



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Zaragoza

Carrera de Psicología

TESINA PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

La Importancia de la Psicología Laboral en las Organizaciones

P R E S E N T A

Marcos Alfredo Rendón Capula

JURADO DE EXAMEN

Tutor: Dra. Blanca Inés Vargas Núñez

COMITÉ:

Mtro. Luis Manuel Fernandez

Mtro. Alejandro Chong

Mtra. Sara Unda

Mtra. Ana María Rosado

México, D. F. año: 2013



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## RESUMEN

INTRODUCCIÓN .....	2
--------------------	---

### CAPITULO 1.

PSICOLOGÍA LABORAL .....	6
--------------------------	---

1.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	18
----------------------------------	----

1.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL .....	27
---	----

1.3 INDUCCIÓN A LA EMPRESA .....	40
----------------------------------	----

1.4 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS .....	48
--	----

1.5 CAPACITACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN .....	53
---	----

### CAPITULO 2.

PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA SETALENT SOLUCIONES EMPRESARIALES S.C .....	74
---	----

### CAPITULO 3.

REPORTE DE ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE LOS SEIS MESES DE  
ESTANCIA EN LA EMPRESA SETALENT SOLUCIONES EMPRESARIALES S.C.

..... 83

4. RESULTADOS ..... 91

5. DISCUSIÓN ..... 98

6. CONCLUSIONES ..... 103

7. REFERENCIAS ..... 105

8. ANEXO ..... 108

## **RESUMEN**

La presente Tesina muestra la experiencia adquirida dentro del área de la Psicología laboral realizando funciones específicas como la descripción de puestos, el reclutamiento y la selección, la inducción a la empresa, el inventario de recursos humanos y la capacitación a la organización. Así mismo, hace énfasis en la necesidad de resaltar la importancia del psicólogo en las organizaciones, y en específico en la Empresa Setalent Soluciones Empresariales S.C., donde se llevó a cabo el presente trabajo.

Estas áreas de la psicología laboral fueron trabajadas en la organización enfatizando la contribución del psicólogo en función no solo de la empresa, sino del trabajador mismo buscando crear una sinergia entre ambas partes con la finalidad de que exista un crecimiento y desarrollo simultáneo, donde los protagonistas se retroalimenten constantemente.

Se exponen los procesos de administración de la empresa Setalent S.C. Se cita la Misión, Visión y Valores, la descripción de actividades de las diferentes áreas que la conforman, así como, el reporte de las actividades realizadas en la organización durante los seis meses asignados y el aprendizaje adquirido en esta etapa.

También se muestran los resultados obtenidos en la empresa, las fechas y actividades específicas para lograrlos; la discusión en relación al desempeño que se llevó a cabo y la participación realizada como psicólogo desarrollando al personal y motivándolo para lograr los objetivos planteados por la organización.

## **INTRODUCCIÓN.**

Una empresa cuenta con diversos tipos de recursos que le permiten funcionar y alcanzar sus metas. Los empleados, trabajadores y colaboradores son quienes conforman lo que se conoce como recursos humanos de una entidad.

El concepto de recursos humanos también se utiliza para nombrar al departamento, la oficina ó la persona que se dedica a analizar, elegir, contratar, formar y retener a los trabajadores de una compañía.

Los recursos humanos son el conjunto de empleados y colaboradores que trabajan en una empresa u organización. Una de las tareas del departamento de recursos humanos como Staff o soporte de la organización, es la de administrar de la mejor manera posible a los empleados bajo criterios de costo, buen clima de trabajo, desarrollo del potencial humano de cada trabajador e impulsar la motivación en el equipo. La intención es que el empleado esté satisfecho con sus labores y que se involucre en alcanzar las metas de la empresa y personales.

También se encarga de la planificación reclutamiento y selección del personal, así como en apoyar a los diferentes departamentos de la organización a definir las necesidades de plantilla de la empresa, estableciendo el perfil profesional para cada puesto de trabajo en la organización.

Otra de las ocupaciones habituales sería la elaboración de planes de formación y desarrollo de los trabajadores gestionando cursos de formación para ellos definiendo el plan de carrera de cada profesional dentro de la compañía.

En la actualidad existen empresas pequeñas y medianas que no cuentan con un Área sólida de Recursos Humanos dando como resultado ciertas problemáticas como la rotación de personal, la desmotivación, desintegración de las áreas, bajo desempeño y desconocimiento de las funciones de cada empleado, entre otras, lo cual representa costos para la organización, así como una frustración para los empleados que pertenecen a dichas organizaciones. (Alles, 2006:16).

Algunas profesiones que se encargan de la Dirección del Departamento de Recursos Humanos son la Administración, la Ingeniería en Relaciones Industriales y las Relaciones Laborales entre otras, sin embargo se sugiere que la más conveniente es la del Psicólogo Laboral debido a que su formación es totalmente dirigida a las personas y no a los procedimientos.

Debido a lo anterior, se considera que es importante resaltar la importancia del rol del Psicólogo en el desarrollo del área de Recursos Humanos a partir de diferentes estrategias para poder lograrlo, tales como el desarrollo de encuestas de Clima Organizacional, Evaluaciones de Desempeño, Diseño de perfiles, programas de desarrollo y motivación, un buen proceso de Reclutamiento y Selección y una adecuada detección de

necesidades de capacitación con la finalidad de fortalecer, integrar y motivar a la gente que labora en las organizaciones.

Los Recursos Humanos han pasado por diferentes fases, anteriormente la función del personal se dirigía a la implementación y aseguramiento de los procedimientos. Posteriormente, la tecnología surge en áreas como en los exámenes psicométricos y en las entrevistas, por lo que el departamento de Recursos Humanos comenzó a jugar un papel importante en todo el proceso de recursos humanos, desde el reclutamiento y la selección, capacitación, evaluaciones de desempeño y asensos de personal.

El papel de los Psicólogos Organizacionales es de vital importancia en el Área de Recursos humanos debido a que actúan como agentes de cambio en las organizaciones, lo que implica contratar a la gente adecuada, capacitarla con eficiencia, e impulsarla en el logro de sus objetivos.

Setalent Soluciones Empresariales S.C donde se realizó el presente trabajo, es una Consultoría de Recursos Humanos que se encarga de asesorar a diferentes empresas en el ámbito de los Recursos Humanos con la finalidad de coadyuvar al crecimiento de las organizaciones. En dicha Organización mi participación consistió en asesorar a diferentes empresas en diferentes áreas de recursos humanos tales como reclutamiento y selección, cursos de capacitación, integración y motivación, descripción de puestos y evaluaciones de desempeño, entre otros.

El objetivo de la presente tesina es fomentar un mejor desarrollo del trabajador en su vida laboral y mostrar la importancia del Psicólogo Organizacional en las empresas, así como compartir mi colaboración y actividades como Coordinador de Reclutamiento y Selección en SETALENT S.C. desarrollando las funciones y las actividades que se me designaron en diferentes empresas con la finalidad de ayudar al crecimiento y formación de las estructuras que fortalezcan los procedimientos y procesos de las organizaciones, así como el desarrollo y la motivación del personal.

En este material explico la forma de abordar las problemáticas encontradas, así como los planes de acción para su solución y los resultados obtenidos.

Entre las actividades que se me asignaron se encuentran la Descripción de Puestos, Inducción a la Empresa, la Capacitación, Cursos de Integración y Motivación al aire libre, el Reclutamiento y Selección por Competencias y el Inventario de Recursos Humanos.

Este reporte de mi experiencia laboral, describe la forma de trabajo de Setalent S.C, así como la importancia de la implementación de formatos y establecimiento de procesos para lograr un mayor control en los temas de Reclutamiento y Selección.

Los temas que se abordarán en este trabajo son Psicología Laboral, Descripción de Puestos, Inducción a la empresa, Reclutamiento y Selección, Inventario de Recursos Humanos y la Capacitación en la Organización, en la cual incluye Integración y Motivación de equipos.

## **CAPÍTULO 1**

### **PSICOLOGÍA LABORAL**

La psicología laboral es la rama de la psicología dedicada al análisis de la conducta humana dentro del contexto de una empresa y durante el desarrollo de un trabajo. También se utiliza la denominación de psicología del trabajo y de las organizaciones, ya que puede analizar el comportamiento en entidades civiles y gubernamentales. Además, sostiene que las organizaciones y las compañías comerciales componen sistemas, formados por seres humanos que mantienen interacciones y cuyos accionares son interdependientes. Estos sistemas, por otra parte, son influenciados por el contexto.

Este tipo de psicología orienta al funcionamiento de estas entidades mediante un énfasis sobre sus recursos humanos. Al estudiar los vínculos dentro del sistema, puede brindar pautas que mejoren el rendimiento y su efectividad.

La psicología laboral tiene en cuenta que en las organizaciones conviven dos tipos de sistemas: un sistema formal, que apela a la racionalidad para usar los medios que están disponibles y gestionar la conducta de los trabajadores de manera tal que el funcionamiento tenga previsibilidad y que se puedan alcanzar los objetivos; y un sistema que se desarrolla de acuerdo a la presión que ejerce el sistema formal y a las respuestas de las personas a través de conductas que no pueden ser predecidas por la organización.

Además de todo ello podemos exponer que la psicología laboral lleva a cabo el estudio de diversos campos con el único fin de alcanzar los resultados que se requiere mediante la conjunción de diversos factores. En concreto cinco son los citados campos de análisis:

- La psicología del personal. Analiza las habilidades, capacidades, destrezas y necesidades del citado personal para de esta manera aumentar los rendimientos laborales a través de la formación y selección.

- La ergonomía. Se encarga de estudiar las relaciones entre el hombre y los aspectos ambientales que les rodean.

- El desarrollo organizacional. Se trata de cambiar y desarrollar a las organizaciones para hacerlas más eficientes y efectivas.

- Conducta organizacional. Se dedica a analizar la influencia que las organizaciones tienen sobre las conductas o los comportamientos de los individuos.

- El asesoramiento vocacional. Se encarga de proveer información laboral y educacional con la finalidad de elegir la carrera que más convenga al interesado.

Una parte importante de la Psicología Laboral es la administración de recursos humanos, la cual consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación así como también control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella alcanzando los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Martha Alles en 2008, usa la palabra administración en un sentido amplio del término.

No nos estamos refiriendo a los aspectos administrativos del área sino a (la acción de administrar) y administrar en su primera acepción: gobernar, regir, aplicar. Administración de recursos humanos hace al manejo integral del capital humano, a su gobierno.

Implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral.

- Reclutar y seleccionar empleados.
- Mantener la relación legal / contractual: llevar los legajos, pagar los salarios, etc.
- Capacitar y entrenar y desarrollar competencias o capacidades.
- Desarrollar sus carreras / evaluar su desempeño.

- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.
- Controlar la higiene y seguridad del empleado.
- Despedir empleados. (Alles, 2008:19)

Las funciones anteriores son realizadas por el departamento de Recursos Humanos, lo cual significa que la administración de recursos humanos como parte de la Psicología Laboral deberá conquistar y mantener las personas en la organización trabajando y dando el máximo de sí con una actitud positiva y favorable, lo cual representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Es importante comentar que como psicólogo las áreas importantes de intervención en la organización son reclutamiento y selección, capacitación del personal, desarrollo de competencias y evaluación del desempeño; desarrollar planes de motivación e integración del equipo, así como fomentar un ambiente laboral sano y de beneficio para los trabajadores como se mencionó anteriormente.

En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más objetivas y más afinadas determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes; así como su aptitud para el trabajo utilizando para ello una serie de técnicas como la entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes socioeconómicos.

La selección de personal procura prevenir cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contratan; es al mismo tiempo, una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante es decir, las exigencias del cargo o descripción del puesto.

La selección del personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados; para entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal.

La administración de recursos humanos tiene el propósito de integrar y coordinar los recursos organizacionales tales como personas, materiales, dinero, tiempo espacio, etc., para alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficaz y eficiente posible. La administración de los recursos humanos persigue alinear las políticas de la organización, su función la conforman áreas como reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo compensación y beneficios entre otros dependiendo de la amplitud que tenga la empresa pueden funcionar otros desempeños que se dediquen a la nómina de empleados y el manejo de aspectos sindicales.

Para ello y como punto clave se deberá lograr controlar y dirigir las reuniones que el Departamento de Recursos Humanos tenga con otros encargados de otras áreas, así como con el personal en general. En dichas reuniones Recursos Humanos deberá reunir a las personas esenciales con algo que aportar para discutir los problemas que aquejan a la

organización y tomar determinadas decisiones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos con anterioridad a la reunión.

Aunque cada reunión es distinta, tanto por lo que se refiere a su contenido como por su estilo, todos los participantes deben prepararse adecuadamente. Los organizadores de la sesión deben poder confiar en que los miembros de la reunión prepararán y dispondrán de información, al menos en relación con el área de la que se ocupan, y que podrán entregarla o exponerla. (Martin, 1995:67).

Es importante que en el departamento de Recursos Humanos no se pierda de vista el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización para alcanzar las metas establecidas.

“Es aquel que se puede crear mediante una planeación y esfuerzo dirigidos y tiene como resultado la especificación del Plan Estratégico.

Al considerar esta clase de futuro, la empresa puede determinar las acciones más importantes que le permitan desarrollarse y obtener mejores posiciones competitivas, surge al comparar el futuro inercial y el futuro idealizado, haciendo posible que la empresa identifique qué aspectos necesitan mejoras haciendo, en algún momento, obvios los cambios para definir las estrategias”. (Reyes, 2012:31)

Para Steiner la Planeación es de vital importancia debido a que es el punto de inicio para lograr los objetivos de recursos humanos, así como de cualquier área.

“La Planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que solo es un factor principal en la realización de la misma. Se reconoce que la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operacional.” (Steiner, 2011:12)

Los elementos básicos que constituyen el sistema de la administración de personal corresponden a los que se localizan dentro del proceso administrativo planeación organización coordinación y dirección y control estos elementos a su vez están integrados por funciones específicas integrando permanentemente insumos como técnicas principios relaciones procesos y funciones para suministrar como producto final la calidad de la fuerza laboral expresada en términos de desempeño laboral.

El considerar la importancia del proceso administrativo en la administración del recurso humano le permite a la empresa la interacción de los diferentes recursos que la integran. No se puede dirigir y controlar sin haber definido antes qué se requiere, qué se persigue, cómo se ordena y cómo se relaciona.

Es importante que exista un sistema de calidad que le permita a la organización y al área de recursos humanos en particular comprender las exigencias de los clientes internos o

externos, saber cómo satisfacerlas y lograr aumentar la rentabilidad y la competitividad de la empresa.

