



UNAM IZTACALA

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

**La participación actual del psicólogo en el proceso de
atracción de talento del capital humano.**

**TESIS TEÓRICA CON CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
PRESENTA (N)
Eunice Areli López Cruz**

Director: Lic. Marco Vinicio Velasco del Valle

Asesores: Lic. Maria Salome Angeles Escamilla

Mtro. Ángel Francisco García Pacheco



Los Reyes Iztacala, Edo. de México, 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mis padres:

Gracias, no sólo por darme la vida, sino también por darme todos los medios para vivirla fabulosamente. Gracias por compartir mis triunfos y ayudarme a levantar de mis fracasos, por siempre estar ahí, cada uno a su manera. Por formarme en la persona que soy ahora. No tengo palabras suficientes para agradecer todos los sacrificios que realizaron para hacer este triunfo posible. Este trabajo esta dedicado a ustedes.

A Familia Colin Cruz y mi abue:

Por enseñarme y demostrarme que la familia siempre será primero. Por darme su apoyo incondicional, por celebrar juntos triunfos y apoyarnos en cada derrota. Gracias simplemente: por alegrar mi vida cada día un poco más.

A mis amigos:

Ana, Isela, Denisce, Daphne, Omar, Silvia, Miguel, Alejandro, Humberto, Miriam, Giovanna, Alejandra y Mariana, gracias por su amistad, por su apoyo incondicional, por sus consejos, por ser mis confidentes, por sobrevivir juntos desamores, fracasos y vergüenzas; gracias por todos los excelentes momentos y también por los malos que vivimos juntos. Me alegra tanto haber crecido y madurado junto a ustedes.

A mis profesores y en especial a Marco Vinicio:

Por compartir no sólo sus conocimientos, sino también sus experiencias. Por formarme como Psicóloga e inculcarme valores, juicios e iniciativa. Gracias por todo su apoyo, comprensión y reprensiones. Gracias por ser una base tan solida de mi formación profesional.

ÍNDICE

Resumen	5
Introducción	6
Capítulo 1. Psicología en las Organizaciones	9
Capítulo 2. Perspectiva psicológica del capital humano en un mundo globalizado	20
2.1 Globalización	30
2.2 Respuesta al mercado	31
2.3 Incorporación de nueva tecnología	32
2.4 Control de costes	33
Capítulo 3. Análisis y descripción del puesto (Job Description)	36
3.1 Descripción de puestos	42
3.2 Especificaciones del puesto	45
3.3 Niveles de desempeño en el puesto	46
3.4 Análisis de puestos por computadora	46
3.5 Revisiones	47
Capítulo 4. Atracción y selección del talento humano	48
4.1 Atracción del Talento humano	52
4.2 Selección del talento humano	56
Capítulo 5. Inducción y Capacitación	69

5.1 Capacitación y desarrollo 71

Capítulo 6. Tutorial 86

Conclusiones 155

Bibliografía 158

RESUMEN

Desde el nacimiento de los individuos hasta su muerte, buena parte de las actividades que tienen lugar entre ambas, como la educación, el trabajo, la salud, la alimentación, el ocio, las prácticas religiosas, políticas y ciudadanas, las transacciones financieras, etcétera; tienen como contexto algún tipo de organización. Precisamente por ello, es necesario estudiar el impacto que tienen las organizaciones en los individuos y viceversa. Varias disciplinas lo han llevado a cabo, entre ellas se encuentra la Psicología Organizacional. Desde esta perspectiva, en el presente trabajo se describe, como ha evolucionado la concepción que se tiene del individuo dentro de las organizaciones, la situación actual y las nuevas tendencias en el proceso de atracción, selección y capacitación de talento humano para el funcionamiento óptimo de las organizaciones.

Palabras clave: Organización, Psicología Organizacional, Talento humano.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones desempeñan un papel primordial en el mundo actual y su presencia afecta a cada sector de la vida social.

Las organizaciones son sistemas sociales estructurados compuestos por individuos coordinados y dirigidos por un conjunto de normas, entre los que existe una diferenciación de roles, tareas, funciones y niveles jerárquicos, orientados hacia la consecución de objetivos específicos, con unos límites más o menos precisos, que mantienen una relación permanente con su entorno y con una relativa continuidad en el tiempo (Alcover & Gil, 2003).

Desde el nacimiento de los individuos hasta su muerte, buena parte de las actividades que tienen lugar entre ambas (como la educación, el trabajo, la salud, la alimentación, el ocio, las prácticas religiosas, políticas y ciudadanas, las transacciones financieras, etcétera), tienen como contexto algún tipo de organización.

Reig, Fernández & Jauli (2003) mencionan que las organizaciones forman parte de manera tan inseparable y tan obvia de las experiencias de los individuos que, precisamente por ello, es necesario estudiar su impacto.

Varias disciplinas han estudiado las organizaciones, entre ellas se encuentra la Psicología, específicamente la Psicología Organizacional.

Zepeda (1999) indica que la psicología organizacional se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas. Entendiendo por fenómenos psicológicos a aquellos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo, bien sea en su relación con un grupo (la institución como tal o una parte de ella), con otro individuo, o consigo mismo, pero siempre en el contexto de una organización. Y en cuanto a los procesos de las organizaciones

se consideran, entre otros, el reclutamiento y selección, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la satisfacción laboral.

A través de los años la concepción que se tiene del individuo dentro de una organización se ha modificado, modificaciones que han ido de la mano de los cambios económicos, políticos y sociales del entorno en donde opera la organización.

Actualmente, los logros tecnológicos, como las telecomunicaciones, el surgimiento de las computadoras y los sistemas de información han contribuido a construir una sociedad global. Indudablemente, el mundo de los negocios también ha sido afectado por la globalización, caracterizándose por una nueva dinámica de la competencia constante. Las organizaciones han debido modificar su comportamiento y estrategias.

Las organizaciones han comprendido que para perseverar en este mundo globalizado, necesitan mejorarse y actualizarse constantemente, y que para este fin, su mayor ventaja es su personal.

Han comenzado a invertir más presupuesto a atraer y seleccionar a los mejores talentos del mercado de recursos humanos; a capacitarlos constantemente para que estén a la vanguardia y no se vuelvan obsoletos y sobre todo, han invertido en mejorar el ambiente en el que se desarrollan los talentos dentro de la organización, con el fin de obtener capital humano.

Esta situación ha hecho que los miembros de las áreas involucradas en el proceso de captación y retención de talentos (entre ellas incluida la Psicología Organizacional) tengan la necesidad de mejorar sus técnicas para atraer y seleccionar a los mejores talentos humanos del mercado. Y capacitarlos de la manera más exitosa con el fin de impulsar la organización.

Se han implementado nuevas maneras de liderazgo, descentralizando el poder, atribuyéndole mayores facultades a los miembros (empowerment), seleccionando

por competencias, incentivando su iniciativa, evaluando a su personal en 360° y previniendo burn out.

Ya que en este mundo globalizado en el que vivimos la mayor ventaja competitiva de las organizaciones es su personal y sobre todo, contar con personas capacitadas para atraer, seleccionar y capacitar al mejor talento, el objetivo del presente trabajo es analizar, describir y realizar un tutorial de las tendencias actuales de los diferentes pasos de la captación y desarrollo del talento humano para el funcionamiento óptimo de las organizaciones.

El primer capítulo del presente trabajo describe la historia y evolución de la Psicología Organizacional con el fin de asentar las bases necesarias para comprender el estado actual de esta disciplina.

En el segundo capítulo se habla sobre las tendencias actuales desempeñadas en Psicología Organizacional en el mundo globalizado en el que vivimos.

En el tercer capítulo se describe el análisis y descripción del puesto, primer paso a seguir en el proceso de captación del talento humano.

El cuarto capítulo detalla el proceso completo para atraer y seleccionar al mejor talento para la organización.

El quinto capítulo describe la manera de inducir al nuevo personal y las técnicas de capacitación más utilizadas con el fin de desarrollar el talento humano dentro de las organizaciones.

En el sexto capítulo se describe la manera en que se realizó el Tutorial. Tutorial que tiene como objetivo introducir al estudiante de Psicología de la FESI en el desempeño de su papel actual en el área organizacional. Describiendo cada paso que debe seguir para atraer, seleccionar y capacitar talentos de manera exitosa, dentro de una organización. Adjunto se encuentra dicho Tutorial en un CD, realizado mediante Adobe Flash Player.

1. PSICOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES.

Chiavenato (2004) menciona que en nuestra sociedad, la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones y por tanto, el hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en ellas y de éstas depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar un salario, curar sus males y obtener todos los productos y servicios que necesita. Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas para lograr objetivos específicos.

Por su parte, Grados (2003) señala que se habla de organización cuando varias personas toman conciencia de que son incapaces de cubrir todas sus necesidades por si mismos debido a que carecen de la capacidad, tiempo, fuerza, y perseverancia necesarias y por eso se requiere apoyarse en los demás y coordinar sus esfuerzos. Los principales aspectos de una organización son: 1) Alcanzar algunos objetivos o finalidades comunes a través de la coordinación de actividades. 2) Distribución equitativa de actividades en función de la especialidad que respalde a cada persona. 3) Necesidad de medios para controlar, dirigir o limitar las diversas actividades. 4) Estructurar funciones, niveles y/o actividades.

Así mismo, Schein (1975) indica que una organización es la coordinación racional de las actividades de cierta cantidad de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

Las organizaciones actuales se clasifican de la siguiente manera:

1. Iniciativa privada.
 - a) Empresas de producción.
 - b) Empresas de servicio.
 - c) Empresas comerciales.
2. Sector público.

- a) Sector central: Secretarías de Estado y Procuraduría General de la República.
- 3. Sector paraestatal.
 - a) Organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones de seguros y de fianzas y de fideicomisos.

Varias disciplinas han estudiado y propuesto teorías sobre la organización, entre estas se encuentra la Psicología, específicamente la Psicología Organizacional.

Spector (2007) menciona que dos psicólogos son acreditados como los principales fundadores de la Psicología Organizacional, Hugo Münsterberg y Walter Dill Scott; ambos, psicólogos experimentales y profesores universitarios.

Por su parte, Rodríguez (1999) señala que a la legitimación del área de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones contribuyeron, fundamentalmente, tres autores: dos psicólogos, discípulos de Wilhelm Wundt, Walter Dill Scott y Hugo Münsterberg, y un ingeniero, Frederick W. Taylor.

Del primero se destacan tres de sus obras pioneras en el área: *The Theory of Advertising*, *Psychology of Advertising* e *Influencing Men in Business and Increasing Human Efficiency in Business*, independientemente de su actividad en el ejército, elaborando y aplicando instrumentos para la evaluación psicológica del personal militar.

El psicólogo alemán Hugo Münsterberg, aplicó el método experimental a gran cantidad de problemas, entre los que se destacan los relacionados con el contexto industrial. Fue considerado como un personaje de gran relieve en los campos de la educación y de la industria hasta el desenlace de la I Guerra Mundial, en la que decantó por apoyar abiertamente la causa germana.

Gil & Alcover (2003) indica que Frederick W. Taylor, por su parte, destaca por su obra *Principles of Scientific Management*, con la que se inaugura una corriente: la

dirección científica del trabajo. Los supuestos de que se parte en estos principios se relacionan con el diseño científico del puesto de trabajo a partir de métodos orientados a la eficiencia, con la selección de los mejores hombres y adiestramiento de éstos en los nuevos métodos de trabajo, desarrollo cooperativo entre trabajadores y directivos y con la ausencia compartida de responsabilidades en el diseño y conducta de trabajo entre dirección y trabajadores.

En sus escritos sugería lo siguiente:

1. Cada puesto ha de analizarse con mucho cuidado para poder especificar la manera óptima de realizar cada tarea.
2. Se debe seleccionar (contratar) a los empleados de acuerdo con las características relacionadas al desempeño del puesto. Los gerentes necesitan estudiar a los empleados existentes, para encontrar qué características personales son importantes.
3. Es preciso capacitar con cuidado a los empleados, para que analicen las tareas de su puesto.
4. Es necesario recompensar a los empleados por su productividad, para alentar niveles de desempeño más altos.

Estas ideas, aunque ya refinadas, siguen siendo valiosas en nuestros días.

