué sucede con el trabajador y con la organización cuando el primero no manifiesta conductas motivadas hacia sus actividades laborales?

Si el individuo no satisface sus necesidades con el desempeño de su trabajo, redundará en baja productividad, constante rotación, ausentismo; pero ¿qué factores llevan al individuo a sentirse motivado en su desempeño laboral?.

Armstrong (1991) (citado por Servin y Vázquez, 2004) sugiere dos formas básicas de motivación a través de las cuales un individuo puede desempeñar su trabajo:

1. Motivación extrínseca: es lo que hace la organización laboral con o por las personas para motivarlas como: incentivos, prestaciones, políticas.

González (1993) y Mayor y Tortosa (1990) mencionan factores motivacionales extrínsecos:

- Salario: que puede ser inmediato o diferido.
- Seguridad en el puesto de trabajo: obtener un puesto de base.
- Información: contar con información necesaria acerca de las tareas a desempeñar en el puesto y de las reglas de la empresa.
- Variedad en las tareas: la repetición continua de una o varias tareas puede conducir a la monotonía y al aburrimiento.
- Ascensos y promociones: se asocia a las posibilidades de realizar tareas más significativas, de recibir mayor estatus laboral y social a partir del reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos y habilidades.
- Relaciones con los jefes y superiores: saber que se obtendrán relaciones de respeto.
- Condiciones de trabajo: tener disponibilidad de recursos materiales, buenas condiciones físicas en el trabajo, horario regular, etc.

2. Motivación intrínseca: son los factores autogenerador que influyen en los individuos para comportarse de una manera específica hacia ciertas situaciones: el trabajo en sí, el desarrollo dentro de la organización laboral, etc.

La motivación tiene como fin la satisfacción no sólo de los objetivos de la empresa, sino también de los del individuo que trabaja en ella, pues el logro de las metas de la organización está también determinado por satisfacción de los logros individuales, misma que surge de la motivación intrínseca.

González (1993) y Mayor y Tortosa (1990) especifican los tipos de motivación intrínseca en el trabajo de los individuos:

- Motivación hacia el logro de metas: ejerce un efecto positivo tanto en la satisfacción producida por esas metas como en la misma motivación.
- Motivación por pertenecer a un grupo: los lazos sociales contribuyen a hacer tolerables muchas de las tareas monótonas o rutinarias.

- Motivación por competir: aquí la motivación impulsa a la realización de un trabajo de calidad.
- Motivación por poder: se busca obtener control sobre personas u objetos.

Este capítulo tuvo la finalidad de ser la parte introductoria del quehacer del psicólogo en las organizaciones sociales de tipo laboral, ya que para comprender a las organizaciones en un contexto general, es necesario comprender qué es una organización, cuáles son sus tipos y cuál ha sido la historia de la participación del psicólogo a través de la evolución de éstas; para de esta manera, contribuir a la desempeño del psicólogo enfocado al reclutamiento y selección de personal.

Establecidas las características de las organizaciones y el papel del psicólogo en ellas, el Capítulo II abordará una de las funciones de la psicología en el área de reclutamiento y selección de las organizaciones sociales: el análisis y la descripción de los puestos de trabajo, retomando aspectos de tipo administrativo, pero reiterando los de tipo psicológico.

## CAPÍTULO II ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

### 2.1 Definición de puesto de trabajo

En toda organización es posible ubicar a cada individuo en la serie total de relaciones y conductas que aquélla incluye; para lograr esta ubicación Katz y Kahn (1977) señalan que el puesto es el concepto clave, pues este se coloca en un punto particular del espacio organizacional, definiendo a su vez el mismo espacio en base a una estructura de puestos interrelacionados.

En suma, para estos autores el puesto implica una idea de relación, que define a cada posición en base al nexo que tenga con otros y con el sistema como un todo; donde se asocian con el puesto una serie de actividades o conductas esperadas, que constituirán el papel que ha de cumplir toda persona que ocupe el puesto.

Desde el punto de vista de la psicología, el concepto de papel lleva implícita la idea de conductas requeridas para desempeñarlo; si bien para Muchinsky (1993) los individuos traen sus propias personalidades, habilidades y actitudes a la organización, esta última siempre espera de aquellos conductas específicas para el desempeño de sus actividades.

Para Katz y Kahn (1977) la conducta expresada en el papel del individuo, se define como los actos recurrentes de éste, que se interrelacionan debidamente con las actividades repetitivas de otras personas hasta lograr los resultados previstos por la organización. En las organizaciones formales muchas de las conductas funcionalmente específicas que componen el sistema son detalladas por escrito a través de la descripción de puestos de trabajo.

### 2.2 Descripción del puesto de trabajo

Autores como Fernández-Ríos (1995) y Grados (2001) concuerdan en que la descripción de puestos de trabajo es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistematizada, según un protocolo que consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto en base en las funciones que éste comprende .

Grados (2001) plantea que el concepto de puesto implica dos elementos esenciales:

- a) *Su contenido*, determinado por el conjunto de funciones concretas.
- b) *Sus requisitos*, determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Para determinar cuáles son los elementos que se incluyen en el contenido y en los requisitos del puesto, se realiza una descripción y especificación del mismo.



Barranco (1993) señala que para cada uno de los distintos puestos de la empresa se efectuará una descripción completa que permita tres aspectos importantes:

- a) Identificar el puesto de trabajo.
- b) Definirlo, identificando brevemente la razón de ser del puesto y lo que se consigue con él.
- c) Describirlo, indicando las funciones y actividades que compone su misión.

La materialización de descripción del puesto es la “ficha de descripción del puesto de trabajo” que, normalmente, está constituida por 15 apartados cuyo contenido se describe a continuación:

### **1. Identificación del puesto de trabajo**

Grados (2001) señala que este punto se refiere a los datos que permiten la identificación del puesto contiene los siguientes aspectos:

**a) Denominación del puesto:** es el nombre que se da de manera oficial y es de uso cotidiano, debe ser lo más breve posible y sintetizar los elementos que componen el puesto, se debe usar la terminología de uso nacional del mercado nacional con nombres concretos. A su vez, la denominación del puesto contiene los siguientes puntos (Ver Tabla 7):

- ✓ Clave: Número que corresponde al puesto en el archivo de la empresa.
- ✓ Categoría: Rango que se le otorga de acuerdo con lo que se establezca la empresa; por ejemplo, suelen englobarse de la siguiente forma: nivel ejecutivo, mando intermedio y nivel operativo.
- ✓ Horario: Especifica hora de entrada y de salida.
- ✓ Sueldo asignado al puesto: Se determina la cantidad y la modalidad; cuánto y cómo; si se pagará por hora, por día, etc.
- ✓ Ubicación del puesto: Se refiere a la localización del mismo dentro de la estructura de la empresa.
- ✓ Jerarquía y contactos: Para establecer este punto, se anota el puesto del supervisor inmediato y el de los trabajadores a su cargo, así como de sus relaciones internas (contactos permanentes con personal de la empresa) y externas (con gente que no pertenece a esta).
- ✓ Número de trabajadores que desempeñan el puesto: No es necesario incluir los nombres de las personas. Por último se anota el nombre y firma del analista y del supervisor inmediato del titular del puesto, así como la fecha de análisis.

**b) Formación necesaria:** es el grado académico que se requiere para realizar adecuadamente el trabajo.

c) **Experiencia mínima necesaria:** es el tiempo mínimo de experiencia para ocupar el puesto.

**Tabla 7. Ejemplo de una Descripción de encabezado o Denominación del Puesto de Trabajo**

<b>Nombre de la empresa</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Secretaria
<b>Clave</b>	CV-81
<b>Ubicación</b>	Departamento de personal
<b>Reporta a:</b>	Jefe de personal
<b>Personal a su cargo</b>	Auxiliar de oficina
<b>Puestos conexos</b>	Inferior: taquigrafía de oficina Superior: Secretaria de Gerencia
<b>Fecha de análisis</b>	Enero 2006
<b>Titular del puesto</b>	
<b>Revisó</b>	
<b>Analizó</b>	

Fuente: Grados, J. (2001). **Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.** 2ª ed. México: Manual Moderno.

**d) Misión básica del puesto:** Es la función esencial del puesto, así como las principales responsabilidades u obligaciones del mismo, es una reflexión acerca de “para qué sirve mi puesto”; se convierte así, en una explicación del conjunto de actividades del puesto de modo muy breve, por ejemplo, en las actividades de una Secretaria: “Toma taquigráficamente lo que le dicta el jefe de personal”.

**e) Principales tareas:** Consiste en una descripción detallada de las operaciones que se realizan en un puesto determinado. Está constituido por partes o etapas principales que se recomienda enumerar en orden progresivo incluyendo los siguientes puntos:

- Actividades diarias
- Actividades periódicas
- Actividades eventuales
- Accesorios del puesto: comprende aquellos elementos físicos que van a permitir el desarrollo de las funciones del puesto analizado, como el equipo cotidiano, herramientas, papelería, etc.

**f) Iniciativa:** Este punto implica la pregunta ¿qué decisiones puede tomar en el puesto de trabajo, sin necesidad de autorización del superior?. Indica la iniciativa que permite el puesto de trabajo señalando la libertad de acción del ocupante; aunque algunas veces se pueda consultar con el superior, personalmente se han de tomar decisiones con cierta frecuencia.

**g) Dependencias:** Denominación de los cargos o puestos de la plantilla de la empresa que tienen autoridad jerárquica sobre el ocupante del puesto analizado. Este es uno de los puntos en los que se produce una mayor variedad de respuestas debido a la multiplicidad de organigramas de las empresas.

**h) Supervisión y control:** Indica la consecuencia de los errores que puedan ocurrir por falta de cuidado o atención, así como el nivel de comprobación de los trabajos, ya que los errores pueden afectar a otros departamentos o áreas por lo que hay que detectarlos antes de que produzcan daños importantes.

**i) Relaciones funcionales:** Se refiere a los contactos mantenidos que surgen habitualmente, como consecuencia del trabajo desarrollado en el puesto con personas u organismos internos o externos a la empresa.

**j) Documentos:** Descripción de la información escrita que se recibe o que se genera en el puesto como consecuencia de las actividades del mismo, por ejemplo: documentos impresos, informes, balances, actas, archivos, oficios, boletines, documentos virtuales en las bases de datos, entre otros.

**k) Esfuerzo físico:** Se indican en este punto las posturas o posiciones que el ocupante del puesto adopta, así como el nivel de esfuerzo debido al manejo de pesos en caso de que sea un trabajo que implique levantar objetos. El esfuerzo puede ser físico o mental y considera la intensidad o frecuencia de esfuerzo físico exigido para la ejecución de las actividades. Por ejemplo, el esfuerzo físico para un puesto secretarial se especifica así: “El necesario para la pulsación mecanográfica realizada durante casi toda la jornada “. El esfuerzo mental se especifica así: “Atención concentrada durante los dictados y en las transcripciones para evitar errores”.

**l) Concentración mental:** Este factor se analiza a través de la relación ritmo de trabajo-desarrollo de una conversación mientras se trabaja. Mide el grado de concentración necesaria para desarrollar habitualmente las tareas del puesto.

**m) Atención visual:** Este factor indica el requerimiento del trabajo en cuanto a la necesidad de fijar la vista del ocupante en las actividades que tenga que desempeñar; sin embargo, cuando para el trabajador sus actividades se convierten en un trabajo rutinario, este hecho implica bajos niveles de estimulación que generan insatisfacción en pocas horas.

**n) Equipamiento:** Describe los útiles o equipos que son manejados directamente por el ocupante en el puesto de trabajo.

**ñ) Riesgos:** En este punto se describen los tipos de accidentes en cuanto a la gravedad a la que está expuesto el ocupante en el desarrollo de su trabajo, así como la posibilidad de los mismos al considerar los que realmente han ocurrido en el puesto.

**o) Condiciones ambientales:** Se describen aquellas condiciones bajo las que se desarrolla el trabajo y a las que está sometido el ocupante del puesto al ejecutar el trabajo, así como el grado en que estas condiciones lo hacen desagradable y el tiempo que debe permanecer sometido a estos elementos. Ejemplo de condiciones ambientales son los espacios amplios o reducidos, tiempos prolongados ante una pantalla de computadora o tiempos prolongados en una misma posición. De lo anterior se derivan los efectos negativos de la conducta del individuo sobre la producción y realización de su trabajo, si las condiciones ambientales colocan al trabajador en situaciones las cuales no pueda resolver; González (1993) destaca que se genera en el individuo un cambio de conducta al desviarlo del objetivo de solucionar el problema.

**p) Observaciones generales del puesto:** En este punto se indican aspectos relacionados con el clima laboral de los ocupantes del puesto, bien por cuestiones salariales, bien por la obsolescencia de equipos o por otras circunstancias del entorno.

Hasta este punto se ha mencionado lo que es un puesto de trabajo, sin embargo es necesario analizarlo de lo general a lo particular para comprender lo que hace el trabajador en su puesto, cómo lo hace, qué necesita para realizarlo y por qué lo hace; es decir,, qué importancia tienen sus actividades para la organización.

### **2.3 Definición de Análisis de Puesto de Trabajo**

El análisis de puestos de trabajo se define como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender al nivel de las operaciones, acciones, movimientos, etc. (Fernández-Ríos, 1995).

La finalidad del análisis de puestos es conocer lo que cada trabajador hace, definiendo al puesto como un conjunto de operaciones, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica (Grados, 2001).

Antes de realizar un análisis de puestos de trabajo es recomendable plantearse estas preguntas básicas (Fernández-Ríos, 1995):

✓ **¿Qué hace el trabajador?**

Esta pregunta es la primera que debe plantearse trata de reunir y exponer, de acuerdo con algún criterio valorativo (importancia de la actividad, porcentaje de tiempo en que se hace, dificultad de realización, etc.), todas y cada una de las tareas, operaciones o acciones que se realizan en el puesto.

✓ **¿Cómo lo hace?**

Las respuestas a esta pregunta recogen todo lo relativo a procedimientos, modalidades operativas, instrucciones o normas, que se tienen en cuenta para que el trabajador lleve a cabo cada una de las tareas.

✓ **¿Con qué lo hace?**

Esta cuestión se refiere a todo tipo de utensilios, herramientas y/o equipos, así como materiales que se utilizan en el desarrollo del trabajo.

✓ **¿Por qué lo hace?**

Esta es una cuestión que no siempre resulta fácil de responder rápidamente, ya que se relaciona con preguntas tales como: ¿por qué se realiza esta tarea?, ¿qué finalidad concreta tiene?, ¿por qué se realiza del modo en que se efectúa actualmente?, ¿qué conexión existe entre el resultado de este puesto y los demás?. A veces es más sencillo encontrar la respuesta planteando la pregunta en sentido negativo: ¿qué ocurriría si no se realiza este trabajo?, ¿dónde se manifestaría?, ¿quién lo notaría y en qué?, ¿en qué afectaría el que se dieran cuenta?, ¿si se realizara de otra manera, se notarían las diferencias?.

✓ **¿Quién lo hace?**

Esta área del análisis de puestos de trabajo comprende las dificultades del desarrollo de las tareas del puesto del puesto, los requisitos físicos, de aptitud, de actitud, de conocimientos y de capacidad que se demandan del trabajador responsable de su ejecución.

La conjugación de las preguntas anteriores permite delimitar los métodos para efectuar un adecuado análisis de puestos de trabajo.

## **2.4 Métodos para la obtención de datos en el Análisis de Puestos de Trabajo**

El procedimiento metodológico que permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo consta de dos fases (Fernández-Ríos, 1995): a) El Análisis de puestos de trabajo (APT) y b) La Descripción de puestos de trabajo (DPT).

### **a) Análisis de puestos de trabajo (APT)**

Para resaltar los aspectos psicológicos de los métodos de investigación para recabar información para un análisis de puestos de trabajo, Rubistein (1967) destaca que deben estudiarse los productos psíquicos de la actividad investigada, a fin de deducir sus características psicológicas y también las del sujeto.

Mc Cormick (1976) (citado por Fernández-Ríos, 1995) menciona algunos métodos para recabar información relativa a un puesto de trabajo:

## ➤ **Observación**

Consiste en que una persona o grupo –distinta del trabajador cuyo puesto se analiza- observa y registra las conductas que realiza el trabajador en la ejecución de las actividades que corresponde a su puesto de trabajo.

Existen dos tipos de observación de acuerdo a las conductas que se quieren observar: la observación estructurada y la observación no estructurada.

Si se trata de conductas espaciales o verbales, ES preferible utilizar la observación estructurada, pues implica un sistema de clasificación elaborado con anterioridad y resulta útil para disponer una guía estricta de observación, identificar objetivos y reunir datos con gran fiabilidad.

Si se observan conductas diversas, es de mayor utilidad la observación no estructurada o semiestructurada, pues no implica un sistema predefinido de categorías clasificatorias. Los observadores toman datos generales sobre la situación objeto a intervalos regulares de tiempo. La observación no estructurada es recomendable inicialmente para elaborar un buen sistema de categorías de clasificación para posteriores observaciones estructuradas y obtener un conocimiento detallado de determinados puestos.

Para Rubistein (1967) el observador debe fijar su atención en una finalidad, la cual le proporcione la justa postura frente al objeto de observación; ya que de acuerdo con al finalidad, debe disponerse de un plan de observación el cual se fija un esquema. El proceder de una forma planeada y sistemática es el rasgo esencial de la observación como método científico.

La observación sólo es un método científico cuando no se limita simplemente a registrar los hechos, sino que garantiza la formación de hipótesis, comprobándolas nuevamente.

### ***Ventajas de método de observación estructurada***

- Los datos procedentes de la observación son las conductas reales que son objeto directo de estudio y registro.
- Proporciona una información cualitativa profunda sobre el trabajo del ocupante.
- Contiene una gran riqueza de matices y contenidos, en cuanto que la conducta tiene lugar en el escenario de trabajo tomando en cuenta las experiencias presentes.

### ***Inconvenientes del método de la observación estructurada***

- Requiere una gran cantidad de tiempo
- Los costos económicos suelen altos por el tiempo invertido.
- Si el observador no es experimentado, puede hacer largas observaciones, pero dejar de lado aspectos que ayuden a comprender integralmente las conductas requeridas.

#### ➤ **Entrevista individual con el ocupante del puesto**

La entrevista es un intercambio de información entre una o más personas, llamadas entrevistadores, y una o más, llamadas entrevistados, donde los primeros dirigen el proceso. En el caso de la entrevista de análisis de puestos el entrevistador trata de obtener del entrevistado toda la información que necesite sobre un puesto de trabajo de los que el entrevistado es ya un conocedor.

La entrevista implica una conversación, misma que para Rubistein (1967) es un punto de gran importancia pues es un método que manifiesta el desarrollo interno de los procesos psicológicos del entrevistado, mismos que pueden ser contrastados (en el caso de la entrevista con el aspirante) con los datos objetivos en que se desarrolla toda la conversación.

#### ***Ventajas del método de la entrevista***

- Permite explicar individualmente a cada informante la importancia del objeto de análisis.
- Permite obtener del informante cualquier aclaración para la correcta descripción del puesto.
- Es compatible con cualquier otro método de obtención de información.

#### ***Inconvenientes del método de la entrevista***

- Es costosa en tiempo, analistas y recursos económicos.
- Se corre el riesgo de no contemplar todas las preguntas requeridas.

#### ➤ **Reunión de expertos**

La reunión de grupo de expertos es un procedimiento metodológico que provoca el encuentro de varias personas especialistas en un puesto: el ocupante, su supervisor y cualquier persona que conozca el puesto objeto de atención; realizando una discusión sobre el mismo con la intención de reunir datos e información relativos a dicho puesto o a un grupo de puestos.

#### ***Ventajas de método de la reunión de expertos***

- Inicialmente es poco costoso para obtener una buena información sobre lo que se hace en un puesto.
- Es fácil de ejecutar por expertos en la conducción de grupos de trabajo.
- Es útil para la preparación de protocolos de análisis de puestos.

### ***Inconvenientes de método de la reunión de expertos***

- Resulta muy costosa en tiempo y dinero si se quiere aplicar a todos los puestos de trabajo.
- Supone poca implicación del ocupante en el proceso de análisis.
- Poco recomendable para aplicaciones masivas.

#### ➤ **Lista de verificación (chequeo)**

La lista de chequeo es un conjunto de ítems que se presentan en un determinado orden, a los que habrá de responder indicando si ese ítem está o no implicado en el puesto de trabajo objeto de análisis y, en qué medida lo está.

### ***Ventajas del método de la lista de chequeo***

- De fácil e inmediata disponibilidad.
- Suelen existir sistemas computarizados de tratamiento estadístico de los datos.
- No requieren inversión de tiempo excesivo en su elaboración.

### ***Inconvenientes del método de la lista de chequeo***

- Si se aplican sistemas computarizados elaborados previamente por empresas ajenas a la del puesto mismo, no se utiliza vocabulario específico propio de la organización en que se aplica.
- Pueden mencionar técnicas e instrumentos específicos que no necesariamente se utilizan en ese puesto.

#### ➤ **Diario de trabajo**

Freda y Senkewicz (1988) (citados por Fernández-Ríos, 1995) señalan que el diario de trabajo es un procedimiento de lápiz y papel que solicita a los ocupantes de los puestos que registran las actividades que se han realizado en intervalos de tiempo preestablecidos, en el curso de una jornada de trabajo, con el objetivo de identificar actividades del puesto cuando pocas o ninguna de tales actividades han sido registradas recientemente o en el pasado.

### ***Ventajas del método del diario de trabajo***



- Es un procedimiento poco costoso.
- Es fácil de administrar y analizar.
- No requiere un personal técnico muy calificado.

### ***Inconvenientes del método del diario de trabajo***

- Es posible que el trabajador escriba actividades que en realidad no realiza.
- Se corre el riesgo de que las actividades redactadas pertenezcan sólo a un ciclo de trabajo y no aborde todas en su conjunto.
- Suele ocasionar bastante rechazo entre los trabajadores debido a las constantes distracciones.

### **➤ Análisis del contenido de documentos laborales**

Para el análisis del contenido de documentos laborales, se utilizan todo tipo de fuentes de información escrita, principalmente manuales de organización y de operaciones, normas y procedimientos propios de la compañía; resultan además de gran utilidad documentos explicativos del uso de máquinas, quejas y reclamaciones formuladas en relación con el puesto, instrucciones de prevención y corrección de errores.

Este análisis consiste en retomar los documentos antes señalados y basarse en ellos para definir el puesto de trabajo.