El objetivo de un sistema de gestión de calidad es aumentar la calidad eliminando las causas de incumplimiento de las exigencias en cualquier actividad de la compañía. Todos cuanto se inician en gestión y dirección han de rechazar de plano la idea de la inevitabilidad de los errores, y concentrarse, antes que nada, en evitar la aparición de los mismos. (Munro-Faure, 1995:14).

Uno de los fines del área de recursos humanos es utilizar lo mejor posible sus propios recursos con calidad, colaborar con la empresa en la obtención de beneficios y prever de estrategias y tácticas para el desarrollo del personal y motivarlos a través de incentivos y planes de vida y carrera.

“La calidad se utiliza cada vez más para medir el grado de satisfacción del cliente. Las normas de calidad pueden aplicarse y adaptarse a distintos tipos de empresas. Deben ser medibles, deben controlarse estrechamente y ajustarse a las normas de una organización independiente”. (Liton, 1995: 269).

La planificación del personal desde un punto de vista general, tratará de asegurar cuantitativamente y cualitativamente (personal administrativo mandos medios, operativos y directivos) las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la

empresa. Asegurar, no sólo pretende decir ingresar trabajadores de cierta clase en un momento determinado sino también reducir la plantilla si así fuera preciso e inevitable.

Las previsiones deben abarcar todo el abanico de posibilidades que pueden producirse. Su conveniente flexibilidad permitirá ir tomando las medidas necesarias en cada momento para cada circunstancia. Amplitud y flexibilidad son pues dos de sus características esenciales.

Desde el punto de vista individual, la planificación comprende el desarrollo profesional humano y económico del personal a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su calificación en orden a dicha promoción.

Gary Dessler en 2011 explica que la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Tales prácticas y políticas incluyen, realizar los análisis de puestos (de determinar la naturaleza de la función de cada empleado), planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto, generar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores, evaluar el desempeño, comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar), capacitar y desarrollar a los empleados actuales, así como fomentar el compromiso de los colaboradores.

En la Administración de los Recursos Humanos no podemos perder de vista un factor muy importante que rige en ella, la Evaluación del Desempeño.

Hoy en día las organizaciones están empeñadas en medir todo: desde los factores concretos y fáciles de cuantificar hasta los más intangibles y subjetivos (lo que por cierto pone en aprietos muchas veces a las áreas de recursos humanos). La verdad es que no se les puede culpar, ya que los tiempos agitados por los que atraviesan y la dificultad de sobrevivir en un entorno complejo e impredecible, les exigen aprovechar al máximo sus recursos para asegurar su contribución a resultados.

Un elemento que contribuye en gran medida a que evaluar el desempeño sea difícil es el que este proceso no se inicie con el de la planeación del desempeño.

En otras palabras, no se puede evaluar algo si el objetivo a lograr no estuvo claro desde el principio. Es muy frecuente encontrar que cuando un jefe da a su colaborador retroalimentación sobre sus resultados, éste último se sorprenda al enterarse, hasta ese momento, de cuáles son los criterios por los que está siendo evaluado.

De acuerdo a lo anterior Andrade 2011 comenta lo siguiente:

En este sentido, actualmente se hace una diferencia entre el enfoque tradicional y el de desarrollo en la evaluación de desempeño. El primero es el que

se centra en el pasado, mientras que el segundo se preocupa más por el futuro, lo que necesariamente implica el establecimiento, por mutuo acuerdo entre jefe y colaborador, de los objetivos a cumplir y de los parámetros que servirán de la base para medir los resultados obtenidos. La revisión del desempeño pasado sirve, entonces más para planear el desempeño futuro y para definir el desarrollo y el apoyo que requerirá la persona, que para realizar un “ajuste de cuentas”. (Andrade, 2011:103).

Por lo anterior es importante que antes de que se den estas evaluaciones se planteen los perfiles, así como las Descripciones de Puestos con la finalidad de mantener un registro de lo que se espera de los empleados.

“El desempeño de un colaborador puede ser considerado y medido desde dos enfoques o puntos de partida: o por los resultados que entrega en relación con las metas, o por las competencias, las cuales inciden significativamente en la transformación de las actividades en resultados” (Ortiz, 2012, 125:126).

Es importante exponer que la participación del psicólogo convoca a implementar en las organizaciones un enfoque humanista que no solo se encargue de los temas administrativos y de buen desempeño del personal, sino de escuchar al empleado, entender sus necesidades, así como una escucha constante para lograr una agradable y sana estancia dentro de la organización.

Como psicólogo es imperativo el involucrarse con los empleados de manera individual o grupal para entender sus requerimientos tanto personales como del área de trabajo y lograr un equilibrio entre su vida personal y laboral.

## 1.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, han llevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La gestión de recursos humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave del éxito.

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí.

El psicólogo en este sentido deberá entender y analizar las capacidades del empleado para poder encontrar un equilibrio entre las actividades a realizar y los requerimientos del puesto. Es imperante como psicólogos entender cuáles son las áreas de oportunidad de los empleados, así como sus motivaciones para identificar de qué manera podemos impulsarlos a lograr cubrir puestos, en los que, de primera instancia no cumplen con las características deseadas. La pregunta no es si el empleado cumple o no cumple con los lineamientos de la descripción de puestos, sino ¿Cómo impulsamos al empleado a desarrollar ese conocimiento para poder cubrir el puesto? Siempre y cuando exista el deseo del mismo empleado.

“Los recursos humanos de la organización constituyen quizás su más valioso elemento. Esto es especialmente así cuando las personas que desempeñan las labores más importantes en la organización son altamente capacitadas” (Lusthaus, 2001:93)

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento de un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo. El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes.

El análisis de puestos de trabajo es un procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

La descripción de puestos de trabajo es un documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo. Tiene como finalidad determinar las actividades que va a desarrollar el empleado dentro de la empresa así como definir las características que deberá tener quien va a ser contratado, en pocas palabras va a revelar las características más importantes, el puesto es la unidad funcional de una organización.

"El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. (Dessler, 2011:80)

El análisis de puestos de trabajo también tiene un papel esencial en la observancia de la igualdad de oportunidades. Los empleadores deberán ser capaces de demostrar que sus herramientas de selección y evaluación están relacionadas con el desempeño en el puesto de trabajo que se ocupa con el fin de asegurar la calidad del trabajo y el bienestar del trabajador. Para lograrlo el gerente debe conocer las implicaciones del puesto lo cual requiere de una crisis de impuestos congruente.

Las organizaciones consisten en puestos de trabajo que deben ser ocupados por el personal requerido. El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de estos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. Luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica tal puesto) y las especificaciones pueden ser puestos de trabajo.

Las organizaciones recaban datos para el análisis de puestos de varios individuos relacionados con su trabajo, mediante cuestionarios y entrevistas. Luego, promedian unos datos de empleados de diferentes departamentos, para determinar la cantidad de tiempo que un trabajador común dedica a diferentes tareas específicas como las entrevistas.

En el pasado el análisis de puestos requería varios días para entrevistar a cinco o seis trabajadores muestra y a sus gerentes así como tratar de explicarles el proceso y los motivos del análisis. En la actualidad, el mismo proceso llevaría de tres a cuatro horas, y los pasos serían saludar a los participantes y darles una breve introducción, explicar

concisamente el proceso del análisis de puestos de trabajo y los roles que juega el participante en tal proceso, dedicar cerca de 15 minutos para determinar el ámbito del impuesto que se va a analizar, a llegar a un acuerdo sobre el resumen básico del puesto, e identificar las áreas funcionales o de responsabilidades generales del puesto.

Dentro del análisis del puesto se encuentra la descripción del puesto y la especificación del puesto. La descripción del puesto está formada por tres partes:

Descripción de encabezado.

Denominación del puesto. Es el nombre que se le da de manera oficial, siendo lo más breve posible, lo cual a su vez tiene los siguientes puntos.

1. Clave. Número que corresponde al puesto
2. Categoría. Rango que se le otorga de acuerdo a la empresa
3. Horario. Especifica la hora de entrada y salida
4. Sueldo asignado al puesto. Se determina la cantidad a pagar.
5. Ubicación del puesto. Se refiere a la localización del mismo dentro de la estructura de la empresa.
6. Jerarquía y contactos. Se debe anotar jefe directo y trabajadores que tendrá su cargo

Descripción genérica.

Es una explicación del conjunto de actividades del puesto, la función al aire con mayor frecuencia recurre.

Descripción específica.

Es la descripción detallada de las operaciones en un puesto determinado, está dividido en tres etapas principales.

Actividades diarias.

Actividades periódicas.

Actividades eventuales y accesorios del puesto. Son los elementos que permiten el desarrollo del puesto, incluye los recursos técnicos, herramientas, maquinaria, papelería, etcétera.

Especificación del puesto.

Determina las capacidades ó competencias que la persona posee para ejecutar el puesto, y consiste en reportar la habilidad, responsabilidad y esfuerzo que exige el puesto, así como las condiciones a que se somete el ocupante.

Los elementos que se deben tomar en cuenta para una descripción de puestos son los siguientes:

Nombre del puesto

Ubicación del puesto, sección o área.

Jerarquía: a quien reporta y quién le reporta Relación con otros puestos Actividades y responsabilidades Características personales: pagos, horarios y prestaciones.

Estas especificaciones están relacionadas con los requisitos personales que exige la empresa, ya que mediante esta información se realiza el perfil de puestos.

Es importante conocer también la definición de cada uno de estos conceptos.

**Función.** Conjunto de tareas realizadas por una persona que forman una área definida de trabajo.

**Obligación.** Son los diversos compromisos que tiene que desarrollar una persona dentro de una empresa.

**Puesto.** Se trata de una o más funciones que se organizan y constituyen una nueva unidad y que se adopta una posición jerárquica dentro de una empresa.

**Ocupación.** Clases de puestos que pueden ser halladas en diferentes empresas y que presentan similitud entre sí.

**Tarea.** Conjunto de actividades individuales ejecuta una persona y hace referencia a los cargos simples o rutinarios.

**Objetivo.** Es la esencia del puesto, es la razón de existir el puesto.

Para una correcta descripción de puestos es importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos a revelar, es decir, aquellos sobre los cuales se deberá recolectar la información para su posterior descripción: según el nivel jerárquico, esto se refiere a la alta

dirección, a las gerencias de área, a las jefaturas intermedias y demás supuestos iniciales; por la formación requerida, las cuales se refieren a la alta formación y conocimientos especializados de los puestos operativos para los que no es necesaria, por lo resultados de la gestión a su cargo los cuales son de alto impacto uno en los resultados de la organización y por último por los recursos humanos que maneja.

Martha Alles comenta "Es igualmente importante definir, antes de la recolección de información - y luego confirmarla durante el proceso de revisión - la relación entre los puestos: puestos paralelos y puestos subordinados.

En ocasiones esta relación no está muy clara, aunque se mantenga previamente un organigrama. Por ello será muy importante la confirmación durante el relevamiento de las reales relaciones entre los puestos.

Una correcta descripción de puestos incluye tres momentos:

1. Entrevista de relanzamiento estructurada, utilizando cuestionario o entrevista dirigida. El planteamiento de la entrevista en la utilización de formularios es imprescindible.

2. Confirmación de la información obtenida.

3. Descripción del puesto propiamente dicha." (Alles, 2008, 112 pág.).

Y continúa más adelante:

“El análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre: el contenido de un puesto tareas a realizar; los requerimientos

específicos; el contexto en que las tareas son realizadas; qué tipo de personas deben contratarse para esa posición. (Alles, 2008, 112 pág.).

Existen algunas pistas o situaciones que nos pueden indicar la necesidad de revisar o describir los puestos de la organización. Tales son, cuando los salarios inequitativos o la escala salarial es inconsistente, cuando los empleados que no saben exactamente qué se espera de ellos, en los conflictos frecuentes por no saber exactamente quien hace cada tarea, las responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos, la selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos, el inadecuado pobre entrenamiento con la consecuencia de poca producción y baja calidad; y por último la demora en la prestación de servicios o entrega de productos.

Los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos son comparar puestos y clasificarlos, así como disminuir cargas de trabajo. De este modo las compensaciones son más equitativas, es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal, capacitar, entrenar y desarrollar personales mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos, define requerimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones y es vital en los planes de sucesión.

Otros usos pueden ser para realizar los flujos de información de la compañía.

## 1.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Para iniciar el reclutamiento y la selección como proceso antes debemos recolectar la información del perfil requerido por la empresa, puede ser operativo, administrativo, gerencial o directivo.

Actualmente las características de un puesto son complejas y se debe a la cambiante realidad de los negocios. Si se está revisando un perfil para una posición para negocios financieros, por ejemplo, es preciso entender en qué consiste ese negocio en particular, por lo que es importante realizar una serie de preguntas hasta una correcta comprensión del perfil a buscar.

Marta Alles en 2012, comenta que se recomienda a los expertos en recursos humanos que aprendan todo lo que puedan acerca de los cargos específicos que están tratando de cubrir; pero ante todo, deben concentrarse en las destrezas propias de su especialidad. Datos objetivos como edad, sexo, educación y experiencia laboral se resuelven en una primera instancia nuestra parte más difícil de la tarea; de todos modos es necesario despejar la real necesidad que se nos plantea. Los puntos claves y de más difícil definición están dados por las competencias características personales y las relaciones dentro de la organización.

Además de lo anterior, la participación del psicólogo en estas funciones es importante debido a que se puede otorgar una mayor importancia a la motivación de los

empleados para cubrir determinados puestos y no solo reclutar y seleccionar en función de las necesidades de la empresa. La función del psicólogo en ésta área es empatar los intereses y necesidades de las personas identificando si el puesto es apto para ellas y no como ha venido siendo: que las personas se apeguen al puesto que requiere la organización. Se deberá buscar a la persona idónea para el puesto que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir a los propósitos de la empresa. Resulta obligado conocer la filosofía y los propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales y por puesto, lo cual implica la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

El reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en la que ésta sea capaz de atraer candidatos potencialmente calificados aumentará la posibilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados.

A través del reclutamiento se trata no sólo de atraer candidatos a la empresa, sino de aumentar la posibilidad de que mantengan una estabilidad a partir de su contratación.

También es importante analizar las competencias o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto y la influencia que esto tenga en su definición del perfil.

El proceso de reclutamiento y selección es parte del contexto de una organización, sin embargo cada empresa en particular determinará las normas internas que indiquen la modalidad a encarar cada etapa del proceso. Por ejemplo, en ocasiones se recurre a fuentes internas de reclutamiento, o transferir el proceso a una consultora externa como Setalent Soluciones Empresariales S. C.