Otra influencia del campo de la ingeniería se encuentra en el trabajo de Frank y Lillian Gilbreth. Lillian Gilbreth recibió el primer doctorado en psicología industrial en la Brown University, por su investigación aplicando los principios de la administración científica de Frederick W. Taylor en instituciones educativas. Ella y su esposo Frank Gilbreth se convirtieron en famosos consultores practicantes de la ingeniería humana. Éste equipo de esposos estudio las maneras más eficientes de desarrollar tareas. Su contribución más conocida es el estudio de tiempos y movimientos, que consistía en medir los movimientos de las personas y tomar los tiempos de realización, con el fin de desarrollar formas más eficientes de trabajo. Su trabajo sirvió como fundamento de lo que sería después el campo

de los factores humanos, que es el estudio de la mejor manera de delinear la tecnología para la gente (Landy & Conte, 2005).

Posteriormente, la primera Guerra Mundial vio emerger la utilidad de la psicología organizacional por parte de la milicia norteamericana, lo cual dio un impulso al desarrollo del área. Spector (2007) menciona que cuando EUA se incorporó a la guerra en 1917, varios psicólogos, dirigidos por Robert Yerkes, ofrecieron sus servicios a la armada. El logro más famoso del grupo fue el desarrollo del conjunto de pruebas de capacidad mental Army Alpha y Army Beta. Uno de los mayores problemas para el ejército consistía en colocar a los nuevos reclutas en los trabajos para los que eran más aptos; a los psicólogos les pareció que las pruebas psicológicas recién inventadas serían una manera eficiente de resolver ese asunto.

Con esto, se logró el reconocimiento social de la disciplina al considerar que podría hacer contribuciones útiles a la sociedad civil, tal y como las había hecho al ejército.

Zarco, Rodríguez & Martín (2004) también señalan que los éxitos conseguidos por los psicólogos durante la Primera Guerra Mundial consagraron el desarrollo de la Psicología Industrial, tanto en el mundo profesional como académico, hecho que se reflejó en acontecimientos como la formación del primer departamento de Psicología aplicada en el Carnegie Institute of Technology, el nacimiento de la revista *Journal of Applied Psychology*, la aparición de la consultora psicológica Scott Company o la fundación de la Psychological Corporation de Cattell. Así, durante la década de 1920, la Psicología industrial se alejó de las pruebas mentales de laboratorio y se centró en la evaluación de los trabajadores industriales, consiguiendo progresivamente una identidad propia.

De la misma manera, es durante la Primera Guerra Mundial, cuando empiezan a aparecer diferencias sustanciales entre la corriente norteamericana y la corriente europea, orientándose los primeros hacia una psicometría de las aptitudes y los

segundos hacia el factor humano y hacia el establecimiento de un modelo psicofisiológico del desempeño (Shein, 1982).

Spector (2007) menciona que en los decenios transcurridos entre las dos guerras mundiales, la psicología Organizacional se expandió hacia la mayoría de las áreas que abarca ahora. Conforme las organizaciones crecían en tamaño, empezaron a contratar a psicólogos Organizacionales para atacar muchos de sus problemas con los empleados que cada vez eran más, en especial aquellos que resultaban de importancia en el nivel de productividad.

Posteriormente la disciplina sufre una crisis, según Rodríguez (1999), debido a la progresiva desilusión derivada de la aplicación de las técnicas psicológicas, pues no eran tan eficaces como se pretendía, a que los tests de aptitudes no eran tampoco predictores perfectos del rendimiento y, por último, a que los empresarios, que habían mostrado su interés por la psicología al considerar que podría lograr un alto grado de satisfacción entre los obreros y el consiguiente rechazo a la afiliación sindical, también redujeron su interés al atravesar por un momento de bonanza económica y de pleno empleo, situación en la que la importancia de los sindicatos se vio muy disminuida.

Sin embargo, paradójicamente, en esos momentos, tiene lugar uno de los acontecimientos más importantes en el área. Se trata de los experimentos desarrollados en la famosa planta Hawthorne de la Western Electric Company, que se iniciaron en 1924 y se prolongaron hasta la siguiente década.

Antes de los estudios de Hawthorne, los psicólogos industriales se habían centrado de manera casi exclusiva en asuntos relacionados con la productividad de los empleados y con la eficiencia de la organización, incluyendo la evaluación de las habilidades del empleado y el diseño eficiente de puestos. Aunque los investigadores de Hawthorne se propusieron a estudiar estos temas, rápido descubrieron que muchos aspectos sociales de la vida en las organizaciones afectaban el comportamiento y desempeño del empleado; su análisis de la

supervisión y los grupos de trabajo contribuyó al establecimiento de la parte organizacional del área.

Lo que más se conoce de los estudios Hawthorne es la investigación de los efectos del nivel de iluminación, cuyo propósito fue determinar el nivel de iluminación que produciría el mejor desempeño posible en una tarea de la fábrica. Los investigadores realizaron un experimento, llevaron a un grupo de empleados a un cuarto especial en el que se cambiaban los niveles de iluminación. De un día para otro, las luces se ponían más brillantes y tenues, para observar los efectos en el nivel de productividad. Los investigadores se sorprendieron al encontrar que según avanzaba el experimento la productividad siempre se elevaba y parecía no tener relación con los niveles de iluminación. De estos resultados se han dado varias explicaciones y existe gran debate al respecto; la explicación más común es que la conciencia de los empleados de que estaban en un experimento, o lo que ha llegado a llamarse el efecto Hawthorne, era lo que provocó los incrementos en la productividad (Spector, 2007).

Landy & Conte (2005) indican que al mismo tiempo, Elton Mayo, un psicólogo australiano, que llegó a Estados Unidos en 1924, empezó a estudiar no la eficiencia de los trabajadores, sino sus emociones. Estaba muy interesado en la posibilidad de que el trabajo causara que los trabajadores actuaran de forma patológica. Propuso la existencia de un estado mental conocido como obsesión fantásica, resultado de un adormecimiento mental y del trabajo difícil y repetitivo que caracterizaba a las fábricas de esos días. Mayo argumentó que ya que los trabajadores no se les requería usar el intelecto, sino sólo el esfuerzo físico, su mente inevitablemente vagaría y surgirían entonces pensamientos paranoides. Como resultado, serían infelices, propensos a resistirse a los intentos de la administración para incrementar la productividad y a unirse a los sindicatos.

Cuando Mayo tuvo la oportunidad de entrar a Harvard en 1926, ya se había comenzado a investigar en Hawthorne. Mayo sugirió entrevistar a los trabajadores para ver que estaba sucediendo. Esto lo llevó al dramático descubrimiento (para

ese momento) de que las actitudes de los trabajadores jugaban un papel en la productividad. En el contexto de los experimentos de Hawthorne, el hecho de prestar atención a los trabajadores pareció afectar su comportamiento. Hasta ese momento, había sido aceptado que el único motivador significativo del esfuerzo era el dinero y que el entorno, más que la persona, era de primer importancia. Los resultados de los estudios de Hawthorne anunciaron un movimiento radical conocido como el movimiento de las relaciones humanas. Los investigadores de este movimiento estaban interesados en teorías de la motivación más complicadas, así como un nuevo mundo emocional del trabajador. Los estudios sobre satisfacción laboral fueron más frecuentes.

Rodríguez (1999) expone que durante este periodo . enero de 1933- se produce la subida al poder de Hitler, lo que supuso el exilio de un nutrido número de científicos sociales a los Estados Unidos y la revitalización sin precedentes de las Ciencias Sociales en general y de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, en particular.

La Segunda Guerra Mundial tuvo un efecto muy estimulante en el desarrollo del área Organizacional. Cientos de psicólogos de todas las especialidades contribuyeron al esfuerzo de la guerra. Los psicólogos trabajaban con problemas que ampliaban la visión general de ambos trabajos (Industrial y Organizacional), incluyendo la selección de reclutas, su ubicación en diferentes puestos, capacitación, moral, evaluación de desempeño, trabajo en equipo y diseño de equipos de trabajo. Antes de esa época, la American Psychological Association (APA) limitaba su interés a la psicología experimental y rechazaba los intentos de los psicólogos organizacionales por incluir a la práctica en su disciplina, lo cual se consideraba como no científica. Sin embargo, como resultado de la Segunda Guerra Mundial, la APA abrió sus puertas a la psicología aplicada y en 1944 se formó la Division 14 of Industrial and Business Psychology. En 1970, la Industrial Psychology Division 14 de la APA cambió su nombre al de Division of Industrial and Organizational Psychology y actualmente se llama Society for Industrial and Organizational Psychology (Spector, 2007).

Landy & Conte (2005) indican que la guerra renovó el interés en la evaluación de capacidades y además se introdujeron los centros de evaluación. La Office of Strategic Services (OSS) era el departamento gubernamental encargado de recopilar y analizar la inteligencia militar. Parte de esta responsabilidad era tender una red de espionaje para anticipar la estrategia enemiga. Los candidatos a los puestos de espía eran enviados a una granja apartada de Washington, D.C.-de aquí el término *centro de evaluación*- para llevar a cabo evaluaciones más detalladas, lo que regularmente tenía una duración de por lo menos una semana. Las evaluaciones consistían no sólo en entrevistas y pruebas de papel, sino también en *ejercicios* que pretendían determinar si soportaban el estrés y el rigor (más bien físico) del trabajo detrás de las líneas enemigas. Un reconocido teórico de la personalidad, Henry Murray, estaba a cargo del centro de evaluación de OSS, por lo que no es sorprendente que los atributos de la personalidad fueran centrales en la evaluación.

Tanto en Estados Unidos como en los países aliados, la moral de los trabajadores de la industria de guerra era un elemento importante, así como los efectos de la fatiga sobre el desempeño. En Inglaterra los psicólogos estaban muy interesados en los trabajadores de armamento y realizaron varios estudios para reducir la fatiga y mejorar la moral.

Por su parte, Zarco, Rodríguez & Martín (2004) enfatizan que durante la Segunda Guerra Mundial y después de ésta se vuelve a poner todo el interés sobre el individuo, desarrollándose desde la Psicología los denominados modelos humanistas y, desde la Economía, los modelos apoyados en la teoría de la decisión y que podemos llamar económico-decisores.

Los modelos Humanistas consideran a todos los miembros de la organización como fuentes de recursos, recursos entre los que se incluyen no sólo las habilidades físicas, sino también la capacidad creativa y la presencia de conductas responsables, autodirigidas y autocontroladas.

Desde esta última premisa podemos ubicar la necesidad de implantar un nuevo modelo de organización, pues desde el paradigma racional tradicional y su énfasis en la organización formal no se le da la oportunidad al trabajador de satisfacer sus necesidades de orden superior, es decir, su tendencia al crecimiento personal en el trabajo.

Por otro lado las teorías económico-decisoras vienen a completar la nueva imagen que se tiene de los trabajadores, no obstante se habla de la racionalidad como un estilo de conducta apropiado para el logro de unos determinados fines, y se afirma que se halla limitada por constricciones tanto individuales, como ambientales con lo que se introduce el concepto de racionalidad limitada.

Posteriormente, otro evento en EUA que ayudó a dar forma al área, según Spector (2007), fue la promulgación de la Ley de los derechos civiles en 1964. Ya que cuando la discriminación contra las minorías se volvió ilegal, las organizaciones tuvieron que cambiar muchas de sus prácticas laborales. De esta manera, se convocó a los psicólogos organizacionales para que ayudaran en el desarrollo de los procedimientos que eliminarían la discriminación en el lugar de trabajo. Y a su vez, revolucionaron las pruebas de selección, ya que si la prueba no demostraba la relación con el desempeño laboral, y si un grupo protegido por la ley tendía a calificar más bajo en esa prueba, en promedio, que el grupo no protegido, resultando en menor oferta de trabajo, la prueba podría considerarse ilegal. Por ende, se llevó al desarrollo de una base de conocimientos técnico sobre las características de las pruebas en el empleo.

Zarco, Rodríguez & Martín (2004) mencionan que la Psicología Organizacional durante las décadas de los años sesenta y setenta conciben a la organización como un sistema abierto en permanente interacción con su medio y constituido por subsistemas que interactúan entre sí y con los elementos del sistema organizacional del que forman parte. No cabe duda de que esta teoría ha contribuido a ampliar considerablemente el objeto de estudio de la Psicología de las Organizaciones, pasando de un enfoque centrado en el individuo y/o en las

relaciones interpersonales al análisis del individuo, el grupo, la organización y su entorno, así como al estudio de todas las posibles combinaciones de relaciones entre estos elementos. Asimismo, a partir de este momento se tiende a pensar en las organizaciones como sistemas abiertos y complejos, concepción que ya no se abandonará, sino que más bien se enriquecerá con la prolífica elaboración teórica desarrollada en los últimos años.