### ***Ventajas del método de análisis de contenido de documentos laborales***

- Es útil para el entrenamiento de analistas inexpertos.
- Proporciona información que ha sido ya elaborada anteriormente.
- Se salva de los errores propios del proceso de redacción y transcripción de informaciones obtenidas por otros procedimientos.

### ***Inconvenientes del método de análisis de contenido de documentos laborales***

- Suele ser un trabajo lento y laborioso.
- Manuales poco actualizados.
- La actualización suele ser lenta y costosa.

## **b) Especificación de puestos de trabajo**

Grados (2001) define a la especificación de puestos de trabajo como un producto del análisis de puestos que consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, responsabilidad y esfuerzo que exige el puesto, así como las condiciones a las que se somete su ocupante considerando los siguientes puntos:

a. **Habilidad:** es la capacidad necesaria para desempeñar el puesto, se divide en dos clases:

- ✓ Habilidad física: se determina a través de los siguientes elementos:
  - Entrenamiento
  - Destreza
  - Agilidad
  - Rapidez
- ✓ Habilidad mental: se determina a través de los siguientes puntos:
  - Escolaridad
  - Experiencia
  - Iniciativa
  - Conocimientos
  - Capacidad de expresión
  - Ingenio

b. **Responsabilidad:** se deriva de la actividad propia del puesto y de la relación que ésta guarda con el proceso productivo. La responsabilidad puede ser:

- ✓ Por el trabajo de otros: riesgos a los que están expuestos los subordinados y terceras personas con motivo de las funciones que realiza el ocupante del puesto.
- ✓ Por valores: es necesario especificar el monto aproximado de éstos para determinar el grado de responsabilidad. Los valores pueden ser de tres tipos:
  - Equipo
  - Dinero
  - Información confidencial

c. **Por trámites:** realización de trámites en forma y tiempo adecuados.

d. **Esfuerzo:** puede ser físico o mental y está determinado por el tipo de habilidad que requiere el trabajador y la intensidad o grado en que ésta se aplica para desempeñar el puesto. Hay dos tipos de esfuerzo:

- ✓ Esfuerzo físico:
  - Fuerza física requerida
  - Tensión muscular
  - Cansancio físico
  - Postura
- ✓ Esfuerzo mental:
  - Atención visual y auditiva
  - Fatiga mental

- Concentración
  - Tensión nerviosa
  - Volumen y ritmo de trabajo
- e. **Condiciones físicas:** involucra todas aquellas condiciones físicas de medio en que se realiza el trabajo, así como los riesgos que asume el ocupante del puesto. Dentro de las condiciones del medio están:
- ✓ Iluminación, temperatura, ventilación, ruidos, limpieza, olores desagradables y espacio.
  - ✓ Posición, la postura que debe adoptar el trabajador para realizar su trabajo.
  - ✓ Riesgos, que pueden ser de dos tipos: Contraer enfermedades y sufrir accidentes, considerando el riesgo y la probabilidad de que estos puntos puedan ocurrir.
- f. **Otros requisitos del puesto:** se refieren a condiciones de tipo físico que necesite la persona para cubrir el puesto y dependen de la política de la empresa:
- ✓ Edad (señalando límites mínimos y máximos)
  - ✓ Estatura
  - ✓ Sexo
  - ✓ Peso
  - ✓ Estado civil
  - ✓ Disponibilidad para viajar
  - ✓ Presentación
  - ✓ Nacionalidad
  - ✓ Idiomas

## 2.5 Valuación de puestos de trabajo

La valuación de puestos de trabajo proporciona bases sistemáticas y objetivas para la determinación del valor relativo de los diferentes trabajos y así poder establecer un sistema racional de paga, además de que establece el grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que se requiere para desempeñarlo y así poder realizar una justa comparación entre los diversos puestos dentro de la organización (Grados, 2001).

Barranco (1993) señala que la valuación de los puestos de trabajo puede realizarse a partir de la información que proporciona el análisis de puestos sean aplicables a la valoración deben tener determinadas características que a continuación se resumen:

- Estar perfectamente determinados y ser concretos, sin posibilidad de interpretación contradictoria.
- Ser significativo en lo referente al trabajo efectuado en la empresa.
- Ser admitidos por los trabajadores y sus representantes.

Los objetivos de la valuación de puestos de trabajo, según Barranco (1993) son:

- Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos.
- Establecer un plan de salarios en línea con el mercado.
- Proporcionar una base equitativa para la administración de los salarios en la empresa.
- Servir de base para las negociaciones con los sindicatos.
- Proporcionar una estructura para la revisión periódica salarial.
- Facilitar el ascenso y capacitación del personal.
- Aclarar funciones, autoridad y responsabilidad del puesto, lo que facilita la simplificación del trabajo y elimina la duplicidad funcional.

### ➤ **Sistemas para la Valuación de Puestos de Trabajo**

Grados (2001) señala que la finalidad de la valuación de puestos de trabajo es proporcionar bases sistemáticas y objetivas para la determinación del valor relativo de los diferentes trabajos y, así, poder establecer un sistema racional de paga.

Continuando con Grados (2001) menciona que los sistemas para la valoración de puestos de trabajo están divididos en tres grupos: sistemas no cuantitativos, sistemas cuantitativos y sistemas híbridos.

**A. Sistemas no cuantitativos:** Estos sistemas se llaman así por carecer de elementos numéricos para su determinación, los principales son el de alineamiento y sistemas de grados.

#### ✓ *Sistema de alineamiento*

Este sistema también es llamado de rangos, de organización o de categorías. En él, todos los puestos se jerarquizan y se ubican en una escala continua. Se parte del más importante para la empresa hacia el más elemental. La clasificación se realiza tomando en cuenta la dificultad relativa de las tareas y el valor de éstas para la organización. Algunos sistemas requieren de la formación de un comité de valuación que establezcan los niveles de cada puesto.

La desventaja de este sistema es su subjetividad, ya que se basa en la apreciación particular de los miembros del comité valuador, además de no ser flexible, ya que sería necesario rehacer la valuación de puestos cada vez que se agregue un miembro más a la organización. Así mismo, este sistema sólo puede

ser aplicado en pequeñas organizaciones. La ventaja de este sistema es que resulta rápido y barato.

✓ *Sistema de grados*

Consiste en establecer una serie de grados o categorías para identificar los puestos que se van a valorar. En este sistema se elabora una definición de cada categoría, se hace una clasificación para cada puesto, se hace una clasificación para cada puesto dentro de clases predeterminadas y se asignan rangos de sueldo a cada una de ellas.

Dentro de las ventajas que se pueden observar en la aplicación de este método, se encuentra la sencillez de su procedimiento y la rapidez de aplicación en pequeñas empresas, contiene pocas desventajas como la dificultad que representaría describir cada grado.

**B. Sistemas cuantitativos:** Como su nombre lo indica, estos sistemas utilizan elementos numéricos o puntuaciones, estos son el sistema de valuación por puntos y el perfil guía de Hay.

✓ *Sistema de valuación por puntos*

Este sistema está basado en la asignación de puntos a cada una de las características necesarias para el desempeño de un puesto a partir de modelos o definiciones preestablecidas con una base de métodos estadísticos.

Dentro de las ventajas de este método se encuentran la alta confiabilidad, el empleo de una escala de tipo gráfico, que lo hace más objetivo que los demás sistemas, la división de las funciones de cada puesto en factores que permite valorar todos sus componentes; además de ser más flexible que todos los mencionados, ya que se puede adaptar con facilidad en caso de que sea agregado un nuevo puesto a la escala de valuación.

La desventaja de este método es que requiere de entrenamiento para todos los miembros del comité evaluador, además de que la valuación por puntos se hace en algunas ocasiones de una forma rápida, en otras, supone mucho más tiempo.

✓ *Perfil Guía de Hay*

Este sistema fue creado por Edgard Hay en 1951 (citado por Grados, 2001) quien creó unas tablas guía, mediante las que se explica la asignación de puntos de valuación.

Este sistema contiene algunos aspectos del método de comparación de factores, así como el de puntos, además de los propios. A través de sistema Hay, la valuación de puestos puede hacerse en dos formas:

Por medio de tablas guía: estas tablas son elaboradas con base en las características y necesidades de la empresa y de la misma manera lo son los valores asignados a cada factor del puesto.

Por medio del perfil de puesto: para obtener este perfil se considera la proporción de conocimientos, resolución de problemas y resultados, que en su conjunto integran el total de la estructura del puesto.

Las ventajas de este método se basan en que sus conceptos son de fácil manejo y reduce al mínimo los juicios subjetivos de los miembros del comité valuador. Sus desventajas implican el alto costo de su implantación y su mantenimiento, requiere entrenamiento de los valuadores, además de que en México, sólo Hay y Asociados (compañía que implanta éste método) tienen el derecho exclusivo para su manejo y mantenimiento.

**C. Sistemas híbridos:** Este sistema contiene elementos de los dos sistemas anteriores y está representado por el método de comparación de factores.

✓ *Método de comparación de factores*

Este método representa un gran esfuerzo por tecnificar los métodos de valuación de puestos. Los resultados que de él se obtienen son más representativos de la realidad y tiene una apreciación más imparcial que si se usan únicamente los sistemas cuantitativos.

El método consiste en dar un orden a los diferentes empleos, tomando como punto de referencia los factores que integran a estos como aptitudes mentales, aptitudes físicas, habilidades, responsabilidad del puesto y condiciones de trabajo.

Una vez que las escalas de valuación están determinadas, es fácil incorporar nuevos puestos a estas escalas, debido a la flexibilidad del sistema; sin embargo, si no están bien establecidos los criterios de salarios para los puestos, toda la escala puede verse afectada.

En suma, la finalidad de este capítulo radica en describir cuáles son los procedimientos básicos para que el psicólogo realice un efectivo análisis y descripción de puestos de trabajo en una organización laboral.

Aunque es innegable la participación de la administración en la elaboración de un análisis y descripción de puestos para definir claramente aspectos de tipo económico-administrativo como la valuación de los puestos; también es inseparable la intervención de la Psicología, ya que finalmente, el diseño de puestos tiene como objetivo la adaptación de las características del mismo con las del individuo, el elemento primordial en la organización, fuente de expresiones conductuales donde el psicólogo tiene gran campo de intervención para analizar

los procesos psicológicos que surgen en el trabajador, para mejorar la calidad de vida del mismo y verificar si las características de éste concuerdan con las exigidas por el puesto.

Servin y Vázquez (2004) concuerdan en que la Psicología aplicada al trabajo contribuye para que el hombre trabaje según sus aptitudes y para que su esfuerzo laboral le otorgue un alto grado de satisfacción.

Para realizar un adecuado análisis de puestos la observación es el primer método para obtener la información necesaria. En 1976 Mc Cormick (citado por Fernández-Ríos, 1995) existen dos tipos de información: la estructurada y la no estructurada, ambos están dirigidos a obtener información acerca de lo que el trabajador hace al momento de realizar sus actividades laborales con el objetivo de hacer un sistema de categorías; sin embargo, este tipo de observación es de carácter externo, es decir, sólo registra conductas espaciales o verbales sin considerar las expresiones de tipo psicológico, las cuales incluyen expresiones de tipo cognitivo en el trabajador; para Rubistein (1967) las conductas directamente observables y las expresiones psicológicas no son idénticas, ya que las acciones del hombre no siempre corresponden directamente, en relación con el ambiente, a los sentimientos que el hombre pueda sentir con respecto a éste: por ello no puede comprenderse la conducta de un ser humano si no se es capaz de percibir a través de su conducta externa las cualidades de su personalidad y sus motivos, de los cuales surge su conducta.

Al observar a un trabajador y registrar sus conductas, éste ejecutará las tareas asignadas a su puesto para cumplir con el objetivo de recabar información acerca de sus actividades laborales, sin embargo, al no ser el proceso de registro conductual una actividad rutinaria, inevitablemente se sentirá observado y sin libertad para comportarse como comúnmente lo hace.

Para Rubistein (1967) realizar el registro de una sola conducta aislada del contexto puede interpretarse de varias formas, ya que es innegable el vínculo existente entre las manifestaciones internas y externas del hombre, pues si no existiera esta relación no sería posible el conocimiento psicológico.

Hasta aquí se especificó la importancia del análisis de los puestos de trabajo, en el próximo capítulo se examinará en detalle el proceso de reclutamiento de personal.

## **CAPÍTULO III. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

### **3.1 Definición de reclutamiento**

La importancia de llevar a cabo una selección adecuada y efectiva radica, por principio, en realizar un eficiente proceso de reclutamiento, pues es éste el primer paso para el ingreso a la empresa de cualquier candidato que cubra con el perfil requerido y, puesto que son las personas el motor de la empresa, el realizar una errónea selección, se verá reflejado no sólo en la satisfacción personal y laboral del empleado sino en el funcionamiento y en los resultados mismos de la organización.

Grados (2001) define al reclutamiento como la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización cuando requiere los elementos humanos necesarios para su funcionamiento. Este sistema inicial implica una serie de pasos, que deben tomar en consideración los objetivos y estructura de la empresa.

Estos pasos consisten en la aplicación de un conjunto de técnicas y procedimientos dirigidos a reunir a los candidatos que reúnan los requisitos para desempeñarse de acuerdo a las políticas de la organización. Para ello, el reclutamiento debe de utilizar las herramientas que le permitan difundir los datos de la vacante y así, conseguir el suficiente número de personas para elegir al más apto (Ver Diagrama 1).

### **3.2 Tipos de reclutamiento**

Los tipos de reclutamiento son las formas en que se realiza la búsqueda de los candidatos, es decir, los lugares a donde se acude a difundir la información acerca de las vacantes.

Existen varios tipos de reclutamiento de personal, Grados (2001) menciona los siguientes:

#### **3.2.1 Reclutamiento foráneo**

Existen dos tipos de reclutamiento foráneo:

- a) a nivel estatal
- b) a nivel municipal

##### **a) Reclutamiento Estatal**

Se realiza en la capital o principales ciudades de un estado. Antes de abordar estas plazas debe obtenerse información acerca de los periódicos de mayor circulación y la estación radiodifusora de mayor audiencia, con el fin de utilizar el



medio que más convenga a las necesidades del reclutador y hacer la contratación con la anticipación necesaria para que sean emitidos los anuncios antes de la llegada del reclutador.

También debe tenerse la precaución de contratar el hotel o salón más conocido en esa entidad y citar a los candidatos, de tal modo que cuando se llegue a dicha entidad se tenga un encuentro con los aspirantes al puesto vacante que se desea cubrir. Para lograr lo anterior deben haberse reservado el hotel, planeado los viáticos, gastos de representación y gastos de transporte, además de contar con la información de los horarios y costos de los medios de transporte que se utilizarán en caso de que sea transporte público.

Al realizar los viajes debe disponerse de todo el material y equipo que se utilizará: presolicitudes (en caso necesario), solicitudes, pruebas, lápices, papelería, formas de contrato, cronómetros, apoyos audiovisuales y cartelones.

En algunas ocasiones el propósito de estos viajes es exclusivamente contactarse con los candidatos, para enviar posteriormente a éstos a la matriz, donde se hará todo el proceso de selección.

Es conveniente mencionar que al hacer este tipo de reclutamiento debe contarse con información acerca de los salarios en la zona, así como de los centros de estudio, fuentes de trabajo y compañías que hayan hecho ahí reclutamiento anteriormente. Esto validará el reclutamiento, el viaje, los costos, ya que, por ejemplo, en el caso de que el sueldo que se vaya a ofrecer esté por debajo del nivel de ingresos registrados en esa plaza, será necesario elevarlo u optar por no hacer dicho viaje. Si en el lugar donde se va a realizar el reclutamiento existen muchas fuentes de trabajo, resultará muy difícil encontrar personal que quiera salir de su lugar de origen, o conseguir fuerza de trabajo calificada, debido a que tendrán colocación en las empresas ubicadas en el propio estado.

Otro aspecto importante que debe considerarse es el recabar información acerca de las instituciones educativas del Estado, para poder determinar qué características generales tienen los estudiantes y egresados de esos planteles, y decidir si esas instituciones serán fuentes idóneas para el reclutamiento en cuestión.

## **b) Reclutamiento Municipal**

Para este tipo de reclutamiento se utilizan algunos de los medios ya citados, pero se mencionarán otros sistemas de trabajo que han demostrado ser más eficaces. En ocasiones, algunas empresas necesitan personal que, por sus características, no se puede conseguir en las zonas urbanas. Entonces, el reclutador se ve en la necesidad de trasladarse a algún municipio o poblado donde se consigan candidatos que llenen los requisitos establecidos por la organización. En ese caso el método de trabajo es el siguiente:

Del mismo modo como se procede en el reclutamiento a nivel estatal, se reunirá información relacionada con las escuelas, tecnológicos, televisión, secundarias, normal de maestros, etc. Como puede advertirse, el nivel académico que se estaría contemplando no sería el mismo que se encontraría en zonas urbanas.

#### ✓ **Fuentes de trabajo**

Es conveniente conocer las fuentes de trabajo que existan, en relación con su número de habitantes, ya que si se llega a un lugar donde hay pocas fuentes de trabajo, donde la gente necesita emigrar a otros estados, esto garantizará que se obtenga con facilidad personas con deseos de dejar su lugar de residencia. El caso contrario ocurrirá al tratar de reclutar en grandes ciudades con gran número de ofertas de trabajo, ya que la gente no responderá al reclutamiento.

#### ✓ **Sueldos**

Se debe conocer con anticipación el sueldo que rige en la plaza en la que se va a trabajar. Esto se encuentra en relación con el nivel de industrialización del estado.

#### ✓ **Antecedentes de reclutamiento**

Es necesario averiguar de manera previa si otras empresas ya han realizado reclutamiento en el poblado donde se pretende trabajar, pues en algunos casos, estas empresas han dejado una mala impresión y obtener, por tanto, una situación de hostilidad y agresión. Por el contrario, se recibirá cordialmente a los reclutadores si las empresas que han realizado un reclutamiento efectivo anteriormente, han cumplido lo que han ofrecido.

#### ✓ **Apertura del frente de trabajo**

Consiste en preparar el lugar donde se va a recibir a los candidatos. Se debe procurar que sea accesible y popular en la entidad, se cuente con suficientes sillas y un pizarrón.

#### ✓ **Reclutamiento**

Una vez que se tenga el frente de trabajo establecido, se procederá a rotular cartelones con la dirección y horario de reclutamiento, se pegarán en lugares importantes, como la central camionera, la parroquia del pueblo, la presidencia municipal y centros de recreo en la entidad. Asimismo, se ordenarán anuncios en carros de sonido, tanto en la entidad como en los pueblos circunvecinos, y se contratarán anuncios en la radiodifusora de mayor alcance y audiencia.

### **3.2.2 Reclutamiento internacional**

Cuando las necesidades de personal en una empresa no pueden ser satisfechas con las fuentes que proporciona el país donde está localizada, por no existir esa actividad tecnológica o mano de obra, es necesario recurrir al país que posea dicha tecnología. En ese momento se recurre al reclutamiento internacional. Esto sucede con poca frecuencia y sólo en las empresas que se dedican a actividades específicas no existentes en la localidad, o realizan labores que requieren autorización de consorcios mundiales debido a la naturaleza de las mismas. Por ejemplo, la tecnología relacionada con la energía nuclear sólo la tienen algunos países y, debido al avance tecnológico y a la peligrosidad que representa tanto para la flora como para la fauna, es indispensable tomar medidas importantes de seguridad y protección.

### **3.2.3 Reclutamiento masivo**

Se realiza en instituciones tanto del sector público como del sector privado, con el fin de captar un gran número de solicitantes, ya que se tienen muchas vacantes por cubrir en poco tiempo. Para recibir a los candidatos, se requiere del personal suficiente para brindar una atención apropiada con tiempos cortos.

### **3.2.4 Reclutamiento de personal eventual**

Cuando, por necesidades específicas, el trabajo que va a realizarse requiere que la organización contrate personal eventual, el reclutador puede recurrir a organizaciones que se especializan en este tipo de servicio. La contratación de personal eventual generalmente se efectúa cuando se presentan problemas de exceso de trabajo, accidentes, incapacidad por maternidad, etc.

## **3.3 Fuentes de reclutamiento**

Las fuentes de reclutamiento de personal son los lugares de donde surgen los posibles candidatos a ocupar el puesto de trabajo.

El reclutamiento de candidatos se realiza a través de dos fuentes: Fuentes internas y Fuentes Externas

### **3.3.1 Fuentes internas**

Antes de acudir a fuentes externas de reclutamiento, casi siempre es recomendable investigar si dentro de la misma empresa hay alguna persona idónea para ocupar el puesto vacante. Proceder de esta manera es la mejor forma de estimular el desempeño y la eficacia (Casas, 1988).

Entre las fuentes internas que juegan un papel importante en una empresa se encuentran las siguientes (Grados, 2001):

#### **a) Promoción o transferencia interna de personal**

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

Se recurre a las fuentes internas cuando la empresa pretende cubrir la vacante con el personal actualmente activo en la misma organización, entre la cual se busca el trabajador idóneo para ocupar el puesto más o menos diferente al que ocupa actualmente. El reclutamiento interno puede implicar (Casas, 1988):

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencia con ascenso de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de "profesionalización" (carreras) de personal

#### **b) Sindicatos**

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

#### **c) Archivo o cartera de personal**

Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados, sin haberse utilizado porque se cubrió la vacante en cuestión. Algunas de estas solicitudes tienen las características requeridas para el puesto vacante.

#### **d) Familiares y recomendados**

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

## Ventajas de las fuentes internas

- ✓ **Rapidez y economía:** Evita la mayor parte de los pasos del reclutamiento (difusión de vacante, entrevista preliminar, aplicación de pruebas psicométricas), pues el empleado ya fue seleccionado con anterioridad y se ahorran gastos tanto del reclutamiento mismo como de la primera capacitación.
- ✓ **Seguridad:** Puesto que ya se conoce al empleado y la empresa tiene todo su historial.
- ✓ **Automotivación, competitividad constante:** Los empleados perciben la posibilidad de desarrollo de sus condiciones laborales al contemplar las oportunidades que la empresa le brinda, y al observar el ascenso o promoción en sus colaboradores.