El reclutamiento hace referencia al proceso de atraer a la gente para que pida un trabajo. Existen dos tipos de reclutamiento: el interno y el externo.

#### Reclutamiento Interno.

La primera fuente de reclutamiento la constituye la base de datos interna dentro del proceso y programa de desarrollo de personal y el plan de carrera. Se convierte en un factor de motivación para los empleados el poder planear su vida organizacional teniendo la posibilidad de progreso y escala en la pirámide organizacional.

Es muy común encontrar buenos prospectos dentro de las organizaciones, personas cuyo desempeño ha sido óptimo y que además se han preocupado por subir su nivel académico. Esta fuente resulta ser eficaz y bajo los costos de un proceso de reclutamiento y selección de personal.

De igual manera, el inventario de los recursos humanos que se tenga dentro de la organización, partiendo de un seguimiento efectivo por parte del órgano encargado, se puede identificar candidatos bastante calificados y dispuestos a recibir la capacitación correspondiente.

El desarrollo del espíritu de competencia fortalece el clima organizacional desde el punto de vista de la promoción y ascenso, que es el resultado de una planeación estratégica de reclutamiento, de manera que no sólo se piensa en cubrir las necesidades inmediatas, sino que por el contrario se trata del cubrimiento futuro de las vacantes.

Una de las ventajas de éste tipo de reclutamiento es que exige menos cantidad de gasto del presupuesto de recursos humanos, además de la rapidez con que se efectúa este proceso.

El reclutamiento interno exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí, si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, existe la desventaja y el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.

#### Reclutamiento Externo.

Dentro del plan estratégico de personal, conformado por el monitoreo del mercado laboral, los pronósticos de necesidades y los planes de carrera, se debe prever el esquema del ingreso a la empresa de personal externo, puesto que existe la posibilidad de oxigenación e innovación. En este caso, se hace importante determinar cuál es el nivel en que se suplirán las vacantes con personal externo.

Algunas fuentes de atracción de personal son las agencias especializadas, head hunters, instituciones educativas y gremios especializados.

Una de las ventajas de este tipo de reclutamiento es atraer nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de nuevas ideas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización; además aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

La desventaja para este tipo de reclutamiento es que tarda más que el reclutamiento interno, es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales y equipo de reclutamiento.

“Los reclutadores pueden seleccionar de entre las personas que han solicitado el puesto; así, si son pocos los que lo han hecho, la tarea de encontrar al candidato más firme es más sencilla cuando son muchas las personas entre las que debes elegir.” (Muchinsky, 1994: 160)

El número de entrevistas siempre depende de cada búsqueda específica y los sectores de la organización que comprenden el proceso. En ocasiones existen posiciones muy técnicas, también se recurre a una evaluación específica en estos casos, por ejemplo el lenguaje de programación de algunos desarrolladores de sistemas, conocimientos legales

en los abogados o alguna otra información detallada. En ocasiones el futuro jefe o el entrevistador revisan los conocimientos técnicos del postulante.

La selección es un tema de elección para emplear a un subgrupo de candidatos que pueden ser contratados. Esto significa que algunos que ellos serán contratados y otros no. En el caso de que hubiera el mismo número de aspirantes que de puestos de trabajo, no habría selección. En esta parte tendríamos que hablar de colocación ó clasificación.

“Es importante comprender en función de que criterio se suele seleccionar a los aspirantes para contratarlos. En realidad, se predice que los solicitantes seleccionados son los que tienen mayores probabilidades de desempeñar con éxito el trabajo que aquellos aspirantes que no resultan seleccionados y esta predicción puede basarse en las puntuaciones de unos tests, los resultados de una entrevista con cualquier otro predictor.” (Muchinsky, 1994, 165 pág.).

El propósito del entrevistador es reunir datos pertinentes y evaluar los datos y decidir seleccionar o rechazar al aspirante. La naturaleza y cantidad de información que genera una entrevista se debe al tipo de entrevista y a las características del solicitante y el entrevistador. En una entrevista estructurada, el entrevistador hace una serie de preguntas predeterminadas a todos los solicitantes y después registra las respuestas.

En una entrevista no estructurada, el entrevistador procede en base a las respuestas del solicitante, es libre y abierta. En la entrevista estructurada el entrevistador se basa

totalmente en un formato establecido de preguntas para recabar la información que requiere.

La Entrevista Semiestructurada, conocida también como mixta o semi-libre, es una herramienta de investigación cualitativa que las empresas y entidades de recursos humanos utilizan para evaluar al postulante durante una entrevista de trabajo. Su composición es mixta, precisamente, porque el entrevistador utiliza dos estrategias integradas en una, la modalidad estructurada o cerrada y la libre o abierta.

Entonces, la entrevista Semi-estructurada está organizada, si, pero en torno a una guía de entrevista en la que se encuentran los tópicos, temas o áreas que deben ser tocados durante la entrevista; complementados con una lista de preguntas principales a seguir. En base a las respuestas a estas preguntas irán surgiendo los puntos de interés en los que ahondar con más preguntas no preparadas.

Otro tipo de entrevista sería un grupo de seis o siete entrevistadores para un solo solicitante. Nuevamente, los entrevistadores combinan sus opiniones y toman una decisión. A diferencia de las pruebas de papel y lápiz, una entrevista es un dispositivo dinámico de selección. Los entrevistadores influyen en el comportamiento de solicitantes, y viceversa. El solicitante intenta impresionar entrevistador provocando alguna decisión favorable.

“Las respuestas no verbales bostezar, sonreír, aprobar, contacto ocular pueden alterar también el comportamiento del solicitante. Además, el resultado de la entrevista puede verse afectado por el comportamiento del entrevistador. Así, la conducta del propio

entrevistador durante la entrevista puede ser determinante en la contratación. Los entrevistadores más experimentados aprendan un estilo de entrevista normalizado que minimizar el impacto de su comportamiento sobre el resultado de la entrevista". (Muchinsky, 1994, 136 pág.).

La validez de los entrevistadores se refiere a la capacidad de ser jueces precisos en la selección del talento humano. La validez del proceso de la entrevista se refiere a los contenidos de la información sobre un solicitante que llaman la atención del entrevistador y son predictivos del desempeño del trabajo. Esto incluiría no solamente el contenido de la entrevista sino también la puntuación en las pruebas, las cartas de referencia y registro de trabajos pasados.

En concreto, entrevistas estructuradas en donde todos los solicitantes se le hacen las mismas preguntas dan coeficientes de validez más altos que entrevistas no estructuradas. También, las entrevistas circunstanciales son especialmente útiles. En una entrevista circunstancial se pide al solicitante que responda una situación hipotética particular.

En la actualidad se manejan las entrevistas por competencias en las organizaciones. Las competencias son los conocimientos, aptitudes y habilidades de la persona, las cuales están relacionadas con el desempeño del trabajo.

“La competencia es una parte profunda de la personalidad; conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales” (Alles, 2006:105)

Las competencias se manejan dentro de criterios estándar, lo que significa que la competencia realmente predice quien hará algo bien o pobremente en relación con el criterio específico o estándar definido con anterioridad.

Para entrevistar por competencias es importante conocer la misión, visión y valores de la organización, así como las competencias genéricas (las que debe de tener todo el personal de la organización), y las competencias específicas (que pueden ser por puesto o por área); con lo anterior podremos entender que se busca específicamente en los candidatos.

La entrevista por competencias se basa en la investigación de experiencias pasadas con la finalidad de poder predecir el comportamiento del candidato, está enfocada a encontrar evidencias de ciertas conductas en el pasado para aplicarlas en el presente y el futuro.

Dentro del proceso de selección encontramos la aplicación de las pruebas psicométricas, las cuales son importantes en la gestión del talento humano porque pueden ser empleadas no solo para la selección de personal, sino para otros procesos administrativos de la gestión tales como: evaluación de desempeño, diseño de plan de carrera, para decidir ascensos o rotaciones y para capacitación y entrenamiento. Las pruebas bien aplicadas proporcionan información valiosa de manera rápida y exacta sobre características psicológicas de los individuos.

Es importante comentar que no podemos centrar todo el proceso de una elección de candidatos en los resultados que muestren una o varias pruebas psicométricas, debemos tener claro que son sólo una de varias herramientas de selección; estas vendrán a fortalecer

o aclarar panoramas ya visualizados con anteriores filtros, como pueden ser entrevistas iniciales, profundas.

Las pruebas no son un medio para hacer juicios, son una herramienta para complementar o reafirmar nuestro análisis, y aportan objetividad al proceso. Además miden de forma objetiva y estandarizada el comportamiento humano, son instrumentos o herramientas psicológicas que poseen un valor de diagnóstico y predicción. Someten al candidato a un examen o prueba bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

Dentro de estas pruebas podemos encontrar test de Inteligencia los cuales miden la capacidad del saber identificando los tipos de inteligencia, ya sea de tipo verbal, abstracta o funcional; pruebas de aptitudes las cuales evalúan las capacidades y aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas relacionadas con el puesto; el test de personalidad que evalúa el carácter y temperamento existentes en la persona resultantes de los procesos biológicos, psicológicos y sociales; y por último las pruebas proyectivas los cuales evalúan rasgos del carácter de la persona como el equilibrio emocional, autoestima, grado de ansiedad, control de impulsos, etc.

Como sabemos la psicometría se ocupa de los problemas de medición en Psicología, utilizando la estadística como pilar básico para la elaboración de teorías y para el desarrollo de métodos y técnicas específicas de medición. Usualmente, suelen diferenciarse varios núcleos temáticos diferentes propios de la Psicometría. Las pruebas

psicométricas son uno de los elementos indispensables para la selección de personal.  
(Humansmart, 2014)

Existen cuatro tipos de psicometrías, enfocadas a medir diferentes aspectos de la persona según Humansmart:

**Test de Inteligencia:** Mide la capacidad para aprender y aplicar lo aprendido de manera rápida y eficiente, a través de la comprensión y se manifiesta por la adaptación a situaciones cambiantes o rutinas, facilidad para la toma de decisiones, iniciativa en la solución de problemas, por ello además de medir el índice de inteligencia de un sujeto se detectan también las habilidades intelectuales que ha desarrollado.

**Test Personalidad:** Mide aspectos del individuo enfocados al temperamento y carácter. El temperamento está constituido por las características observables de comportamiento y que son predisposiciones heredadas genéticamente y el carácter que son características de comportamiento observable pero que son aprendidas y se fortalecen a lo largo de la vida y por interacción con el ambiente.

**Test aptitudes y habilidades:** Mide en el individuo capacidades, destrezas y competencias, las cuales van a influir de manera positiva o negativa al logro de objetivos del puesto.

**Test proyectivos:** Los test proyectivos sirven para valorar aspectos personales y sociales, de adaptación, de relación, conflictos internos de la vida de la persona que los realiza, esta valoración se basa en la forma en que el individuo interpreta la realidad.

Un aspecto fundamental en la actualidad es el correcto planteamiento del proceso completo de selección. Para ello se necesita la correcta identificación de los pasos a seguir, no sólo en la teoría de un proceso de búsqueda, sino la búsqueda particular que se desea resolver. Cuando se hayan identificado los pasos y el grado de dificultad que se prevé para realizar esta búsqueda, se definirán los plazos con un adecuado margen de tiempo. Éste no debe ser excesivo para el cliente interno lo cual recaería en una ineficiencia; ni demasiado estrecho como para que no pueda ser realizado.

De acuerdo a lo anterior Martha Alles plantea el siguiente cuadro.

### Planificación de un proceso de búsqueda

Es de fundamental importancia la planificación del proceso de búsqueda. No todas ellas tienen en el mismo grado de dificultad y cada una requerirá una estrategia diferente.

En todo proceso "complicado" es más difícil la búsqueda propiamente dicha que la posterior selección .

Si partimos de un buen " reclutamiento" la selección será luego sencilla.



Figura 1. (Alles, 2008:165).

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados capaces de ocupar posiciones dentro de la empresa, y de los cuales se podrá seleccionar a algunos para realizarles alguna oferta de empleo.

Es importante tener en cuenta dentro de este proceso la información mediante la cual la empresa ofrece al mercado las oportunidades de empleo que pretende cubrir.

Es importante diferenciar el reclutamiento y la selección debido a ciertas confusiones que se presentan ocasionalmente.

El reclutamiento es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación de información con la finalidad de atraer los candidatos requeridos y que cubren con los requisitos mínimos para la posición solicitante.

La selección se refiere a la actividad de clasificar a los candidatos de acuerdo a sus fortalezas y áreas de oportunidad, con la finalidad de identificar a aquellos que se apeguen al perfil solicitado por la empresa.

La siguiente figura muestra las diferencias entre los conceptos de reclutamiento y selección.



Figura 2. (Alles, 2008:168)

### 1.3 INDUCCIÓN A LA EMPRESA

Después de haber sido realizadas con éxito las etapas del proceso de selección el candidato es contratado, es el momento de iniciar el proceso de socialización en el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización.

Al ingresar a una empresa un nuevo trabajador experimenta, incertidumbre por la situación nueva y el cambio, expectativas poco realistas de lo que la empresa es y de lo que se espera de él como trabajador, angustia por las sorpresas con que se enfrenta el trabajador en su encuentro inicial con la organización, y temor por la posibilidad de no ser aceptado por los nuevos compañeros de trabajo.

Como psicólogos nuestra tarea es ayudar al nuevo empleado en su ingreso a la empresa, y acortar el tiempo de adaptación y aprendizaje de las nuevas funciones en esa organización, es conveniente llevar a cabo un programa que recibe el nombre de inducción, este proceso nos permite conseguir que los nuevos empleados tengan un buen comienzo en la organización y según estudios realizados un buen programa de inducción nos ayudará a retener y motivar a los empleados.

El objetivo de la inducción es brindarle al nuevo empleado una orientación sobre las funciones que desempeñará en la empresa, así como sus responsabilidades y derechos dentro de ella. Ésta orientación deberá estar enfocada a estimular al nuevo integrante del grupo de trabajo, a sus compañeros, a sus obligaciones y a las políticas de la empresa. El

proceso de inducción va a depender de los diferentes métodos que utilice en la organización.

El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura y debe fijarse una política. Cada compañía puede hacerlo en forma diferente, según su estilo, más o menos sofisticado, más o menos extenso. Los métodos más frecuentes utilizados son las carpetas, los cursos, los videos, los CD, y la página web.

La información que debe contener un manual de inducción tiene que ver con la información de la empresa donde se comparten los valores, la misión y la visión, el organigrama, las operaciones, las políticas y normas internas, beneficios, sistemas y por último las comunicaciones o las costumbres de la compañía.