Palaci (2005) señala que en las últimas décadas se han producido profundas transformaciones en los valores, la estructura, los procesos y los estilos de dirección de las organizaciones como consecuencia de los grandes cambios acaecidos en el entorno en el que éstas operan (creciente complejidad de la economía, interdependencia de los mercados, altos niveles de competitividad, incorporación de nuevas tecnologías, etc.)

Las transformaciones en las organizaciones giran en torno a dos pilares básicos que sustentan actualmente el éxito de éstas: los recursos humanos y los clientes, con lo que la atención de la empresa se dirige hacia la gestión estratégica de ambos y, por tanto, hacia la identificación y la satisfacción de sus necesidades.

En este marco observamos que los recursos humanos empiezan a convertirse en un factor determinante de la posición que la organización puede alcanzar realmente en el mercado y en un elemento diferenciador debido a su incidencia en aspectos cruciales del quehacer de una organización, entre los que podemos incluir la influencia del trabajador en la mayor o menor capacidad innovadora que la empresa consiga en la gestión o en la calidad de los servicios que presta. El argumento central sobre el que se apoya esta aproximación es que los recursos humanos son la principal, quizá la única, fuente de ventaja competitiva en las organizaciones. Es decir, se parte de la idea de que las competencias de las personas, sus actitudes y los valores que aportan a la compañía son difícilmente imitables por los competidores y, además, insustituibles para la propia organización. Actualmente ya no se concibe a la persona como un coste, sino

como un recurso que se puede desarrollar, formar e incluso gestionar. En el siguiente capítulo se profundizara este tema.

2. PERSPECTIVA PSICOLÓGICA DEL CAPITAL HUMANO EN UN MUNDO GLOBALIZADO.

Werther & Davis (2008) indican que el siglo XXI se caracteriza por sus cambios acelerados. En este nuevo mundo, las telecomunicaciones, el surgimiento de las computadoras y los sistemas de información han contribuido a construir una sociedad global. El fenómeno de la globalización ha tenido un impacto mundial, evidente en todos los aspectos, ya que ha generado interdependencia entre los países, y se ha extendido a todas las ramas de la actividad económica.

El mundo de los negocios también ha sido afectado por la globalización, que se caracteriza por una nueva dinámica de la competencia constante. Además, las organizaciones han debido modificar su comportamiento y estrategias. Las reglas de los negocios se han modificado para poder hacer frente a la exacerbada competencia y la innovación constante.

La economía del siglo XXI se caracteriza por la transformación de la ~~la~~ sociedad industrial en una ~~la~~ sociedad del conocimiento, que propone un nuevo enfoque de la gestión de las organizaciones, en consecuencia de las nuevas realidades del mundo del trabajo y de los distintos perfiles de las competencias laborales.

Hasta fines del siglo XX, la dinámica de las organizaciones era más estable y predecible, y los problemas se resolvían en el contexto de conocimientos y habilidades específicas. Actualmente, en el nuevo mundo globalizado se tiene la necesidad de contar con personas con un dominio multidisciplinario, es decir, preparadas en dos o tres ámbitos del conocimiento para dar respuestas más rápidas a los desafíos del ambiente.

En este contexto es donde cobra importancia fundamental el estudio del capital humano, que se relaciona con las capacidades y habilidades que cada persona posee para generar nuevas ideas y actividades, con el fin de agregar mayor valor a la organización. La administración del conocimiento implica la colaboración entre las personas para crear una cultura de aprendizaje en el trabajo, desarrollar

la capacidad de adaptación al cambio, documentar los procesos, compartir experiencias exitosas y registrar los errores para no volver a cometerlos, haciendo así más eficiente a la organización.

Así mismo, Bohlander, Sherman & Snell (2001) mencionan que aunque las personas siempre han sido fundamentales para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función todavía más importante en la creación de ventajas competitivas para la empresa.

Chiavenato (2009) coincide al señalar que una de las áreas más afectadas en las organizaciones por los recientes cambios del mundo moderno es la Administración de Recursos Humanos (ARH). Ya que las empresas se dieron cuenta que las personas son el elemento vital en su organización. Y tratar a las personas como recursos organizacionales es un desperdicio de talentos y de masa encefálica productiva. Precisamente para proporcionar esa nueva visión de las personas, ya no como meros trabajadores que son remunerados en función del tiempo que destinan a la organización, sino más bien como asociados y colaboradores del negocio de la empresa, es que hoy en día ya no se habla de recursos humanos, sino de gestión del talento humano.

El siglo XX trajo grandes cambios y transformaciones en la estructura de las organizaciones, así como en su administración y comportamiento. Sin duda alguna, éstos marcaron la manera de administrar los recursos humanos. En ese sentido, durante el siglo XX podemos encontrar tres eras organizacionales distintas: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era del conocimiento. Las características de cada una de ellas permiten comprender las filosofías y prácticas para lidiar con las personas que participan en las organizaciones.

Era de la industrialización clásica. Periodo que se presentó justo después de la Revolución Industrial se extendió hasta mediados de la década de 1950, abarcando la mitad del siglo. Su principal característica fue intensificar el fenómeno de la industrialización en el mundo entero, y provocó el surgimiento de

los países desarrollados o industrializados. En ese largo periodo de crisis y de prosperidad, las empresas optaron por una estructura organizacional burocrática, que se caracterizó por el formato piramidal y centralizador que daba importancia a la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cúspide de la jerarquía y el establecimiento de reglas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas.

El mundo se caracterizó por cambios pausados, progresivos y previsibles, que ocurrían de forma gradual, lenta e inexorable. El ambiente que envolvía a las organizaciones era conservador y se orientaba a mantener el *statu quo*. El ambiente no ofrecía desafíos debido al relativo grado de certidumbre de los cambios externos, lo que permitía a las organizaciones mirar hacia su interior y preocuparse por los problemas internos de producción. La eficiencia era la preocupación básica y, para alcanzarla, se requerían medidas para la estandarización y la simplificación, así como la especialización de la mano de obra que permitiera mayores escalas de producción y menores costos.

En este contexto, la cultura organizacional predominante se orientó hacia el pasado y conservó los valores tradicionales. Las personas eran recursos para la producción, al igual que las máquinas, el equipo y el capital, dentro del conjunto típico de los tres factores tradicionales de la producción: la tierra, el capital y el trabajo.

Era de la industrialización neoclásica. Periodo que se extiende entre la década de 1950 y 1990. Se inició justo después de la Segunda Guerra Mundial, cuando el mundo empezó a cambiar con más rapidez e intensidad. Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional y del regional al internacional, fueron cada vez más intensas y menos previsibles, acentuaron la competencia entre empresas.

Las organizaciones intentaron nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes. La respuesta fue la estructura matricial, una especie de ramificaciones del tronco. La

organización matricial propició una mejoría en la arquitectura organizacional de las grandes organizaciones, pero no fue suficiente porque no consiguió eliminar la rigidez de la vieja estructura funcional y burocrática que la sustentaba. Sin embargo, sus ventajas se aprovecharon para la posterior fragmentación y descomposición de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios que se podían administrar mejor, con más agilidad y estaban más cerca del mercado y del cliente.

Era del conocimiento. Periodo que comenzó al inicio de la década de 1990. Es la época que estamos viviendo en la actualidad. La característica principal de esta nueva era son los cambios, que se han vuelto rápidos, imprevistos y turbulentos. La tecnología de la información, que integra la televisión, el teléfono y la computadora, trajo desarrollos imprevisibles y convirtió al mundo en una verdadera aldea global.

La tecnología de la información sentó las condiciones básicas para la globalización de la economía, la economía internacional se transformó en una economía mundial y global. La competencia entre las organizaciones se volvió intensa y compleja. El volátil mercado de capitales empezó a migrar de un continente a otro en segundos, en busca de nuevas oportunidades de inversión, si bien transitorias.

En una época en que todo el mundo dispone de información en tiempo real, las organizaciones capaces de tomar la información y de transformarla, sin tardanza, en la oportunidad de un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan, tendrán más éxito. El capital financiero deja ser el recurso más importante y cede su lugar al conocimiento. En tales circunstancias, los factores tradicionales de la producción (tierra, capital y trabajo) producen beneficios cada vez menores, en una escala de rendimientos decrecientes. Ha llegado el turno del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual. El conocimiento ahora es básico y el mayor desafío está en lograr su productividad.

Kiernan (1998) señala que las organizaciones entraron en un periodo de permanente volatilidad y turbulencia debido al efecto de las siguientes tendencias globales extremas que rompen viejos paradigmas, a saber:

1. La influencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones, que eliminan fronteras políticas y organizacionales.
2. La globalización de los mercados, la competencia, las asociaciones, el capital financiero y la innovación administrativa traen una nueva visión cosmopolita del mercado global.
3. La sustitución de una economía sustentada en la manufactura y la exploración de recursos naturales por una economía basada en el valor del conocimiento, la información y la innovación.
4. La diferenciación de la verdadera economía global de la economía virtual en las transacciones mundiales y en los instrumentos financieros sintéticos.
5. El nuevo equilibrio geopolítico que se deriva del nuevo orden económico mundial.
6. La gradual incapacidad de los gobiernos nacionales para controlar sus propios destinos político-económicos.
7. La convergencia sectorial e industrial; es decir, el creciente tercer sector, que forman la sociedad civil y la amplia variedad de ciudadanos, con base en la cooperación y en las fusiones, dificulta la posibilidad de distinguir el sector público del privado.
8. El surgimiento de formas inéditas de organización empresarial, dentro y entre empresas, con equipos interdisciplinarios no jerárquicos, la proliferación de alianzas estratégicas, las organizaciones virtuales y la enorme competencia entre alianzas rivales de industrias como la automotriz, la aeroespacial y la de chips de computadoras.
9. La sustitución del centro de gravedad económico del mundo empresarial; es decir, de empresas multinacionales de gran tamaño a empresas más pequeñas, ágiles y emprendedoras. El tamaño y la masa corporativa dejan de ser una ventaja competitiva y se convierten en una desventaja.

10. El aumento geométrico de la importancia comercial, política y social del ambiente y la creciente preocupación ecológica.

Por su parte, Rodríguez & Díaz (2004) reafirman que diversos hechos sociopolíticos han favorecido el desarrollo de las organizaciones. Entre otros, se pueden citar:

1. La aparición de diversas alianzas políticas y comerciales tales como la Unión Europea o el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA), integrado por Canadá, Estados Unidos y México.
2. La desaparición de los bloques políticos y económicos, así como de las diversas trabas comerciales y arancelarias.
3. El incremento de la migración.
4. La mejora de las vías y medios de comunicación.
5. El desarrollo de nuevos medios tecnológicos de acceso a la comunicación, que permiten conocer otros entornos y realidades.

Como respuesta a estas fuertes tendencias, las organizaciones tuvieron y continúan transformándose para lograr competir en este mundo globalizado.

Chiavenato (2009) indica que a lo largo de las tres eras anteriormente descritas, en paralelo, el área de ARH pasó por tres etapas distintas: las relaciones industriales, los recursos humanos y la gestión del talento humano. Cada enfoque se ciñe a las normas de su época, la mentalidad predominante y las necesidades de las organizaciones.

Relaciones Industriales. En la Industrialización clásica surgen los antiguos departamentos de personal y, posteriormente, los departamentos de relaciones industriales. Los departamentos de personal eran unidades destinadas a hacer cumplir las exigencias legales relativas al empleo: la admisión con un contrato individual, los registros en la nómina, el conteo de horas trabajadas para efecto de la paga, la aplicación de advertencias y medidas disciplinarias por incumplimiento

de contrato, la programación de vacaciones, etc. Más adelante, los departamentos de relaciones industriales asumen el mismo papel, aunque añaden otras tareas como la relación de la organización con los sindicatos y la coordinación interna con los demás departamentos para enfrentar problemas sindicales de contenido reivindicativo. Los departamentos de relaciones industriales se limitaban a las actividades operativas y burocráticas, recibían instrucciones de la cúpula sobre cómo proceder. A las personas se les consideró un apéndice de las máquinas y meras proveedoras de esfuerzo físico y muscular, predominó el concepto de la mano de obra.