## Desventajas de las fuentes internas

- ✓ **Posibles deserciones:** Dado que la organización ofrece desde la contratación la posibilidad de desarrollo, si los empleados consideran que han cumplido con todas las políticas de la empresa, esforzándose por realizar adecuadamente su trabajo y la promoción o el ascenso no surge o no está contemplado para éste, se corre el riesgo de que el trabajador se frustre y, por ende, empiece a reconsiderar su estancia dentro de la organización.
- ✓ **Falta de objetividad:** Al considerar a recomendados o familiares para cubrir la vacante, se corre el riesgo no dar la importancia suficiente a las características requeridas para el puesto, además de restarle atención al proceso de evaluación.
- ✓ **Conflictos entre los empleados:** Puede provocarse una actitud negativa entre los empleados que no cubren con las características necesarias para la vacante y que, por tanto, no son considerados para la misma.
- ✓ **Limitación en la innovación:** Al negarse a la apertura de personal de nuevo ingreso, también se limita la entrada de nuevos enfoques para resolver problemas y, en general, se limita el enriquecimiento tecnológico e intelectual.
- ✓ **Pérdida de candidatos:** Al recurrir a la cartera de personal que se obtiene mediante el acopio de todos los currículos durante un periodo de tiempo, se presenta la posibilidad de que dichos candidatos se encuentren laborando en otras empresas (García, 1992).

### 3.3.2 Fuentes externas

Son aquellas a las que se puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa (Grados, 2001). El reclutamiento externo se realiza

con candidatos reales o con posibles candidatos, es decir, con personas que no se encuentran laborando en ninguna empresa y/o con personas que si lo hacen.

Para que una empresa progrese tiene que permitir la incorporación de nuevos elementos que puedan aportar ideas nuevas, las cuales pueden proporcionar excelentes resultados al combinarse con los conocimientos y la experiencia de los empleados actuales (Casas, 1998).

Las fuentes externas de reclutamiento más eficaces de acuerdo con Grados (2001):

#### **a) Asociaciones profesionales**

Son los centros educativos que se dedican a la preparación de profesionales en las diferentes áreas científicas y tecnológicas, entre las que se encuentran universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicas, institutos, etc., éstas cuentan con guías de carreras en las que se pueden conocer los programas académicos y las carreras profesionales que en ellas se imparten, así como su ubicación. En estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad, que satisfagan las necesidades de la empresa, resultando de gran utilidad para cubrir la vacante.

#### **b) Asociaciones profesionales**

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

#### **c) Bolsas de trabajo**

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

#### **d) Agencias de colocación**

Existen agencias que no cobran al candidato, sino a la empresa. La tarifa consiste en un mes de salario de la persona que colocan. Sin embargo, existen algunas agencias que sí cobran al buscador de empleo por los servicios que éstas ofrecen, como registro y difusión de su currículum y por los cursos que imparten.

#### **e) Out-sourcing**

Este tipo de fuentes de reclutamiento tiene un amplio uso hoy en día, ya que se trata de empresas que no sólo facilitan la obtención de personal especializado en

puestos de alta tecnología, difíciles de conseguir, sino que ahora se están utilizando como sustitutos patronales mientras prueban la pericia y actitudes de los empleados o como una manera de evitar tener relación laboral con los mismos y así, aparentar tener menos gente en las plantillas, aduciendo que pertenecen a la empresa bajo la que tienen la relación laboral.

#### **f) La puerta de la calle**

Esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido algún aviso para él por parte de la empresa; es decir, el candidato se presenta de manera espontánea.

#### **Ventajas de las fuentes externas**

- ✓ **Economía:** Atrae un gran número de candidatos que en su mayoría cubren con los requisitos para el puesto y al mismo tiempo se amplía la bolsa de trabajo.
- ✓ **Beneficio de la capacitación externa:** Aprovecha la capacitación que aporta el personal de nuevo ingreso que, por cuenta propia ha tomado con anterioridad.
- ✓ **Innovación:** Con la entrada de nuevo personal a la empresa, ingresan también nuevas formas de resolución de problemas además de actualizaciones en el plano tecnológico con la capacitación que los candidatos presentan.

#### **Desventajas de las fuentes externas**

- ✓ **Candidatos sin experiencia:** Los candidatos proporcionados por escuelas si bien cubren el requisito académico, pueden no contar con la experiencia laboral requerida por las empresas.
- ✓ **Alto costo:** El costo que las agencias y medios de reclutamiento pretenden son en la mayoría de las ocasiones, elevados y no todas las empresas pueden pagarlos.
- ✓ **Reducción de candidatos:** En el caso de recurrir a la “puerta de la calle”, este recurso, aunque económico, reduce el número de candidatos, pues sólo acudirán aquellos quienes vean el anuncio que la empresa ha pegado en su entrada, por lo que este medio se convierte en una alternativa poco recomendable.

### **3.3 Medios de Reclutamiento**

Los medios de reclutamiento de personal son aquellos medios de difusión que se utilizan para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues participan en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a gremios profesionales y tecnológicos, organizaciones de

mano de obra o de personal altamente calificado (Grados, 2001). Los principales medios son:

### **a) Medios impresos**

#### **✓ La prensa**

Es el medio más utilizado en reclutamiento de personal. Se emplean, básicamente, anuncios en la primera plana de la sección de empleos del periódico, en el caso de personal ejecutivo o que actualmente esté trabajando, en el caso de las personas que estén buscando trabajo, se utilizan los anuncios interiores, que son los más económicos. Los anuncios en prensa resultan ser de gran utilidad, no sólo en el área donde se radica, sino que pueden servir para todo el país cuando se realiza un reclutamiento externo. Además, la prensa ofrece la seguridad de que la información emitida llegará con mayor rapidez y veracidad a los lugares indicados.

Los anuncios en prensa pueden ser en general de dos tipos: cerrados o abiertos.

- Anuncio en prensa de tipo *cerrado*: en este tipo de anuncio los requisitos son específicos e inflexibles, por ejemplo, experiencia o edad delimitados.
- Anuncio de prensa *abierto*: aquí los requisitos incluyen aspectos generales, por ejemplo, la experiencia o la edad son indistintos.

La información presentada en dichos anuncios debe contener como mínimo:

- Empresa solicitante
- Puesto vacante
- Escolaridad
- Experiencia
- Características personales específicas
- Prestaciones
- Salario

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

#### **✓ Boletines y volantes**

Otros medios impresos son los boletines o los volantes. Se utilizan cuando se pretenden captar recursos humanos a nivel operativo, que están localizados cerca de la empresa. Para ello se realizan impresos en los que se señalan las vacantes colocándolos en lugares frecuentados por posibles prospectos: casetas telefónicas, paradas de autobuses, los autobuses mismos, repartiendo los volantes a las personas que pasan por la empresa.



### ✓ **Falda hawaiana**

Es un medio compuesto de dos partes; consiste en carteles con información general en letras visibles desde una distancia considerable, que a su vez, en la parte inferior, incluye tiritas de papel con los datos de la empresa que recluta. El fin es que cualquiera que esté interesado, pero que en ese momento carezca de medios para transcribir los datos, tome una tirita con la información necesaria para acudir con el reclutador.

### ✓ **Hombre sándwich**

Otro medio de reclutamiento se refiere a una persona que lleva un cartel al frente y uno atrás. Es posible que además de la información que porta cargue volantes y boletines. Es un medio móvil, y existen otros como puestos semifijos que pueden ser instalados con facilidad. Una manta, volantes o boletines, fotografías de la empresa y el personal, son herramientas útiles en este medio de reclutamiento.

## **b) Radio y televisión**

El alto costo de estos medios no permite que se utilicen con frecuencia. Por ejemplo, se puede emplear la radio cuando se quiera que el reclutamiento sea en provincia, mediante el uso de los servicios de una radiodifusora de la localidad. El costo varía según la cobertura de ésta. Los anuncios en televisión tienen un costo muy elevado, que depende de los horarios, minutos y canal en que se transmita la información. Una alternativa para disminuir el costo es gestionar “paquetes” (cantidad determinada de anuncios que se transmitirán en un lapso de tiempo establecido).

## **c) Grupos de intercambio**

Son grupos cuyos integrantes son los responsables del área de reclutamiento de las empresas y que tienen por objetivo reunirse quincenal o mensualmente con el fin de intercambiar tanto vacantes como candidatos.

## **d) Ferias de Reclutamiento**

Las ferias de reclutamiento son eventos donde se congregan un gran número de empresas que tienen por objetivo convocar de manera masiva a candidatos para cubrir sus vacantes. Son una herramienta de gran utilidad, ya que su difusión abarca medios y sectores cuyos costos son pagados o por las empresas en su conjunto o por el Gobierno local, hecho que disminuye o elimina los elevados precios que una sola corporación no podría sufragar.

## **e) Head Hunter**

Un head hunter o caza talentos es la persona encargada de encontrar al mejor candidato para su cliente. El término head hunter nació en 1951 cuando Ward

Howell ([http://www.udp.cl/egresadosudp/inteligencia\\_laboral/buscar/marketing/head\\_hunters.htm](http://www.udp.cl/egresadosudp/inteligencia_laboral/buscar/marketing/head_hunters.htm)) buscó por iniciativa propia un especialista en cálculos de costos. Desde una cabina de teléfono público, Howell contactaba a las personas que podían servir para el cargo y luego los entrevistaba. Su legado consistió en asentar el concepto de las redes de contactos y en crear un sistema de búsqueda directa de nuevos talentos en una época en la que la contratación de nuevos empleados estaba lejos de alcanzar la sofisticación y rigurosidad que hoy existe al respecto.

Actualmente los head hunters son consultores expertos en la localización de candidatos ideales, por lo que las empresas recurren a los caza talentos con el fin de encontrar al candidato ideal para un cargo de gran responsabilidad dentro de la institución. Se trata de un servicio externo que le permite a la empresa no figurar en los medios tradicionales de ofrecimiento de empleos (diarios), no pasar por el proceso de evaluación de un número excesivo de candidatos y asegurarse de que serán profesionales los que buscarán "con pinzas" a la persona más idónea, amparados en estudios de mercados de las empresas de la competencia y en sus excelentes bases de datos y redes de contactos. El head hunter contacta, entrevista en su nombre y finalmente presenta a los mejores candidatos.

#### **f) Internet**

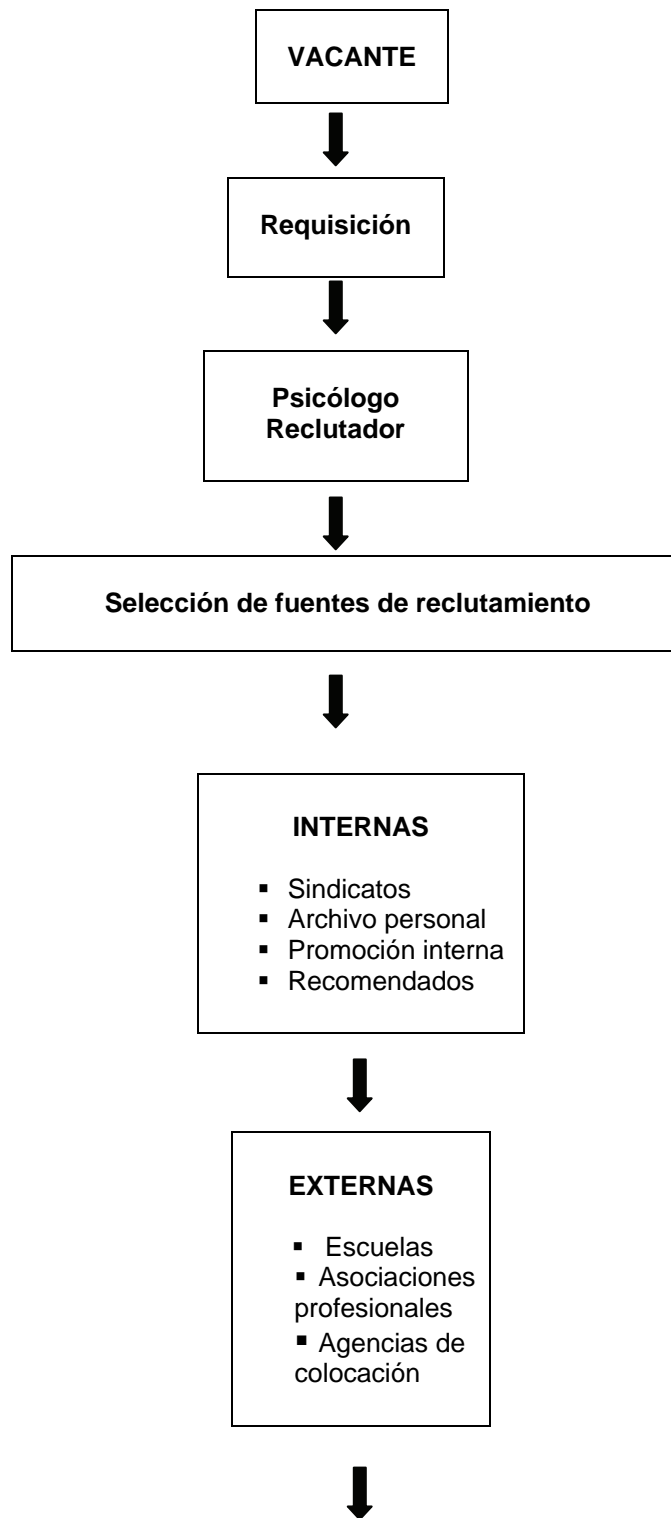
La Internet es una nueva manera de comunicarse, de transmitir información de cualquier tipo a través de un teléfono ayudado por un módem y computadora personal. Además de sus múltiples aplicaciones, Internet representa un excelente medio y fuente de reclutamiento personal.

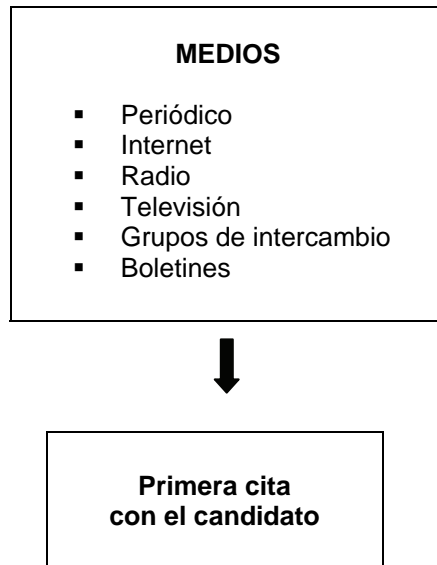
Las organizaciones pueden dar a conocer sus vacantes a usuarios en México y en otros países a través de la Internet. Muchos profesionales navegantes de la Internet colocan páginas personales en las que ofrecen sus servicios al proporcionar información de su trayectoria laboral y académica.

Además, las empresas se comunican a través de la red mediante Grupos de Intercambio Virtual, donde de manera inmediata y eficaz se intercambian vacantes y candidatos. Este medio resulta ser muy efectivo, pues ahorra tiempo al comunicar en un solo correo, la oferta o demanda de empleos y/o de personal.

Grados (2001) ejemplifica el proceso de reclutamiento de selección de personal en el siguiente diagrama.

**Diagrama 1. Proceso de Reclutamiento**





Fuente: Grados, J. (2001). **Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal**. 2ª ed. México: Manual Moderno.

### **3.4 Factores que influyen en la decisión de optar por un medio de reclutamiento**

La decisión de optar por un medio de reclutamiento u otro reside en aspectos como costos (económicos o temporales), eficacia, velocidad y la población a la que se dirige.

Si bien la prensa es uno de los recursos más utilizados por su bajo costo y su gran cobertura en poco tiempo, la gran mayoría de sus anuncios están dirigidos a ofertar puestos de nivel operativo.

Por su parte, medios de reclutamiento como los boletines, los volantes, la falda hawaiana, el hombre sándwich y la puerta de la calle son medios que implican bajo costo al ser elaborados por la propia empresa, tienen sin embargo, poca cobertura, su difusión implica varias horas de trabajo y no todas las personas que reciben la información están interesadas en ella.

Las ventajas que ofrecen la radio y la televisión como medios de reclutamiento son la amplia difusión y cobertura, sin embargo, el costo económico es muy alto.

Los grupos de intercambio son un medio muy recomendable por su bajo costo y amplia cobertura, ya que en la reunión de varias empresas. Existe un intercambio no sólo de vacantes, sino también de información acerca de varios candidatos y, a su vez, las empresas difunden toda esta información con otros grupos distintos a los que también pertenecen.

Las ferias de reclutamiento tienen la ventaja de difundir las vacantes existentes a diferentes niveles como operativos, mandos medios y mandos directivos, ya que se realizan tanto en escuelas de nivel medio y superior, como en grandes espacios convocados por iniciativa pública y privada; por lo que brindan al reclutador la oportunidad de ofertar sus vacantes tanto a los aspirantes que visiten la feria, como a las empresas que la conforman.

El Internet ofrece grandes ventajas al reclutador como velocidad, cobertura nacional e internacional, aplicación de pruebas psicológicas en línea a los candidatos que se encuentran a distancia de la empresa (esto con la finalidad de convertirse en un primer filtro y ahorrar costos económicos y de tiempo), intercambio de vacantes y candidatos con otras empresas y ofrece puestos de cualquier nivel; sin embargo, es un medio que no es consultado por toda la población, pues acceder a Internet implica saber manejar una computadora.

En caso de no contar con una computadora entonces se debe acudir a algún lugar donde se le pueda alquilar y pagar el costo del alquiler; lo anterior implica variables que no toda la población en general posee, por lo que Internet se convierte en una útil herramienta a la que no todas las personas pueden acceder.

Como conclusión, el reclutamiento de personal es el procedimiento a través del cual el psicólogo se encarga de buscar y atraer a varios posibles candidatos para seleccionar al que cubra con las necesidades del puesto de trabajo.

Reunir un banco de talentos le requiere al psicólogo reclutador conocimiento interno y externo de la organización laboral; conocimiento interno, pues si conoce los requerimientos del puesto sabrá a qué tipo de personas debe dirigirse y conocimiento externo, ya que si está enterado de los lugares a dónde acudir a publicar las vacantes, hará llegar dicha información a los candidatos adecuados, ahorrando de esta manera, tiempo y dinero a la organización.

La aportación de este capítulo reside en la descripción del proceso de reclutamiento, pues es fundamental para el desarrollo del trabajo del psicólogo reclutador conocer no sólo los requerimientos del puesto y los lugares donde publicar y difundir la información acerca de las vacantes existentes, sino también de proporcionar a los interesados la información necesaria sobre el trabajo (horario, sueldos, prestaciones, funciones a desempeñar, etc.) con el fin de atraerlos al proceso de selección y contar con una cartera más amplia para seleccionar al que se desempeñe mejor.

Una vez que se ha reunido a los aspirantes al puesto, son sujetos al siguiente paso llamado selección de personal que se aborda en el próximo capítulo.

## **CAPÍTULO IV. SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **4.1 Definición de Selección de Personal**

La selección de personal es un reto constante para las empresas puesto que deben captar al personal más idóneo de un vasto campo de personas que aspiran a los puestos disponibles.

La búsqueda incesante de toda empresa está orientada a constituir equipos que cumplan con estándares de alto desempeño y que logren adaptarse a la cultura de la empresa (Pino, 2003).

La tarea de selección se ubica en una zona intermedia o de transición entre la realidad social y la realidad empresarial, por lo que requiere contar con suficiente información sobre ambas (Richino, 2000).

El selector necesita conocer qué tipo de características debe tener el aspirante a ocupar un puesto dentro de la empresa, realizando un análisis de la experiencia laboral, académica y de los aspectos psicológicos de los candidatos, con el objetivo de contratarlos o de mantenerlos en la cartera o archivo de currículos de la misma empresa.

De lo anterior se define el proceso para seleccionar al personal, el cual varía de empresa a empresa; sin embargo, es una tarea con más similitudes que diferencias en cada organización (Richino, 2000).

Arias (1999) define al proceso de selección como el análisis de las habilidades y capacidades de los solicitantes, a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

La importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de una empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando la experiencia laboral, la trayectoria académica y los aspectos psicológicos. Estos últimos son componentes básicos de la personalidad de un sujeto que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y específicamente en su ámbito laboral, por lo que deberían analizarse usando técnicas confiables. Puede decirse, entonces, que la selección es la serie de técnicas dirigidas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado que se describen a continuación Arias (2002).

## **4.2 Etapas del Proceso de Selección de Personal**

Las etapas iniciales del proceso de selección de personal tienen carácter exploratorio, si bien el proceso varía de empresa a empresa, generalmente se inicia con la recepción de la presolicitud y concluyen con la decisión de contratar o no al candidato, a continuación se describen los pasos de un proceso de selección de personal.

### **✓ Presolicitud**

Una vez recibidos los currículos provenientes del proceso de reclutamiento, se clasifican para examinar los conocimientos y la experiencia de los aspirantes; estos currículos se convierten en una presolicitud, la cual permite apreciar de manera más rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto (Grados, 2001; Richino, 2000).

### **✓ Solicitud**

La solicitud de empleo es un cuestionario debidamente estructurado que deberá contener los datos relevantes del candidato con los siguientes rubros: datos personales, datos escolares, datos familiares, experiencia laboral, referencias personales y datos generales que son de utilidad a la empresa (Grados, 2001).

### **✓ Etapa de la Entrevista**

La entrevista es el recurso utilizado con más frecuencia en el proceso de selección, ya que brinda la oportunidad de conocer al candidato y verificar si su perfil se equipara con el buscado por la empresa (Richino, 2000).

Grados (1993) define a la entrevista como una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son en beneficio de ambas partes.

En la fase inicial del proceso de selección, se aplica la llamada entrevista inicial o preeliminar, la cual tiene como finalidad tener un primer contacto con el candidato.

### **✓ Entrevista inicial**

La entrevista inicial es un contacto interpersonal breve, a través del cual cobra presencia el currículo y permite efectuar una rápida revisión de información, por medio de la cual se podrá evaluar presencia, disposición, interés en el puesto y coherencia entre la información escrita y verbal que el candidato ha proporcionado (Richino, 2000).

Durante su desarrollo se informa al candidato acerca de las condiciones de la vacante, sobre el trabajo, sueldo, etc. Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de pasante, cédula profesional, cartilla, etc., ésta es la fase indicada para conocer si el candidato cuenta con ellos. Esta entrevista es superficial y rápida, sirve para extraer a los candidatos que continuarán el proceso de los que no satisfacen las condiciones requeridas (Grados, 2001).

### ✓ **La Entrevista en Selección de Personal**

Richino (2000) señala que la entrevista conducida con un propósito y secuenciada metodológicamente constituye una herramienta central e indispensable, en la que también se basa la decisión de contratar o no al solicitante. La entrevista en selección de personal está centrada en el conocimiento del candidato, la exploración de datos históricos, características personales, habilidades sociales, intereses, proyectos y expectativas con respecto al puesto de trabajo.