La inducción a los empleados brinda la información básica que necesita para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía. La inducción es un elemento del proceso de socialización del trabajador nuevo, que tiene que realizar el empleador. La socialización es el proceso continuo de inculcar todos los empleados de las actitudes, los estándares, los valores y los patrones de conducta que la organización y sus departamentos esperan de ellos.

En este proceso el involucramiento del psicólogo permite impulsar el bienestar, la comunicación y una formal bienvenida al empleado, la cual le permitirá al nuevo recurso humano integrarse de manera sana en los procesos de la organización. El psicólogo

ayudará y servirá de guía en esta adaptación del trabajador hasta el logro de las correctas funciones de su puesto, sin perder de vista los factores que lo motivan a realizar su trabajo y ayudándolo a lograr un equilibrio entre su vida laboral y personal.

“Los programas de inducción varían desde introducciones breves informales, hasta extensos programas formales del mediodía o quizá más. En cualquier caso, los trabajadores nuevos, por lo general, reciben manuales impresos o digitales que cubren temas como horario laboral, revisiones del desempeño, inclusión en la nómina y vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones. "(Dessler, 2011:184)

Se considera que una inducción debe tener cuatro propósitos para realizar su cometido.

- El empleado nuevo debe sentirse bienvenido y motivado.
- Tiene que entender el clima de la organización en un sentido amplio incluyendo su cultura y la dirección hacia el futuro.
- Es necesario que el trabajador entienda lo que la empresa espera de él en cuanto a su desempeño laboral.
- Y por último la persona deberán comenzar el proceso de socializarse en las formas de actuar y hacer las cosas que prefiere la organización.

Además la tecnología puede ayudar a mejorar el proceso de inducción donde se les provee de información en archivos PDF de su puesto y de la organización así como los datos de contactos, claves y las principales tareas a desarrollar e incluso imágenes digitales del personal que el nuevo empleado necesita conocer. Algunas empresas entregan discos que contienen información acerca de la cultura corporativa, videos de instalaciones del trabajo y saludos de bienvenida por parte de los altos ejecutivos. Otros crean sitios web de inducción. Generalmente recursos humanos realiza la primera fase de la introducción explicando temas como la Misión y Visión y Valores, la historia de la empresa, el horario laboral y las vacaciones. Posteriormente el trabajador nuevo se reúne con quien será su supervisor. Éste último continúa la inducción explicando la naturaleza exacta del puesto de trabajo, presentando a la persona con sus nuevos colegas y familiarizando con el lugar y el puesto de trabajo.

Ventajas de una buena inducción.

Grados (2003) refiere que si una empresa proporciona una buena inducción al empleado sobre todo en el puesto podrá obtener resultados favorables.

En cuanto a la empresa.

1) Reduce costos de reclutamiento y selección, ya que si no existe mucha rotación de personal no será necesario reclutar tan seguido.

2) Los registros de inducción podrían servir como una primera evaluación de desempeño para empleados.

3) Se crea una actitud favorable hacia la empresa.

4) Acelera su integración al grupo con los que estarán laborando.

5) Valora el área específica de supuesto.

6) Se compromete moralmente con la empresa.

En cuanto al puesto.

1) Permite que se realicen mejor sus labores.

2) Labora con más seguridad en sus actividades.

3) Evita fricciones sobre el cumplimiento de sus obligaciones.

4) Modifica las actitudes del personal, despertando sentimientos favorables hacia el puesto y empresa.

5) Disminuye el porcentaje de accidentes.

Además de lo anterior, es preciso comentar que el beneficio que obtiene el empleado al tomar una buena inducción por parte del psicólogo es conocer los valores, las dinámicas, la forma de trabajo y políticas de la organización con la finalidad de que su colaboración en la empresa sea benéfica con respecto a su desarrollo y crecimiento, brindándole nuevas oportunidades de progreso.

Inducción general a la empresa.

Esta inducción se puede dar de diferentes formas y tiene que ser impartida por el departamento de personal, o en su caso con el jefe directo con el que estará laborando, pero en este punto es elemental que esta persona domine todo lo relacionado con la empresa y con el puesto en cuestión. Los siguientes puntos muestran las diferentes modalidades de cómo llevar la inducción a la empresa y los elementos que deben considerarse.

1) Una forma de impartirla es por medio de conferencias, cursos, pláticas o talleres. Consiste en dar información general sobre la empresa, así como la historia de la misma, la cantidad de personas que laboran y filiales, si existen.

2) Otra forma es por medio de películas en donde se detalla la información de internet, con sonido, animación, fotografías de las instalaciones, textos donde se detallen la misión, visión, historia, y valores.

3) Presentar al empleado de forma personal, con su jefe directo y con sus nuevos compañeros con los que estará laborando.

Es importante presentar al nuevo empleado con el grupo de trabajo. De la bienvenida que le den, depende muchas veces la futura integración del trabajador con sus compañeros.

4) Asignar un mentor que se encargue de dar la inducción de forma personalizada, tiene que ser una persona con amplia experiencia en el puesto y que pueda auxiliario cuando lo necesite.

5) Descripción de puesto por escrito, para que el trabajador conozca sus límites y sepa lo que la empresa espera de él.

En este punto se explica al nuevo empleado, en qué consiste específicamente su puesto, se le ubica dentro de la empresa y se le dice cómo lo debe desarrollar. Los puntos que se deben compartir son los siguientes:

- Nombre del puesto.
- Objetivo del puesto. Por qué y para qué está hecho este puesto.
- Funciones del puesto. Es decir, las labores que están a cargo del empleado.
- Objetivos de desempeño. Es lo que se espera que logre con sus funciones el empleado.

6) Otra estrategia sería las juntas de bienvenida.

7) Proporcionar al empleado un manual de bienvenida que sería un folleto con información general de la empresa, la misión, la historia, , filosofía, reglas de seguridad y políticas de la empresa dentro de las cuales se encuentran prestamos, salario, asistencias, retardos, permisos, horario de trabajo, localización de sanitarios, normas internas de trabajo.

8) Prestaciones como pueden ser el servicio médico, seguro de vida, caja de ahorro, plan de jubilación, vacaciones, aguinaldo, etc.

9) Especificar días festivos en los que no se labora.

La inducción al puesto se refiere a la presentación con sus compañeros de áreas relacionadas con las actividades a realizar, así mismo se le dan a conocer las expectativas que la empresa espera que cubra el empleado. Dicha inducción la realiza por lo general el Jefe inmediato, el cual tiene como objetivo dejarle claro al nuevo empleado sus funciones, actividades, responsabilidades, atribuciones y la ubicación de su puesto con respecto a las

áreas de la organización, con la finalidad de identificar los canales de comunicación adecuados y la manera de utilizarlos. Los perfiles de puesto son una herramienta indispensable para llevar a cabo este tipo de inducción.

Otra de las ventajas de una buena inducción es que gracias a la motivación y a la integración a un buen ambiente laboral del nuevo empleado durante ésta, podremos influir en su productividad y buen desempeño.

## 1.4 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

El inventario de recursos humanos es una base de datos que guarda la información acerca del personal que labora en la empresa. Esta base de datos muestra el status de cada empleado mostrando todo el proceso de su desarrollo, desde su ingreso hasta el presente en la organización.

Las empresas deben tener, tanto un inventario de recursos materiales, por exigencias contables, como un inventario de personal, por exigencias de crecimiento, para mantener un nivel de productividad. El inventario deberá de contener el total de personal y características de cada uno de ellos, así como su nivel educativo, experiencia, evaluaciones, habilidades, etc.

“El inventario de recursos humanos es una herramienta de la administración de recursos humanos que abarca una serie de registros históricos, de la suma de aptitudes, experiencias y cualidades del personal de una empresa que permiten generar un análisis y una valuación extra económica del nivel competitivo de la empresa en un momento determinado, dado por su capital intelectual” (Cerón, 2011:14).

Es el registro o catalogación pormenorizada de la información sobre el personal de la empresa en cuantos datos generales de identificación, instrucción, capacitación, experiencia, trayectoria en la empresa, es el actitudinal y de personalidad, así como desempeño laboral.

El inventario de recursos humanos constituye una base general manual o mecanizada, que concentra todos los datos e información sobre los colaboradores, a partir de la cual será posible determinar el potencial humano con el que cuenta la empresa, ubicando y clasificando a los elementos más idóneos con los que se podrá disponer para la cobertura de vacantes.

El inventario de recursos humanos, se organizará clasificando la información del personal de acuerdo a los siguientes puntos:

1. Datos generales. Considerar información referida a nombre y apellidos y edad del colaborador, ubicación orgánica, fecha de ingreso, puesto y cargo actual, categoría remunerativa y estado civil.

2. Aspectos curriculares. Reflexionar la información pertinente al grado de instrucción, especialización, capacitación dentro y fuera de la empresa, experiencia profesional y empresarial fuera de la empresa, publicaciones, trabajos de investigaciones, distinciones, ejercicio docente, etc.

3. Desempeño laboral. Este rubro incluye información relativa a los resultados de las evaluaciones de desempeño aplicadas al colaborador desde su ingreso a la empresa.

4. Accidentes laborales. Incluye información del récord de méritos y deméritos registrados durante la trayectoria del colaborador en la empresa.

5. Carrera administrativa. Esta parte considera los diferentes puestos de trabajo desempeñados por el colaborador, con las indicaciones de las acciones de promoción, ascenso o transferencia de las que haya sido objeto, así como el tiempo de permanencia en cada puesto.

6. Evaluación psicométrica. Considera información relativa a los resultados de los exámenes psicométricos.

Martha Alles en 2008 explica cómo hacer un Inventario de Recursos Humanos y enuncia que para confeccionar un listado detallado de personas por sector, será muy útil la participación de las áreas involucradas, porque puede suceder que la oficina de personal o área de Recursos Humanos cuente con información no actualizada sobre ciertos aspectos fluctuantes en la vida de las personas (por ejemplo, los conocimientos).

La confección de un inventario de capacidades implica un listado donde se consignan las características relacionadas con la capacidad para desempeñar diferentes trabajos. Estas características podrían incluir asistencias a las clases de formación, experiencia previa, títulos obtenidos, exámenes aprobados, juicios del supervisor sobre capacidad, e incluso sobre la fuerza o resistencia. Un inventario de capacidades puede ayudar a que los planificadores estimen la posibilidad de que un empleado cambie a un nuevo puesto de trabajo, basándose en su calificación para éste.

También es factible hacer un inventario por competencias, las cuales se refieren a destrezas, habilidades y conocimientos que manejan los empleados según su experiencia y

desarrollo en el puesto. Es importante comentar que el mecanismo es similar, solo que las competencias requieren de una evaluación específica. Si la organización tiene en funcionamiento un método de evaluación del desempeño por competencias, las mismas se pueden obtener de esta fuente. En caso contrario habrá que realizar mediciones antes de confeccionar el inventario.

En el Cuadro 1 se explica cómo se debe realizar un inventario por competencias y sus partes esenciales.

Cuadro 1. Inventario de Recursos Humanos.

Área.....

Nombre	Puesto	Estudios/títulos(1)	Edad	Otras competencias y características (2)

(1) Estudios formales y conocimientos en general.

*(2) Competencias: pueden ser evaluadas en ocasión de realizarse el inventario de recursos humanos o desprenderse de la evaluación de desempeño.*

Antes de tomar la decisión de utilizar el aprovisionamiento externo es conveniente evaluar la demanda en relación con el propio inventario. En ocasiones, con pequeñas modificaciones a la demanda pueden satisfacerse sin necesidad de recurrir al mercado.

En otras ocasiones se sale al mercado, y antes de decidir sobre los candidatos externos realizan nuevamente el esquema: demanda, aprovisionamiento interno y externo al que la organización puede acceder. Y la decisión se toma en ese momento con el panorama completo, mercado externo y aprovisionamiento interno.

No se debe partir del perjuicio de que el recurso interno es mejor que el recurso externo y aplicarlo a las diferentes situaciones. Es altamente aconsejable analizar cada caso y aplicar la política más conveniente en cada uno.

## 1.5 CAPACITACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Se podría pensar que si una organización destina esfuerzos a capacitar y desarrollar a sus recursos humanos y de este modo éstos se tornaran más deseables de contratación, el mercado los requerirá, y la empresa que ha invertido en su capacitación los perderá y solo habrá capacitado mejores personas para otras organizaciones del mercado.

Visto tan parcialmente, quizá pueda ser cierto; algunas empresas se quejan al respecto. Pero, por otra parte, si no se entrena y desarrolla al personal que integra una organización éste no poseerá las capacidades que un contexto competitivo requiere. Esto afectará de un modo u otro a la empresa en general.

Las organizaciones tienden a ser hoy en día organizaciones del conocimiento. Cada puesto es ocupado por alguien que conoce la tarea, que no actúa tanto por delegación como por pericia. Los mercados globales son cada vez más exigentes.

En pleno siglo XXI parece un ocioso discutir cual es el papel de la capacitación dentro de las organizaciones; sin embargo, no lo es. No queremos decir que los que dirigen una organización no sepan que la capacitación es importante. Este es un concepto muy difundido. No obstante, no siempre la inversión en capacitación está bien direccionada, y a veces los muchos o pocos recursos que se disponen se utilizan de manera inadecuada. Ciertos conceptos básicos, como que la capacitación debe estar relacionada con el puesto que cada persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante, parecen ser solo frases sin aplicación cuando se analizan los planes de formación de las

organizaciones. Un sin número de empresas diseñan programas de formación sobre ciertos tópicos que, si bien pueden ser interesantes o de utilidad potencial, no tienen relación alguna con el puesto de trabajo; los ejemplos más clásicos están dados por los “cursos de inglés” para todo el personal, que conforman un ítem del programa de formación cuando deberían ser un ítem de remuneraciones y beneficios, ya que representan un beneficio para el personal pero no una necesidad de la empresa si el inglés no es un requisito para el puesto que cada colaborador ocupa.

El psicólogo en ésta área tiene un peso importante debido a que la formación de los trabajadores y el desarrollo de sus conocimientos dependen de una correcta manera de transmitir no solamente la información formal de la organización, sino de las brechas que existen para que el empleado se desenvuelva de la mejor manera en la empresa.

La importancia del psicólogo en la capacitación de los empleados deberá enfocarse a desarrollar sus habilidades y conocimientos, motivando su crecimiento en la organización a través de técnicas pedagógicas y de integración grupal.