Recursos Humanos. En la era de industrialización neoclásica surgieron los departamentos de Recursos Humanos (RH). Además de las tareas operativas y burocráticas, los departamentos de RH cumplieron funciones operativas y tácticas, como unidades prestadoras de servicios especializados. Se encargaron del reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación, la remuneración, la higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, con distintas dosis de centralización y monopolio de esas actividades.

Gestión del talento humano. En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión de talento humano. Las prácticas de RH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (outsourcing). Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen

metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas.

En la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

Entre las principales funciones de la Gestión del talento humano encontramos:

1. Administración de estrategias de recursos humanos. Ayudar a impulsar la estrategia de la organización.
2. Administración de la infraestructura de la empresa. Ofrecer una base de servicios a la organización para ayudarla a ser eficiente y eficaz.
3. Administración de la contribución de los trabajadores. Ayudar a la participación y el compromiso de los trabajadores, transformándolos en agentes emprendedores, asociados y proveedores de la organización.
4. Administración de la transformación y el cambio. Ayudar a la creación de una organización creativa e innovadora.

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Pero el tener personas no significa necesariamente tener talentos. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

1. Conocimiento. Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
2. Habilidad. Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear o innovar. En otras palabras habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.

3. Juicio. Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
4. Actitud. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Por su parte Bohlander, Sherman & Snell (2001) mencionan que las organizaciones pueden lograr ventaja competitiva sostenida basada en el personal si son capaces de satisfacer los siguientes criterios:

1. Los recursos deben ser valiosos. Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando mejoran la eficiencia o eficacia de la empresa.
2. Los recursos deben ser únicos. Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia.
3. Los recursos deben ser difíciles de imitar. Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones.
4. Los recursos deben estar organizados. Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario. El trabajo en equipo y la cooperación son otros dos métodos persuasivos para asegurar una fuerza de trabajo organizada.

Chiavenato (2009) señala que el concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

1. Talentos. Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin

embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.

2. Contexto. Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. El contexto es determinado por aspectos como:
 - a) Una arquitectura organizacional con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral.
 - b) Una cultura organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción y espíritu de equipo.
 - c) Un estilo de administración sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (empowerment).

Así pues, no basta con tener talentos para poseer capital humano. Es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor. Si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollan y crecen. Si el contexto no es adecuado, los talentos evitan las ataduras y propician aislamiento. La suma de ambos (talento y contexto) proporciona el concepto de capital humano.

Un concepto más, indispensable de mencionar, es el Capital Intelectual. Al contrario del capital financiero, que es cuantitativo y numérico y se fundamenta en activos tangibles y contables, el capital intelectual es totalmente invisible e intangible. De ahí la dificultad de administrarlo y contabilizarlo de manera adecuada. El capital intelectual está compuesto por capital interno, capital externo y capital humano. Entendiendo por capital interno los conceptos, modelos, procesos, sistemas administrativos y de información, creados por las personas y utilizados por la organización. Por capital externo, las relaciones con los clientes y proveedores, marcas, imagen y reputación de la organización. Y por capital humano, tal como anteriormente se menciono, la suma de talentos y un contexto adecuado.

Ahora más que nunca, la ARH se enfoca en el capital humano y en sus consecuencias para el capital intelectual de la organización. Así, el campo de influencia de la ARH se extiende no sólo a *nuestras personas*, sino también a *nuestra organización* y a *nuestros clientes*.

Para enfrentar estos nuevos campos de acción, la ARH ha tenido que dar respuesta a los desafíos competitivos del mundo actual. Entre otros desafíos, se pueden señalar:

2.1 Globalización

Como al inicio de éste capítulo se menciona, la globalización ha afectado el mundo de los negocios. Ulrich (2008) menciona que la globalización implica nuevos mercados, nuevos productos, nuevos conceptos, nuevas capacidades y nuevas maneras de pensar los negocios. El área de RH necesita crear modelos y procesos para lograr agilidad, efectividad y competitividad global. Debe crear nuevas maneras de pensar acerca de las empresas.

Por su parte, Werther & Davis (2008) indican que la globalización ha favorecido el crecimiento de empresas multinacionales que tienen operaciones y sucursales en diversos países y que participan en los mercados globales. Y a medida que las organizaciones se tornan más internacionales, los departamentos de administración de capital humano enfrentan nuevos desafíos por la movilidad de personal, que conllevan a la exportación y repatriación de trabajadores.

Cuando los administradores hablan de *ir hacia la globalización*, deben ser conscientes de que se deben equilibrar un complicado conjunto de puntos relacionados con geografías, culturas, leyes y prácticas de negocios diferentes. Los aspectos sobre recursos humanos subyacen en cada uno de esos asuntos, y se relacionan con puntos como encontrar gerentes expatriados capaces de vivir y trabajar en el extranjero, diseñar programas de capacitación y oportunidades de desarrollo para mejorar el conocimiento y comprensión de los gerentes sobre las culturas y prácticas empresariales extranjeras, o ajustar planes de

compensaciones para asegurar que los esquemas de remuneración sean justos y equitativos para todas las personas que habitan en regiones diferentes con costes de vida distintos (Bohlander, Sherman & Snell, 2001).

DeCenzo & Robbins (2001) concuerdan con la afirmación de que el área de RH tiene la necesidad de capacitar a los individuos para enfrentar los retos de la aldea global. Primero que nada, debe ser un instrumento para que los trabajadores adquieran un conocimiento laboral del idioma del país en el que trabajarán. También estos trabajadores deberán dominar aspectos como la elaboración y comprensión de memorándums y manuales para el empleado.

Además del idioma, el departamento de Recursos Humanos debe asegurarse de que los empleados a quienes se envía a trabajar al extranjero comprendan la cultura del país huésped. Todos los países tienen valores, códigos morales, costumbres y leyes diferentes. También es importante que los gerentes de recursos humanos comprendan cómo reaccionará la sociedad huésped frente a uno de dichos empleados.

2.2 Respuesta al mercado

Satisfacer las expectativas de los clientes es esencial para cualquier organización. Además de centrarse en aspectos de administración interna, los gerentes también deben satisfacer los requisitos del cliente en cuanto a calidad, innovación, variedad y sensibilidad. Estos estándares a menudo marcan la diferencia entre los ganadores y los perdedores en el mundo competitivo actual (Bohlander, Sherman & Snell, 2001).

Respecto a estándares de calidad, la certificación mundial de calidad ISO, actualmente es de las más buscadas para su implantación en todo tipo de organizaciones.

ISO constituye un conjunto coherente de normas y directrices publicados por la Organización Internacional de Normalización, sobre gestión de la calidad que se

han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

ISO ha desarrollado más de 18500 Estándares Internacionales en una gran variedad de materias y cada año se publican más de 1100 nuevos Estándares ISO.

Entre sus beneficios se encuentran:

- Que el desarrollo, fabricación y suministro de productos y servicios sean más eficientes, seguros y limpios
- Facilitar el comercio entre los países y que sea más justo.
- Proporcionar a los gobiernos una base técnica para la legislación sobre salud, seguridad y medio ambiente, y la evaluación de la conformidad.
- Compartir los avances tecnológicos y buenas prácticas de gestión.
- Proteger a los consumidores y usuarios en general, de productos y servicios.
- Las empresas que utilizan las normas internacionales pueden competir en muchos más mercados en todo el mundo.
- Para los consumidores, la conformidad de productos y servicios a las Normas Internacionales proporciona garantía sobre su calidad, seguridad y fiabilidad.
- Para el planeta que habitamos, las Normas Internacionales de aire, el agua y la calidad del suelo, las emisiones de gases y la radiación y los aspectos ambientales de los productos pueden contribuir a los esfuerzos para preservar el medio ambiente (www.iso.org).

2.3 Incorporación de nueva tecnología

Bohlander, Sherman & Snell (2001) mencionan que los avances en la tecnología de la informática han permitido que las organizaciones aprovechen la explosión de la información. Además la introducción de tecnología avanzada

tiende a reducir la cantidad de puestos que requieren poca habilidad y a aumentar los puestos que requieren considerable destreza.

Respecto a la ARH, la tecnología modifica los métodos de recogida de información sobre empleo, acelera el procesamiento de los datos recogidos, beneficia en la administración de programas de reclutamiento y capacitación, mejora el proceso de comunicación interna y externa en la organización, entre otros. Así mismo, el área de RH debe trabajar con los gerentes de línea para desarrollar nuevas estructuras que permitan utilizar la tecnología a fin de mejorar los servicios, aumentar la productividad y reducir costes.

2.4 Control de costes

Las inversiones en capital intelectual, tecnología, normas de calidad, globalización, etcétera, son muy importantes para la competitividad de la organización. Sin embargo, al mismo tiempo hay presiones crecientes sobre las compañías para reducir costes y mejorar la productividad a fin de maximizar la eficiencia. Bohlander, Sherman & Snell (2001) señalan que las empresas han intentado varios métodos para disminuir costes, a continuación se citan los utilizados con mayor frecuencia:

- Adelgazamiento corporativo. Su fundamento es obtener el mismo resultado con menor inversión. Se reduce el número de trabajadores empleados en la organización y aunque los individuos que realmente producen bienes y servicios no han sido inmunes a los despidos, el adelgazamiento se ha dirigido fundamentalmente hacia los rangos directivos. Así que hoy en día un trabajador realiza el trabajo de tres empleados, con la expectativa que producirá lo mismo que anteriormente producían aquellos tres. En consecuencia, la restructuración para lograr un adelgazamiento de la compañía sin un rediseño apropiado de los puestos de trabajo y sin una capacitación adecuada para los empleados puede frustrar el propósito que se persigue e incluso llegar a ser

contraproducente para el ahorro en los costes (DeCenzo & Robbins, 2001).

- Outsourcing y subcontrataciones. Bohlander, Sherman & Snell (2001) indican que el Outsourcing es la contratación de organizaciones externas para realizar funciones que antes ejecutaban empleados de la empresa. Cada vez más, actividades como mantenimiento, seguridad, abastecimiento, nómina, reclutamiento y selección son delegadas a empresas externas con el fin de incrementar la flexibilidad de la organización y disminuir los gastos generales. En cuanto la subcontratación, este proceso se refiere al contrato del personal por una compañía diferente a donde labora. El valor de la subcontratación radica en que una organización puede mantener esencialmente sus relaciones de trabajo, a la vez que desplaza al vendedor los costes administrativos por las prestaciones ofrecidas.
- Mejoras en la productividad. Los gerentes están intentando descubrir medios adicionales para aumentar la productividad, a fin de incrementar el valor de sus organizaciones. Debido a que la productividad puede definirse como el $\frac{\text{rendimiento conseguido}}{\text{cantidad fija de gastos}}$, las organizaciones pueden incrementar la productividad ya sea reduciendo los gastos (el método de costes) o incrementando la cantidad que producen los trabajadores.

Como se puede percatar, el área de RH, actualmente denominada Gestión del talento humano, ha tenido que dar respuestas a las dificultades de su entorno durante diversas épocas y actualmente atravesando por una caracterizada por cambios rápidos y bruscos, igualmente ha tenido y tiene la necesidad de transformarse para hacer frente a todos los nuevos retos.

En un mundo en que el conocimiento ha adquirido un valor indispensable, las organizaciones que hagan caso omiso de apreciar y gestionar de manera

adecuada éste, no tendrán la mínima oportunidad para competir dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz.

Esta situación ha hecho que los miembros de las áreas involucradas en el proceso de captación y retención de talentos (entre ellas incluida la Psicología Organizacional) tengan la necesidad de mejorar sus técnicas para atraer, seleccionar y capacitar a los mejores talentos humanos del mercado. En los siguientes capítulos se describen estas técnicas.

3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (JOB DESCRIPTION)

Antes de iniciar cualquier proceso de captación de talento humano, se requiere conocer a detalle la vacante para así contratar a la persona más idónea, para esto es necesario contar con la descripción y especificación del puesto. Si no se cuenta con ello, el primer paso a realizar es un análisis y descripción del puesto.

Alles (2010) indica que cualquier sistema de gestión de recursos humanos, con independencia de su complejidad y evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de ellas es la descripción de puestos, con prescindencia del tamaño de la organización. Definiendo al análisis, descripción y documentación de puestos como una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.

Para DeCenzo & Robbins (2001) un análisis de puestos es una exploración sistemática de las actividades que conforman un puesto de trabajo. Este análisis incluye la identificación y la descripción de lo que sucede en un puesto de trabajo, planteando con precisión las tareas requeridas, los conocimientos y habilidades necesarios para llevarlas a cabo, así como las condiciones bajo las cuales deben realizarse.