La entrevista en selección de personal define si las características del perfil buscadas coinciden con el carácter que el postulante ha manifestado en la entrevista. Aquellos candidatos que mejor respondan a las expectativas del perfil del puesto de trabajo serán los finalistas (Richino, 2000). Dicha información debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras; además sirve para evaluar la probabilidad de que el candidato se adapte y funcione de modo adecuado.

### ✓ **Fases de la Entrevista**

Resulta de gran ayuda contar con una guía de entrevista, como un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar una secuencia lógica de la misma. Grados (1993) propone las siguientes fases de una entrevista en selección de personal:

#### **a) Apertura**

Es la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo: entrevistado-entrevistador y recíprocamente tiene la primera impresión; un ejemplo de la apertura de una entrevista es el primer contacto visual, anterior a un saludo de manos y posterior a una indicación a ocupar el lugar señalado para el desarrollo de la entrevista.

#### **b) Primer acercamiento**

El primer acercamiento es una primera comunicación afectiva que se da entre entrevistado y entrevistador es imprescindible, ya que cuando se establece de manera adecuada, disminuye la ansiedad del candidato creando un clima de confianza y espontaneidad.



Ejemplos que contribuyen al establecimiento del primer acercamiento son: mostrar interés, dar un trato amable, aclarar que la información obtenida será tratada confidencialmente.

Existen algunas preguntas que pueden servir como guía al momento de iniciar el primer acercamiento, por ejemplo: -¿Tuvo problemas para llegar?-, -¿Cómo se siente en este momento?-, -Las preguntas que le haré no tienen respuestas buenas ni malas, simplemente tienen el objetivo de corroborar su información-. Este tipo de preguntas tienen como objetivo reducir las tensiones del entrevistado. Después de estos comentarios el entrevistador puede presentarse:

Como parte del primer acercamiento existen dos aspectos:

1. **Primer acercamiento:** Es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo con el tipo de entrevista y el objetivo de la misma. Entre otras maneras de marcar esta distancia se encuentra el “tuteo”, o por el contrario, hablar de usted, la posición del escritorio en el lugar donde se realiza la escritura.
2. **Empatía:** Es la capacidad de comprender los sentimientos de la otra persona. En la apertura de la entrevista, la empatía juega un papel muy importante, ya que al asumir esta actitud es posible percibir el estado emocional del entrevistado. Por ejemplo, si el entrevistado es un obrero que no tiene automóvil, ser empático implica ponerse en su lugar y percibir que para la entrevista se levantó temprano y tomó un camión que lo transportara con las posibles situaciones desagradables que implicaría tomar un transporte lleno de gente.

### c) Desarrollo

El desarrollo de la entrevista es la etapa central que se caracteriza por una gran obtención de información del candidato sobre todo de tipo cuantitativo; esto es, datos generales, escolaridad, experiencia laboral; donde el tipo de preguntas son directas por ejemplo, -¿dónde vive usted?-, -¿dónde estudió la primaria?-, son datos que se conocen con anterioridad por la revisión del currículo (Grados, 1993). Las áreas que se sugiere explorar en esta etapa son: el área general y escolar, mismas que se verán más adelante.

### d) Cima

Mientras que en la etapa anterior el objetivo era obtener información cuantitativa sobre las diferentes áreas tratadas y la situación misma de la entrevista, en esta etapa el objetivo es obtener información cualitativa más significativa, ya que se supone que en este momento existe el clima propicio de confianza, espontaneidad y seguridad. En este momento la intervención del entrevistado es mayor que la del entrevistador. Aquí es conveniente investigar el área del concepto de sí mismo y sus metas. Las preguntas utilizadas son de tipo abierto, por ejemplo: -“Platíqueme qué planes tiene para el futuro”-, -“Hábleme sobre su trayectoria laboral”-, -“¿Qué

estrategias utilizó para resolver ese problema en su empleo anterior?"; y hasta aquí llega la intervención del entrevistador dando oportunidad a que el entrevistado se exprese (Grados, 1993).

#### **e) Cierre**

El cierre es un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista está a punto de finalizar. Se puede preguntar al candidato si no tiene algo que agregar, o bien si no tiene alguna duda que desee aclarar. Por ejemplo: -"Ahora que estamos terminando ¿quiere agregar alguna información?"-.

Este es el momento de decidir los pasos a seguir e informar claramente al entrevistado lo que va a suceder, por ejemplo: -"En caso de que haya sido seleccionado para ocupar el puesto, me comunicaré con usted para darle una nueva cita"- . Si el candidato no cubre el perfil requerido para ocupar el puesto, es recomendable boletinar a otras empresas su currículum para brindarle otras opciones de trabajo (Grados, 1993).

El objetivo que se busca a lo largo de la entrevista en la selección, es obtener datos específicos del comportamiento del individuo, considerando como base principal las siguientes áreas:

#### **✓ Áreas de investigación en la entrevista**

El objetivo que se busca a lo largo de la entrevista en la selección, es obtener datos específicos del comportamiento del individuo, por lo que Grados (1993) considera como base principal las siguientes áreas:

#### **a) Área general**

Se refiere a datos generales del candidato como: nombre, edad, estado civil, domicilio, etc. Estos datos pueden encontrarse en la solicitud y dan al entrevistador una idea general de la persona que tiene al frente; por ejemplo, el estado civil, la edad, la escolaridad, el número de hijos, su dirección, etc.

#### **b) Área escolar**

Esta es un área muy importante para detectar el potencial de desarrollo del entrevistado y si cuenta con los conocimientos teóricos que se requieren para el puesto: si su preparación corresponde a los requisitos mínimos o cuenta con una preparación que rebasa las expectativas del mismo. También permite determinar qué calidad de enseñanza recibió el candidato, indicando el entorno sociocultural y económico en el que se desarrolló.

Por otro lado, al investigar acerca de sus calificaciones se puede detectar cuáles son sus niveles de eficiencia y, más aún, cuáles son los niveles de exigencia a los que está acostumbrado. Otra información de utilidad es la referente a cursos que

ha tomado el individuo. Básicamente esta información se obtiene del registro cronológico de los estudios del candidato, por lo que se requiere precisar las fechas de ingreso y de finalización de cada uno de los ciclos escolares

### **c) Área ocupacional**

Esta área es de suma importancia para evaluar a los candidatos, ya que permite determinar cuál ha sido su desempeño cuáles son sus niveles de logro y la experiencia adquirida. La primera etapa de concreta a revisar de manera cronológica la trayectoria del candidato en sus diferentes trabajos, para lo cual, se pregunta la fecha de ingreso a las empresas, nombres de las mismas, motivo de separación, puesto que desempeñó, sueldo al ingresar y al salir, ascensos obtenidos, jefe o jefes inmediatos, motivo que tuvo para solicitarlo, experiencia adquirida en el mismo y motivo que tuvo para dejarlo.

- *Fecha de ingreso a su primer trabajo:* dará información sobre la edad en que decidió incorporarse al trabajo, en qué momento fue autosuficiente y si esta actividad ocupacional estaba relacionada con su preparación académica.
- *Fecha de ingreso y de salida a los trabajos:* tiene como objetivo determinar los espacios de tiempo que el entrevistado estuvo ocupado y qué periodos permaneció sin ninguna actividad laboral. Si duró más de un año en sus trabajos o si permaneció menos de seis meses, esta información estaría orientada a definir su estabilidad laboral.
- *Nombre de las empresas:* se requiere saber si el entrevistado se ha desarrollado en empresas grandes, medianas o pequeñas, si el nombre de la empresa define alguna especialidad técnica, comercial o de servicios, si en realidad existe o no.
- *Sueldo al ingreso y a la salida:* esta pregunta tiene como finalidad conocer si el entrevistado tuvo aumentos significativos y si estaría dispuesto a recibir el sueldo dado por la empresa para la que está postulándose, en caso de que su sueldo anterior haya sido más elevado.
- *Funciones en su puesto:* se pregunta esto con el fin de tener una visión lo más precisa y amplia de la experiencia ocupacional que adquirió en cada uno de los trabajos y hasta qué punto se ha especializado, si ha manejado personal, si tuvo responsabilidades de económicas o de equipo; si tomaba decisiones de importancia. Al analizar estas funciones se verá el cúmulo de conocimientos y si éstos le han permitido formar un repertorio que lo profile para alguna actividad específica.
- *Jefe o jefes inmediatos:* se pregunta sobre este punto con el fin de conocer cuál era su nivel ocupacional. También se preguntarán los datos referentes

al jefe inmediato, con el fin de poder verificar con él lo proporcionado en la entrevista; o para hacer la investigación socioeconómica.

- *Motivo de salida:* se pregunta al respecto, con el fin de determinar qué lo impulsa a cambiar de trabajo. Si busca mayores posibilidades de desarrollo, o de ingresos económicos, si tuvo problemas con sus relaciones interpersonales o si en su empleo anterior lo obligaron a renunciar.

#### **d) Autoconcepto**

Se investigará ésta área con el fin de detectar qué imagen tiene de sí mismo el entrevistado, ¿se subvalora?, ¿se sobrevalora?. De esta manera se puede confrontar la coherencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista. Las preguntas que se utilizan son: -“cómo se define a sí mismo?”-; o -“¿cuáles son sus defectos y cuáles son sus cualidades?”-; o -“Si sus amigos tuvieran que hacer una descripción de usted, ¿qué dirían?”-

#### **e) Metas**

Esta es un área de importancia sustancial. Se pretende obtener información de cómo intenta proyectarse hacia el futuro el entrevistado. Esto se cuestiona en tres niveles: a corto, mediano y largo plazo. Así mismo, se investiga qué es lo que está haciendo para lograr sus metas y si están planteadas de manera objetiva en relación con sus capacidades. Investigar esta área es de gran utilidad para definir si el entrevistado se ha confrontado existencialmente, si sabe hacia dónde se dirige, si sus relaciones familiares tienen algún objetivo y si está canalizando sus esfuerzos de manera adecuada.

#### **f) Área familiar**

Se investiga, por un lado, el núcleo social de origen: la familia, que es la que imprime la primera etapa de la educación, la que determina los valores y da dirección a los esfuerzos. En este punto se investiga al padre, la madre y los hermanos, obteniendo datos acerca de su edad, nivel escolar, nivel de estudios, ocupación, etc.

Por otro lado, en el caso de que el entrevistado sea casado, se investiga el núcleo familiar actual: esposa e hijos, así como sus datos personales.

Es muy importante conocer el grado de cohesión e integración de la familia, qué valores son los que predominan y de qué manera se transmiten estos a sus miembros, así como el nivel social, cultural y económico de la misma, puestos aspectos serán un indicio del comportamiento del candidato.

Además, se investigarán las actividades ocupacionales de la familia, pues también indicarán cuál es el prototipo que prevalece dentro de la misma.

### **g) Pasatiempos**

Se investiga este aspecto con la finalidad de ver cómo utiliza el tiempo libre y si sus actividades son de tipo individualista o involucran un grupo. Esta área permite ver tipos de personalidad, ya que según los intereses que tenga el candidato serán sus pasatiempos, también permite ver el grado de coherencia entre estos y las metas que persigue.

### **h) Salud**

Se investiga qué enfermedades ha padecido el aspirante y en qué etapa cronológica; si son típicas de la edad, o son enfermedades que pueden haber dejado alguna secuela. También se investiga el estado de salud de la familia. Si hay enfermedades hereditarias, causas de muerte de los familiares, etc.

Se verifica mediante el examen médico si existe alguna enfermedad vigente, ya que esta puede ser una condicionante para el ingreso a la empresa; es decir, que el solicitante podrá entrar a trabajar hasta que demuestre que su estado de salud es el exigido por la organización

### **✓ Modalidades de la Entrevista**

Se han utilizado diferentes términos para denominar a las modalidades de la entrevista: abierta y cerrada, estructurada y semiestructurada, profunda y superficial, debido al tipo de preguntas elaboradas. De una u otra manera, todas en esencia hablan de lo mismo.

Grados (2001) propone las siguientes modalidades de la entrevista:

- a) Entrevista directa
- b) Entrevista indirecta
- c) Entrevista mixta

#### **a) Entrevista directa**

La entrevista directa es aquella donde el entrevistador tiene mayor actuación o desempeña más actividades, en ella se realizan preguntas de acuerdo a un interrogatorio previamente diseñado, dichas preguntas van encaminadas a obtener información sobre áreas más específicas. Por tanto, se esperan respuestas más cortas y concretas. Por ejemplo, ¿cuántos años tiene?.

Esta entrevista es la que más se utiliza en la primera fase del proceso de selección, debido a las ventajas que presenta en cuanto a tiempo; además, sirve como filtro para ver qué candidatos cubren los requisitos mínimos para el puesto y, por tanto, pueden continuar la siguiente fase del proceso de selección.

## **b) Entrevista indirecta**

En este caso, el entrevistado es el que toma la parte más activa, ya que el entrevistador formula preguntas abiertas, limitándose a señalar un área que interese para ahondar en los puntos que piensa que son claves para tener una imagen más completa. En la entrevista indirecta se evalúa el potencial que tiene el entrevistado para desenvolverse dentro del puesto, cuáles son sus cualidades y defectos, qué aspecto es el que lo motiva, cómo organiza sus actividades, cómo reacciona ante un conflicto laboral o interpersonal y cómo los ha resuelto. El candidato adquiere más confianza al poder expresar lo que quiere y por otra el entrevistador sólo tiene que hacer de vez en cuando preguntas que dirijan la entrevista.

## **c) Entrevista mixta**

Esta entrevista es una combinación de la entrevista directa y la entrevista indirecta, donde existen preguntas basadas o en la solicitud, o en las pruebas psicológicas o en el estudio socioeconómico. Esta entrevista es la que se utiliza generalmente en selección de personal por la flexibilidad que permite. Habrá preguntas basadas en la solicitud, o en los datos referidos o en los estudios socioeconómicos. Por el tiempo que ahorra y por la información que se puede obtener es la más utilizada.

## **d) Otros tipos de entrevista**

### **• Entrevista de ajuste**

Grados (1993) señala que la entrevista de ajuste se realiza en dos fases. La primera tiene lugar antes de otorgar el contrato definitivo, y en ella se pregunta al trabajador si está a gusto en la empresa, si el sueldo que percibe es el que se ofreció al ingresar, si las funciones que debe realizar efectivamente son las que está llevando a cabo, si el ambiente laboral es adecuado y si el nivel de supervisión es que él considera adecuado.

Una vez registrada esta información, se pueden dar dos alternativas: la primera, es en la que el entrevistado decide no continuar en la empresa, y la información recabada es muy valiosa para la organización, dado que ha observado los defectos del a misma. La segunda fase es cuando el empleado se siente satisfecho, y una vez hecha la entrevista de ajuste, el jefe evalúa el desempeño del trabajador y se otorga el contrato definitivo.

La entrevista de ajuste es un mecanismo de información que permite obtener un conocimiento del estado que guarda la estructura administrativa de la organización. Las preguntas que se formulan en esta entrevista son:

- ⇒ ¿Cuáles son las tres cualidades que tiene la organización?
- ⇒ ¿Cuáles son los tres defectos que tiene la organización?
- ⇒ ¿Cuáles son los dos defectos y las dos cualidades de su jefe inmediato?
- ⇒ ¿Qué tan adaptado se siente a su puesto?
- ⇒ ¿Cuáles son las cualidades y los defectos de su puesto?
- ⇒ ¿Cuáles son sus metas con relación al puesto?
- ⇒ ¿Tuvo usted acceso a los materiales necesarios para desempeñar su trabajo?
- ⇒ ¿Qué sugerencias puede proporcionar para corregir los defectos que mencionó?

En esencia, estas son las preguntas básicas que pueden variar de acuerdo con las políticas de la organización y con los objetivos para los cuales se aplica la entrevista de ajuste.

- **Entrevista de promoción**

Esta entrevista se realiza con el objeto de ver si el entrevistado cuenta con la experiencia, escolaridad y datos referentes a sus metas con el fin de confrontarlo con los requisitos de un puesto que se signifique un ascenso.

Las preguntas que pueden utilizarse en este caso son:

- ⇒ ¿Por qué tienes interés en desempeñar este puesto?
- ⇒ ¿Cuáles son las cualidades y defectos de este puesto?
- ⇒ ¿Qué proyección percibe que puede existir en este nuevo puesto?
- ⇒ ¿Qué nuevos conocimientos requiere este nuevo puesto?

Con dichas preguntas se pretende descubrir cuál es el nivel de aspiraciones que tiene el entrevistado y si tiene el perfil requerido para desempeñar el nuevo cargo.

- **Entrevista dimensional.**

Nombrar a la entrevista como dimensional tuvo su origen en los centros de evaluación y está dirigida a evaluar personal. Esta entrevista, como parte independiente de los centros de evaluación se utiliza de manera preponderante para selección de gerencia, a niveles directivos o para encontrar personal altamente calificado (Grados, 1993).

En esta entrevista se investiga conducta pasada, pero el objetivo específico que persigue es evaluar las dimensiones que el puesto requiere.

¿A qué se le llaman dimensiones?, las dimensiones son segmentos de conducta que se evalúan y es un encabezado descriptivo, bajo el cual, ejemplos específicos de conducta pueden agruparse racionalmente y clasificarlos de manera confiable, es decir, se puede observar la conducta que se mide. Estas dimensiones se establecen mediante una investigación, que consiste en preguntar a los gerentes

cuáles son, en su concepto, las características que debe reunir un candidato para triunfar en un puesto similar al de ellos, qué conductas consideran que son las concurrentes y que deducen el éxito de su puesto. Esta información debe clasificarse para ver a qué dimensiones pueden corresponder.

### ✓ **Principales errores durante la aplicación de la entrevista**

Grados (1993) señala que los principales errores que comete el entrevistador durante la entrevista son actos que podrían influir en los entrevistados que afectan al desarrollo de la misma, entre los que se encuentran:

#### **El efecto de halo**

Este efecto es la tendencia del entrevistador a sentir simpatía o antipatía por algún tipo de persona, sin que exista ninguna justificación objetiva para tener esos sentimientos.

El entrevistador debe de estar alerta a los sentimientos que le genera el entrevistado, preguntarse el por qué de esto y qué necesidades se ven satisfechas en el momento en que se crea una corriente afectiva positiva o negativa. Ejemplo: si se encuentra con una persona de edad avanzada y le recuerda a su padre, y de inmediato empieza a sentir afecto y ternura, debe tener la capacidad de darse cuenta que en ese momento tenderá a evaluar de manera positiva y con tolerancia cada uno de los datos que el entrevistado esté aportando; pero lo mismo puede suceder en caso contrario, cuando esté entrevistando a una persona que le recuerde a alguien que el es antipático, se mostrará poco tolerante e impaciente con los datos que el entrevistado en cuestión, le esté proporcionando; por lo que el efecto de halo puede convertirse en una variable que distorsionará la comunicación y la evaluación.

#### **Las entrevistas prolongadas**

También puede acontecer cuando por falta de experiencia o seguridad en sí mismo, el entrevistador no sabe crear las pautas necesarias ni sabe interrumpir de manera acertada cuando el discurso del entrevistado se alarga con información irrelevante.

#### **La falta de interés**

Este error lo comete el entrevistador poco experimentado que se ve influido por la presión del tiempo, contempla la entrevista como una situación en la que tiene que captar una serie de datos cuantitativos y no le da importancia a los aspectos cualitativos, transmitiendo la idea de que no está prestando la suficiente atención a la persona sino a la recolección de datos.



Aquí se requiere enfatizar la importancia que tiene que el entrevistador sea auténtico, al tratar cada caso de entrevista como único, individual y personal, pues de otra forma, se registraría en uso mecánico de las técnicas de entrevistar.

### **Influir en las respuestas**

Esto puede provocar un autoengaño en el entrevistador que puede ser una necesidad que tiene el entrevistador de que le digan o le contesten lo que él desea escuchar, por lo que el entrevistador debe dejar terminar las respuestas al entrevistado y no completarlas con lo que él supone que responderá.

### **No establecer respeto mutuo al comienzo de la entrevista**

Las reglas del juego que se establecen en la entrevista deben implantarse desde el principio, por ejemplo, tutear a una persona mayor que no está acostumbrada a ser tuteada, puede provocar que ésta se sienta agredida. Por otra parte, hablarle de usted a una persona joven, puede provocar distanciamiento. Es por ello, que es conveniente preguntar al entrevistado como desea ser llamado.

### **Hacer más de un pregunta por vez**

Se debe tener cuidado de no saturar al entrevistado con muchas preguntas a la vez, porque sin que lo perciba el entrevistador, el candidato seleccionará en la que tiene mayor experiencia y en ese momento se fragmentará la comunicación, ya que el entrevistado puede alargarse en la respuesta y, por tanto, el entrevistador puede olvidar las otras preguntas que al principio había realizado.

### **Interrumpir**

Cuando se obtiene información de manera óptima, se debe tener presente dejar al entrevistado decir las cosas a su modo, y no como el entrevistador quiere que lo haga, pues de otra manera, se puede inhibir el curso de la entrevista.

### **No aclarar la información que se recibe**

En alguna entrevista, por miedo o por temor, el entrevistador se queda con lo que él pretende pensar que se le está comunicando, sobre todo en el caso de datos técnicos, en el que éste puede sentir que debe conocerlos y que si pregunta, podría descubrirse que no los conoce.

## **4.3 Evaluación Técnica**

La evaluación técnica es la experiencia que todo puesto requiere para ser desempeñado, es realizar la teoría en la práctica, es decir, la capacidad y el conocimiento que el entrevistado tiene para desempeñarse en el puesto solicitante. La evaluación técnica se puede evaluar poniendo al candidato a

resolver en la práctica, alguna actividad que su puesto exija, por ejemplo, si el puesto requiere del manejo de computadoras, se le pide al entrevistado que realice una serie de actividades relacionadas con el tema (Grados, 2001).

#### **4.4 Evaluación Psicológica**

Una evaluación psicológica se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán seleccionarse considerando: Nivel obrero u operativo, nivel medio o mandos medios y nivel ejecutivo o gerencial.

Una batería de pruebas psicológicas incluye tres aspectos básicos: Inteligencia, Habilidad y Personalidad (Grados, 2001).