Es importante diferenciar la capacitación del adiestramiento con la finalidad de tener un concepto claro. El adiestramiento se refiere a desarrollar habilidades y destrezas del colaborador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, principalmente el físico, desde este aspecto se imparte a niveles operativos para el uso de maquinas y/o equipos. El objetivo del adiestramiento es lograr que las personas que trabajen perfeccionen sus conocimientos y prácticas.

La capacitación incluye adiestramiento, pero su objetivo es proporcionar conocimientos, en los temas técnicos del trabajo; fomentando e incrementando los

conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado.

Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto

Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.

La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carreras, y con los planes de la organización, su Visión, Misión, Valores. No puede estar disociada de las políticas generales de la empresa.

Por tanto, si bien para el empleado puede ser interesante, por ejemplo, recibir formación en un conocimiento en software, esto solo será considerado capacitación cuando el puesto de esta persona lo requiera. En caso contrario deberá ser considerado un beneficio para el individuo y comprendido dentro del paquete de compensaciones y beneficios.

Si bien capacitación y entrenamiento pueden ser utilizados como sinónimos, no lo son.

Se entiende por capacitación actividades estructurales, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades.

Organizada;

Planificada;

Evaluable.

“Aprender es un proceso para obtener conocimientos, destreza o habilidad. Para la organización eso implica la adquisición del conocimiento de productos, clientes, mercados y competidores, entender su alcance y, finalmente determinar la oportunidad que representa. Es un proceso interactivo de respuestas al cambio y una prueba y experimentación constante con una realimentación en cada etapa el objetivo es la aplicación en formas prácticas de las lecciones aprendidas para anticipar el mercado. La relación se esfuerza. Por la razón se mantiene o intensifica una ventaja competitiva”. (Cram, 1994: 119).

Entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la Visión y la Misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que desempeña o a desempeñar.

Transmisión de información

Desarrollo de habilidades

Desarrollo o modificación de actitudes;

Desarrollo de conceptos

La función del subsistema de Capacitación o Formación, como la de cualquier otro de Recursos Humanos, debe de estar alineada con la estrategia de la organización. Por tanto, los planes de capacitación deben estar diseñados con este propósito. Dentro de este amplio enunciado es posible encontrar desde actividades para formar a personas en ciertos conocimientos básicos, hasta sofisticadas acciones para realizar un ajuste cultural cuando esto sea necesario. Las competencias de los integrantes del área de Formación también deben ser variadas, ya que ciertas capacidades como la adaptabilidad al cambio o la capacidad para comprender a los demás serán más importantes que conocer ciertas rutinas educativas, no porque éstas sean necesarias, sino porque el éxito llegará de mano de competencias como las mencionadas u otras, como el pensamiento estratégico o la visión de negocios.

La función de Formación enfrenta grandes desafíos como promover la generación de conocimientos y ponerlo a disposición de todos los actores de la organización, innovar en materia de formación.

Es de importancia comentar que el desarrollo de personal es diferente a la capacitación y al adiestramiento, y se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar.

### PROCESO DE CAPACITACIÓN

La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales habilidades que necesitan para realizar sus labores.

En la actualidad, el ámbito de la capacitación es mucho más amplio de lo que era hace varios años. La capacitación solía enfocarse en habilidades técnicas, como enseñar planes de clase. Actualmente, también puede significar capacitación remedial (de recuperación) en educación, ya que los programas de mejoramiento de la calidad requieren que los empleados elaboren diagramas y gráficas, y analicen datos. Asimismo, quizá los trabajadores actuales requieren capacitación en habilidades para trabajar en equipo, tomar decisiones y comunicarse. Y, conforme las organizaciones se vuelven más avanzadas tecnológicamente, los empleados requieren capacitación en habilidades tecnológicas y computacionales, como diseño y fabricación asistidos por computadora. Ahora los expertos en capacitación usan cada vez con mayor frecuencia la frase “aprendizaje y desempeño en el lugar de trabajo” en vez de capacitación del aprendizaje del empleado y del desempeño organizacional.

La capacitación tiene una influencia muy significativa en la eficacia organizacional y resulta más útil que la evaluación y la retroalimentación, solo por debajo del establecimiento de metas, en cuanto a su efecto sobre la productividad.

La capacitación tiene un papel vital creciente en la implementación de los planes estratégicos de la organización. Como señala un instructor: Ya no tan solo nos concentramos en los objetivos tradicionales de la capacitación [...] Nos sentamos con la gerencia y la ayudamos a identificar metas y objetivos estratégicos, así como las habilidades y el conocimiento necesario para lograrlos. Después, trabajamos en conjunto para identificar si nuestro personal tiene habilidades y el conocimiento y cuando no los tiene, empezamos a considerar las necesidades de capacitación.

De igual modo en la actualidad la capacitación juega un rol fundamental en el proceso de gestión del desempeño de las organizaciones. Básicamente, la gestión del desempeño significa dar un enfoque sistemático a la capacitación, la evaluación y la retribución de los empleados, de manera que sus esfuerzos tengan sentido en cuanto a las capacitación significa que la capacitación debería-explicitamente-tener sentido en términos de aquello que la compañía requiere de cada empleado aporte, para alcanzar las metas de la organización en su conjunto.

#### El proceso de capacitación y desarrollo

Los programas de capacitación y desarrollo consisten en cinco pasos, diagnóstico de necesidades, diseño didáctico, validación, implementación y evaluación.

## Diagnóstico de las necesidades de la capacitación

El primer paso de la capacitación es determinar que capacitación, si acaso, requiere, algunos llaman a esto el proceso de determinar la carencia de habilidades. Los empleadores determinan las habilidades que requiere cada puesto de trabajo, así como las habilidades de los empleados actuales o potenciales. Después, se diseña la capacitación para solventar tal carencia de habilidades. La evaluación de las necesidades de capacitación de los trabajadores nuevos por lo general implica un análisis de desempeño, es decir, desglosar los puestos de trabajo en subtarear y enseñar cada una de ellas al trabajador nuevo. El diagnóstico de necesidades para empleados actuales resulta más complejo:

“Lo que es una persona es lo que determinará si su inteligencia, sus talentos, sus competencias, su energía, su esfuerzo, sus capacidades para los negocios y sus oportunidades tendrán éxito”. (Cloud, 2006:20).

El análisis de tareas se usa para determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores nuevos. Con personal inexperto, la meta consiste en brindar a la nueva contratación las habilidades y el conocimiento requeridos para alcanzar un desempeño eficaz. ¿Cómo se determina que habilidades y conocimiento se requieren? El análisis de tareas es un estudio detallado del puesto de trabajo para determinar que habilidades específicas se requieren como soldar (en caso de un trabajador de línea de ensamble) o entrevistar (en el caso de un supervisor). La descripción y la especificación del puesto de trabajo darán información útil, pues indican las responsabilidades y habilidades específicas

requeridas en ese puesto, y se convierten en el punto de referencia básico para determinar la capacitación requerida para desempeñarlo.

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es un proceso que está orientado a estructurar y desarrollar planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Debemos hacer un DNC cuando exista baja de productividad, cambios culturales en políticas, métodos o técnicas, así como en cambios de función o puesto. También se puede dar por experiencias que han demostrado ser problemáticas y que impiden el desarrollo del proceso de capacitación.

Las estrategias para el trabajo participativo son algunas de las herramientas de la DNC.

Conferencia de búsqueda. Su objetivo es contar con una visión más concreta de la problemática con la finalidad de generar opciones novedosas que permitan entablar relaciones más estrechas entre quienes, a causa de una aparente incompatibilidad o conocimiento parcial, no habían podido llegar a un acuerdo. Los participantes comparten puntos de vista sobre los problemas y tendencias derivadas del pasado, los cuales influyen en el presente y en el futuro predeterminado.

Cuestionario. Su objetivo es obtener información sobre temas determinados con información que permita identificar las problemáticas principales. En él se contruyen preguntas donde las respuestas nos acerquen a la realidad del problema. EL cuestionario se

puede aplicar de manera colectiva y se involucra a los participantes del caso y se les toma opinión.

Entrevista. Para identificar las necesidades de capacitación es importante contar con la mayor información posible, la cual nos permitirá delimitar los cursos y programas a ofrecer, por lo tanto la entrevista es de vital importancia como una herramienta de nos permite identificar las principales necesidades.

Los cinco pasos en el proceso de capacitación y desarrollo

#### DIAGNÓSTICOS DE NECESIDADES

Identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad.

Asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los aprendices.

Establecer los objetivos de la capacitación.

## DISEÑO DIDÁCTICO

Compilar objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia del contenido, ejemplos o ejercicios y actividades de la capacitación. Organizarlos en un plan de estudios.

Asegurarse de que todos los materiales, como las guías de los instructores y los manuales de los aprendices, se complementen entre sí, estén escritos con claridad y se funcionen en un programa de capacitación unificado que tenga sentido en términos de los objetivos de aprendizaje establecidos.

El proceso generalmente da como resultado un manual de capacitación, el cual suele contener la descripción del puesto de trabajo del aprendiz, un bosquejo del programa de capacitación y una descripción escrita de lo que se espera que aquel aprenda, así como (posiblemente) muchos autoexámenes breves.

## VALIDACIÓN

Presentar y validar la capacitación frente a una audiencia respectiva. Las revisiones finales se basan en los resultados piloto para garantizar la efectividad del programa.

## IMPLEMENTACIÓN

Cuando sea factible, usar un taller de “capacitar al instructor” que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación. Luego se implementa el programa de capacitación.

## EVALUACIÓN

Valorar las reacciones, el aprendizaje, el conocimiento y los resultados de los aprendizajes.

De acuerdo a lo anterior, el Cuadro 2 muestra las herramientas para descubrir las necesidades de capacitación en un puesto de trabajo.

Fuentes para obtener datos del puesto de trabajo.	Información sobre necesidades de capacitación
Descripción del puesto de trabajo	Bosqueja las actividades y responsabilidades comunes del puesto del trabajo, lo cual no significa que se incluya todo. Ayuda a definir las discrepancias en el desempeño.
Especificaciones o análisis del puesto de trabajo.	Menciona tareas específicas requeridas por cada puesto de trabajo. Es más específico que las descripciones del

	<p>puesto mismo. Las especificaciones pueden extenderse a valoraciones del conocimiento y las habilidades requeridas por el titular del puesto de trabajo.</p>
<p>Estándares del desempeño</p>	<p>Determina las tareas del puesto de trabajo y los estándares por los que se evalúan. Estos también podrían incluir parámetros de referencia.</p>
<p>Desempeño en el puesto de trabajo</p>	<p>La forma más efectiva para identificar las tareas específicas de un puesto de trabajo aunque tienen serias limitaciones en los puestos de nivel superior, ya que los requisitos de desempeño usualmente tienen brechas más grandes entre el desempeño y los resultados obtenidos.</p>

<p>Revisión de muestras de trabajo realizado</p> <p>Consulta de literatura concerniente al puesto de trabajo</p> <p>Investigación en otras industrias</p> <p>Revistas profesionales</p> <p>Documentos relacionados</p> <p>Fuentes gubernamentales</p> <p>Tesis doctorales</p>	<p>Posiblemente útil, pero muy alejada de los aspectos únicos del puesto de trabajo dentro de alguna organización específica, o de los requisitos de desempeño específicos.</p>
<p>Preguntas acerca del puesto</p> <p>Del titular del puesto</p> <p>Del supervisor</p>	<p>Las sugerencias desde varios puntos de vista con frecuencia pueden revelar necesidades o deseos de capacitación.</p> <p>Indicaciones de interferencia de tareas,</p>

De gerentes superiores	factores ambientales, etcétera.
Comités o conferencias de capacitación	
Análisis de problemas operativos	
Reportes de periódicos de iniciativa	
Desperdicio	
Reparaciones	
Entregas tardías	
Control de calidad	

Dressler 2008, comenta que las empresas identifican las diferencias en el desempeño de los trabajadores y las necesidades de capacitación de diversas formas. Una lista típica incluiría:

- Revisiones del desempeño por parte del supervisor, los colegas, uno mismo y de 360 grados
- Datos de desempeño relacionados con el puesto de trabajo (como productibilidad, ausentismo e impuntualidad, accidentes, enfermedades de corto plazo, quejas, desperdicio, entregas tardías, calidad de producto, periodos de inactividad, reparaciones, utilización de equipo y quejas de los clientes)
- Observación por parte de supervisores u otros especialistas
- Entrevistas con el trabajador o su supervisor
- Revisión de cuestiones como conocimiento del puesto de trabajo, habilidad y asistencia
- Encuestas de actitudes
- Bitácoras diarias del empleado individual
- Situaciones planeadas con juego de roles y estudios de caso, y otra clase de evaluaciones
- Centro de evaluación
- Evaluación del tipo “administrativo por objetivo

La importancia de diversos factores para lograr el desempeño esperado de los trabajadores y como psicólogos poder generar un buen programa de capacitación, radica en diferentes motivantes para el empleado, tales como hacer algo valioso (que el trabajo sea interesante y variado), la participación de los trabajadores, reconocer su esfuerzo,

comunicarle lo que está sucediendo y porqué, hacer las cosas juntos y en equipo; y por ultimo conocer el objetivo y lo que se necesita para alcanzarlo.

“Nos sentimos orgullosos de formar parte de un equipo que consigue resultados”.  
(Rabey, 1995:194)

#### Plan de Capacitación.

El Plan de capacitación es el siguiente paso después de haber detectado las expectativas y necesidades de la empresa. Corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, por lo que está relacionado con el recurso humano, recursos materiales y disponibilidad de la empresa. El plan de capacitación conlleva la mejora continua de las actividades laborales con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo; por lo que va dirigido al perfeccionamiento teórico del empleado y el trabajador; para que el desempeño sea más eficiente en funciones de objetivos de la organización.

Existen dos maneras de iniciar el plan de capacitación, el interno y el externo. El primero es realizado dentro del mismo grupo de trabajo. El segundo, una empresa externa brinda los conocimientos que se requieren, ésta se denomina capacitación inducida. Los dos métodos son efectivos y su uso depende de las circunstancias.

La constitución del plan de capacitación comprende cinco pasos:

1. Detección y análisis de las necesidades.
2. Diseño de plan de capacitación
3. Validación del plan de capacitación

4. Ejecución del Plan de capacitación
5. Evaluación del plan de capacitación

A partir de lo anterior se tendrán que delimitar el diseño de las propuestas de capacitación, las cuales dependerán de la modalidad de enseñanza o metodología de trabajo que se desee poner en práctica en la implementación de la iniciativa.

Taller. Consiste en una metodología de trabajo donde se integran la teoría y la práctica. Los participantes son parte activa del proceso de aprendizaje.