Por su parte, Landy & Conte (2005) mencionan que el análisis de puestos es un intento por desarrollar una teoría humana del comportamiento acerca del puesto en cuestión. Esta teoría incluirá las expectativas del desempeño (las propiedades del puesto en el contexto de las expectativas de la organización) tales como habilidades, conocimientos, experiencias, destrezas y características personales necesarias para lograr las expectativas.

Finalmente, en el presente trabajo se define como **análisis del puesto** al **proceso de obtención de información sobre los diferentes puestos de una organización, describiendo sus actividades, tareas y deberes; y los**

conocimientos, habilidades y competencias necesarias para desempeñar de manera exitosa el puesto en cuestión.

Alles (2010) indica que por lo general el análisis de puestos está en manos de especialistas en recursos humanos con el apoyo indispensable del supervisor y el ocupante del puesto.

De la misma manera, la autora menciona que la información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos, tales como:

- Reclutamiento y selección;
- Formación;
- Compensaciones;
- Evaluación de desempeño;
- Desarrollo y planes de carrera;
- Asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse.

Werther & Davis (2008) concuerdan al señalar que la información que se obtenga del análisis de puestos determina la mayor parte de las actividades de administración de capital humano. Entre otras, se encuentran:

- Compensar de manera equitativa a los empleados.
- Ubicar al personal en puestos adecuados.
- Determinar niveles realistas de desempeño.
- Crear planes para capacitación y desarrollo.
- Identificar candidatos adecuados para las vacantes actuales.
- Planificar las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño del personal.

Adicional a estos usos de la información del análisis del puesto, Landy & Conte (2005) señalan los siguientes:

- Promoción/Asignación del puesto. El análisis de puestos permite la identificación de racimos de puestos similares, ya sea en términos de los atributos necesarios para tener éxito en ellos o de las tareas realizadas en tales puestos. Por tanto, éste permite a la organización identificar trayectorias lógicas en la carrera, así como la posibilidad de subir en el escalafón.
- Reducción de la fuerza de trabajo/reestructuración. Fusiones, adquisiciones, recortes y reorganización son términos que implican cambios en la organización. El reto es identificar qué puestos son realmente innecesarios y cuáles proporcionan valor agregado. Un detallado análisis de puestos proporciona una plataforma para la toma racional de estas decisiones.

Muchas organizaciones definieron puestos de trabajo por primera vez a raíz de un proceso de certificación en normas de calidad, por ejemplo, las ISO. Al mismo tiempo, la fuerte preocupación por obtener la certificación y pasar la auditoría ha desvirtuado el uso y la importancia de la descripción de puestos en sí y su relación estrecha y profunda con los otros subsistemas de Recursos Humanos. Más allá de que una organización haya realizado la descripción de puestos por requerimientos de las normas de calidad, será bueno que se tengan en cuenta los verdaderos beneficios que ella trae aparejados para la organización en su funcionamiento cotidiano, además del hecho puntual e importante que representa la certificación de la calidad (Alles, 2010).

Continuando con el proceso de análisis de puestos, Werther & Davis (2008) mencionan que antes de realizarlo es necesario informar a los empleados las razones que han llevado a la empresa a efectuarlo, y que tanto las razones como los resultados del trabajo se deberán dar a conocer en todos los niveles, lo que evitará desconciertos y rumores entre los empleados y garantizará su colaboración.

Otro importante paso preliminar consiste en que el analista se familiarice con la organización en sí y con su entorno.

Ivancevich (2004) indica que el analista de puestos requiere una panorámica de la organización y sus puestos que le pinte un cuadro fidedigno de la disposición de departamentos, unidades y puestos. Además, con la panorámica el analista entenderá mejor el flujo de trabajo en la organización. Y para adquirir estos conocimientos útiles sobre la estructura y los procesos de la organización hay dos diagramas especialmente provechosos. El organigrama, donde se presentan las relaciones entre departamentos y unidades de la empresa; y el diagrama de procesos, donde se indican las relaciones recíprocas de los puestos.

Una vez que los empleados comprenden el objetivo de obtener información para el análisis de puestos y que el analista posee un grado adecuado de conocimiento sobre el entorno, la organización, el trabajo y los empleados, se deben identificar los puestos que es necesario analizar.

Werther & Davis (2008) mencionan que esta selección de puestos a analizar se debe a que sería imposible evaluar cada uno de los puestos al mismo tiempo. En consecuencia, se debe seleccionar los puestos que pueden tomarse como base en función de qué tan bien representan a otros puestos similares en la organización.

Posteriormente, se debe seleccionar el método o los diferentes métodos que se utilizarán para reunir información. Alles (2010) cita los siguientes:

- Observación directa. Este método puede ser útil cuando una tarea que puede ser observable es realizada por una persona menos calificada para llenar un cuestionario, por ejemplo, tareas de limpieza o de fábrica. Y no parece ser un método adecuado para otras posiciones.
- Entrevista. Hay distintos tipos según el caso: 1) Entrevistas individuales con cada empleado, 2) Entrevistas grupales cuando varios empleados ocupan el mismo puesto, y 3) Entrevistas con uno o más supervisores,

según corresponda. Es importante que las preguntas sean concretas, sin posibilidad de diferentes respuestas, breves, preguntar una sola cosa por vez, entre otros.

- Cuestionario. El ocupante del puesto completa un cuestionario.

De la misma manera, Ivancevich (2004) opina sobre los mismos métodos de obtención de información:

- Observación. Se acude a la observación directa de los puestos que requieren actividades manuales, estandarizadas y que son de ciclo breve, en general, la observación no es apropiada si el trabajo comprende actividades intelectuales significativas. Ésta técnica requiere que el analista esté capacitado para centrarse en los comportamientos pertinentes del trabajo. Es posible que los resultados sean de baja precisión porque el observador puede dejar de notar actividades que no se llevan de manera regular, pero son igualmente importantes. Además este método es lento y costoso.
- Entrevistas. Técnica más usada para reunir datos de análisis de puestos. Es útil pero se debe estar consciente de sus limitaciones: es difícil de estandarizar, cabe la posibilidad que el entrevistado y el entrevistador distorsionen sin querer la información, y los costos de las entrevistas pueden ser muy altos, sobre todo si no son viables las entrevistas en grupo.
- Cuestionarios. Es el método menos caro para reunir información y sus respuestas pueden analizarse estadísticamente para proporcionar un registro más objetivo de los componentes del puesto. Los cuestionarios deben ser claros y concretos para que no haya confusión alguna. Algunos consejos que los hacen más fáciles de manejar son: 1) Hacerlo tan breve como sea posible. A la gente no le gusta llenar formas; 2) Explicar para que sirve el cuestionario; 3) Usar el lenguaje más simple para comunicar una idea o hacer una pregunta; y 4) Probar el cuestionario antes de aplicarlo.

Landy & Conte (2005) identifican un método adicional a los anteriores:

- Incidentes críticos y bitácoras. La técnica de incidentes críticos pide al experto en la materia identificar aspectos críticos de la conducta o del desempeño en un puesto particular que llevan al éxito o al fracaso. Y el método bitácora, solicita a los trabajadores y/o supervisores que lleven un diario de sus actividades durante un periodo determinado, desafortunadamente, la mayor parte de las personas carecen de la disciplina para ese cometido.

La conveniencia de utilizar un método u otro, o una combinación de ellos, dependerá de cada caso.

Encuentro importante resaltar dos cuestiones. La primera, es que cualquiera que sea el método o métodos utilizados, éstos deben estar dirigidos a obtener la siguiente información:

1. Actividades del puesto y comportamiento asociado.
2. Estándares de rendimiento.
3. Máquinas u otros elementos necesarios.
4. Condiciones laborales o contexto de la posición.
5. Requerimientos de personalidad.

Y la segunda, es que las descripciones de puestos no hacen referencia a las personas que los ocupan, sino como su nombre lo indica, brinda información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí.

Por ultimo, Bohlander, Sherman & Snell (2001) sugieren que siempre que el analista dude de la precisión de la información proporcionada por los empleados, debe obtener información adicional, ya sea de ellos, de sus gerentes o de otras personas que conozcan o desempeñen el mismo puesto. Es práctica común hacer que las descripciones de cada trabajo sean revisadas por los ocupantes del puesto y sus gerentes.

Al llevar a cabo las fases de preparación y recolección de datos sobre puestos, los departamentos de administración de capital humano obtienen información esencial sobre las actividades que se llevan a cabo en la organización. La aplicación inmediata de esta información la transforma en descripciones de puesto, especificaciones de puesto y niveles de desempeño en el puesto.

3.1 Descripción de puestos.

Werther & Davis (2008) exponen que una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. Existen diferentes formatos, pero una posibilidad consiste en redactar una descripción concisa de tres a cuatro párrafos de extensión. Otra es descomponer la descripción en varios elementos.

De la Calle & De Urbina (2004) reafirman que la descripción de puestos es uno de los principales resultados de un análisis sistemático de puestos. Es la explicación por escrito de lo que implica un puesto. En su opinión, las descripciones útiles y bien escritas llevan la siguiente información:

- Título del puesto. El nombre del puesto y otros datos de identificación, como la clasificación de salario y prestaciones.
- Resumen. Uno o dos enunciados breves de la finalidad del puesto y los resultados que se esperan de los titulares.
- Equipo. Enunciado claro de las herramientas, equipo e información que se requieren para realizar bien el trabajo.
- Ambiente. Descripción de las condiciones de trabajo, la ubicación del puesto y otras características pertinentes del entorno laboral inmediato, como peligros y nivel de ruido.
- Actividades. Descripción de los deberes, responsabilidades y comportamientos del puesto. Se mencionan también las relaciones sociales del puesto; por ejemplo, tamaño del grupo de trabajo, grado de dependencia en el trabajo.

A su vez, Alles (2010) propone una manera de redactar las descripciones de puestos. Esta debe incluir:

- Identificación del puesto. Incluye nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente, etcétera.
- Resumen del puesto. Deber ser breve, solo se detallan las actividades principales. Nunca deben incluirse en un sumario ni en una descripción de puestos las denominadas frases abiertas, tales como «otras responsabilidades»; si estas existen, deben detallarse.
- Relaciones. Muestran las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización. Por ejemplo, reporta a, supervisa a, trabaja con (nombres de puestos), fuera de la compañía (por ejemplo, proveedores, clientes, autoridades, asesores como abogados, auditores y otros consultores).
- Responsabilidades y deberes. Se debe presentar una lista detallada de estos aspectos de la función. Esto puede llevar varias carillas. A pesar de que se recomienda ser preciso y breve, no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto, aunque se trate de una tarea que deba realizarse una vez al año.
- Autoridad. En esta sección se deben definir los límites de autoridad del puesto, incluyendo sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otras personas y el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos.
- Criterios de desempeño. Pueden ser difíciles de incluir en muchos casos. Significan, en general, qué se espera del empleado. En las tareas factibles de alguna cuantificación es más sencillo.
- Condiciones de trabajo y ambiente. En las oficinas ubicadas en las localizaciones clásicas quizá el relevamiento de las condiciones ambientales no sea relevante, pero si puede serlo en situaciones donde la

posición se vea expuesta a ruidos o cualquier situación no favorable para el trabajador.

- Otras condiciones. Incluir horarios especiales, viajes frecuentes y cualquier requerimiento especial inherente al puesto.

Es importante resaltar, que si la organización ha adoptado la gestión por competencias, estas deberán ser consideradas en el momento de describir los puestos o revisar las descripciones existentes. Los cuestionarios y entrevistas que se realicen para efectuar el relevamiento deben prever esta información. Así, en el momento de redactar las descripciones de puestos se deben relevar las competencias involucradas para esa posición. Para ellos se realiza el paso denominado Asignación de competencias y grados a puestos. Lo usual es que las competencias específicas estén relacionadas con un área en particular; si esto es así, en el momento de la descripción del puesto sólo se debe confirmar el nivel o grado requerido de cada competencia.

Y si las competencias aun no están relacionadas con un área, se deberán asignar las competencias y sus grados a los diferentes puestos de trabajo. En primer lugar, se deberá tener en cuenta que las competencias cardinales son requeridas a todos los empleados que integran la organización. Luego, se deberá considerar a qué área pertenece el puesto (familia de puestos), de este modo se asignarán las competencias específicas. Por ultimo, se deberá analizar, en función de las tareas del puesto y la importancia de éstas, el grado requerido de las competencias (Alles, 2010).