#### **4.5 Evaluación socioeconómica**

Grados (2001) señala que la evaluación socioeconómica verifica de manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas del solicitante, se puede realizar aplicando un cuestionario donde el entrevistado especifique si percibe algún salario o no, las características del lugar donde habita (si hay drenaje, agua, luz, pavimento, cuántas habitaciones tiene, etc.), cuánto dinero necesita en un mes para subsistir (incluyendo aspectos como servicios, alimentación, vestido, salud, entretenimiento).

La evaluación socioeconómica ayuda a clarificar toda la información proporcionada por el entrevistado en su solicitud y currículum.

#### **4.6 Examen médico**

El examen médico informa acerca de la condición física del candidato para desempeñar su trabajo, si presenta alguna enfermedad actualmente o si es de tipo crónico; su aplicación es de suma importancia pues proporciona datos que van en beneficio no sólo de la empresa, sino del entrevistado mismo, ya que si éste cursa con alguna enfermedad que no le permita el correcto desempeño de sus funciones, su capacidad, salud y trabajo irán en detrimento de su situación misma. Además, es necesario verificar si el entrevistado presenta alguna enfermedad de tipo contagioso que sea una situación de riesgo para todo el personal o si la enfermedad que presenta es incapacitante y, por tanto, provoque continuas faltas a su trabajo (Grados, 2001).

#### **4.7 Conclusión**

La conclusión es la integración de los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección para llegar a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no aceptación del candidato (Grados, 2001).

## 4.8 Decisión

La decisión es el hecho de aceptar o rechazar al candidato (Grados, 2001).

## 4.9 Contratación

La contratación es el otorgamiento del puesto de trabajo al empleado, esta puede ser eventual o de base. En la primera se contrata al candidato por un periodo corto de tiempo, lo que ayudará a observar el desempeño del mismo; la segunda, otorga al candidato una contratación indefinida (Grados, 2001).

La importancia de este capítulo radica en analizar los beneficios de realizar una adecuada selección de personal, mismos que se observan tanto en la organización laboral como en el individuo.

La función del psicólogo al seleccionar personal no se dirige únicamente al hecho de aplicar e interpretar pruebas psicológicas para concluir si el candidato es apto o no para el puesto, sino que se dirige también a realizar un análisis integral que incluya tanto resultado de las pruebas, la experiencia laboral, el grado académico y lo percibido durante la entrevista para de esta forma, obtener un panorama global de las características del candidato.

Mayor y Tortosa (1990) señalan que la correspondencia entre las características del candidato y las que requiere el puesto desemboca en un mejor desempeño del mismo; por el contrario, un desequilibrio entre ambas producirá un bajo rendimiento laboral.

Para Sánchez (1993) la organización de tipo laboral se compone de tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos que contribuyen lograr sus objetivos:

- a) Los recursos materiales son todos los bienes físicos requeridos para la operación de la empresa como: recursos financieros, maquinaria, materias primas, etc.
- b) Los recursos técnicos son los medios informativos que proporcionan una guía para aplicar soluciones entre los cuales están: los sistemas, procedimientos, diagramas, manuales, etc.
- c) Los recursos humanos abarcan no sólo el esfuerzo humano sino también aspectos como: conocimientos, aptitudes, actitudes, valores, motivación, coeficiente intelectual, etc.

La función del psicólogo en la selección de persona no optar por una visión de tipo administrativo, pues si bien las personas son un recurso más en la organización, el individuo es el único recurso que toma decisiones y da significado al aporte de los recursos técnicos y materiales, convirtiéndose así, en el recurso más importante.

Para González (1993) ningún recurso técnico o material introduce en su ejecución ningún elemento creativo, sólo el recurso humano analiza, programa y mejora generando estrategias de solución a los problemas que puedan surgir.

Por lo anterior, Harrsch (1994) (citado por Servin y Vázquez, 2004) menciona que es necesario que al seleccionar personal, el psicólogo debe elegir los instrumentos y técnicas que le permitan definir las habilidades, intereses y rasgos de la personalidad del candidato con el propósito de identificar, medir y explicar su comportamiento, esto para determinar su ubicación dentro de la organización para su mejor aprovechamiento.

Siguiendo a Mayor y Tortosa (1990), cuando un individuo entra a trabajar a una organización lleva consigo tres tipos de variables que influyen en su conducta: demandas, recursos y constricciones:

- a) Demandas: tales como expectativas, objetivos, necesidades y valores, mismos que pretende aplicar y satisfacer.
- b) Recursos: que le permitirán realizar su trabajo tales como: conocimientos, destrezas, aptitudes, experiencia, motivación, etc.
- c) Constricciones: estas pueden dificultar y hasta impedir su desempeño: la falta de formación y preparación para la tarea, una baja motivación, trastornos cognitivo-conductuales.

Las demandas del candidato hacia la organización y los recursos que éste le aporte deben de estar impulsados, dirigidos y mantenidos hacia la satisfacción de necesidades materiales y personales, lo que redundará en una conducta laboral motivada.

En la adaptación del candidato con los requerimientos del puesto radica pues el mantenimiento de la vida laboral de la organización y del individuo.

La contratación de un candidato que no cubra con el perfil requerido con el puesto traerá consigo los efectos de la insatisfacción laboral, mismos que González (1993) señala:

- La insatisfacción que genera el trabajo encierra una paradoja: el trabajo se convierte en necesidad y rechazo al mismo tiempo, situación que se genera una fuente de ansiedad y desequilibrio emocional.
- La insatisfacción que genera el trabajo se manifiesta en el plano biológico, en el personal, en el económico y en el social; situación que conduce a una menor calidad de vida y menor bienestar en general.

En consecuencia, para que tanto individuo como empresa trabajen en equilibrio, el trabajo del psicólogo seleccionador consiste en conocer al candidato más allá del sólo currículum vitae, para lo cual son indispensables herramientas como las pruebas psicológicas que le permitirán obtener una perspectiva general de las

características psicológicas del individuo como el nivel de inteligencia, el tipo de personalidad, el tipo de valores, el tipo de actitudes y aptitudes que le han servido para solucionar sus experiencias de vida o han sido una dificultad para las mismas.

En el próximo capítulo se abordará el tema de las Pruebas Psicológicas, su utilidad, su función y hasta sus aspectos éticos para otorgar una visión general de las mismas.

## CAP. V PRUEBAS PSICOLÓGICAS

### 5.1 Definición de Pruebas Psicológicas

Una prueba psicológica es un proceso o instrumento estandarizado que genera, en forma cuantificada, información sobre una muestra de comportamiento o proceso cognitivo (Hogan, 2004).

Por su parte, Anastasi (1978) señala que la función básica de las pruebas psicológicas es medir diferencias de conducta entre los individuos o diferencias en la conducta de un mismo individuo en distintos momentos.

Al aplicarse una evaluación psicométrica, no suele realizarse un censo exhaustivo de todos los comportamientos y procesos cognitivos de una persona, sino que se examina una muestra de la conducta o de los procesos cognitivos, pues podría entenderse equivocadamente que conducta es todo aquello que una persona hiciera, pensara o supiere.

### 5.2 Características de las Pruebas Psicológicas

Grados (2001) y Hogan (2004) señalan que para seleccionar una prueba psicológica se deben considerar las siguientes características en la misma:

1. **Graduable:** es decir, que su resultado pueda ser expresado en cifras.
2. **Estandarizada:** según Anastasi (1978) una prueba es un procedimiento estandarizado, ésta es una de las características más distintivas de una prueba con relación a otras fuentes de información, como sería el caso de una entrevista informal.

Para Nunnally y Bernstein (1995) una prueba se estandariza cuando sus reglas son claras, su aplicación es práctica, no requiere una gran habilidad por parte de los administradores más allá de la necesaria para su entrenamiento inicial y sus resultados no dependen del administrador.

Hogan (2004) destaca tres usos del término estandarizado en el mundo de la psicometría:

Primero, cuando el término se emplea en la definición de una prueba, alude a procedimientos uniformes de aplicación y calificación; esto es, existen métodos definitivos y especificados de manera clara para aplicar las pruebas, se cuenta con reglas para calificarlas, es esencial que la prueba se aplique y califique según esos procedimientos.

Segundo, en otros contextos, “estandarizado”, significa que la prueba cuenta con normas (por ejemplo, normas nacionales) basadas en miles de casos ya aplicados; de hecho, el proceso de recopilación de estos datos normativos suele

conocerse como “programa de estandarización de pruebas”. En estos dos casos se trata de asuntos diferentes, pues alguien puede tener una prueba con instrucciones fijas y procedimientos de calificación, sin contar con ningún tipo de norma para la prueba.

Tercero, algo que se encuentra particularmente en los informes de los medios y análisis públicos, es que el término también equivale a evaluaciones estandarizadas con pruebas de capacidad o aprovechamiento aplicadas a grupos, que se califica con máquinas, de opción múltiple; tal es el caso del titular de un diario que informe: “Estudiantes locales mejoran en pruebas estandarizadas” o “Se aduce engaño en las pruebas estandarizadas”.

Para Nunnally y Bernstein (1995) el punto esencial sobre la estandarización es que los usuarios de una prueba determinada deben obtener resultados similares, así los datos son confiables.

3. **Válida:** que cuantifica con precisión lo que desea medir, es decir, el grado en que una prueba psicológica mide lo que pretende medir.
4. **Cuantificable:** La cuantificación hace referencia a la colocación los resultados en forma numérica. La cuantificación puede darse de modo muy crudo o muy complejo, por ejemplo, una cuantificación cruda tal vez suponga la formación de dos grupos (aptos y no aptos) en tanto que una medición más compleja, conlleva un escalamiento cuidadoso afín a la estatura, peso, edad, etc. Según Nunnally y Bernstein (1995) la cuantificación implica qué tanto de una característica está presente en un individuo; así, los números establecen la cantidad.
5. **Confiable:** significa que puede ser aplicada varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares y obtenerse resultados análogos, ya que el término confiabilidad, en psicometría, significa siempre consistente.
6. **Debe contener dispersión:** esto significa que los examinados pueden tipificarse en grupos, según su calificación.
7. **Interesante:** que sea atractiva para el examinado.
8. **Resultados uniformes:** es decir, que los resultados no estén sujetos a variaciones.
9. **Objetiva:** es decir, que sus resultados no dependan de las opiniones ni juicios personales. Según Kerlinger (1988) la objetividad es un acuerdo entre jueces expertos sobre lo que se observa.
10. **Constante:** significa que no deberá alterarse sin previa autorización.

El psicólogo en la empresa, debe elegir las pruebas que integrarán sus baterías, pues no existe una prueba que por sí sola sea capaz de medir todas las capacidades que se requieren para desempeñar un trabajo (Grados, 2001).

### **5.3 Clasificación de las Pruebas Psicológicas**

Kerlinger (1988, p. 509) señala que “el método más utilizado de observación y recolección de datos en Psicología es la prueba o la escala. Los métodos objetivos de observación son aquellos en los cuales, cualquiera que siga las reglas prescritas asignará los mismos valores numéricos a objetos y conjunto de objetos que otra persona”. Esta definición incluye dos conceptos: prueba y escala.

#### ✓ **¿Qué es una prueba?**

Kerlinger (1988, p. 510) define a la prueba como un “procedimiento sistemático en el cual los individuos son confrontados con un conjunto de estímulos construidos a los cuales responden, y las respuestas permiten al examinador asignar a los examinados valores o conjuntos de valores numéricos a partir de los cuales se puede hacer inferencias acerca de la posesión en los examinados acerca de lo que la prueba mida”.

#### ✓ **¿Qué es una escala?**

“Una escala es un conjunto de símbolos construidos de tal forma que puedan ser asignados por regla a los individuos (o a sus conductas) a quienes se aplica la escala” (Kerlinger 1988, p. 510). Una prueba y una escala son instrumentos de medición, pero en sentido estricto, una escala se emplea en dos maneras: 1) para indicar un instrumento de medición y 2) y para determinar los valores numéricos sistematizados del instrumento de medición. Sin embargo, las pruebas son escalas, pero las escalas no son necesariamente pruebas, esto debido a que las escalas no tienen un pronóstico de éxito o fracaso que tienen las pruebas.

Las pruebas psicológicas pueden clasificarse desde diversas dimensiones (Costa, 1996):

#### **1) Según la conducta que miden**

##### ✓ Pruebas de inteligencia:

Diseñadas para medir la capacidad mental, de memoria, rapidez de pensamiento y capacidad para ver las relaciones en situaciones que requieren solución de problemas.

Dentro de las pruebas psicológicas más utilizadas en la selección de personal que están dirigidas a medir el nivel de inteligencia se encuentran la Escala de Inteligencia de Terman, Matrices Progresivas de Raven, Tests de Dominós, Escala



de Inteligencia para Adultos (WAIS), y Beta II-R; las características generales de estas pruebas se especifican en la Tabla 1.

✓ Pruebas de personalidad:

Para Kelinger (1988) la medición de los rasgos de la personalidad es compleja, debido a que la personalidad humana es en extremo compleja, pero para propósitos de medición, la personalidad puede considerarse como la organización de los rasgos de un individuo, entendiendo como rasgo a una característica individual revelada a través de comportamientos recurrentes en diferentes situaciones.

Las pruebas de personalidad miden algunos rasgos característicos del comportamiento de un individuo, tales como: motivaciones, preferencias vocacionales, hábitos y actitudes ante ciertos acontecimientos.

Entre las pruebas de personalidad más utilizadas en el ámbito laboral se encuentran 16 Factores de Personalidad, Técnica Cleaver, Inventario de Personalidad para Vendedores IPV y Diagnóstico Lüscher, mismas que se especifican en la Tabla 1.

✓ Pruebas de actitud

González (1993, p.367) define al concepto de actitud como “la disposición total que una persona tiene frente a un estímulo, fruto de un aprendizaje evaluativo y que genera en ella una tendencia a reaccionar o responder en forma positiva o negativa hacia dicho estímulo, ya sea tangible (personas, objetos o situaciones) o abstracto (idea o imagen)”. Las actitudes son formas de responder frente a diversas clases de estímulos y conllevan un juicio.

Las actitudes constan de dos tipos de elementos:

- Cognitivos: se constituye por la opinión o creencia que el individuo manifiesta frente a un objeto o situación.
- Emocional: si la opinión es positiva, se genera entonces una emoción positiva, de agrado o acercamiento; si es negativa, se genera una emoción negativa, desagrado o evitación.

Dado que las actitudes son aprendidas son producto de un medio ambiente, son por tanto, experiencias de cada persona y determinarán su comportamiento, además de que procedentes de diferentes entornos: familia, amigos, escuela, medios de comunicación social, etc. Entre los instrumentos de medición que evalúan actitudes se encuentran el Estudio de Valores Allport y Escala de Preferencias Personales Kuder.

### ✓ Pruebas de aptitud

Bennett, Seashore y Wesman (1990) (cit. por Costa, 1996) definen al término aptitud como la condición o conjunto de características referentes a la capacidad de un individuo de adquirir mediante entrenamiento algún conocimiento, técnica o conjunto de respuestas, como la habilidad para hablar un idioma, tocar un instrumento musical o jugar algún deporte.

Por lo que las aptitudes son producto de la interacción entre la herencia y el ambiente, por lo que Brown (1980) (cit. Por Costa, 1996) diferencia los términos de habilidad y aptitud, menciona que la habilidad indica la capacidad para realizar una tarea ya aprendida, y que aptitud, es la capacidad para aprender a realizar alguna tarea. El primer concepto se refiere al presente y el segundo al futuro.

## **2) Según el objetivo**

### ✓ Pruebas de potencia o ejecución máxima

Exigen de examinado su máximo rendimiento en las distintas tareas que componen la prueba. Este es el caso de las pruebas de inteligencia, habilidades, aptitudes específicas o múltiples y de rendimiento, como la Escala de Inteligencia Terman.

### ✓ Pruebas de ejecución o rasgo (ejecución típica)

Estas pruebas también son llamadas pruebas de clasificación cualitativa. En esta clasificación se sitúan las escalas o inventarios de personalidad, test de temperamento, de intereses o preferencias, de valores, de actitudes, técnicas proyectivas y pruebas situacionales: ejemplo de éstas son 16 Factores de Personalidad, Estudio de Valores Allport y Técnica Cleaver, especificadas en la Tabla 1.

## **3) Según la forma o el tipo de respuesta exigida**

### ✓ Pruebas objetivas

Son aquellas en que el examinado elige una respuesta entre varias alternativas (opción múltiple, verdadero-falso). Este es el caso de las pruebas de inteligencia y aptitudes.

### ✓ Pruebas subjetivas

Son aquellas en que el sujeto proporciona libremente la respuesta, como en las pruebas de personalidad o en las pruebas proyectivas.

#### **4) Según la forma de administración**

- ✓ Pruebas de aplicación individual
- ✓ Pruebas de aplicación colectiva
- ✓ Pruebas autoadministrables

#### **5) Según la libertad de ejecución**

- ✓ Pruebas de poder

Son aquellas que exigen que el sujeto emplee toda su capacidad, realice todo lo que pueda. El tiempo límite a veces es controlado, pero cuando esto sucede, se considera que este es suficiente para que el sujeto demuestre su máxima capacidad.

- ✓ Pruebas de velocidad

Son las que exigen al sujeto que ejecute la tarea asignada lo más rápido posible, pues existe un tiempo límite

#### **6) Según el material utilizado en la prueba**

- ✓ Prueba de lápiz y papel
- ✓ Prueba verbal
- ✓ Prueba de ejecución (material viso-motor)
- ✓ Prueba mixtas (combinación de diferentes materiales)

#### **7) Según la forma de dar las instrucciones**

- ✓ Orales
- ✓ Escritas

#### **8) Según la población a la que se destina**

- ✓ Bebés (Baby test)
- ✓ Preescolares
- ✓ Escolares
- ✓ Adultos
- ✓ Adultos mayores
- ✓ Mixtas
- ✓ Adolescentes

#### 5.4 ¿Qué miden las Pruebas Psicológicas?

La función básica de las pruebas psicológicas es medir diferencias de conducta entre los individuos o diferencias en la conducta de un mismo individuo en distintos momentos (Anastasi, 1978).

Nunnally y Bernstein (1995, p.4) establecen que “la medición consiste en reglas para asignar símbolos a ciertas características de sujetos u objetos de manera que 1) representen cantidades o atributos de forma numérica (escala de medición) o 2) definan si los objetos caen en las mismas categorías o en otras con respecto a un atributo determinado”.

Continuando con Nunnally y Bernstein (1995) el término atributo señala que la medición siempre implica una característica particular de los sujetos u objetos; mismos que no pueden medirse *per se*, lo que se mide son sus atributos como su inteligencia, edad, peso o estatura, entre otras características. La distinción entre un sujeto o un objeto y sus atributos demuestra que la medición requiere de un proceso de abstracción; es decir, un atributo implica relaciones entre objetos en una dimensión particular; por ejemplo, peso o inteligencia.

La aplicación de las pruebas psicológicas durante el proceso de selección y reclutamiento de personal cumple con dos funciones: selección y asignación. La selección identifica las cualidades necesarias para determinado puesto, centrándose en la naturaleza del puesto y en seleccionar a los individuos idóneos para ocuparlo. La asignación concede prioridad al individuo, por lo que consiste en encontrarle al sujeto el tipo adecuado de trabajo (Shultz, 1992).

Esta tesina no pretende ser una compilación exhaustiva de las pruebas psicológicas existentes en el campo del reclutamiento y selección de personal, sin embargo, se mencionarán brevemente algunas de las evaluaciones que según el Manual de Pruebas Psicométricas de Arm Strong Sight S.A. de C.V., son las más solicitadas: Adaptación de la Escala de Inteligencia Terman, Diagnóstico Lüscher, Técnica Cleaver, 16 Personality Factors, Test de Dominós, Estudio de Valores Allport, Matrices Progresivas de Raven, Escala de Preferencias Personales Kuder, Test de Adaptabilidad Social Moss e Inventario de Personalidad para Vendedores IPV, en la Tabla 8., se mencionan las características de estas pruebas.