Curso. Hace referencia a una modalidad de enseñanza donde el formador imparte a los participantes conceptos, teorías, procesos, para que los interioricen.

Entrenar y capacitar al personal, además de mantenerlo empleable , actualiza el capital intelectual de la empresa. La forma más usual es cuando el mismo jefe asume un rol de entrenador y desarrolla las capacidades de los empleados a su cargo.

Algunas formas de capacitación dentro del trabajo son el entrenamiento y la rotación de puestos. Esta forma de capacitación es uno de los mejores métodos ya que es planeado, organizado y se lleva a cabo en el lugar de trabajo del empleado. Por lo general es un procedimiento para ampliar las habilidades del trabajador y para incrementar la productividad. Este método es útil para desarrollar competencias específicas de un empleado; en especial en trabajos que son

relativamente fáciles de aprender y que requieren de equipamiento e instalaciones locales.

Existen también métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo. Es importante que estos programas deban de ser flexibles y acordes con la disponibilidad del trabajador y la organización. En la actualidad las organizaciones entienden que la capacitación puramente teórica es insuficiente, por lo que se busca combinar la capacitación con la experiencia del participante, en esta va relacionada su experiencia con los conocimientos adquiridos y posteriormente relacionar estos conocimientos con situaciones concretas laborales en un círculo de enriquecimiento.

#### Aspectos Legales de la Capacitación.

Consideramos que es importante incluir en este apartado alguno de los aspectos legales que incluye la Ley Federal del Trabajo respecto a la Capacitación, por lo que a continuación se enunciamos algunos.

Artículo 153-A. Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al párrafo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la

capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien, mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.

La capacitación o adiestramiento a que se refiere este artículo y demás relativos, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera, así mismo en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una virtud distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-B. La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación.

Artículo 153-C. El adiestramiento tendrá por objeto:

Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas.

Artículo 153-D. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud o de competencia laboral que sean requeridos. (Ley Federal del Trabajo, 2014:52,53 págs)

## **CAPÍTULO 2**

### **PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA SETALENT SOLUCIONES EMPRESARIALES S.C.**

La consultoría de recursos humanos “Setalent Soluciones Empresariales” fue fundada en 2008 por la Lic. Jacqueline Vázquez, la cual brinda el servicio de Head Hunter, Capacitación, Administración y Desarrollo de Personal.

Enfocada en mayor porcentaje a buscar talento para niveles administrativos, ejecutivos y directivos en empresas de tecnología principalmente así como los diversos giros de empresas comercializadoras.

En su desarrollo e interés por generar Relaciones de trabajo, busca establecer alianzas comerciales con todo giro de empresas con el fin de establecer una vasta cartera de servicios y así cumplir la necesidad de sus clientes.

La visión de SETALENT es posicionarse entre las 10 mejores consultorías del país, para lograrlo ha establecido un código de valores como el valor en la palabra, los cuales son bajados al equipo de trabajo para de esta manera llegar al objetivo establecido.

SETALENT está constituido por las siguientes áreas de apoyo:

### Administración.

Encargada de gestionar la organización y control de facturación, cobranza, pago a proveedores, nómina, y todos los procesos para el buen funcionamiento interno de la empresa y las responsabilidades fiscales requeridas.

### Área Comercial.

Dedicada a la atracción de clientes, prospección, detección de necesidades, generación de citas, presentación de servicios y cierre de negocios.

Área Operativa. Dedicada a otorgar diferentes servicios como Reclutamiento y Selección, Estudios Psicométricos, Estudios Socioeconómicos, Capacitación.

Reclutamiento y Selección. Concentrado en la búsqueda de talento, postulación de las diferentes vacantes en las diversas bolsas de empleo, entrevistas de selección, Evaluaciones Psicométricas, coordinación de investigación socioeconómica hasta la colocación del postulante.

Capacitación. Es la realización de diversos cursos de capacitación tales como Atención a Clientes, Entrevistas por Competencias, Inducción, Cursos de Integración y Motivación en escenarios abiertos donde bajo un método experiencial, el objetivo es facilitar al grupo de trabajo el conocimiento teórico organizacional de la empresa con actividades físicas enfocadas a la misión, visión y valores de la empresa poniendo ejemplos de situaciones reales para evaluar el comportamiento del personal y puesta en

marcha de las metas establecidas como grupo con el fin de reforzar el método experiencia igual a conocimiento.

El Departamento de Operaciones – Recursos Humanos, está estructurado por el siguiente personal.

*Gerente de Recursos Humanos*

Administración y Gestión de Proyectos

Coordinación y seguimiento de la Selección de Talento

Evaluación de las Dinámicas y Cursos de capacitación e Integración.

Control de los procesos administrativos del departamento de Recursos Humanos

*Consultores*

Consultores encargados de los diferentes proyectos de las empresas como Capacitación, Desarrollo de Competencias, Reclutamiento y Selección, Consultoría en Procesos de Recursos Humanos.

### *Coordinador de Recursos Humanos*

Como Psicólogo Laboral me desempeñé como Coordinador de Recursos Humanos en Setalent Soluciones Empresariales S.C. apoyando a los diferentes Consultores y los procesos que llevan con sus clientes realizando las siguientes funciones.

Revisar las descripciones y perfil de puestos de todo el personal, de acuerdo a las necesidades administrativas y operativas de la empresa.

Reclutamiento y Selección de Personal, así como su coordinación con los ejecutivos.

Aplicación e Interpretación de Pruebas Psicométricas.

Coordinación de Estudios Socioeconómicos

Generar Expediente del Personal de Nuevo Ingreso.

Difundir al nuevo personal y Normas Generales de trabajo.

Impartir capacitación en diferentes temas como Inducción, Cursos de Entrevistas por Competencias y de Integración y Motivación al Aire Libre.

Con respecto al procedimiento del Reclutamiento y la Selección de Personal se llevó a cabo el siguiente proceso el cual iniciaba desde el momento en que los clientes requieren una vacante.

1. Recibir Requisición de Personal llena correctamente por parte del Cliente que la solicita. (ANEXO 1)

2. Realizar llamada o junta de alineación con la finalidad de estar en la misma frecuencia con los datos del formato de Requisición de Personal.
3. Asignación al Ejecutivo correspondiente la vacante. En caso de ser vacante a Nivel Ejecutivo me encargo de la Búsqueda personalmente.
4. Publicación de la Vacante en las diferentes Bolsas de Trabajo (OCC, Bumeran, LinkedIn)
5. Recepción de currícula de candidatos y preselección.
6. Entrevista vía telefónica con la finalidad de identificar si el candidato cumple con un 80% mínimamente del perfil para citarlo a entrevista.
7. Realización de Entrevistas iniciales, profundas y por competencias a los candidatos pre filtrados.
8. Realización de Pruebas Psicométricas si los candidatos se apegan al perfil.
9. Envío de los candidatos que se apegan al perfil con el cliente para que pueda decidir sobre los candidatos enviados y cubrir su vacante.
10. Coordinación del Estudio Socioeconómico si al cliente le parece interesante que ingrese el candidato a su empresa.

En Setalent se ocupa un programa de computo llamado Psicosoft, en el cual se aplican las pruebas psicométricas y son interpretadas por el mismo, ello contribuye de manera importante en la rapidez del proceso y la confiabilidad de los datos, ello contribuye a presentar reportes inmediatos de los candidatos.

Las Pruebas Psicométricas que se aplican en Setalent son las siguientes:

Machover.

Es una prueba proyectiva donde el evaluado representa rasgos de su personalidad mediante un dibujo de la figura humana.

Therman.

Es una prueba de inteligencia dividida en 10 reactivos, la cual arroja resultados del Coeficiente Intelectual del candidato.

Cleaver.

Evalúa el comportamiento del sujeto en el área laboral en tres tiempos: motivado, bajo presión y en situaciones normales, además arroja sugerencias de cómo el jefe puede obtener mejores resultado de sus actividades y comportamiento.

Gordon.

Es una prueba que evalúa los rasgos personalidad del candidato y el factor de autoestima relacionados con la adaptación y la eficiencia en situaciones sociales, educativas y laborales.

Una vez aplicadas dichas pruebas psicométricas se califican en máximo tres días posterior a la aplicación e integrar los resultados con su solicitud para poderlo canalizar con el cliente que lo requirió.

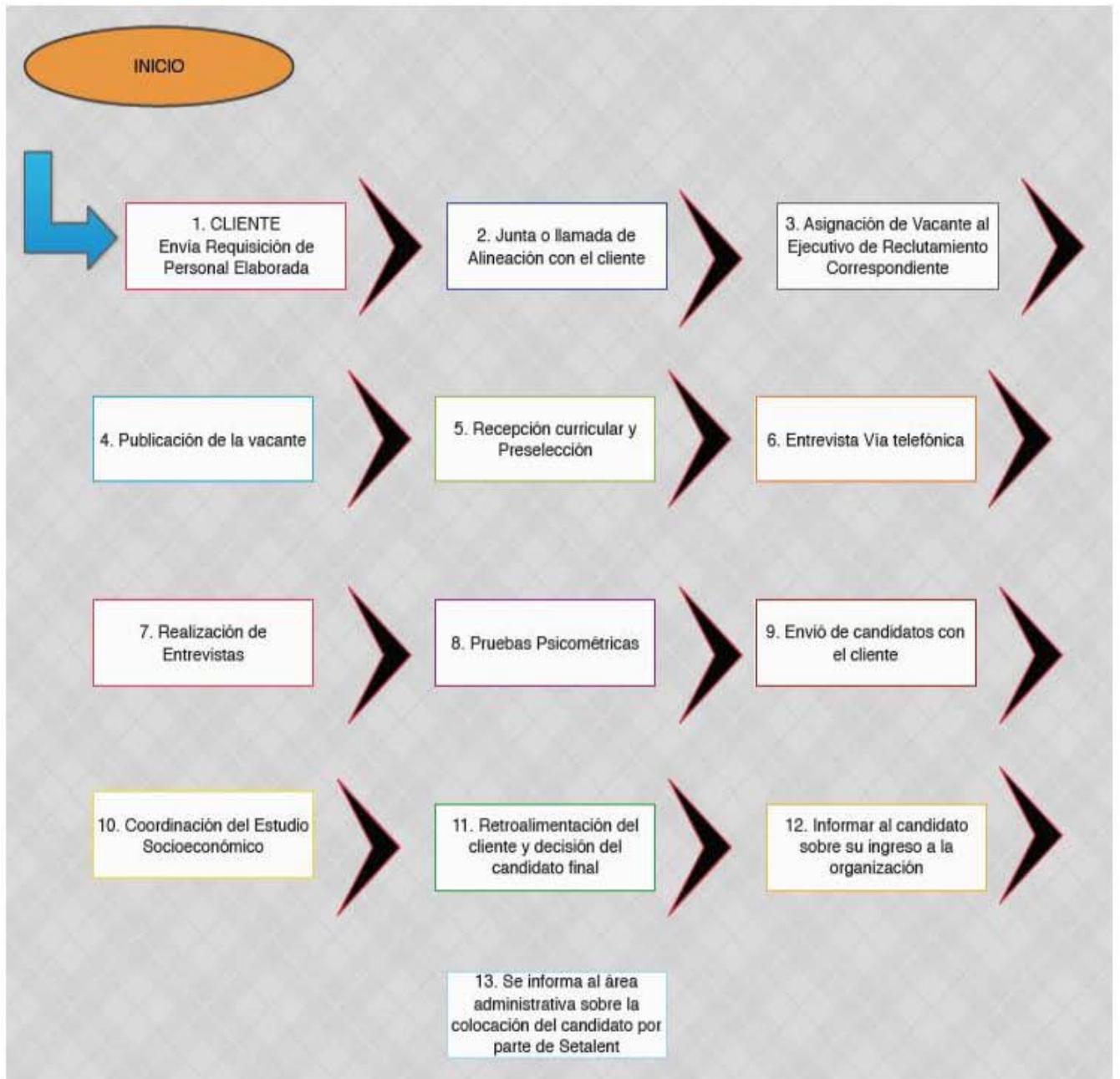
11. Recibir retroalimentación del cliente sobre los candidatos enviados y recibir su retroalimentación sobre su decisión final.

12. Informar al candidato que el cliente ha decidido por él y solicitarle los documentos que deberá presentar en la empresa para su contratación.

13. Se informa al Área Administrativa que se ha colocado un candidato por parte de Setalent con nuestro cliente con la finalidad de realizar la facturación de dicho servicio.

El Cuadro 4 muestra este proceso en forma de pasos ejemplificando lo explicado.

DIAGRAMA DE FLUJO (Figura 3)



## **CAPÍTULO 3**

### **REPORTE DE ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE LOS SEIS MESES DE ESTANCIA EN LA EMPRESA SETALENT SOLUCIONES EMPRESARIALES S.C.**

A continuación se explicará cada una de las funciones realizadas durante los seis meses de trabajo; estas funciones fueron ejecutadas en el periodo que comprende del 01 de octubre del 2012 al 01 de abril del 2013.

En este tiempo realicé diversas actividades en torno al Reclutamiento y la Selección de diferentes puestos para los clientes de la organización, realicé la descripción de puestos de empresas como TCEI Y 4IT; impartí diversos cursos de Inducción tanto en Setalent, como con algunos de nuestros clientes mencionando a Grupo Editorial Nova y Ezkorzo entre ellos.

Por otro lado, realicé Cursos de Capacitación y Motivación para organizaciones como CII y VMC; y por ultimo implementé diferentes Inventarios de Recursos Humanos para dos de nuestros clientes, los cuales ya he mencionado.

## DESARROLLO DE ACTIVIDADES.

Durante los seis meses de trabajo realicé las siguientes funciones acordes a las responsabilidades de mi puesto como Coordinador de Recursos Humanos.

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. Se realizaron diversas juntas con la dirección para identificar cuáles eran las competencias más importantes de la organización.

2. Se realizan diversas encuestas a todos los integrantes de la organización con la finalidad de identificar los principales elementos de los puestos que nos permitan comprender su responsabilidad e impacto dentro de la organización.

3. Posterior a ello se realiza un reporte de los datos recabados y se envían al Jefe inmediato, así como al Director del Área con la finalidad de confirmar dichas actividades.

4. Posterior a ello se analiza qué actividades si debe cumplir el empleado y cuáles no, además de identificar la duplicidad de funciones con la finalidad de hacer un proceso eficiente en la cadena de valor.

5. Después de su análisis, se autoriza el perfil del puesto con la firma del ocupante, el jefe inmediato y el director del área.

Posterior a ello se realiza el organigrama formal de la organización.