Por su parte, Werther & Davis (2008) señalan que cuando las competencias se definen con rigor, se identifican y se aplican de forma adecuada, permiten una mejor integración en el trabajo. Y para identificar las competencias es necesario realizar un proceso de análisis cualitativo del trabajo, con la finalidad de definir los conocimientos, habilidades y destrezas esenciales para desempeñar con eficiencia una función laboral. Las competencias están integradas por elementos

determinados que se pueden resumir en los siguientes: saber, saber hacer, saber ser, y saber estar.

Las técnicas más utilizadas para identificar competencias son:

- La entrevista.
- Ejercicios de bandeja, que simulan procedimientos administrativos con el fin de que el examinado proponga soluciones a las situaciones expuestas.
- Ejercicios grupales, que intentan que un grupo discuta posibles situaciones.
- Presentaciones, en las que los participantes deben presentar determinado tema.
- Búsqueda de hechos, en la que el participante debe solucionar un problema planteado con información incompleta.

3.2 Especificaciones del puesto.

Existe una sutil diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto. Werther & Davis (2008) señalan que la especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la lleva a cabo; constituye un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor. Entre estos requisitos se cuentan los importantes factores de educación formal, la experiencia, la capacitación y la habilidad de enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental. En los casos en que una posición de trabajo incluye más de un solo país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales de ambos países resulta una obvia necesidad.

En la práctica, las compañías no suelen preparar dos documentos independientes, sino que tienden a combinar la descripción de las labores que se llevan a cabo con las especificaciones que debe poseer el ejecutante.

3.3 Niveles de desempeño en el puesto.

Los análisis de puestos tienen una aplicación adicional: permiten la formulación de niveles de desempeño en el puesto, que se establecen con dos objetivos: 1) se constituyen en objetivos de desempeño, a los cuales aspiran los trabajadores y de cuyo logro pueden derivar una legítima satisfacción, y 2) Los niveles de desempeño constituyen un parámetro que permite medir el grado en que se están logrando las metas para las cuales se estableció la labor.

Todos los sistemas de control poseen cuatro características: tienen parámetros, efectúan mediciones, requieren correcciones y proporcionan realimentación.

Los niveles de desempeño en el puesto se desarrollan a partir de la información obtenida mediante el análisis de puestos, y es partir de ese momento cuando se mide el desempeño real logrado en la labor diaria. Si las mediciones llevadas a cabo muestran desviaciones importantes con respecto a los parámetros que se establecieron, los expertos de administración en capital humano y los gerentes de línea intervienen en el proceso y llevan a cabo acciones correctivas (Werther & Davis, 2008).

3.4 Análisis de puestos por computadora.

En los últimos años se han desarrollado instrumentos computarizados para análisis de puestos comercialmente disponibles.

Los sistemas de análisis de puestos por computadora proporcionan varias ventajas. La primera es el tiempo y la conveniencia para el empleador. Los expertos no necesitan reunirse al mismo tiempo en un lugar como sucede en los análisis de puestos tradicionales; pueden trabajar en su lugar a su propio ritmo y responder electrónicamente. Una segunda ventaja es la eficiencia con la que el sistema experto puede crear reportes. Los reportes pueden servir para una amplia gama de propósitos, desde el establecimiento individual de metas y la retroalimentación sobre el desempeño, hasta elaborados casamientos persona-

puesto para apoyar las estrategias de selección y ubicación (Landy & Conte, 2005).

3.5 Revisiones.

Por ultimo, Alles (2010) alude el éxito de los programas de análisis de puestos a, entre otras cosas, las revisiones periódicas. No es necesario que estas tengan una fecha rígida. Dependerá de la compañía, del negocio o de la función.

Estos análisis deben ser revisados ya que las organizaciones son entes vivos que se modifican por causa del mercado, la tecnología, los negocios, la globalización, cambios estratégicos y/o de conducción, fusiones y adquisiciones, etc.

Como resulta obvio, no todos los problemas de una organización se solucionan con tener los puestos descritos adecuadamente; pero, al mismo tiempo, es igualmente cierto que la descripción de puestos es la base para atraer y seleccionar el talento humano más provechoso para la organización.

4. ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Ya que se cuenta con la descripción y especificación de la vacante a cubrir es tiempo de comenzar a reclutar posibles candidatos.

Encuentro necesario, antes de abordar el tema correspondiente a este capítulo, aclarar por qué algunos autores actualmente hablan de *atracción* en vez de *reclutamiento*. Tal como describe Alles (2010) el éxito de la tarea de selección es *atraer* a los mejores candidatos, a los que cubren el perfil requerido y no a cualquier candidato que esté interesado en trabajar; para que posteriormente se seleccione alguno para recibir el ofrecimiento de empleo. Así que referirse actualmente a *atracción* es sólo precisar más la acción que se realiza en esta etapa.

Ahora bien, es importante señalar, que las condiciones del entorno en que opera la organización ejercen una fuerte influencia sobre sus prácticas de reclutamiento, sus políticas de compensación y contratación y los incentivos que ofrece. Entre estas condiciones se encuentran las tasas de desempleo nacional y regional, la ausencia o presencia de personal calificado en ciertas áreas, las labores de reclutamiento de otras empresas, y en general el clima económico en que la organización lleva a cabo su labor.

Chiavenato (2009) menciona que el reclutamiento es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea. Por medio del reclutamiento, la organización (que forma parte del mercado de trabajo), envía una señal de oportunidades de empleo a determinados candidatos que forman parte del mercado de Recursos Humanos (RH).

El mercado es el lugar donde tienen lugar las transacciones, las relaciones y los intercambios entre quienes ofrecen un producto o servicio y aquellos que demandan un producto o servicio. Este mecanismo de oferta y demanda es la característica principal de todo mercado. El mercado de trabajo (MT) se compone

por las ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las distintas organizaciones. El MT es dinámico y sufre cambios continuos.

Cuando el MT esta en situación de oferta (cuando las oportunidades de trabajo son más que la demanda) las organizaciones se encuentran ante un recurso escaso y difícil. Y cuando el MT está en situación de demanda (cuando las oportunidades de trabajo son menos que la oferta), hay muchas personas que se disputan los empleos del mercado.

Así mismo, las características del MT también influyen en el comportamiento de las personas y, en particular, de los candidatos a empleo. Por ejemplo, cuando el MT está en situación de oferta, los candidatos pueden escoger y seleccionar a las organizaciones que ofrecen las mejores oportunidades y los salarios más altos. Y como existen buenas oportunidades en el MT, los empleados encuentran motivos para abandonar sus actuales empleos para tratar de tener mejores oportunidades en otras organizaciones. No obstante, cuando el MT está en situación de demanda, los mecanismos se invierten. Tal como lo podemos observar en la siguiente tabla:

Tabla 1. Situaciones del Mercado de Trabajo

MT en oferta	MT en demanda
Inversiones en reclutamiento para atraer candidatos.	Pocas inversiones en reclutamiento debido a la oferta de candidatos.
Criterios de selección más flexibles y menos rigurosos.	Criterios de selección más rígidos para aprovechar la abundancia de candidatos.
Inversiones en entrenamiento para compensar deficiencias de los candidatos.	Pocas inversiones en entrenamiento para aprovechar a los candidatos ya entrenados.
Ofertas salariales estimulantes para atraer candidatos.	Ofertas salariales más bajas para aprovechar la competencia entre los candidatos.

Inversiones en prestaciones sociales para atraer a candidatos y retener a los trabajadores.	Pocas inversiones en prestaciones sociales, porque no es necesario tener mecanismos para mantener el personal.
Importancia en el reclutamiento interno, como medio para mantener a los trabajadores actuales y dinamizar sus planes de carrera.	Importancia en el reclutamiento externo como medio para mejorar el potencial humano y sustitución de los trabajadores por candidatos más calificados.

Innumerables factores condicionan el MT: el crecimiento económico, la naturaleza y la calidad de los puestos de trabajo, la productividad y la inserción en el mercado internacional.

Se puede identificar que a lo largo de la Revolución Industrial el MT fue sustituyendo a las haciendas por las fábricas. En la Revolución del conocimiento, el MT se desplaza con rapidez, del sector industrial a la economía de los servicios. Ahora la industria ofrece menos empleo, pero produce cada vez más, gracias a la modernización, la tecnología, la mejora de los procesos y el aumento de la productividad de las personas. En cambio, el sector de los servicios ofrece cada vez más empleos. La modernización de las fábricas se dedica a productos de mejor calidad y más baratos, así amplía el mercado interno de consumo y ocupa una fracción mayor en el mercado externo o global. El aumento del consumo y de la exportación opera como una palanca del empleo en el sector de los servicios. La modernización industrial provoca la migración de los empleos, pero no su extinción.

Las nuevas tecnologías no cambian el perfil de todas las profesiones, pues no hay un movimiento único en dirección a un mayor nivel de calificación para todas ellas. La demanda de trabajadores con poca calificación va a seguir viva en la creciente economía de los servicios. Esto es bueno para los más viejos. Por cuanto a los jóvenes, deben buscar el futuro en la educación, la cual resulta cada vez más importante que el simple entrenamiento. El nuevo trabajador debe ser polivalente y saber hacer un poco de casi todo. No bastará con estudios, será

necesario tener buenos estudios. El avance tecnológico no está provocando el desempleo tanto como el atraso educativo. Cuando se habla de competitividad global, el desafío también es de la escuela y no sólo de la empresa. O se educa más y mejor o de lo contrario se tendrá que convencer a los competidores que se eduquen a sus profesionales (Chiavenato, 2009).

Continuando con el tema de mercado, existe en paralelo al MT, el mercado de Recursos Humanos (MRH). Este mercado se refiere al contingente de personas que están dispuestas a trabajar, o que trabajan pero están dispuestas a buscar otro empleo. El MRH lo constituyen personas que ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas. Al igual que el MT, éste presenta situaciones de oferta (abundancia de candidatos) o de demanda (escasez de candidatos). Y de la misma manera influye en el comportamiento de las organizaciones, y en el de las personas, en particular, en la de los candidatos. Tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2. Situaciones del Mercado de Recursos Humanos

MRH en oferta	MRH en demanda
Cantidad excesiva de candidatos.	Cantidad insuficiente de candidatos.
Competencia entre los candidatos para obtener empleo.	Falta de competencia entre los candidatos.
Reducción de pretensiones salariales.	Elevación de las pretensiones salariales.
Dificultad para conseguir empleo.	Facilidad para conseguir empleo.
Temor de perder el empleo actual y mayor fijación al mismo.	Voluntad de perder el actual empleo y menor fijación al empleo.
Bajo ausentismo.	Elevado ausentismo.
El candidato acepta cualquier oportunidad desde que aparece.	El candidato selecciona las múltiples oportunidades que tiene por delante.
Orientación hacia la supervivencia.	Orientación hacia la mejora y el desarrollo profesional.

Ya descritas algunas condiciones del entorno que influyen en las prácticas de reclutamiento, a continuación se expone el proceso de atracción y selección del talento humano.

4.1 Atracción del Talento humano.

Arias & Espinosa (2011) señalan que en todas las empresas es necesario el capital humano para funcionar, sea en forma de trabajo físico o de trabajo intelectual, afectivo y social. Y esta energía humana no puede pertenecer a la empresa, es necesario atraerla. Las personas, como las empresas, son dinámicas y cambiantes. Una tarea importante es captar los talentos humanos y conservarlos dentro de la empresa. Sin embargo, siempre se presentará la necesidad de atraer e integrar a nuevas personas por varias razones. Situación que pone en marcha el proceso de Reclutamiento.

Para Guth (2004) el reclutamiento de recursos humanos es el proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. Este proceso se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Por su parte, Chiavenato (2009) indica que el reclutamiento es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección.

Alles (2010) concuerda al decir que el reclutamiento es un proceso de dos canales: los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; y las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado.

Cuando una organización necesita capital humano para cubrir una vacante, lo primero que debe decidir es cuáles serán sus fuentes para obtener los candidatos necesarios. Puede llevar a cabo un reclutamiento interno (entre las personas que ya se encuentran laborando para la corporación), o externo (entre el capital humano disponible fuera de la organización).

El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; bastará prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional. Entre las desventajas del reclutamiento interno están que pueda propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso (Werther & Davis, 2008).