**TABLA 8. Características de las Pruebas Psicológicas**

<b>Prueba</b>	<b>Ventajas e inconvenientes de las Pruebas</b>	<b>¿Qué mide? ¿Cómo lo mide?</b>	<b>Áreas de aplicación</b>	<b>Tiempo promedio de aplicación</b>
<b>Beta II-R</b>	<p>Ventajas: es una medida no verbal de inteligencia, permite una aplicación colectiva, puede ser aplicado a personas analfabetas con problemas de lectura y escritura, no requiere mucho tiempo de aplicación.</p> <p>Inconvenientes: el puntaje máximo no es muy alto, por lo que se recomienda que los individuos que puntúan muy alto en esta prueba debieran ser examinados con otros instrumentos, para que se pueda obtener una medida exacta de su capacidad.</p>	<p>Mide el nivel general de inteligencia no verbal diseñada especialmente para adultos que tienen problemas de lectura y escritura. Lo mide con la aplicación de seis tareas, las cuales miden cómo se puede resolver ciertos problemas. Las tareas son laberintos, claves, figuras geométricas, figuras incompletas, pares iguales contra pares desiguales y objetos equivocados</p>	<p>Clínica, selección de personal, educativa</p>	<p>30 minutos</p>
<b>Escala de Inteligencia para Adultos WAIS</b>	<p>Ventajas: Gran utilidad y aceptación, proporciona un diagnóstico mucho más</p>	<p>Mide el nivel general de inteligencia. Lo mide a partir de dos subescalas:</p>	<p>Selección, orientación vocacional y Psicología clínica</p>	<p>50-90 minutos</p>

	<p>fino, en algunas de sus partes contiene son reactivos que toda persona puede contestar, tenga o no instrucción. Inconvenientes: también contiene reactivos que sólo pueden ser contestados con instrucción especial</p>	<p>una verbal y otra de ejecución, mismas que a su vez, están constituidas por una serie de tests específicos</p>		
<p><b>Adaptación de la Escala de Inteligencia Terman</b></p>	<p>Ventajas: Gran utilidad y aceptación, proporciona un diagnóstico mucho más fino. Inconvenientes: también contiene reactivos que sólo pueden ser contestados con instrucción especial</p>	<p>Nivel general de inteligencia en forma de coeficiente intelectual, además: vocabulario, abstracción, síntesis, información, análisis, juicio, concentración, atención y planeación. Lo mide con 10 grupos de preguntas o ejercicios diferentes para cada uno</p>	<p>Selección de personal y orientación vocacional</p>	<p>30 minutos</p>
<p><b>16 Personality Factors</b></p>	<p>Ventajas: Gran utilidad y aceptación, proporciona un diagnóstico mucho más fino. Inconvenientes: Puede llegar a ser tedioso</p>	<p>Tendencias de personalidad en 16 factores básicos y cuatro secundarios. Lo mide por medio de un cuestionario de auto-</p>	<p>Selección de personal, capacitación, promociones, manejo de conflictos y orientación vocacional</p>	<p>40 minutos</p>

	para el evaluado por su tiempo de duración	percepción compuesto por 187 preguntas		
<b>Estudio de Valores Allport</b>	<p>Ventajas: proporciona características acerca de los valores del sujeto evaluado que otras pruebas no dan.</p> <p>Inconvenientes: Esta prueba no contiene mayores desventajas</p>	<p>La preferencia relativa a los seis valores básicos en la personalidad: valor teórico, económico, estético, social, político y religioso.</p> <p>Lo mide a través de una serie de 45 preguntas en donde se debe jerarquizar las opciones de respuesta</p>	Selección de personal, capacitación, promociones y como complemento de orientación vocacional	30 minutos
<b>Técnica Cleaver</b>	<p>Ventajas: Gran utilidad y aceptación, proporciona un diagnóstico mucho más fino.</p> <p>Inconvenientes: Esta prueba no contiene mayores desventajas</p>	<p>El nivel de compatibilidad entre las características del puesto de la vacante y las características de la persona en cuatro elementos: dominancia, influencia, constancia y apego.</p> <p>Se mide mostrando al sujeto un grupo de cuatro palabras en el cual se debe identificar la palabra que más le describe y con la que menos se</p>	Selección de personal, promociones, capacitación y como apoyo en orientación vocacional	25 minutos

		identifica		
<b>Matrices Progresivas de Raven</b>	<p>Ventajas: es una prueba no verbal, de fácil administración y evaluación, no requiere demasiado tiempo para ser contestada ni calificada.</p> <p>Inconvenientes: presenta dificultad para personas de bajo nivel intelectual.</p>	<p>El factor general de inteligencia, la capacidad de inferir datos partiendo de un entorno desconocido</p>	<p>Laboralmente se recomienda a todos los niveles jerárquicos, aunque se sugiere su uso de coordinadores para arriba.</p> <p>Selección de personal, Psicología educativa, clínica y orientación vocacional</p>	60 minutos
<b>Escala de Preferencias Personales Kuder</b>	<p>Ventajas: revela características de individuo como su capacidad de dominio sobre situaciones conflictivas.</p> <p>Inconvenientes: Puede llegar a ser tedioso para el evaluado por su tiempo de duración</p>	<p>La escala de preferencias laborales de la persona (trabajo en grupo, situaciones estables, trabajos teóricos, situaciones no conflictivas y dominio)</p>	<p>Selección de personal, Psicología educativa y orientación vocacional</p>	40 minutos
<b>Test de Dominós</b>	<p>Ventajas: es un test no verbal, no depende de factores culturales, es económico en tiempo, es confiable.</p> <p>Inconvenientes: Posee un factor numérico, que puede suponer que afecte a</p>	<p>El factor general de inteligencia en el área de pensamiento y percepción. Lo mide con ejercicios donde la persona debe inferir los puntos faltantes de una ficha de</p>	<p>Selección de personal, definición de puestos, capacidad y evaluación</p>	30 minutos



	personas con dificultades específicas en el área de razonamiento numérico.	dominó que se relaciona con otras fichas		
<b>Test de Adaptabilidad Social Moss</b>	<p>Ventajas: Esta prueba es de gran utilidad para observar el nivel de integración grupal, capacidad de decisión y supervisión de los individuos.</p> <p>Inconvenientes: Esta prueba no contiene mayores desventajas</p>	<p>La adaptación de la persona hacia situaciones nuevas en su vida y habilidades como: Habilidad de supervisión, decisiones y evaluaciones asertivas en las relaciones humanas, habilidad para establecer relaciones interpersonales, sentido común y tacto.</p> <p>Lo mide con 30 preguntas de opción múltiple</p>	Selección de personal, capacitación, promociones y orientación vocacional	30 minutos
<b>Inventario de Personalidad para Vendedores IPV</b>	<p>Ventajas: este inventario proporciona grandes ventajas referentes a la localización de individuos con altas capacidades en el área de ventas.</p> <p>Inconvenientes: Puede llegar a ser estresante para aquellos individuos que presenten algún tipo de</p>	<p>Las características de personalidad más básicas e importantes requeridas para un exitoso desempeño en cualquier área relacionada con el ejercicio de las ventas.</p> <p>Aporta información sobre 11 características de personalidad claves para</p>	<p>Selección de personal, definición de puestos, capacitación y evaluación</p>	40 minutos

	dificultad para relacionarse con las demás personas.	cualquier vendedor. Lo mide a través de la auto-percepción y consta de 87 reactivos de opción múltiple, donde el evaluado debe elegir la opción que más se apegue a sus opiniones		
<b>Diagnóstico Lüscher</b>	<p>Ventajas: Es una prueba rápida y e fácil aplicación y respuesta.</p> <p>Inconvenientes: necesita de instructores capacitados en su explicación al momento de la aplicación.</p>	<p>Esta prueba permite, a través de la selección de colores, una visión rápida de la estructura psicológica de la persona, principalmente su situación presente y sus problemas actuales.</p> <p>Lo mide a través de la presentación al sujeto de una tarjeta que contiene una serie de colores y debe elegir en orden de preferencia descendente qué color le llama más la atención en ese momento</p>	Selección de personal, Psicología clínica y educativa	10 minutos

Fuente: ArmSTRONG Intellectual Capital Solutions, S.A. de C.V. (2003). **Manual de pruebas psicométricas**. México: ArmSTRONG Sistema Integral para Evaluación de Personal.

## 5.5 Niveles jerárquicos para la aplicación de Pruebas Psicológicas

Los niveles jerárquicos se refieren al lugar que ocupa cada puesto dentro de la empresa, generalmente, los niveles son: a) Nivel gerencial o alto, b) Nivel medio o mandos medios y c) Nivel bajo u operativo; en la Tabla 9. (Grados, 2001), se muestran qué baterías psicológicas se pueden aplicar a cada puesto (algunas de estas pruebas no se mencionan en la Tabla anterior):

<b>Tabla 9. Baterías aplicables a los diferentes niveles jerárquicos</b>				
<b>Batería psicológica</b>				
<b>Nivel</b> <b>Conducta</b>	<b>Inteligencia</b>	<b>Personalidad</b>	<b>Intereses</b>	<b>Aptitudes</b>
<b>Nivel gerencial Alto</b>	- Raven - Dominós - Wais	- Moss - MMPI - 16 PF	- Allport - Kuder	- Razonamiento abstracto - Verbal - Habilidad numérica
<b>Nivel medio Mandos medios</b>	- Raven - Dominós Wais	- Machover - Catell - Moss	- Allport - Kuder	- Razonamiento abstracto - Verbal - Habilidad numérica
<b>Nivel bajo Operativo</b>	- Beta	- Machover - Frases incompletas	- Kuder	- Habilidad numérica - Razonamiento mecánico

Fuente: Grados, E. J. (2001) **Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal**. 2ª ed. México: Manual Moderno.

## 5.6 Aspectos éticos de las Pruebas Psicológicas

Toda persona tiene derecho al respeto de las demás, por su valor intrínseco como ser humano, ya que este valor no aumenta ni disminuye en función de características, condición o estatus personal alguno. Este principio ético exige al psicólogo la responsabilidad de respetar a todas las personas con las que entra en contacto como profesional (Sociedad Mexicana de Psicología (2002). **Código ético del psicólogo**. 3ª ed. México: Trillas).

Son muchas las medidas adoptadas para controlar el uso inadecuado de las pruebas psicológicas. El Código de Ética Profesional del Psicólogo citado por el APA (American Psychological Association), contiene varios principios que

reglamentan la publicación, distribución y utilización de las pruebas psicológicas (Costa, 1996).

Anastasi (1978) menciona algunos puntos éticos respecto al manejo de las pruebas psicológicas:

- La venta, distribución y utilización de los tests debe restringirse a personas calificadas para ello.
- No debe venderse un test sin que este esté lo suficientemente validado a través de investigaciones.
- No deben publicarse en periódico, revista o libro popular, ni test, ni parte de ellos.
- No deben realizarse tests por correo, ni tampoco enviar resultados de los mismos.
- La aplicación, calificación, interpretación y comunicación de los resultados de tests debe ser realizada por persona debidamente calificada y entrenada.
- Todo test debe disponer de un manual que contenga informaciones detalladas sobre su aplicación, calificación e interpretación, datos precisos de confiabilidad y validez.
- Es imprescindible aclarar al examinado sobre el objetivo del test y la forma en que serán utilizados sus resultados.
- Los resultados obtenidos en un test sólo pueden ponerse a disposición de terceros bajo dos condiciones: a) el examinado debe consentir que se proporcione la información y b) la persona a la que se trasmite debe tener una necesidad legítima de la información. Sin embargo, hay casos especiales como: a) en circunstancias que puedan implicar peligro para un individuo, el psicólogo tiene la obligación de revelar la información a profesionales o autoridades públicas y b) el psicólogo está obligado a revelar la información de un test a los padres o tutores de un menor o a las autoridades de su escuela.

Proteger la intimidad de los examinados y la credibilidad de su material de trabajo, es parte fundamental del quehacer profesional del psicólogo además de no someter a prejuicios a los individuos sometidos a las pruebas, es decir, al igual que en la aplicación de la entrevista, en la aplicación de pruebas psicológicas, el psicólogo debe evitar caer en el efecto de halo, y no realizar juicios de valor a la persona o candidato, dadas sus características raciales, económicas o sociales.

Para concluir este capítulo, todo proceder humano parte de determinados motivos y va encaminado a un fin determinado, resuelve un determinado problema y expresa una determinada relación del hombre con respecto a su medio ambiente; incluso la más sencilla obra humana, el proceder psíquico real del hombre expresa la relación del actor con otros seres y el ambiente (Rubinstein, 1967).

La selección de personal tiene por objetivo examinar las expresiones de las vivencias de un sujeto y cómo éste se ha enfrentado a ellas, por lo que se debe

recurrir a medios que se emplean en las investigaciones psicológicas objetivas realizadas por observadores externos, como las pruebas psicológicas, ya que para Rubinstein (1967) es prácticamente imposible comprobar objetivamente un hecho psíquico de otra forma, o examinar la objetividad de una percepción psicológica de otra manera.

Al psicólogo encargado de la selección de personal le corresponde verificar que la información que el candidato presenta en su currículum vitae concuerde con su experiencia práctica, es decir, si un candidato que aspira a obtener un puesto como técnico reparador de computadoras y manifiesta verbalmente que cuenta con la experiencia necesaria, debe así mismo comprobar que tiene los conocimientos prácticos para la reparación de las mismas, para Rubinstein (1967, p. 38) “la comprensión de la solución de una tarea se determina por la facultad de resolverla, y la facultad de resolverla queda demostrada por la solución”.

En suma, el objetivo principal de realizar pruebas psicológicas es obtener información sobre los solicitantes que ayude a pronosticar su probable éxito o fracaso, encontrar a la mejor persona para el puesto, obtener un alto grado de satisfacción para el solicitante y reducir la rotación de personal y, con ello, los costos del reclutamiento de personal.

En el próximo capítulo se describirán los procesos de reclutamiento y selección de personal realizado en Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

## **CAPITULO VI. PRÁCTICAS PROFESIONALES EN LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL STPS**

### **6.1 Secretaría del Trabajo y Previsión Social STPS**

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social STPS promueve con innovación y eficacia una cultura, una legislación e instituciones que impulsan el trabajo de las mexicanas y los mexicanos como expresión de la dignidad de la persona humana, para su plena realización y para elevar su nivel de vida y el de su familia; promueve el empleo digno libre de riesgos, así como la capacitación para la productividad y la competitividad; coadyuva a disminuir las graves desigualdades sociales, impartiendo justicia laboral para mantener el equilibrio entre los factores de la producción, a fin de contribuir a generar un desarrollo económico dinámico, sostenible, sustentable e incluyente.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social tiene como Misión:

"Conducir con justicia y equidad la política laboral nacional que propicie el bien común".

Al hacer esto posible la STPS logrará en forma gradual, una visión hacia el México del 2025.

Y como Visión:

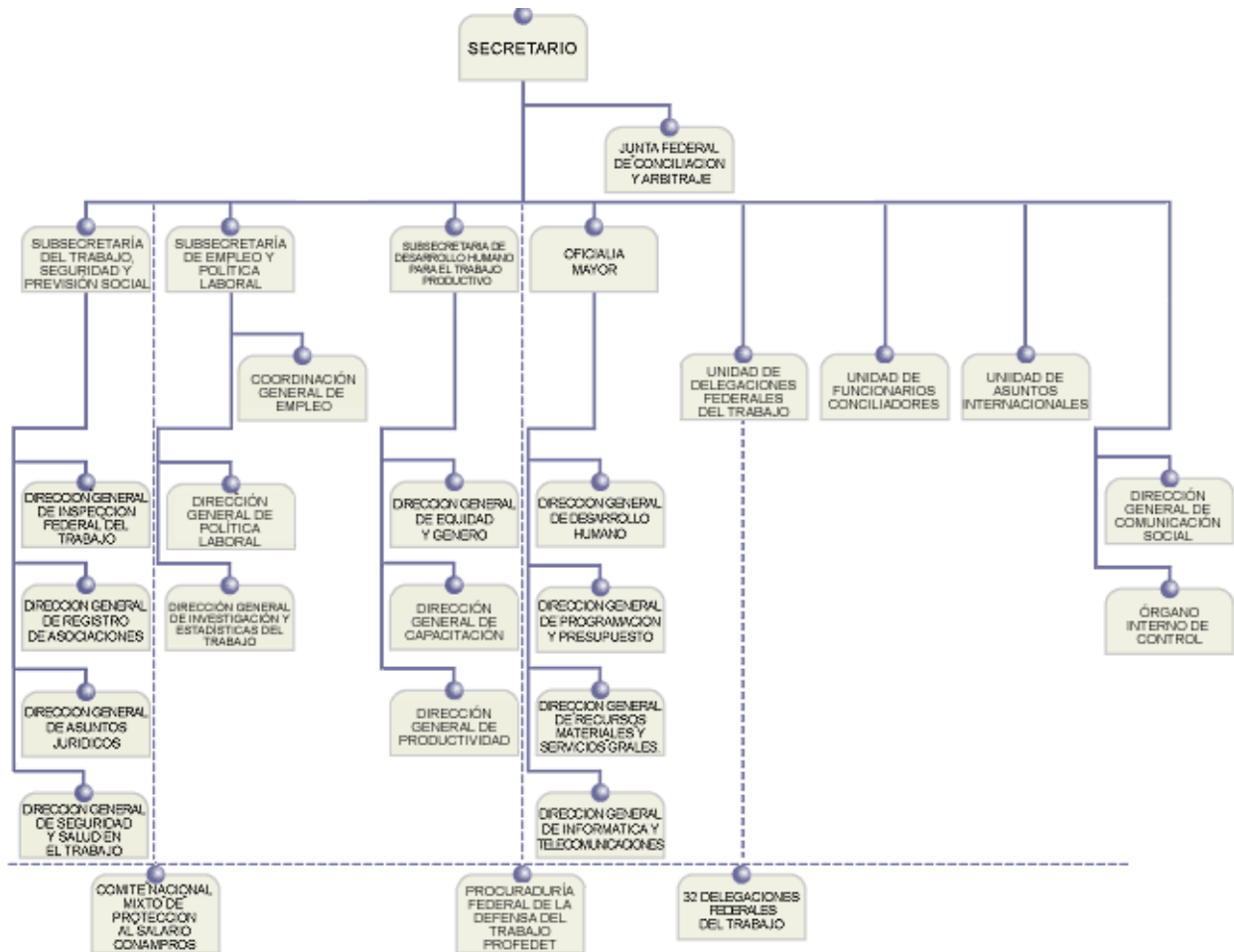
"Promovida por la Secretaría, México cuenta con la cultura laboral que propicia el bienestar y el bien ser de sus habitantes, por la que el trabajo productivo es un medio para el desarrollo integral de las personas, y los trabajadores de México tienen un nivel de vida acorde con su dignidad humana (<http://www.stps.gob.mx>).

A continuación se describirán brevemente los procedimientos que se llevan a cabo en los Departamentos de Reclutamiento y Selección de Personal de la STPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2003). **Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal ISO-9001**. México: STPS)

### **6.2 Organigrama de la STPS**

La STPS (2004) señala que los servidores públicos que trabajan en sus unidades administrativas se encuentran estructurados orgánicamente conforme al organigrama que se representa en el Organigrama 1.

## Organigrama 1. STPS



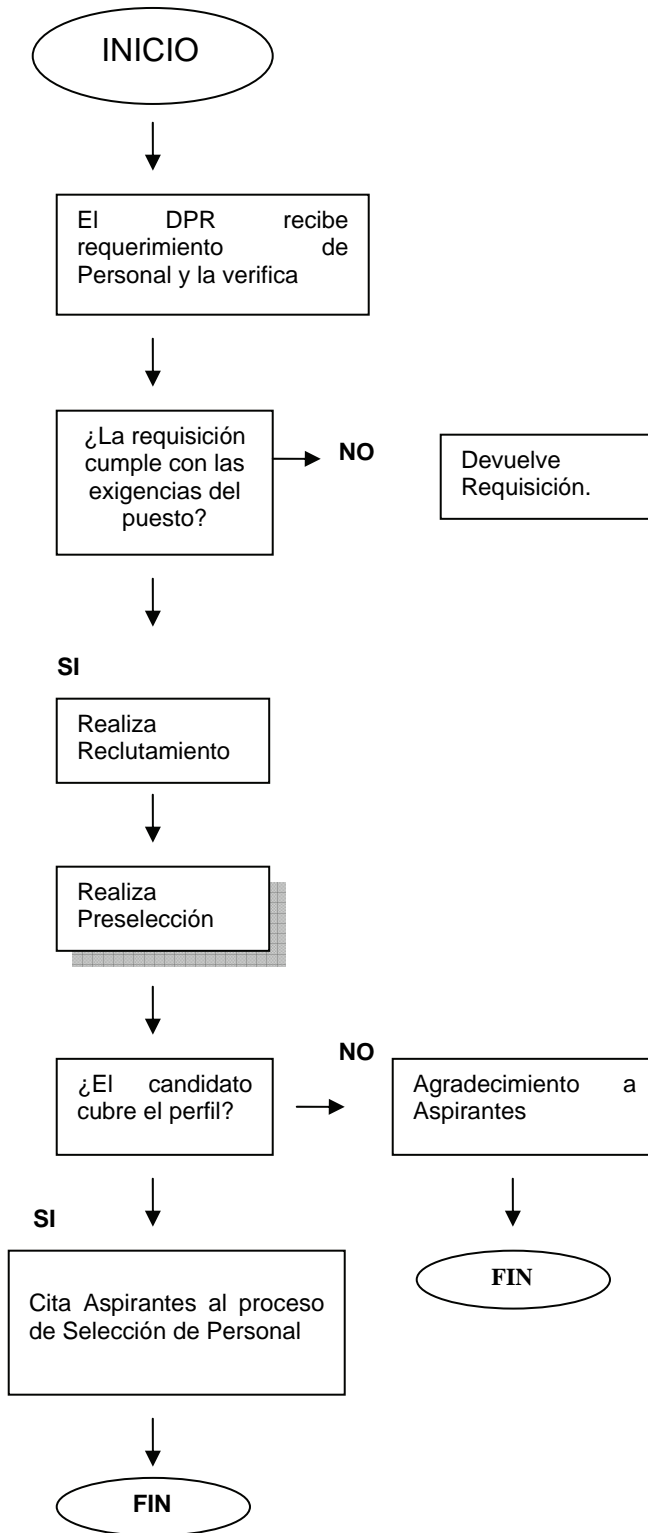
Fuente: <http://www.stps.gob.mx/> Consultado el 23 de septiembre del 2005.

### 6.3 Departamento de Reclutamiento de Personal de la STPS

El Departamento de Reclutamiento de Personal (DRP) de la STPS, pertenece a la Dirección General de Desarrollo Humano (Ver Organigrama 1); esta última tiene como misión dotar a la STPS de personal altamente calificado, mediante la implantación de un sistema eficaz con base en Competencias Laborales (tema que se verá más adelante) de reclutamiento y selección: así como de encauzar a sus colaboradores a tener una vida digna (STPS, 2004).

El DRP tiene como propósito asegurar la identificación y atracción de talento humano para que forme parte del grupo de trabajo de la Secretaría mediante un proceso de reclutamiento que inicia con la recepción de requerimiento de personal de las Unidades (Ver Organigrama 1) que conforman a la Secretaría y finaliza con la entrega de la terna de posibles candidatos al Departamento de Selección de Personal (Ver Diagrama 2) (STPS, 2003).

**Diagrama 2. Proceso de Reclutamiento de la STPS**



Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2003). **Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal ISO-9001**. México: STPS.



Además, el DRP coordina la ejecución del servicio de Bolsa de Trabajo, mismo que brinda atención a buscadores de empleo externos a la Secretaría, a continuación se describe dicho servicio.

### **6.3.1 Bolsa de Trabajo de la STPS**

La Bolsa de Trabajo (BT) de la STPS tiene como fin establecer las bases para lograr vincular la oferta y la demanda de empleo, como apoyo a buscadores de éste, a través del intercambio de cartera con organismos tanto públicos como privados y de los Buscadores de Empleo (BE) respectivamente (Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2003). **Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal ISO-9001**. México: STPS).

La STPS (2003) señala que la atención que se brinda tanto a los BE como a los organismos públicos y privados que ofertan vacantes, se realiza mediante dos procedimientos para ambos casos:

- Procedimiento de Atención a Buscadores de Empleo
- Procedimiento de Atención a Organismos Públicos y Privados

### **6.3.2 Procedimiento de Atención a Buscadores de Empleo**

La STPS (2003) estipula que la atención a los BE que otorga el DRP, tiene como objetivo informar a cualquier persona interesada en encontrar trabajo, sobre las vacantes de los organismos públicos y privados que tienen convenio de intercambio de vacantes y candidatos mediante un procedimiento que se realiza en tres etapas:

#### **1. Recepción de currículum vitae**

Los integrantes del DRP reciben el currículum que el BE les proporciona de dos formas:

- a) Atención a los Buscadores de Empleo de manera personal*

#### **¿Quién lo realiza?**

El integrante del Departamento de Reclutamiento al saludar, se presenta e informa que él será la persona que le brindará la atención respecto a los servicios que brinda la Bolsa de Trabajo de la STPS.