## INDUCCIÓN A LA EMPRESA

1. Se realizaron cursos de inducción con la finalidad de introducir a los nuevos colaboradores con la cultura organizacional de la empresa, con el fin de lograr la bienvenida, generar familiaridad y confianza en la empresa.

2. Se les informa sobre la creación y desarrollo de la empresa hasta la actualidad, organización de la empresa, objetivos de cada área, misión, visión y valores de la organización, competencias esperadas de los nuevos empleados ( competencias genéricas o específicas ), así como mostrarles el código de ética y las políticas.

## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Las actividades de reclutamiento y selección se realizaban diariamente en un horario de 9:00 am a 4:00 pm, donde realizaba entrevistas iniciales, profundas y por competencias. Además evaluaba y calificaba pruebas de Inteligencia, Comportamiento y Personalidad.

Durante este periodo de tiempo se realizó la búsqueda de candidatos para cubrir los siguientes perfiles:

### Administrativos

Auxiliar. Administrativo

Auxiliar. Contable

Asistente de Dirección

Contador

Recepcionista

Gerente de Recursos Humanos

Mensajero

Coordinador Administrativo

### Área Comercial

Ejecutivo de Ventas de Tecnología

Ejecutivo de Ventas ERP

Tele marketing

Gerente Comercial Tecnología

Asistente Comercial

Proceso de Reclutamiento y Selección.

1. Postulación de las vacantes en diferentes bolsas de trabajo como lo son OCC, Bumeran, LinkedIn y Computrabajo.

2. Recepción de currícula vía correo electrónico de los postulantes a las diferentes vacantes activas, así como la Selección de los CVs que aplican al perfil tentativamente.

3. Comunicación con los Candidatos que cumplen en el perfil de la vacante con la finalidad de identificar si cumplen con las características solicitadas por la vacante. En caso de ser positiva la respuesta se concreta una cita con la finalidad de realizar la entrevista profunda y por competencias.

4. Se realizó la entrevista con el candidato personalmente y de manera profunda con la finalidad de identificar si cumple con las características del perfil.

5. Aplicación de Pruebas Psicométricas de acuerdo al puesto.

6. Elaboración de Estudios Socioeconómicos con la finalidad de identificar si el candidato es recomendable a partir de las evidencias recabadas respecto a los aspectos sociales, familiares, personales y culturales.

7. Entrevista con el cliente que solicitó cubrir la vacante con la finalidad de confirmar o rechazar si el candidato cumple con las requisiciones y necesidades del puesto y el área.

8. En caso de ser aceptado el candidato el Cliente nos lo informa de manera telefónica o electrónica con el objetivo de confirmar la fecha de ingreso y recabar los documentos personales del candidato para su contratación.

9. El día del ingreso laboral del candidato se confirma con el Cliente con el fin de enviar la factura correspondiente de acuerdo al servicio realizado.

Formato de Requisición de Personal es aquel que tiene la finalidad de recabar toda la información necesaria de la nueva vacante, con la finalidad de que el Departamento de Reclutamiento y Selección esté alineado al perfil requerido.

## INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

Proceso de alimentación de la base de datos.

1. Se registran todos los datos importantes de los empleados de la organización con la finalidad de diseñar programas de desarrollo.

2. Dentro del cargado de la base de datos ingresamos información personal (Fecha, Nombre, Domicilio, teléfono, lugar y fecha de nacimiento, estado civil, título y nombre del puesto, fecha de ingreso a la empresa, antigüedad en el puesto actual, dirección general adjunta a la que pertenece, región).

3. Se ingresa Información académica (Preparatoria, carrera técnica en, licenciatura en, postgrado/diplomado, idiomas 1. Básico 2. Medio 3. Avanzado)

4. Trayectoria Profesional (título / nombre del puesto, área, empresa, fecha inició, fecha de término)

5. Logros en el puesto (descripción - impacto en resultados)

6. Áreas de interés (puestos de interés para usted en el plazo de un año, puestos de interés para usted en el plazo de tres años)

7. Conocimientos técnicos y especializados (generales, intermedios y avanzados)

8. Cursos y seminarios (nombre del curso o seminario, institución, duración, fecha)

## CURSOS DE CAPACITACIÓN AL AIRE LIBRE - INTEGRACIÓN Y MOTIVACIÓN

Se llevaron a cabo los fines de semana, donde las organizaciones podían realizar esas actividades fuera del horario de trabajo. (Anexo 2)

Proceso.

1. El Área comercial de Setalent confirma la aceptación del cliente por realizar en la empresa un Curso de Integración y Motivación al aire libre.

2. Inicio con la Planeación y La Estrategia que se llevará a cabo para realizar el curso.

3. Identifico Dinámicas de Integración enfocadas a mejorar el ambiente laboral de la empresa.

4. Elijo los facilitadores para realizar dichas dinámicas

5. Trabajamos con las competencias genéricas de la organización.

6. Administramos los materiales con los cuales se llevarán a cabo las dinámicas.

7. Se realiza el Curso de Integración y Motivación al Aire Libre.

El objetivo de estos cursos es el de fortalecer las relaciones personales de los integrantes de la organización a partir de diferentes dinámicas enfocadas a la comunicación, el trabajo en equipo, la confianza, entre otros introyectando en la práctica sus valores, su misión y visión como organización.

Los Cursos realizados en este periodo se otorgaron a las siguientes empresas:

- Editorial Nova
- VMC
- 4IT
- TCEI

Los resultados fueron favorables y se vieron reflejados en documentos y diplomas emitidos por las organizaciones agradeciendo el trabajo realizado por parte de Setalent Soluciones Empresariales para el fortalecimiento de sus equipos.

## **RESULTADOS**

En esta sección se explicarán los resultados obtenidos en la Empresa Setalent Soluciones Empresariales durante los seis meses de trabajo en la empresa.

EL Cuadro 5 muestra que del 01 de octubre al 01 de noviembre del 2012 realicé el reclutamiento de diversas posiciones administrativas, el total fueron 14 posiciones cubiertas en el Área de Reclutamiento y Selección.

Realicé la Inducción a la empresa de 6 empleados en total para las empresas que se muestran en dicho cuadro, así como el Inventario de Recursos Humanos.

PERIODO DEL 01 DE OCTUBRE AL 01 DE NOVIEMBRE DEL 2012

(Cuadro 5)

EN ESTE PERIODO SE RECLUTARON:	SE REALIZÓ INDUCCIÓN A LA EMPRESA:	SE REALIZÓ EL INVENTARIO DE RH:
<p>1 Auxiliar Administrativo</p> <p>3 Auxiliares Contables</p> <p>1 Asistente de Dirección</p> <p>4 Mensajeros</p> <p>2 Coordinadores de Administración</p> <p>3 Recepcionistas</p>	<p>Julio Cedillo Vallin MARAN</p> <p>Pedro López Robles MARAN</p> <p>Antonio Portillo Solares MARAN</p> <p>Juan Cejas Luz MARAN</p> <p>Leticia Carranza NOVA</p> <p>Luz Molina TCEI</p>	<p>Pedro López Robles MARAN</p> <p>Pedro López Robles MARAN</p> <p>Antonio Portillo Solares MARAN</p> <p>Juan Cejas Luz MARAN</p> <p>Leticia Carranza NOVA</p> <p>Luz Molina TCEI</p>

El Cuadro 6 muestra las actividades de noviembre a diciembre del 2012 donde se registra el reclutamiento y la selección de 12 personas en total, 5 inducciones de personal, así como la descripción de puestos para la empresa Maran en su Área Administrativa.

PERIODO DEL 01 DE NOVIEMBRE AL 01 DE DICIEMBRE DEL 2012

(Cuadro 6)

EN ESTE PERIODO SE RECLUTARON:	SE REALIZÓ INDUCCIÓN A LA EMPRESA:	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS REALIZADA:
<p>1 Contador</p> <p>1 Vendedor</p> <p>3 Gerentes</p> <p>2 Almacenistas</p> <p>1 Gerente de Recursos Humanos</p> <p>3 Telemarketing</p>	<p>Benjamín Hidalgo TCEI</p> <p>Guadalupe Montalvo CII</p> <p>Adalberto Trujillo MARAN</p> <p>Rocío López Libio CII</p> <p>Lucia Moreno NOVA</p> <p>Luz Molina TCEI</p>	<p>Se realizó la descripción de puestos del Área Administrativa de dos Empresas: CII y TCEI.</p>

El Cuadro 7 muestra como actividades los Cursos de Integración y Motivación, la inducción realizada para diferentes empresas y por último la descripción de puestos realizada en el periodo del 01 de diciembre al 01 de enero del 2013.

PERIODO DEL 01 DE DICIEMBRE AL 01 DE ENERO DEL 2013

(Cuadro 7)

CURSO INTEGRACIÓN	SE REALIZÓ INDUCCIÓN A LA EMPRESA:	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
<p>Se realizó el Curso de Integración y motivación al aire libre en el Parque el Batán, donde se llevaron a cabo una serie de dinámicas enfocadas a integrar y motivar al personal de la Organización.</p>	<p>Pedro López Anguiano NOVA</p> <p>Lucio Cárdenas CII</p> <p>Mariana Suárez MARAN</p> <p>Jimena Ruiz MARAN</p> <p>Gina López TCEI</p>	<p>Se realizó la descripción de puestos del área comercial de la empresa Maran con el objetivo de continuar con la reestructuración de la organización</p>

El Cuadro 8 expone que se realizaron Un Curso de Integración para la empresa Maran, 4 inventarios de Recursos Humanos y la descripción de puestos para Maran también.

PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 01 DE FEBRERO DEL 2013

(Cuadro 8)

CURSO DE INTEGRACIÓN	INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS								
<p>Se realizó el curso de integración y motivación al Aire libre en el parque Ecológico Ajusco, donde se llevaron a cabo una serie de dinámicas enfocadas a integrar y motivar al personal de la organización.</p>	<table> <tr> <td>José Castillo Rivera</td> <td>Avantika</td> </tr> <tr> <td>Susana Estrada</td> <td>Maran</td> </tr> <tr> <td>Dulce Robles</td> <td>Enter</td> </tr> <tr> <td>Angélica Pineda</td> <td>Maran</td> </tr> </table>	José Castillo Rivera	Avantika	Susana Estrada	Maran	Dulce Robles	Enter	Angélica Pineda	Maran	<p>Se realizó la descripción de puestos del área de almacén de la empresa Maran con el objetivo de continuar con la estructuración de la empresa en general.</p>
José Castillo Rivera	Avantika									
Susana Estrada	Maran									
Dulce Robles	Enter									
Angélica Pineda	Maran									

En el cuadro 9 se muestran actividades como la impartición de Cursos de Integración al Aire Libre, la realización de 4 Inventarios de RH y la descripción de puestos elaborada para las tres empresas mencionadas en dicho cuadro. EL periodo de dichas actividades comprendió del 01 de febrero al 01 de marzo del 2013.

PERIODO DEL 01 DE FEBRERO AL 01 DE MARZO DEL 2013

(Cuadro 9)

Curso de Integración	INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	INDUCCIÓN A LA EMPRESA																
<p>Se realizó el Curso de capacitación integración en el parque ecológico Cuemanco, donde se llevaron a cabo una serie de dinámicas enfocadas a integrar y motivar al personal de la Organización.</p>	<table> <tr> <td>Rosario Álvarez</td> <td>COLINDE</td> </tr> <tr> <td>Damaris Gregorio</td> <td>ACTECH</td> </tr> <tr> <td>Alfredo Sánchez</td> <td>MAPA</td> </tr> <tr> <td>Rodolfo Ramírez</td> <td>Maran</td> </tr> </table>	Rosario Álvarez	COLINDE	Damaris Gregorio	ACTECH	Alfredo Sánchez	MAPA	Rodolfo Ramírez	Maran	<table> <tr> <td>Enrique Robles</td> <td>NOVA</td> </tr> <tr> <td>Pilar Augusto</td> <td>Maran</td> </tr> <tr> <td>Carlos Lombardi</td> <td>CII</td> </tr> <tr> <td>Francisco López</td> <td>CII</td> </tr> </table>	Enrique Robles	NOVA	Pilar Augusto	Maran	Carlos Lombardi	CII	Francisco López	CII
Rosario Álvarez	COLINDE																	
Damaris Gregorio	ACTECH																	
Alfredo Sánchez	MAPA																	
Rodolfo Ramírez	Maran																	
Enrique Robles	NOVA																	
Pilar Augusto	Maran																	
Carlos Lombardi	CII																	
Francisco López	CII																	

En el Cuadro 10 se muestra la realización de un curso de integración y motivación, el llenado del inventario de recursos humanos para las empresas Maran, Casa Ortiz y TCEI y la inducción realizada en empresas como Maran, Casa Ortiz y Lamitec; en el periodo comprendido entre el 01 de marzo al 01 de abril del 2013.

PERIODO DEL 01 DE MARZO AL 01 DE ABRIL DEL 2013

(Cuadro 10)

Curso de Integración	Inventario de Recursos Humanos	Inducción a la empresa																		
<p>Se realizó el Curso de capacitación e integración al aire libre en Batandón donde se llevaron a cabo una serie de dinámicas enfocadas a integrar y motivar al personal de la organización.</p>	<table> <tr> <td>Rosalinda Peña</td> <td>Maran</td> </tr> <tr> <td>Daniel Ballesteros</td> <td>Maran</td> </tr> <tr> <td>Gabriel Dondé</td> <td>Casa Ortiz</td> </tr> <tr> <td>Cecilia Robles</td> <td>CII</td> </tr> </table>	Rosalinda Peña	Maran	Daniel Ballesteros	Maran	Gabriel Dondé	Casa Ortiz	Cecilia Robles	CII	<table> <tr> <td>Ernesto Robles</td> <td>Maran</td> </tr> <tr> <td>Lilia Escalante</td> <td>Maran</td> </tr> <tr> <td>Gina Dorantes</td> <td>Casa O.</td> </tr> <tr> <td>Silvia Pedroza</td> <td>Lamitec</td> </tr> <tr> <td>Roberto Flores</td> <td>Lamitec</td> </tr> </table>	Ernesto Robles	Maran	Lilia Escalante	Maran	Gina Dorantes	Casa O.	Silvia Pedroza	Lamitec	Roberto Flores	Lamitec
Rosalinda Peña	Maran																			
Daniel Ballesteros	Maran																			
Gabriel Dondé	Casa Ortiz																			
Cecilia Robles	CII																			
Ernesto Robles	Maran																			
Lilia Escalante	Maran																			
Gina Dorantes	Casa O.																			
Silvia Pedroza	Lamitec																			
Roberto Flores	Lamitec																			

## **DISCUSIÓN**

Esta sección se refiere a mostrar la experiencia que he adquirido en SETALENT SOLUCIONES EMPRESARIALES S.C. En la cual mostré un desarrollo profesional constante, en las acciones en Reclutamiento y la Selección de Personal, Capacitación y Consultoría a Clientes.