A su vez, Chiavenato (2009) encuentra entre las ventajas del reclutamiento interno: el mejor aprovechamiento del potencial humano de la organización, la incentiva a la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización, un costo financiero menor al reclutamiento externo, y la motivación del desarrollo profesional de sus trabajadores actuales. Y en las desventajas: el bloqueo de nuevas ideas, experiencias y expectativas; facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual, ideal para empresas burocráticas y mecanicistas, y funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

A su vez, Alles (2010) menciona que para un adecuado reclutamiento interno debe cumplirse con ciertos pasos que no siempre, por uno u otro motivo, las empresas están dispuestas a dar: colocar avisos de empleo en carteleras u otros medios internos (job posting), llevar un eficiente inventario del personal, con un banco de datos que indique habilidades o aptitudes, planificar remplazos y sucesiones, entre otros.

Una vez que la empresa decide hacer un reclutamiento interno, dispone de varios métodos para hacer llegar a los empleados la oferta del nuevo puesto.

De la Calle & De Urbina (2004) mencionan los siguientes:

- ~~Bo~~ boca a boca: Los empleados hacen de transmisores de la oferta de puestos.
- Los perfiles actualizados del personal.

- Las listas de ascensos.
- Promoción de vacantes.
- Tableros de avisos o de información.
- Los propios sindicatos.
- La pagina web de la empresa.

En ocasiones, la empresa no encuentra al candidato idóneo dentro de la misma, o bien está buscando atraer gente con ideas nuevas y aprovechar lo que otras organizaciones han invertido en capacitación. En estos casos, la empresa opta por el reclutamiento externo.

Chiavenato (2009) señala que mientras que el reclutamiento interno abarca a un contingente circunscrito de trabajadores conocidos, el reclutamiento externo abarca un enorme contingente de candidatos dispersos en el MRH. Y ya que su ámbito de actuación es inmenso, el reclutamiento externo debe utilizar diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos. Se trata de elegir los medios más adecuados para llegar al candidato deseado, dondequiera que esté, para atraerlo a la organización. Entre sus pros se encuentran: introducir nuevos talentos, expectativas y habilidades, renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones, incentiva la interacción de la organización con el MRH, etcétera. Y entre sus contras: puede originar frustración entre el personal de la organización al ver que sus expectativas de carrera son cortadas, exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores, etc.

Werther & Davis (2008) mencionan entre las ventajas del reclutamiento externo: el aporte de conocimientos y perspectivas nuevas, y rompimiento de inercia de determinadas circunstancias indeseables. Y entre sus desventajas: es más costoso, complejo y toma más tiempo.

Arias & Espinosa (2011) enumeran las principales técnicas para el reclutamiento externo:

- Colocar avisos en las puertas de la empresa.
- Anuncios en diarios y revistas especializadas. La redacción del anuncio debe ser siempre directa y clara. Debe llamar la atención y despertar el interés. Alles (2010) señala que el anuncio debe contener ciertas partes indispensables: definir la empresa, descripción de la posición, requisitos excluyentes y no excluyentes, frase que indique qué se ofrece e indicaciones finales (dónde presentarse, dónde enviar el C.V., etcétera).
- Acudir a instituciones educativas cuyos planes y programas de estudio preparen a personas especializadas en el puesto a cubrir.
- Asistir a grupos de intercambio con otras empresas.
- Ferias de empleo.
- Dar a conocer la existencia de la vacante a los empleados e invitarlos a difundir este hecho entre sus parientes, amigos y conocidos.
- Sitios de reclutamiento en Internet.
- Consultor externo (Outsourcing). Consiste en contratar de manera externa a una empresa especializada que se encargue de la administración de determinados procesos de la organización, entre las más comunes se encuentra el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Compañías de ubicación de profesionales (headhunters). Estas agencias se especializan en la contratación de personal ejecutivo, o de determinadas áreas como técnicos, expertos y científicos (Wilson, 2000).

El proceso de reclutamiento finaliza cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización.

La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato, que por lo general contiene datos personales, situación laboral, educación y preparación académica, antecedentes laborales, asociaciones y pasatiempos, referencias personales y profesionales.

Por su parte el curriculum vitae funciona como un catálogo o carpeta del candidato. Éste se presenta en secciones: los datos personales, objetivos

pretendidos, formación escolar, experiencia profesional, y habilidades y calificaciones profesionales.

4.2 Selección del talento humano.

Ya que se obtiene, mediante el reclutamiento, un grupo de solicitantes que reúnan la mayoría de las características que busca la organización, se procede a identificar los talentos que mejor se adecuen a las necesidades de la empresa, para finalmente proceder con la contratación de uno o más solicitantes

Actualmente el éxito de las organizaciones, en gran medida, depende de una identificación adecuada de talento humano. Por ende, el diseño de un sistema exitoso para seleccionar el mejor talento reviste de importancia fundamental, pues permite cubrir los puestos de trabajo disponibles y hace que la organización pueda enfrentar con éxito factores como la competencia y el cambio acelerado en este mundo globalizado. Cuando las personas que integran la organización poseen los conocimientos, competencias y las habilidades necesarias, la empresa puede alcanzar los objetivos que se propone.

Para Chiavenato (2009) el objetivo de la selección de personal es escoger y clasificar a los candidatos más idóneos para las necesidades del puesto y de la organización. Funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas.

Por su parte, De la Calle & De Urbina (2004) definen el proceso de selección como el conjunto de técnicas que van a permitir encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar determinados puestos de trabajo.

Werther & Davis (2008) proponen los siguientes 8 pasos para seleccionar personal.

1.- Recepción preliminar de solicitudes.

La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de un Curriculum Vitae (CV) o una solicitud de empleo. A partir de ese momento el candidato empieza a formarse una opinión de la organización.

Alles (2010) menciona que después de leer atentamente el CV o la solicitud de empleo se tendrá una lista de personas a entrevistar, el paso siguiente es la citación de los candidatos a la primera entrevista. Y que aun cuando parece un tema sencillo y menor, no lo es. La citación del postulante es un paso importante ya que pueden perderse en un mal proceso de citación, sobre todo si la persona que realiza el llamado es diferente de la que realiza la selección. En ese caso es conveniente que ésta sea entrenada, para garantizar el éxito del proceso de selección.

2.- Entrevista inicial.

Durante esta entrevista se inicia el proceso de obtención de información sobre el candidato.

Arias & Espinosa (2011) indican que la entrevista inicial pretende detectar de manera amplia y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto o trabajo, con objeto de descartar a aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto para cubrir; debe informársele también al candidato la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones a fin de que cada candidato decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

3.- Entrevista de selección.

Consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede este candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se

compara respecto a las otras personas que lo han solicitado? Las entrevistas de selección constituyen la técnica más utilizada para formular decisiones de selección de personal.

Arias & Espinosa (2011) mencionan que el entrevistador requiere capacitación y supervisión adecuadas, así como el conocimiento de si misma (o), el cual va a contribuir para alcanzar la objetividad al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones propias del entrevistador. La tarea del entrevistador también es preparar el ambiente en el cual se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse, dependiendo de las reacciones que se pretende conocer sobre el entrevistado. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador, desde el momento de recibir al solicitante.

Acevedo (2008) indica que las diferentes fases por las que una entrevista atraviesa son las siguientes.

Rapport. Es una etapa de la entrevista cuyo propósito es disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda la entrevista, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato e interés en escucharle. Y no sólo importa el lenguaje sino también las posturas y los ademanes del entrevistador.

Cima. Esta etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente, mediante ella van a explorarse las siguientes áreas: A) Historia laboral. Aquí se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad, los compañeros de trabajo, sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión ejercida, etcétera. B) Historia escolar. En ésta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente, relaciones con la autoridad, relación entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento, etcétera. C) Historia personal. La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general; estos

aspectos van a darnos la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales. También se puede explorar de forma verbal el estado de salud del individuo (accidentes, enfermedades, operaciones quirúrgicas) como uno de los varios indicadores de la forma como maneja y hacia dónde dirige su agresividad (hacia el ambiente o hacia sí mismo). D) Tiempo libre. Aquí se busca obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de responsabilidad personal. E) Proyectos a corto y largo plazos. Básicamente se desea conocer cómo pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse el entrevistado con respecto a sus metas. Adicional a esta información se trata de conocer el grado de objetividad que tiene en la evaluación de sus metas en relación con sus recursos. Cuando se ha llegado a este punto, se inicia la tercera parte de la entrevista.

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

Informe de la entrevista. El resultado y las conclusiones de la entrevista, en relación con el objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que debe contener dicha información en una forma diseñada para tal propósito.

Alles (2010) proporciona las siguientes sugerencias para aplicar en una entrevista de selección.

- Prepare la entrevista. El planeamiento de la entrevista es fundamental. Debe analizarse el CV o la solicitud de empleo del candidato a entrevistar y se debe destinar tiempo suficiente para la entrevista y asegurarse de conocer bien el perfil.

- Formule adecuadamente sus preguntas. Trate de formularlas para que puedan comprenderse fácilmente, efectuar una sola pregunta por vez, evitar que las preguntas condicionen las respuestas, no formular preguntas directas hasta que se tenga la convicción de que la persona entrevistada está dispuesta a facilitar, con exactitud, la información deseada, formular inicialmente preguntas que no induzcan a eludir la respuesta ni a provocar una actitud negativa.
- No use terminología que el candidato pueda no entender.
- Despeje los espacios de tiempo, entre un trabajo y otro.
- Termine un tema antes de pasar a otro.
- No interrumpa al candidato a menos que deba de hacerlo.
- Escuche atentamente, brindando al entrevistado la posibilidad de expresar toda su respuesta.
- No se distraiga.
- Evite la dispersión del candidato.
- En el cierre de entrevista. Cree un clima de cierre. Indique los próximos pasos del proceso, compruebe disponibilidad para próximas entrevistas y datos para localizar al postulante.
- Tome notas de lo relevante justo después de la entrevista.

En este apartado, me resulta importante abarcar el tema de entrevista por competencias, tipo de entrevista que esta en auge actualmente en México.

Alles (2011) menciona que la evolución de los negocios y su complejidad han enriquecido el concepto tradicional sobre lo que se requería para cubrir una posición. Se ha agudizado la necesidad de detección de otras capacidades: las competencias. Spencer & Spencer (1993) definen la competencia como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación. Es decir, que la competencia es una parte profunda de la personalidad; conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

El objetivo de la entrevista por competencias es identificar comportamientos en el pasado reciente de la persona que sean exitosos y permitan predecir el desempeño adecuado en un cargo específico. La dinámica de estas entrevistas se basa en formular preguntas sobre incidentes críticos o eventos conductuales (Werther & Davis, 2008).

Ahora bien, Alles (2011) indica que para trabajar por competencias, y sobre todo, entrevistar por competencias, presupone que primero se deberán despejar del perfil los conocimientos técnicos que el cargo vacante requiere. Y una vez que se este convencido de que los mínimos requisitos están cubiertos, se trabajará sobre las competencias, en la misma entrevista o en otra.

Una entrevista por competencias es similar a una entrevista tradicional, con un agregado fundamental: una serie de preguntas destinadas a explorar de qué manera se presentan en el entrevistado las competencias que requiere la posición a cubrir.

Las competencias requeridas difieren según las especialidades y los niveles de los funcionarios dentro del esquema general de cada organización. En ocasiones una misma competencia, como por ejemplo la capacidad de liderazgo, puede ser necesaria tanto en jóvenes profesionales como en los máximos ejecutivos, pero su importancia no será la misma en ambos niveles. Otras, por ejemplo la capacidad de aprendizaje, pueden ser requisito en un nivel (como en el inicial) y no en otro (como el directivo). Además, si se está seleccionando personas jóvenes, se deben definir, además de las competencias necesarias, aquellas otras que pueden ser guías o referencias para adquirir nuevas competencias.

Para conocer las competencias, y niveles de las mismas, requeridas por algún puesto en la organización, primero se deben detectar las competencias clave, estrechamente relacionadas a la visión y la misión de la empresa, los objetivos del negocio y el plan de acción, la visión de la alta dirección, y la cultura de la empresa y su estilo. Estas implican las características personales requeridas causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto.

Posteriormente, con la participación activa de los jefes de las respectivas áreas, se definen claramente las competencias, buscando características personales de excelencia. Para este fin, se pueden realizar entrevistas sobre incidentes críticos, y buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa. Como ayuda, también se puede tener acceso a una base de datos de competencias, con información sobre otras organizaciones y puestos similares.