La persona interesada en obtener empleo, acude al DRP de la Secretaría a dejar su currículum y el integrante del Departamento le informa acerca de las vacantes vigentes obtenidas del intercambio de cartera con organismos públicos y privados.

Posteriormente, pregunta al Buscador de Empleo si cuenta con un currículum vitae o solicitud de empleo elaborada, en caso afirmativo corrobora la información contenida, con el propósito de determinar que los datos se encuentran completos y cuestiona en caso contrario la información faltante.

La información mínima que el Buscador de Empleo debe incluir es:

- Datos personales (nombre completo, domicilio, número telefónico, edad, sexo, estado civil, dirección de correo electrónico, en su caso.)
- Formación académica (indicando nombre la Institución en donde realizó sus estudios, documento obtenido y en caso de ser estudiante, horario de estudios). Si se encuentra titulado deberá contener número de cédula profesional.
- Experiencia laboral (nombre del Organismo, nombre del puesto que ocupó, principales funciones, periodo en que laboró y en su caso, último sueldo)
- Paquetería de sistemas de computo que maneja
- Idiomas que habla, escribe y traduce, así como su grado de dominio
- Área(s) de interés laboral
- Aspiración salarial mensual
- Disponibilidad de horario
- Disponibilidad para cambiar de residencia

En caso de no contar con su currículum vitae o solicitud elaborada, el integrante del DRP solicita al BE que llene la Solicitud de Empleo de Bolsa de Trabajo que la STPS proporciona, en ésta se ingresarán sus datos (Ver Anexo 1) y deberá ser validada de acuerdo con los datos anteriormente expuestos.

#### *b) Atención a los Buscadores de Empleo a través de correos electrónicos*

Los BE envían su currículum a través de un correo electrónico dirigido al Jefe del DRP, mediante esta forma de recepción del currículum, el BE no recibe información acerca de las vacantes publicadas por las organizaciones, debido a que estas últimas entregan en sus ofertas (en las Juntas de Intercambio, analizadas más adelante) de empleo ya impresas y no en archivos electrónicos; por lo que recapturar una información tan extensa requeriría de mucho tiempo de trabajo; sin embargo, su currículum también es integrado al Boletín de Bolsa de Trabajo (BBT) de la Secretaría (mismo que se describirá más adelante en este mismo capítulo) para ser boletinado por los organismos con los que se mantiene intercambio de cartera.

## **2. Canalización de Buscadores de Empleo**

La STPS (2003) establece que al recibir el currículum de manera personal, el integrante del DRP informa al BE que sus datos serán registrados a partir de esa fecha en la Bolsa de Trabajo de la Secretaría, teniendo una vigencia de 3 meses y

que si desea renovar su información al término de este período, deberá presentarse nuevamente con su currículum vitae actualizado.

- ✓ A continuación, comenta al BE que verificará de acuerdo a su perfil las vacantes publicadas por las organizaciones con las que se tiene intercambio con el fin de realizar su canalización a las mismas. Para su canalización se examinarán las vacantes que se encuentran en la carpeta de Bolsa de Trabajo, que se encuentran dividida por Grupos de Intercambio (Grupo de Intercambio Azcapotzalco, Grupo de Intercambio de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos AMEDIRH A.C. y Grupo de Intercambio Virtual), mismos que se especifican más adelante.

Cuando exista una vacante acorde al perfil del BE, se procede a llenar el Envío de Candidato (Ver Anexo 2), en el cual registrará:

- Fecha de atención y canalización a vacante específica.
- Nombre del Organismo y contacto con el cual se deberá dirigir el Buscador de Empleo.
- Nombre y escolaridad del Buscador de Empleo.
- Nombre y firma del Integrante del Área de Reclutamiento de Personal que realiza la canalización.
- Domicilio, teléfono y horario de atención del Organismo oferente.

Después del llenado de la forma del Envío de Candidatos, se le entrega dicha requisición y se indica al BE que se presente previa cita a la vacante a la cual esta siendo canalizado y entregue dicho documento, esto con el fin de que el Organismo oferente conozca el origen del Candidato.

Independientemente de ser canalizado a alguna vacante específica o no, el integrante del DRP brinda al Buscador la siguiente información según se requiera, para facilitar su búsqueda de empleo:

- Que sus datos serán canalizados a las 17 Secretarías de Estado y a los diferentes Organismos tanto públicos como privados con los que existe convenio, y que estos se pondrán en contacto con él en caso de que exista alguna vacante de acuerdo a su perfil.
- Sobre las ferias de empleo, proporcionando fechas, horarios, lugar, así como requisitos de inscripción.
- En caso de que el BE sean personas con capacidades diferentes o adultos mayores, se les informará sobre los Organismos que apoyan en su búsqueda de empleo (Mediante la Dirección General de Equidad y Género, ver Organigrama).
- Se le proporcionará asesoría sobre la elaboración y/o mejoramiento de su currículum vitae.
- Se le otorgará un ejemplar de la revista Mi Chamba (editada por la STPS) explicando con un ejemplo que las vacantes son publicadas de

acuerdo a la escolaridad, por zona geográfica y que su publicación es de manera quincenal y gratuita; así mismo, le informa los lugares donde se distribuye la revista (Tiendas de la cadena “Comercial Mexicana”, Tiendas ISSSTE, Unidades Delegaciones del Servicio de Empleo del DF y Oficinas de la STPS).

Asimismo, con el fin de mejorar el servicio brindado, el integrante del DRP Buscador de Empleo llene una forma llamada Servicio a Clientes Bolsa de Trabajo, es el cual es una Medición de la Satisfacción del Cliente (Ver Anexo 3).

El integrante del Departamento de Reclutamiento despide al BE, deseándole suerte y reiterando el compromiso de boletinar sus datos con el fin de promoverlo y facilitarle la búsqueda de empleo.

En caso de no ser llamado por alguna empresa a partir de los tres meses que se tiene de vigencia, tendrá que regresar y realizar el mismo procedimiento, anteriormente ya mencionado, destacando la importancia de traer nuevamente el currículum.

Cuando el BE entrega la forma de Servicio a Clientes el integrante del DRP firma de recibido y lo archiva en el expediente asignado.

### **3. Registro de Currículum en la Base de Datos**

La SPTS establece que los integrantes del DRP deben capturar en una Base de Datos Es muy importante realizar una cuidadosa selección de los datos que serán capturados en esta base de datos ya que será la carta de presentación para promover a los Buscadores de empleo con los diferentes organismos.

Los datos a registrar son:

- Folio otorgado
- Fecha de recepción
- Nombre
- Sexo
- Edad
- Estado Civil
- Escolaridad
- Profesión
- Grado alcanzado
- Idioma
- Área de interés
- Sueldo pretendido
- Paquetería
- Experiencia
- Domicilio
- Número telefónico / correo electrónico

### **6.3.3 Procedimiento de Atención a Organismos Públicos y Privados de la Bolsa de Trabajo de la STPS**

La atención que la Bolsa de Trabajo del DRP brinda a organismos públicos y privados, consiste en un intercambio de cartera de candidatos y de ofertas de empleo a través de Juntas de Intercambio, donde un integrante del DRP y un miembro de los organismos correspondientes se reúnen para dicho intercambio.

La STPS (2003) señala que el DRP debe elaborar un Boletín de la Bolsa de Trabajo (BBT) de acuerdo a la información de la Base de Datos, mismo que contendrá los datos de los BE para que sean promovidos. Este boletín debe ser enviado a través de correo electrónico, a continuación se especifica el procedimiento.

### **6.3.4 Envío del Boletín de Bolsa de Trabajo de la STPS**

El integrante del DRP realiza el envío vía correo-electrónico, en donde se presentan mediante el Boletín de Bolsa de Trabajo a los BE a fin de promoverlos, así mismo, se solicita confirmación de su recepción. Esto se realiza mensualmente.

### **6.3.5 Juntas de los Grupos de Intercambio de la Bolsa de Trabajo de la STPS**

La STPS (2003) señala que las Juntas de Intercambio (JI) se conforman de comités de reclutamiento que se constituyen a través de los integrantes del DRP y de los integrantes de los diferentes organismos; los cuales se reúnen periódicamente con el fin de optimizar la captación de personas, al menor costo y tiempo posibles.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a fin de incrementar las oportunidades de empleo es miembro de tres grupos de Intercambio:

- ✓ **Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos AMEDIRH A. C.**  
(<http://www.ameri.com.mx/apartados/bolsa/grupos.htm> Consultado el 29 de enero del 2006.)

La Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH) antes Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales A.C., (AMERI) nace en 1988 con el objetivo de brindar un servicio en búsqueda de recursos humanos y como respuesta a las tendencias mundiales del área.

AMEDIRH se reúnen mensualmente con el fin de conocer y evaluar nuevas herramientas y procesos innovadores en el área así como a la captación de talento humano a través de intercambio de carteras de vacantes y oferentes. Su funcionamiento, agilizado con el uso de nuevas tecnologías tales como intercambio de carteras y bases de datos vía electrónica, dan como resultado, mayor productividad y eficiencia.

### ✓ **Grupo de Intercambio Azcapotzalco**

La Delegación Azcapotzalco del Distrito Federal ofrece un servicio de bolsa de trabajo en donde se pueden consultar las vacantes que ofrecen diversos organismos, entre los cuales se encuentra la STPS, para el beneficio de los ciudadanos de la Delegación Azcapotzalco ([http://www.azcapotzalco.gob.mx/pagina\\_azcapo/informacion/publico/servicios/bol\\_tra/bolsa.php](http://www.azcapotzalco.gob.mx/pagina_azcapo/informacion/publico/servicios/bol_tra/bolsa.php) Consultado el 29 del 2006)

### ✓ **Grupo de Intercambio Virtual**

El grupo de intercambio virtual se conforma de organismos públicos y privados con los que se mantiene comunicación vía correo electrónico, lo que proporciona mayor rapidez en la búsqueda y promoción de candidatos.

La STPS (2003) establece que el integrante del DRP asiste de acuerdo a calendario establecido por los coordinadores a las JI y confirma su asistencia. Un día antes de la Junta envía vía correo electrónico el Boletín de Bolsa de Trabajo a los organismos participantes, confirmando su recepción por esta misma vía.

Durante la Junta, el integrante del DRP recibe para su publicación en la Bolsa de Trabajo de la Secretaría perfiles de vacantes de los organismos que asisten a la Junta confirmando la vigencia de las vacantes mínimo por un periodo de un mes. Cuando la información proporcionada no se considera suficiente, al momento de su exposición se solicita al organismo oferente aclare o amplíe la misma.

En caso de contar con vacantes en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, entrega a los asistentes la Publicación de Vacantes conteniendo el perfil del puesto requerido.

El segundo Departamento que constituye a la Dirección General de Desarrollo Humano (DGDH) (Ver Organigrama), es el Departamento de Selección de Personal (DSP), cuyas funciones se describen a continuación.

## **6.4 Departamento de Selección de Personal de la STPS**

La STPS (2004) reconoce que todo individuo tiene derecho al trabajo remunerado, en este sentido, el DSP de la STPS (2003) tiene como propósito asegurar que el personal que ingrese a la Secretaría, demuestre cumplir los requisitos de la vacante, ser los más aptos para desempeñarse con base en el Modelo de Competencias que se aborda a continuación.

#### **6.4.1 Modelo de Competencias Laborales**

El concepto de competencia laboral surgió en los años ochenta en países como Europa, Inglaterra y Francia como una alternativa para impulsar la formación y educación en una dirección que lograra un mejor equilibrio entre las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad en general, al permitir obtener información de los conocimientos, habilidades y actitudes que posee un individuo y que son necesarias para desempeñar un puesto de trabajo (Espíndola, 2003).

#### **6.4.2 Competencias Laborales en México**

El establecimiento de las competencias laborales en México, surgió en 1995 con la iniciativa del Gobierno Federal y de la STPS por desarrollar un sistema que evaluara y certificara las competencias laborales, mismas que reconocieran las conocimientos y habilidades de los individuos mediante el modelo de competencias llamado "Sistema Integral de Administración y Desarrollo de Talento Humano Basado en Competencias" (Espíndola, 2003).

Esta iniciativa llevó a crear al Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), el cual se define como una entidad de calidad en sí misma, destinada a mejorar la calidad de las empresas de los trabajadores (<http://www.conocer.org.mx> Consultado el 20 de febrero del 2006).

El CONOCER tiene como objetivos primordiales:

- Reconocer la experiencia laboral de las personas a través de un reconocimiento con validez oficial que certifica que la misma, está calificada para desempeñar una función productiva.
- Mantener una actualización constante entre la capacitación y los requerimientos del mercado de trabajo.
- Abrir posibilidades de capacitación continua.

#### **6.4.3 Definición de Competencia Laboral**

Reyes (2004) (en Venegas, 2004) señala que las competencias laborales se evalúan de acuerdo a las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), normas establecidas por el CONOCER y que califican el desempeño requerido para la función a desarrollar; se utilizan para evaluar los conocimientos y características que debe tener una persona para laborar en un área de trabajo determinada.

Reyes (2004) (en Venegas, 2004), menciona que las competencias laborales se clasifican en tres tipos:

1. Básicas: Son capacidades generales como leer, escribir, sumar, comunicarse, entre otras, que se obtienen en la educación básica.

2. Genéricas: Son funciones comunes a varias personas referentes a diversas ocupaciones tales como atención a clientes, ventas, trabajo en equipo, etc.
3. Específicas: Son capacidades especiales referentes a conocimientos, habilidades y destrezas propias de un campo laboral relativamente estrecho, por ejemplo, desarrollar un programa de reclutamiento y selección de personal en alguna empresa.

#### **6.4.4 ¿Cómo se puede ser competente?**

Reyes (2004) (en Venegas, 2004) plantea que ser competente es un proceso de toda la vida, la competencia laboral se puede lograr mediante tres formas:

1. De modo formal, es decir por medio de un programa educativo o de capacitación a través de los cuales, las personas aprenden conocimientos para desempeñar una función.
2. Por ejecución diaria de una función que redunde en su perfeccionamiento, acumulación de experiencias y por la interrelación con otras personas.
3. Por autoaprendizaje, cuando se recurre por sí mismo a diferentes fuentes de información.

#### **6.4.5 ¿Cuáles son los beneficios de las competencias laborales?**

De acuerdo con Reyes (2004) (en Venegas, 2004), los beneficios de las competencias laborales se observan en cuatro sectores:

1. Para los trabajadores:
  - Adquieren, generan y acumulan más conocimientos.
  - Afirman el valor del conocimiento que explotará a lo largo de su vida.
  - Posibilidad para transferir su competencia a otros campos laborales.
2. Para las empresas:
  - Contarán con información confiable sobre la mano de obra calificada.
  - Facilitarán sus procesos de reclutamiento y selección.
  - Elevarán su calidad en el servicio y trabajo.
3. Para el sector educativo:
  - Por su vinculación con el sector público.
  - Elevarán la calidad en la oferta de educación y capacitación.
  - Apoyarán a la formación de instructores.



#### 4. Para la política laboral:

- Existirá mayor transparencia del mercado laboral.
- Mejoramiento de la gestión de recursos humanos.
- Fortalecimiento de las relaciones laborales.

En suma, el Modelo de Competencias Laborales permite a las organizaciones alcanzar mayor eficiencia y desarrollo que les brindan la posibilidad de modernizarse y adaptarse a los cambios tecnológicos y de productividad con el fin de mantenerse vigentes (Espíndola, 2003).

### **6.5 Procedimiento de Selección de Personal de la STPS**

La STPS (2003) establece que el Departamento de Selección de Personal DSP es el encargado de seleccionar al personal que la integrará mediante el siguiente procedimiento:

1. Las Unidades Administrativas (UA) que conforman a la STPS identifican sus vacantes y generan una requisición de personal, misma que envían al Departamento de Selección de Personal para que sea éste quien les proporcione al candidato seleccionado.

2. El DSP recibe la requisición enviada por las UA, la revisa y la aprueba, otorgando una cita a la Unidad correspondiente para que envíe al candidato que esta última propone (cabe mencionar que las UA, tiene la oportunidad de proponer al candidato con el que desean laborar).

3. La UA informa a su respectivo candidato el día de la cita con el DSP y deberá presentar su currículum, una fotografía y comprobante de estudios en original y copia.

El día de la cita del DSP con el candidato se efectúan los siguientes pasos:

4. El integrante del DSP encargado de la aplicación de las pruebas psicológicas y de la entrevista por competencias laborales, recibe al candidato de manera amable y cortés, se presenta y realiza un primer acercamiento, invitándolo a pasar al área correspondiente a la aplicación de las pruebas psicológicas y de la entrevista.

5. El integrante del DSP solicita al candidato la documentación requerida para cotejarla. Se integran dichos documentos en un expediente que corresponderá únicamente al candidato.

6. Se explica al candidato las características generales del puesto por el que está siendo evaluado, además de que dicha evaluación será confidencial y constará de tres etapas:

- a) Primera etapa: Consiste en llenar una solicitud de empleo (Ver Anexo 1).
- b) Segunda etapa: Consiste en la aplicación de una serie de pruebas psicométricas escritas y/o por computadora.
- c) La tercera etapa consiste en la Entrevista (basada en Competencias Laborales cuyo formato es predeterminado por la STPS y es de carácter confidencial).

7. Al término de éstas tres etapas, se despide al candidato, explicándole que la respuesta de haber sido contratado o no, la recibirá por parte de la Unidad Administrativa que lo solicitó en un promedio de 5 a 10 días hábiles.

8. Al término de las tres etapas anteriores, se procede a realizar una integración de toda la información recabada del candidato. Tras un análisis integral de los resultados de la entrevista y los resultados de las pruebas psicológicas, se decide si el candidato es Apto o no para ocupar la vacante existente.

En suma, la STPS reconoce que cualquier persona tiene derecho al trabajo remunerado, por lo que se empeña en el desarrollo de un sistema laboral competitivo que promueva el desarrollo integral, a través de la productividad del trabajo, la capacitación de las personas y el desarrollo tecnológico que redundará en más y mejores empleos (Abascal, 2004) (cit. por STPS, 2004).

En este sentido, los Departamentos de Reclutamiento y Selección de Personal de la STPS generan oportunidades para reclutar y seleccionar al personal de más alto desempeño de acuerdo con las competencias laborales que la Secretaría establece para que sus colaboradores contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la dependencia.

En suma, el ejercicio de Prácticas Profesionales por la autora de este trabajo en los Departamentos de Reclutamiento y Selección de Personal de la STPS contribuyó a su formación y enriquecimiento profesional.

## **PROBLEMÁTICA**

Ante la creciente demanda de psicólogos por parte del campo laboral que cuenten con un perfil profesional que maneje los procedimientos básicos de tipo psicológico y administrativo en el área de reclutamiento y selección de personal, se propone realizar una compilación de dichos procedimientos para su adecuada ejecución y así, contribuir al ejercicio profesional del psicólogo en la empresa.

## **PROPÓSITO**

1. Describir brevemente las tareas de tipo psicológico y administrativo requeridas por el psicólogo industrial en el proceso de reclutamiento y selección de personal.
2. Reconocer la importancia que tiene para la organización y para el psicólogo industrial la adecuada aplicación de los procedimientos para el reclutamiento y selección de personal.
3. Destacar el ejercicio profesional del psicólogo en el área de Reclutamiento y Selección de Personal en la empresa.

## **METODOLOGÍA**

Revisión y análisis de documentos de tipo bibliográfico, banco de datos y revistas.

## CONCLUSIONES

El trabajo siempre ha sido el motor de la humanidad, pues es el medio de subsistencia del hombre; a lo largo de la historia el trabajo ha evolucionado no sólo en su forma de producción, sino en su organización misma, ya que, si en 1911 las Teorías Clásicas visualizaban al hombre como un elemento más del trabajo de las máquinas; en la actualidad, se considera al individuo como el principal valor de la organización.

Autores como Mathews (2001), Jiménez (2001), Orozco y Jiménez (1998) incluso la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1995), concuerdan en que una nueva forma de organización del trabajo tendrá lugar en la revaloración de la persona como protagonista de la empresa, pues se advierte que no sólo sus capacidades físicas son importantes, sino que es fundamental la conjugación de varias expresiones como su personalidad, sus aptitudes, habilidades, valores e inteligencia.

En este sentido, las personas se enfrentan al reto de pertenecer y permanecer en un mundo globalizado donde se elevan las presiones competitivas del mercado y las empresas se dan cuenta del valor del individuo como parte integral de su composición.

México también se encuentra ante la necesidad de involucrarse y ser parte activa de los efectos de un mundo cambiante en procesos sociales, tecnológicos, políticos, pero fundamentalmente, laborales y educacionales.

Estos cambios se pueden explicar por las tendencias que Harrington (2002) plantea como el avance tecnológico y educativo. Estas tendencias impulsan a las empresas a no quedarse fuera de este avance, por lo que optan por integrar a su fuerza de trabajo a personal cada vez más calificado.

Bajo estas premisas, las empresas deben asegurarse de contar con un área de recursos humanos que seleccione a los candidatos idóneos que tengan las características necesarias para desempeñar las tareas del trabajo asignado, para que de esta manera, el proceso de reclutamiento y selección de personal no se convierta en un fin en sí mismo, sino que sea un medio activo que permita al empleado y a la empresa su constante evolución y crecimiento dentro y fuera de la misma.

Para ello, se vuelve indispensable la participación del psicólogo industrial, pues es éste quien se encargará de la correcta selección de candidatos a formar parte de la empresa para la que trabaja, y por ende, también debe de contar con el perfil laboral requerido por la compañía, pues cabe mencionar que el psicólogo también será reclutado bajo un perfil determinado por la empresa a la que acuda.

En este sentido, se encuentran dos vertientes, mismas que no deben ser individuales, sino que deben seguir un camino conjunto, ya que permitirá al psicólogo tener la empatía requerida para ponerse en el lugar de cada una de las personas que deba entrevistar.

1. El psicólogo como candidato
2. El psicólogo como reclutador.

1. El psicólogo como candidato

Al principio de este apartado, se menciona la necesidad de que México y sus empresas (micro, medianas y grandes) estén inmersas activamente en los cambios que los avances tecnológicos y sociales traen consigo, sin embargo, a estos cambios se deben unir cada uno de sus integrantes, pues son estos los que conforman a las unidades sociales, y por tanto, al país.