En el tema de la Selección de Talento logré desarrollar diferentes competencias y habilidades, tales como trabajo en equipo, liderazgo, solución de problemas, motivación al personal, análisis, empowerment, creatividad e innovación entre otras; las cuales me llevaron, no solo a disminuir la rotación de nuestros clientes en un 20% en relación a los últimos dos años, sino a gestionar al equipo logrando motivarlos e integrarlos con la finalidad de lograr los objetivos planteados.

En esta área inicié con dos personas a mi cargo, contribuyendo a su desarrollo por mi interés en capacitarlas y desarrollarlas en temas de seguimiento de procesos y autogestión en los avances dentro del procedimiento de reclutamiento y selección. Les asesoré durante dos meses en la aplicación e interpretación de pruebas psicométricas como el Cleaver, Therman y Gordon; así como en la aplicación de estudios socioeconómicos. Logré darle seguimiento puntual a cada una de sus actividades obteniendo como resultado el cumplimiento de la impartición de la inducción a nuevos empleados dentro de la organización.

Es de vital importancia la Psicología en el área de Reclutamiento y Selección debido a que contribuye de manera significativa y eficaz en los procesos de selección de talento debido a la capacidad de los psicólogos de poder identificar el talento que ingresa a

las organizaciones, apegados a importantes lineamientos de selección logrando impactar de manera trascendental en los resultados de la organización.

Las actividades de Head Hunting que realicé en Setalent Soluciones Empresariales S.C. me ayudaron a aterrizar los conocimientos que obtuve en la carrera de Psicología teóricamente, tales como aplicación de pruebas psicométricas (Therman, Machover, HTP, Bender, Gordon, Cleaver, entre otras); de esa manera logré afinar mi proceso de selección con mis candidatos.

En el transcurso de mi estancia en Setalent viaje a Colombia para realizar el Reclutamiento y Selección para uno de nuestros clientes llamado Cengage Learning, por lo que como Psicólogo, mis funciones fueron la atracción de talento de aquel país para lograr abrir oficinas e iniciar operaciones en un lapso de 3 meses.

La formación en la carrera de Psicología y la información que se despliega para formar a sus estudiantes, en temas de entrevistas iniciales y profundas, contribuyó de manera importante en mi función de caza talentos. La búsqueda de talento a nivel ejecutivo que realice en diferentes organizaciones se vio respaldada por los conocimientos obtenidos en la carrera. De esta manera la contribución del psicólogo en las organizaciones es fundamental para la gestión del recurso humano en general.

En la parte de Inducción de los empleados en las empresas o clientes nuestros, logré desarrollar el manual de inducción incorporando la historia de la empresa, sus clientes, el organigrama de la empresa, sus servicios y productos, así como los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

En estas inducciones se compartieron datos como la misión, visión y valores de las organizaciones con la finalidad de integrar inmediatamente a los nuevos colaboradores logrando una confianza inmediata, la cual es la base de su buen desempeño.

Dentro de la inducción se compartieron también las Competencias Genéricas, Competencias Específicas de la empresa, así como lo que se espera de cada área, y de cada persona con respecto a los perfiles de puestos que ocupan cada uno de los empleados ingresados.

Con los Manuales de Inducción los nuevos empleados se ubican dentro de la organización, y logran puntos de referencia en relación a la cadena de puestos y funciones de la que son parte esencial. La función del psicólogo en este sentido es mantener presente en las empresas que la información que se provea a los nuevos empleados contribuirá a la rápida adaptación a sus puestos y por ende al logro de las metas que se les planteen.

Como Psicólogo Laboral contribuí en los programas de inducción a que los nuevos empleados ingresaran a una zona de confianza al darles recorridos dentro de las instalaciones, así como presentarlos ante el personal de la organización manifestando como resultado un bajo nivel de rotación de personal.

Respecto a los Cursos de capacitación, motivación e integración, lo cual fue un gran desafío, logré tener un mayor control de grupos y coordinación de dinámicas y actividades para lograr la integración y motivación en las áreas que lo necesitaban.

Se realizaron un promedio de 10 cursos de este tipo, además de los cursos de capacitación para incrementar competencias como Comunicación, Servicio al cliente, Logro de objetivos y Administración de Proyectos.

Mi formación en Psicología contribuyó de manera importante en esta actividad debido a que se logró integrar y motivar a cada uno de los participantes con dinámicas y juegos logrando caer en un ambiente de amabilidad y trabajo en equipo. Como psicólogo es importante entender las problemáticas de las organizaciones y acercarse al personal con la finalidad de poder apoyarlos en lograr sus objetivos y de qué manera pueden realizar mejor su trabajo sin recaer en conflictos, pereza u otros factores que impactan negativamente en las organizaciones.

La coordinación y la planeación de estos cursos fortalecieron mi gestión y administración de proyectos, debido a que mi objetivo principal era que se llevaran a cabo en los tiempos y formas establecidos en el programa, así como la satisfacción total del cliente en sus expectativas de mejora de sus relaciones interpersonales.

Durante la realización del inventario de Recursos Humanos en diferentes organizaciones me dio una mayor visión de cómo se administra el personal bajo el modelo de competencias. El inventario de recursos humanos ayudó a que 5 de los clientes de Setalent Soluciones Empresariales logaran planeaciones a corto plazo respecto a diferentes temas como el plan de vida y carrera de los empleados, las compensaciones y los cambios anuales que se llevarían a cabo, gestionar de manera puntual las evaluaciones de desempeño que se realizan generalmente cada 6 meses, los planes de capacitación específicos para cada persona y cada área, así como identificar las competencias con las

que ingresaba el personal y su desarrollo en la organización. Es decir, el Inventario de Recursos Humanos es un mapa conceptual que los psicólogos industriales utilizamos con el fin de entender cómo se encuentran las organizaciones actualmente en relación a su personal, así como visualizar el crecimiento de la organización a partir de esta administración.

A partir de estos hechos y acciones realizadas considero a partir de los logros obtenidos que mi labor como Psicólogo Laboral en SETALENT SOLUCIONES EMPRESARIALES S.C causó buen impacto en el desarrollo de la organización, así como de algunas áreas en Recursos Humanos.

La felicitación realizada por parte del Director a mi trabajo ante todo el personal de la empresa en el año 2012 debido a mi contribución y logros alcanzados, fue de gran motivación para mí debido a que ello me llevó a ocupar la Gerencia de Reclutamiento y Selección en la actualidad.

En esta estancia en Setalent Soluciones Empresariales S.C. logré Certificarme por Competencias Laborales ante CONOCER, cursé 5 diplomados de Recursos Humanos (Competencias, Administración de Recursos Humanos, La Capacitación en la organizaciones, Pruebas Psicométricas, Liderazgo y Gerenciamiento – (Harvard Business Management)).

En resumen, puedo terminar comentando que los cimientos que he dejado a través de mi accionar en la empresa como Psicólogo Industrial, podrán en un futuro no muy lejano servir de apoyo para nuevos desarrollos en la organización habiendo logrado el objetivo que tenía planteado en mi paso por la organización.

## **CONCLUSIONES**

Como hemos visto, la psicología laboral, debe buscar y adoptar una posición que permita desarrollar la conciencia de los trabajadores primero con los individuos y luego como grupo, identificando a su individualidad.

Mi formación como psicólogo dentro del área laboral, me permitió fomentar la productividad dentro de SETALENT SOLUCIONES EMPRESARIALES S.C., logrando de esta manera contribuir a los objetivos planteados por la organización.

Mi experiencia en la empresa me permitió conocer más a fondo el procedimiento que implica el proceso de reclutamiento y selección de personal, y lograr aportar mejoras en el área de Recursos Humanos, logrando como resultado tener un mayor control del departamento y el equipo que lo integraba.

El inventario de Recursos Humanos implementado en diferentes empresas ha sido un tema que se le ha dado poco valor en las organizaciones, sin embargo en los resultados de las organizaciones donde fue implantado este proceso, se vieron manifestadas las acciones en una mejor gestión de los colaboradores.

Es importante comentar que a lo largo de este paso en la organización, en el tema de Capacitación, logré Certificarme como Instructor de Capacitación ante CONOCER, parte de la SEP, y el cual es un organismo que certifica que son de calidad los cursos que pueda impartir en la organización.

Considero que la importancia del trabajo del psicólogo en las organizaciones es mayor de la que muchas pudieran creerlo, sobre todo las Pymes, debido a que no cuentan

en varias ocasiones con una visión global del negocio, y queda claro que recursos humanos puede integrar a las organizaciones y sus objetivos desde una visión estratégica y no tanto operativa.

Un punto importante que podría sugerir a la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, es que pudiesen de alguna manera apoyar al Área de Psicología Industrial debido a que considero que en la carrera se le otorga demasiada importancia al tema de terapias personales a pacientes sin reforzar otro punto importante en este tema, el cual es Recursos Humanos. El resultado de lo anterior es que nos encontramos sin armas en la vida laboral en relación a otras Universidades que han desarrollado a sus estudiantes en estas áreas, siendo más difícil la cuesta arriba para universitarios como yo, repercutiendo incluso en la inserción laboral por la falta de conocimientos en el tema.

Afortunadamente en el presente el nuevo plan de estudios contempla el área de Psicología del Trabajo y las Organizaciones la cual incluye la formación en el área de la salud laboral.

## REFERENCIAS.

Alles, M. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, *Gestión por Competencias*. Segunda Edición. México. Ediciones Garnica México S.A de C.V.

Alles, M. (2006). Elija al mejor. *Como entrevistar por Competencias*. Segunda Edición. México. Ediciones Garnica S.A de C.V.

Andrade, H. (2011). El Factor ADR. Primera Edición. Estados Unidos de América. Palibrio.

Cerón, F. (2011). La Empresa y sus Áreas Funcionales. Administración de los Recursos Humanos. Quinta Edición. México. Material de Apoyo para la Asignatura de Administración II. CCH.

Charles L. (2001). Mejorando el Desempeño de las Organizaciones. Canadá. Editorial Tecnológica de Costa Rica.

Cloud, H. (2006). Integridad. Segunda Edición. Miami, Florida. Editorial Vida.

Cram, T. (1994). El poder del marketing relacional. Primera Edición. Barcelona España. Ediciones folio S.A. de C.V.

Dessler, G. (2011). Administración de Recursos Humanos, *Enfoque Latinoamericano*. Quinta Edición. México. Pearson.

Forsyth, P. (1995). Lo Primero es lo Primero. Primera Edición, Barcelona España. Ediciones Folio S.A.

Goleman, D. (2009). La Inteligencia Emocional. Primera Edición. México. Ediciones B México S.A de C.V.

Grados, J. (2003). Reclutamiento, Selección, *Contratación e Inducción de Personal*. Tercera Edición. México. Manual Moderno.

Humansmart. (2014). Las 7 pruebas psicométricas para la selección de personal. Recuperado de [http://humansmart.com.mx/1024671\\_7-pruebas-psicometricas-para-la-seleccion-de-personal--pruebas--test--exámenes-para--el-reclutamiento.html](http://humansmart.com.mx/1024671_7-pruebas-psicometricas-para-la-seleccion-de-personal--pruebas--test--exámenes-para--el-reclutamiento.html)

Ley Federal del Trabajo (2014) Centésima Primera Edición. Editorial SISTA.

Liton, I. (1995). Gestión empresarial centrada en el cliente. Primera Edición. Barcelona España. Ediciones folio S.A de C.V.

Martin, D. (1995). Como Controlar y Dirigir Reuniones. Primera Edición. Barcelona España. Ediciones Folio.

Muchinsky, P (1994). *Psicología Aplicada al Trabajo: Una Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. Sexta Edición. Bilbao. Editorial Desclee de Brouwer. S.A.

Munro-Faure, L. (1995). *Sistemas de Gestión de Calidad*. Primera Edición. Barcelona España. Ediciones Folio S. A.

Ortiz, J. (2012). *Score de Competencias*. Primera Edición. Estados Unidos de América. Palibrio.

Rabey, G. (1995). *Como supervisar a un equipo*. Primera Edición. Barcelona España. Ediciones Folio S.A. de C.V.

Reyes, O. (2012). *Planeación Estratégica para Alta Dirección*. Primera Edición. Estados Unidos de América. Palibrio.

Steiner, G. (1983). *Planeación Estratégica, Lo que todo director debe saber*. Primera Edición. México. Grupo Editorial Patria.

## ANEXOS.

### ANEXO 1. FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

#### PERFIL DEL PUESTO

Puesto: Telemarketing	Fecha de requisición: 02 de septiembre de 2012
Cuenta: Mach Internacional	Dirección: Julio Verne No. 56
Contacto: Lic. Marco Magallón	Teléfono: 5282 3229
Responsable: Lic. Marco Magallón	

#### Perfil

Nombre del puesto: Ejecutivo de Telemarketing

Principales funciones: Llamadas de entrada y de salida atendiendo a clientes en sus requerimientos.

Conocimientos requeridos: Conocimiento del mercado ferretero

Habilidades: Facilidad de palabra, buen tono de voz, cierre de ventas.

Experiencia: Mas de un año de experiencia en el puesto.

Escolaridad: Bachillerato terminado

Idiomas: Ninguno

#### Datos personales

Sexo: Indistinto	Estado civil: Indistinto
Edad: Hasta 40 años	Presentación: Buena

#### Ofrecen:

Sueldo mensual: \$6000
Prestaciones: De ley
Horario: Lunes a viernes de 9:00 am a 6:00 pm
Lugar de trabajo: Oficinas en Polanco
Forma de contratación: Por la empresa

## ANEXO 2.

### CURSOS DE CAPACITACIÓN INTEGRACIÓN Y MOTIVACIÓN

La siguiente foto muestra la dinamica del Aro, donde se trabajan las competencias de Comunicación, Estrategia, y Trabajo en equipo.

El objetivo es que los participantes pasen dentro del Aro en el menor tiempo.





La foto anterior muestra la dinámica llamada “Confía Ciegamente”, en la cual se forman parejas donde uno de los participantes se le vendan los ojos y tendrá que confiar en su compañero ante el recorrido que se le asigne. Se trabaja la competencia de confianza, comunicación, y liderazgo.

En esta última foto estamos dando los resultados de las dinámicas con la organización donde la gente está motivada e integrada gracias a las dinámicas empleadas durante esta sesión.