De lo anterior, se desprende la necesidad de conjugar las vertientes donde el papel del psicólogo tiene lugar, ya que, para que el psicólogo obtenga un puesto de trabajo como reclutador, debe a su vez, poseer las características básicas que a un reclutador se le exige, mismas que a continuación se esbozan.

## 2. El psicólogo como reclutador

En la actualidad, las empresas se interesan cada vez más por lograr sus objetivos a través de su gente, es decir, aprovechando y desarrollando su capital humano, pues es éste el poseedor de las competencias que contribuirán en gran medida, a su crecimiento, estancamiento o desaparición.

Para cumplir con estos objetivos, las empresas requieren del servicio de un psicólogo que cubra tanto las expectativas de la compañía como las del empleado, ya que es claro que una selección inadecuada, traerá consecuencias desfavorables para ambos. Para el empleado, ya que al no obtener factores como estabilidad laboral, seguridad, salario adecuado, respeto, valoración, percepción de crecimiento dentro de la empresa, lo harán sentirse frustrado e inadaptado.

Para la empresa, ya que las condiciones de insatisfacción laboral del empleado, se verán reflejadas en las pocas contribuciones que éste pueda hacer, al aumentar las ausencias, incapacidades y al disminuir el rendimiento laboral.

Bajo esta perspectiva la OIT (1995), señala que el “elemento humano” influye en toda la empresa, ya que a pesar de los medios electrónicos y las nuevas tecnologías, estos no tienen la capacidad de adoptar ciertas decisiones donde el hombre es quien tiene que preparar la información a base de la cual, las máquinas han de operar, además de que las características de los individuos, la interacción recíproca de sus actividades individuales y colectivas en el mundo exterior determinan el carácter social, el éxito económico o el fracaso de la empresa, puesto que es la suma de habilidades la que determina la calidad y cantidad de

trabajo efectuado, la apreciación correcta o incorrecta de las situaciones y en suma, la calidad de toda la actividad efectuada, para resumir en pocas palabras, que “las personas son lo que la sangre para el cuerpo”.

De lo anterior, se afirma que el psicólogo reclutador debe contar con las competencias básicas para poder obtener un puesto de trabajo en el área de recursos humanos de una empresa; si bien el proceso técnico administrativo para llevar a cabo las actividades de dicho puesto pueden adquirirse y mejorar con la práctica dentro de la empresa, el propósito de este trabajo es proporcionar un contenido teórico, un método que le permita aplicar un sistema de trabajo que le permitirá delinear qué funciones tiene en la organización; para que de esta manera construya, recree y evolucione no sólo su rol sino el método mismo, imprimiendo un estilo propio a cada tarea.

Para definir este estilo es necesario estar activo dentro de un grupo de trabajo y, para ello, es esencial en primera instancia, ingresar a éste, por lo que un compendio teórico de tipo introductorio al proceso de reclutamiento y selección de personal proporcionará el conocimiento básico de dicho proceso.

Este trabajo no pretende convertirse en el parte aguas en la elaboración de guías que puntualicen el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que además, cada empresa cuenta con su propia forma de selección; sin embargo, sí pretende aportar los conocimientos básicos que se llevan a cabo, pues cabe mencionar que el Plan de Estudios de la FES Zaragoza no incluye materias específicas relacionadas con la Psicología industrial, hecho que disminuye las oportunidades laborales de los alumnos, ya que generalmente, las empresas requieren recién egresados con conocimientos en materia de reclutamiento y selección, además de seis meses de experiencia en el servicio social o prácticas profesionales.

Sin embargo, es necesario recalcar que las bases que educativas de tipo teórico (aprendizaje teórico) y práctico (trabajo realizado en las Unidades Médicas de Atención Integral UMAI) que la FES Zaragoza proporciona a sus alumnos, son las principales plataformas para el desarrollo profesional de cualquier individuo, ya que, si bien dentro de su plan de estudios no contiene materias que incluyan temas referentes a la aplicación de tópicos de tipo laboral, sí forma a sus egresados con la capacitación necesaria para desarrollarse en cualquier área, sea esta educativa, clínica o social, pues otorga a sus alumnos la percepción que sólo la Psicología puede proporcionar, al entender al individuo desde una perspectiva bio-psico-social que comprende no sólo su experiencia laboral o sus aptitudes para desempeñar un puesto. Corresponde al egresado continuar capacitándose en el área de su interés.

Para finalizar, es necesario afirmar que la preparación académica no termina con el egreso de la licenciatura, sino que el estudio y la preparación continuos es un trabajo para toda la vida, pues contar con una formación más amplia, aumentará el nivel de vida no sólo del individuo, sino de su entorno y de sus próxima generación, considerando que el mayor valor de las empresas es el capital humano, el único capaz de tomar las decisiones que la empresa requiera y que el cúmulo de sus capacidades le permita.



## BIBLIOGRAFÍA

- Anastasi, A. (1978) **Test psicológicos**. Madrid: Aguilar.
- Arévalo, H. M. A., Bermejo P. R., Gonzalo, G. E., López de Vergara, M. J., y Zúñiga, M. J. (2004). **Recuperado el 01 de enero de 2006 de <http://www.marevalo.net/creacion/organizaciones.html#8.2>**
- Arias, F. (1999) **Administración de recursos humanos para el alto desempeño**. México: Trillas.
- Armstrong Intellectual Capital Solutions, S.A. de C.V. (2003) **Manual de pruebas psicométricas**. México: ArmSTRONG Sistema Integral para Evaluación de Personal.
- Barranco, F. J. (1993) **Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planeación**. Madrid: Pirámide.
- Bartlett, A. C., y Kayser, T. A. (1980) **Cambio en la conducta organizacional**. México: Trillas.
- Borges, J. L. (1982) **El libro de los seres imaginarios**. Barcelona: Bruguera.
- Camino, M. E. E. (2006) **Modelos de organización**. **Recuperado el 29 de enero de 2006 de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/45/modorga.htm>**
- Comportamiento humano en las organizaciones. Críticas a las teorías de la motivación. **Recuperado el 01 de enero de 2006 de <http://www.avantel.net/~rjaguado/critimotiv.pdf#search='criticas%20a%20maslow'>**
- Casas, J. (1988) **Cómo reclutar y seleccionar el personal**. Barcelona: Vecchi.
- Chiavenato, I. (1929) **Introducción a la teoría general de la administración**. México: Mc Graw Hill.
- Claver, C. E., Gasco, G. J. L. y Llopis, T. J. (1996) **Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo**. Madrid: Civitas.
- Coelho, P. (2005) **El Zahir**. México: Grijalbo.
- Costa, N. K. (1996) **Pruebas de inteligencia y aptitudes**. México: Plaza y Valdés.

- Dick, P. K. (1966) **Podemos recordarlo todo por usted**. Recuperado el 19 de agosto del 2006 de [http://www.letrasperdidas.galeon.com/consagrados/c\\_dick01.htm](http://www.letrasperdidas.galeon.com/consagrados/c_dick01.htm).
- Dorsch, F. (1976) **Diccionario de psicología**. Barcelona: Heder
- Dunette, M. D., y Kirchner, W. K (1989) **Psicología industrial**. México: Trillas.
- Domínguez, C. G. (2002) **Administración de personal. La gente mueve a las empresas**. Revista Adminístrate Hoy. Septiembre No. 101.
- Espíndola, G. L., y Meza, A. Y. (2003) **EL Servicio Profesional de Carrera a través de las Competencias Laborales**. Tesis. Lic. Psicología. UNAM.
- Fernández-Ríos M. (1995) **Análisis y descripción de puestos de trabajo**. Madrid: Díaz de Santos.
- García, G. G. (2003) **Aportación del psicólogo en una organización exitosa, rumbo al siglo XXI**. Tesis Lic. Psicología ENEP Iztacala UNAM.
- Gallaga, G. R. (2003) **Teoría de las relaciones humanas**. Recuperado el 16 de junio del 2006 de <http://www.monografias.com/trabajos14/relaciones-humanas/relaciones-humanas.shtml#ex>.
- García, M. G. (2002) **Vivir para contarla**. México: Diana
- García, M. G. (1982) **El general en su laberinto**. México: Diana.
- García, M. L., y Reynoso, T. C. (1992) Estudio comparativo del proceso de **Reclutamiento y Selección de Personal en cuatro empresas públicas y en cuatro empresas privadas**. Lic. Psicología. Facultad de Psicología UNAM.
- García, M. L., Reynoso, T. C. (1992) **Guía para la elaboración de un manual de Reclutamiento y Selección de Personal**. Aportación de tesis. Lic. Psicología UNAM.
- García, N. M., Hierro D. E., Jiménez B. J. (1997) **Selección de personal. Sistema integrado**. Madrid: ESIC
- Gil, F., y Alcover, C. (2003) **Introducción a la Psicología de las organizaciones**. Madrid: Alianza Editorial.
- González, V. J. (1993) **Comportamiento humano: el recurso básico de las organizaciones empresariales. El ser humano biológicamente: vida, culturalmente: persona, económicamente: recurso**. Bilbao: Universidad de Deusto.

Grados, J. (1988) **Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal**. 2ª ed. México: Manual Moderno.

Grados, E. J., y Sánchez, F. E. (1993) **La entrevista en las organizaciones**. México: El Manual Moderno.

Gross, R. D. (1994) **Psicología. Ciencia de la mente y la conducta**. México: el Manual Moderno.

Harrington, J. (2002) **Administración total del mejoramiento continuo: La nueva generación**. México: Mc Graw-Hill.

Hernández y Rodríguez, S. (2003) **Editorial**. Revista Adminístrate Hoy, Sep 2003 No. 112

Hogan, T. P. (2004) **Pruebas psicológicas. Una introducción práctica**. México: El Manual Moderno.

<http://www.conocer.org.mx> Recuperado el 20 de febrero de 2006.

<http://www.ct.upc.es/doi/insa/alumnos/orgtrab/Autores/HenriFayol.doc>  
Recuperado el 01 de febrero de 2006.

<http://www.stps.gob.mx>. Recuperado el 23 de septiembre de 2005.

Idella, M. E. (1983) **Psicología para un mundo cambiante**. México: Limusa.

Isaacs, J. (1867) **María**. 19º. ed. México: Porrúa.

Jiménez, A. (2001) **Las competencias y el capital intelectual: la manera de gestionar personas en la era del conocimiento**. España: Gestión 2000.

Jong, J., y Storm, W. (1980) **Las organizaciones del mañana. Desafíos y estrategias**. México: Trillas.

Katz, D., y Kahn, R. (1977) **Psicología social y de las organizaciones**. 2ª ed. México: Trillas.

Kerlinger, F. N. (1988) **Investigación del comportamiento**. (3º. ed.). México: Mc Graw Hill.

Koontz, H., y Weihrich, H. (1992) **Elementos de administración**. 5º ed. México: Mc Graw Hill.

- Lillo, J., Martín J., y Rubio, S. (2003) **¿Qué es la Psicología del trabajo?** Madrid: Biblioteca Nueva.
- Mathews, D. (2001). **Evaluación en el lugar de trabajo.** Buenos Aires: FESC.
- Mayor, M. L. y Tortosa, G. F. (1990) **Ámbitos de aplicación de la psicología motivacional.** Bilbao: Descleé de Broker.
- Merani, A. L. (1976) **Diccionario de psicología.** México: Grijalbo.
- Muchinsky, P. M, (1993) **Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la psicología a la psicología industrial y organizacional.** Bilbao: Descleé.
- Neri, S. (2001). **Grupos de intercambio.** Recuperado el 29 de enero de 2006 de <http://www.ameri.com.mx/apartados/bolsa/grupos.htm>
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I .H. (1995) **Teoría psicométrica.** (3°. ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1995) **La empresa y los factores que influyen en su funcionamiento.** México: Alfaomega.
- Orozco, O. F. y Jiménez, S. F. (1998) **El nuevo paradigma de la competitividad.** Madrid: Panorama.
- Pelayo, C. M. (1999, 20 de agosto) **Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques.** Recuperado el 31 de enero de 2006 de <http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml>
- Pino, D., M. (2003) **El cuerpo y sus indicadores de comportamiento organizacional.** Revista Adminístrate Hoy, 111, Julio.
- Reza, V. (2002) **Ventaja competitiva y competencias laborales como factores de innovación en la estructura organizacional de las empresas del siglo XXI.** Tesis Ing. Mecánico Electricista. ENEP Aragón.
- Richino, S. (2000) **Selección de personal.** Argentina: Paidós.
- Ríos, S. A., y Paniagua A. A. (1977) **Orígenes y perspectivas de la Administración.** 2ª ed. México: Trillas.
- Rodríguez, A. (1998) **Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones.** Madrid: Pirámide.
- Rodríguez, E. M. (1987) **Psicología de la organización. Manual de seminarios vivenciales.** México: Trillas.

- Rubistein, S. L. (1967) **Principios de psicología general**. México: Grijalbo.
- Salinas, F. (2000). **Escuela estructuralista: Max Weber**. Recuperado el 01 de febrero de 2006 de <http://www.monografias.com/trabajos11/mongra/mongra.shtml>
- Sánchez, B. F. (1993) **Técnicas de administración de recursos humanos**. México: Limusa.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2003) **Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal ISO-9001** México: STPS.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2004) **Conoce a la STPS. Folleto informativo**. México: STPS.
- Servin, S. L., y Vázquez. B. .B. (2004) **Correlación entre personalidad y motivación laboral en maestras de escuelas privadas y educación básica**. Tesis Lic. en Psicología FES Zaragoza UNAM.
- Shultz, D. P. (1992) **Psicología industrial**. México: Interamericana.
- Sociedad Mexicana de Psicología (2002) **Código ético del psicólogo**. 3ª ed. México: Trillas.
- Universidad Diego Portales (2004). Recuperado el 10 de enero de 2006 de [http://www.udp.cl/egresadosudp/inteligencia\\_laboral/buscar/marketing/head\\_hunters.htm](http://www.udp.cl/egresadosudp/inteligencia_laboral/buscar/marketing/head_hunters.htm)
- Venegas, N. E. (2004) **Desarrollo humano y competencias laborales**. Tesis. Lic. en Administración. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM.
- Zepeda, H. F. (1997) **Introducción a la psicología. Una visión científico humanista general**.

# **A N E X O S**

# ANEXO 1



## SOLICITUD DE EMPLEO

FOTOGRAFÍA  
RECIENTE

DEBE LLENARSE CON PUÑO Y LETRA DEL INTERESADO CON TINTA

APELLIDO PATERNO		MATERNO		NOMBRE		FECHA	
SEXO		ESTADO CIVIL		EDAD		FECHA DE NACIMIENTO	
				AÑOS			
LUGAR DE NACIMIENTO		NACIONALIDAD			CALIDAD MIGRATORIA		
REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES		NÚMERO DE AFILIACIÓN AL ISSSTE			C.U.R.P.		
CALLE Y NÚMERO		COLONIA		C.P.		CIUDAD Y ESTADO	
NÚMERO DE HIJO QUE ES:						TELEFONO / E-MAIL	

### DATOS DEL TRABAJO SOLICITADO

PUESTO SOLICITADO			SUELDO SOLICITADO		
PUESTO EN EL QUE ESTA MEJOR CAPACITADO PARA TRABAJAR		MAQUINAS DE OFICINA QUE SABE MANEJAR		DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR	DISPONIBILIDAD PARA SER TRASLADO A OTRA

			PLAZA
--	--	--	-------

**ESTUDIOS REALIZADOS (QUE PUEDE COMPROBAR CON CERTIFICADO)**

NOMBRE DE LA ESCUELA		AÑOS CURSADOS	AÑO DE A
PRIMARIA			
SECUNDARIA			
PREPARATORIA O COMERCIAL			
PREPARATORIA O COMERCIAL	AREA		
PROFESIONAL			
NOMBRE DE LA LICENCIATURA O INGENIERÍA	NO. CÉDULA PROFESIONAL		
MAESTRIA O DOCTORADO	ESPECIALIDAD		
TECNICOS	CARRERA		
COMERCIALES	CARRERA		
ESTUDIOS ACTUALES	AREA O CARRERA	GRADO	HORARIO DE CLASES
IDIOMAS ADEMÁS DEL ESPAÑOL INGLES HABLA ESCRIBE LEE TRADUCE	OTRO HABLA ESCRIBE LEE TRADUCE		

**REFERENCIAS DE TRABAJO**

NOMBRE DE LA EMPRESA	ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
DOMICILIO	TELEFONO		
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SEPARACIÓN	CAUSA DE SEPARACIÓN
NOMBRE DE LA EMPRESA	ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
DOMICILIO	TELEFONO		
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SEPARACIÓN	CAUSA DE SEPARACIÓN
NOMBRE DE LA EMPRESA	ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
DOMICILIO	TELEFONO		
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SEPARACIÓN	CAUSA DE SEPARACIÓN

**TIEMPO SIN ESTUDIOS Y/O TRABAJO**

FECHAS O PERIODOS	A QUE SE DEDICO

**DATOS DE LA FAMILIA**

NOMBRE DEL PADRE	EDAD	DOMICILIO	OCUPACIÓN	DEPENDE DE MI
NOMBRE DE LA MADRE				
NOMBRE DE LOS HERMANOS				



NOMBRE DEL CONYUGUE				
NOMBRE DE LOS HIJOS				

APORTACIÓN QUE HACE A LOS GASTOS DE LA CASA ES DE	TIPO DE HABITACIÓN PROPIA    HIPOTECADA    RENTADA    CASA DE HUESPEDES    OTRO _____
---	--

**ASOCIACIONES PROFESIONALES, CULTURALES, SOCIALES Y DEPORTIVAS A QUE PERTENECE**

NOMBRE	PUESTO QUE OCUPA O HA OCUPADO EN LA MESA DIRECTIVA
--------	--

**LUGARES EN LOS QUE HA RESIDIDO**

	FECHAS
--	--------

**REFERENCIAS**

NOMBRE	DOMICILIO	OCUPACIÓN	TELEFONO

**PARIENTES DENTRO DE LA S.T.P.S.**

NOMBRE	OFICINA DONDE TRABAJA	PARENTESCO

**COMO SE ENTERO DE ESTE EMPLEO**

STPS    OTRA    ESCUELA	NOMBRE DE QUIEN LO PRESENTO	OBSERVACIONES
-------------------------	-----------------------------	---------------

MANIFIESTO QUE TODOS LOS DATOS QUE HE ANOTADO EN LA PRESENTE SOLICITUD SON VERDADEROS Y CORRECTOS; QYE HE INFORMADO CON VERACIDAD DE LOS EMPLEOS QUE HE TENIDOS ASI COMO EL TIEMPO QUE NO HE ESTADO EMPLEADO Y QUE NO HE OCULTADO HECHO O CIRCUNSTANCIA QUE PUEDA EN CUALQUIER FORMA AFECTAR DESFAVORABLEMENTE MI SOLICITUD. ESTOY TAMBIEN CONFORME EN SOMETERME A LOS EXAMENES QUE A JUICIO DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL SEAN NECESARIOS E INCLUSIVE AL RECONOCIMIENTO QUE SU MEDICO DEBERA HACERME ANTES O DESPUES DE INGRESAR Y ACEPTO SIN OBJECIÓN QUE TANTO EL RESULTADO DE ESOS EXÁMENES COMO EL DICTAMEN MEDICO SERAN SUFICIENTES PARA LA SECRETARIA DECIDA SI DEBE ACEPTARME O NO. HAGO CONSTAR EXPRESAMENTE EN ESTA SOLICITUD QUE REVELO A LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL Y A CUALQUIER OTRA INSTITUCIÓN PÚBLICA O PRIVADA DE TODA RESPONSABILIDAD AL REVELAR U OBTENER CUALQUIERA INFORMACIÓN, DATOS U OPINIONES CONCERNIENTES A MI O A MIS ASUNTOS Y EXIMO Y DESCARGO DE TODA RESPONSABILIDAD A LA SECRETARIA EN CUESTION ASI COMO A TODA PERSONA, ASOCIACIÓN, FIRMA O CORPORACIÓN QUE LE DE LOS MENCIONADOS DATOS, INFORMES, ETC.

FIRMA DEL SOLICITANTE

**ANEXO 2**



## STPS Oficialía Mayor

Lic. \_\_\_\_\_

Empresa o Institución: \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Me permito enviar a su consideración al siguiente candidato:

Nombre	<i>Escolaridad</i>

Quien es aspirante a cubrir la vacante

\_\_\_\_\_

Esperando cubrir eficazmente con las necesidades de personal de su organización, y con el propósito de dar seguimiento al proceso de colocación de los candidatos, le solicitamos atentamente, nos informe sobre el status de nuestro candidato.

Sin otro particular, agradezco su fineza por la atención que brinde al presente, reciba un cordial saludo.

Atentamente

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma

Datos de la organización:

Dirección:

\_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_

\*Favor de presentarse puntualmente a su cita con este documento.

### ANEXO 3

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN BOLSA DE TRABAJO

La Bolsa de Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social está haciendo una encuesta con el propósito de conocer las opiniones que se tienen acerca del servicio que brinda la misma y para ello le pediría fuera tan amable de contestar unas preguntas.

La información que nos proporcione será manejada con la mas estricta confidencialidad y con carácter anónimo.

Su opinión es muy importante para que podamos satisfacer sus expectativas cada vez mejor.

Agradecemos de antemano su colaboración.

---

### Instrucciones de llenado

---

A continuación lea las siguientes preguntas detenidamente y marque con una "X" en el recuadro de la respuesta que considere adecuada.

---

1. ¿Conocía los servicios que ofrece la Bolsa de Trabajo de la Secretaría?	Totalmente	Algunos servicios	Parcialmente	Solo un servicio	En lo absoluto
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Cómo considera usted la atención a sus necesidades y/o solicitudes?	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. La apreciación general que Usted tiene de la Bolsa de Trabajo es:	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Qué tan satisfecho esta Usted con el profesionalismo y cortesía del personal?	Muy satisfecho	Satisfecho	Regularmente satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Qué tan satisfecho esta Usted con la apariencia y ubicación de nuestras instalaciones?	Muy satisfecho	Satisfecho	Regularmente satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Recomendaría el servicio de la Bolsa de Trabajo?	Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Cuánto tiempo lleva desempleado? \_\_\_\_\_

De acuerdo a su perfil, ¿El personal le proporcionó información sobre alguna vacante específica? (en caso afirmativo, indique cuál)

\_\_\_\_\_

¿El lugar físico donde fue atendido considera Usted que fue el adecuado? \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_