A continuación se presenta como ejemplo, un pequeño conjunto de competencias, definidas brevemente, y preguntas modelo que se podrían utilizar para evaluar las competencias en función de la definición dada.

Entrevista por competencias a personas con experiencia e historia laboral (Niveles Intermedios)

Competencia: Iniciativa-Autonomía

Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, de estar orientado a la acción, y de utilizar la iniciativa y la rapidez como ventajas competitivas.

Preguntas asociadas.

1. Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y de otros sectores y cómo impactan sobre su gestión. ¿Qué hace para resolverlos desde su posición?
2. ¿Cómo toma decisiones cuando su línea de reporte está ausente o cuando exceden sus atribuciones?
3. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?

4. ¿Qué ha hecho en sus trabajos actuales o pasados para hacerlos más efectivos o más gratificantes?
5. Deme un ejemplo de alguna idea nueva que haya sugerido en su trabajo.
6. ¿Qué espera obtener de su carrera? ¿Cuáles son sus objetivos profesionales actuales y futuros? ¿En qué plazo se propone lograrlos?
7. ¿Cuántos proyectos ha iniciado usted en el último año?
8. ¿De donde provienen sus asignaciones de trabajo? ¿Usted genera alguna de sus propias asignaciones? Deme algunos ejemplos.

Competencia: Colaboración

Capacidad para trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

Preguntas asociadas.

1. Cuénteme de algún proyecto donde haya tenido que trabajar con personas de otro departamento o con asesores externos.
2. Cuénteme de una situación en la que lo hayan asignado a un área o con un jefe que no era de su agrado. ¿Cómo se desempeñó usted?
3. ¿Con qué frecuencia interactúa con gente de otros departamentos?
4. Descríbame una situación especial en la que se le haya requerido suplir una ausencia o se le haya pedido que redistribuyera sus tareas.
5. ¿Sus colaboradores recurren a usted cuando necesitan ayuda?

Competencia: Liderazgo

Habilidad necesaria para ordenar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlos. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y retroalimentación para el desarrollo de los colaboradores.

Preguntas asociadas.

1. ¿Cómo motiva usted a su staff de colaboradores? ¿Qué métodos han probado ser para usted los de mejores resultados? ¿Por qué?
2. ¿Alguna vez le tocó alguien difícil de manejar? ¿En qué contexto grupal? ¿Cómo resolvió ese problema?
3. ¿Cómo comunica los objetivos de gestión a su staff?
4. Cuénteme un modelo de liderazgo que usted valore y con el que se identifique.
5. Deme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder.
6. Cuénteme de un programa que usted haya introducido para mejorar el ánimo en su departamento.
7. ¿Qué procedimientos utiliza para evaluar a sus subordinados?
8. ¿Alguna vez ha tenido que reprender a un subordinado? ¿Cuál era la situación? ¿Cómo la manejo?

Competencia: Franqueza- Confiabilidad . Integridad

Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

Preguntas asociadas.

1. Descríbame una situación en la que usted o su jefe no estuvieron conformes con su desempeño. ¿Cuáles fueron a su criterio las causas?
2. ¿Usted cree que sus jefes y equipo de trabajo lo valoran?
3. ¿Qué representan la honestidad y la confiabilidad en su escala de valores en el trabajo? Descríbame una situación en que su integridad fue puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo luego de su accionar?
4. La honestidad y la confianza, ¿son valores importantes en la organización donde usted se desempeña? ¿Cómo los premia? ¿Fue usted reconocido/premiado en alguna oportunidad?

Para finalizar con el tema de entrevista por competencias, Alles (2011) sugiere que no se debe darles a las competencias un valor absoluto sino relativo, sin esperar que se transformen en una herramienta milagrosa que mejore, corrija y torne eficientes las otras herramientas de recursos humanos.

4.- Evaluaciones.

En esta etapa, a los candidatos se les aplica pruebas de idoneidad, que son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes de conocimientos o psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo (Werther & Davis, 2008).

Chiavenato (2009) menciona que las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción inglés, etcétera. Por otra parte, las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos. Buscan medir el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. Existe una enorme variedad de pruebas de conocimientos y de capacidades.

Respecto a las pruebas psicológicas, estas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas. Se utilizan como medida del desempeño y se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas.

Las pruebas psicológicas que se utilizan en el proceso de selección se enfocan en las aptitudes. Sirven para determinar la medida de su presencia en cada persona y tienen por objeto prever su comportamiento en determinadas formas de trabajo. Se basan en las diferencias individuales de las personas y analizan la medida en que varían las aptitudes de un individuo en comparación con las estadísticas de resultados de muestras. Si bien las pruebas de conocimientos o capacidad miden la capacidad actual de desempeño y habilidades, las pruebas psicológicas miden las aptitudes individuales, con el objeto de ofrecer un pronóstico de su potencial futuro desarrollo.

Arias & Espinosa (2011) señalan que entre los inventarios, cuestionarios y tests mas populares en el área de selección se encuentran: el Test de la figura humana (Machover), el MMPI (Inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota), el TAT (Test de Apercepción Temática), HTP (por sus siglas en ingles: House, Tree, Person), Cleaver, IPV (Inventario para Vendedores), Test de Frases Incompletas y la prueba del árbol de Koch.

Alles (2010) opina que el carácter de las pruebas psicológicas a aplicar no será eliminatorio en el proceso de selección, salvo en aquellos casos en los que sean detectados posibles estados patológicos de los candidatos o se perciban anomalías o desviaciones de la media de signo negativo y claramente incapacitador para el desempeño correcto del puesto de trabajo.

Otro tipo de evaluación son los centros de Assessment Center. Aquí se observa el comportamiento de los aspirantes en uno o varios ejercicios grupales diseñados específicamente para funcionar como predictores. Se trata de observar sus comportamientos ante diversas situaciones. Cada candidato es evaluado por uno o varios observadores (especialmente entrenados al efecto) en varias

dimensiones. El ejercicio puede durar algunas horas o varios días. El éxito de un centro de evaluación parece consistir de los siguientes tres elementos: 1) Definición precisa de las dimensiones para evaluar, así como de los grados de cada una, 2) Entrenamiento de los observadores, y 3) Realismo de los ejercicios (Arias & Espinosa, 2011).

5.- Entrevista técnica.

Arias & Espinosa (2011) señalan que el candidato al transcurrir las pasadas etapas con éxito se realiza una entrevista técnica. En éste tipo de evaluación se hace necesaria una entrevista con el responsable del área en la cual se localiza la vacante. De reunir el candidato los conocimientos y experiencia requeridos de acuerdo con el área solicitante, se continúa con el proceso de selección.

6.- Verificación de referencias y antecedentes.

Esta etapa se realiza para verificar si la información que el candidato proporcione es confiable. Un primer elemento necesario para verificar son las referencias académicas, dicho de otra manera, si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener.

Posteriormente se checan las referencias laborales. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los anteriores superiores y colegas del candidato pueden no ser del todo objetivos. Algunos antiguos empleadores pueden incluso incurrir en prácticas tan lamentables como efectuar comentarios sobre la vida privada del individuo. Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato (Werther & Davis, 2008).

7.- Estudio socioeconómico y examen médico.

Arias & Espinosa (2011) mencionan que en muchas ocasiones, se hace indispensable conocer un tanto más los estilos de vida de los aspirantes. Por lo tanto una persona especializada efectúa una visita al domicilio del solicitante con la finalidad de observar de manera directa algunos aspectos de su entorno

familiar y social: integración familiar, correspondencia entre los ingresos familiares y los bienes poseídos, estilo de vida, etcétera.

Respecto al examen médico, se señala que el estado de salud de los aspirantes reviste una importancia capital pues puede influir significativamente tanto en la productividad como en los índices de ausentismo, para no mencionar lo más importante: la salud de los demás miembros de la empresa u organización. Otro aspecto importante estriba también en la protección al mismo candidato: no asignarle un trabajo que pueda resultar riesgoso en extremo para sus condiciones. Además sirve para detectar adicciones.

El examen médico corre a cargo de la empresa y deberá ser efectuado por un profesional especializado en medicina del trabajo y con conocimientos suficientes de los diversos tipos de trabajo efectuados en la empresa u organización, a fin de determinar la congruencia entre los requerimientos de los mismos y el estado corporal de cada candidato.

8.- Decisión de contratar.

Una vez en posesión de toda la información proveniente de las diversas etapas de selección, se toma la decisión de qué candidato es más acorde al perfil requerido, y por lo tanto es conveniente contratar.

Werther & Davis (2008) indican que la decisión de contratar al solicitante, puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de Recursos Humanos. Y sugieren que es necesario conservar todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etcétera, ya que serán el inicio de su expediente personal.

5. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

Tras vencer los obstáculos del proceso de selección, los candidatos seleccionados se convierten en los nuevos miembros de la organización y ocupan los puestos. No obstante, antes de que inicien sus actividades, las organizaciones procuran integrarlos a su contexto, condicionarlos a sus prácticas y filosofías predominantes. A esto se le conoce como inducción.

Ivancevich (2004) menciona que la inducción está destinada a introducir a los nuevos empleados a la organización, así como a sus tareas, gerentes y grupos de trabajos correspondientes.

Chiavenato (2009) indica que el programa de inducción pretende alcanzar los objetivos siguientes:

1. Reducir la ansiedad de las personas. La ansiedad surge por la incertidumbre de tener la capacidad para realizar el trabajo. Cuando los nuevos colaboradores reciben la tutoría de trabajadores experimentados, su ansiedad disminuye.
2. Reducir la rotación. La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no necesitados. La inducción eficaz disminuye esa reacción.
3. Ahorrar tiempo. Cuando los nuevos empleados no reciben inducción pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros.
4. Obtener expectativas realistas. Los nuevos colaboradores, por medio del programa de inducción, se enteran de lo que se espera de ellos y de cuáles son los valores que posee la organización.

Werther & Davis (2008) afirman que un programa de inducción logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar y facilitar la socialización de los nuevos empleados. En el ámbito de la inducción y ubicación del nuevo integrante del equipo de trabajo, la socialización es el proceso mediante el cual el empleado

empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización.

Los programas de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de recursos humanos, junto con el supervisor directo del empleado. Y los temas más comunes en estos programas son:

- a. Temas de la organización global. Historia de la compañía, estructura de la compañía, nombre y funciones de los ejecutivos principales, estructura de edificios e instalaciones, periodo de prueba, norma de seguridad, línea de productos o servicios, descripción del proceso de producción y normas y políticas de la empresa.
- b. Prestaciones y servicios al personal. Política salarial y de compensación, vacaciones y días feriados, capacitación y desarrollo, asesoría profesional, seguros individuales y/o de grupo, programas de jubilación, servicios médicos especiales y servicios de cafetería y restaurante.
- c. Presentaciones personales. Al supervisor, a los capacitadores, a los jefes del supervisor, a los compañeros de trabajo y a los subordinados.
- d. Funciones y deberes específicos. Ubicación del puesto de trabajo, labores a cargo del empleado, normas específicas de seguridad, descripción del puesto, objetivo del puesto y relación con otros puestos.

Para que se tenga éxito con el programa de inducción se debe considerar lo siguiente:

- Proporcionar al recién llegado sólo la información básica y necesaria para evitar que se agobie con excesiva información.
- Comenzar con las partes agradables de la labor.
- Realizar el mínimo de formularios y cuestionarios para no abrumar al recién llegado.
- Nunca debe pedirse al empleado de ingreso reciente que realice labores para las que no está preparado y en las que existe la clara posibilidad de fracasar.

Los programas de inducción pueden ser presentaciones audiovisuales, películas, manuales escritos o, actualmente el muy utilizado e-learning. El e-learning utiliza las posibilidades abiertas por la Internet. Requiere facilitar el acceso del nuevo empleado a la web, así como a diversas plataformas tecnológicas, e incluye el uso adecuado de la intranet de la empresa, así como de determinados programas virtuales.

No se debe olvidar realizar procedimientos adecuados de seguimiento, que son necesarios porque los nuevos empleados muchas veces no recuerdan todo lo que se les informó en las primeras sesiones. Sin seguimiento, esas lagunas de su información pueden permanecer constantes. Un cuestionario de verificación o entrevistas personales entre el empleado y el supervisor constituyen las técnicas de seguimiento más eficaces.

La realización de un exitoso programa de inducción contribuye en diversas maneras a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho.

5.1 Capacitación y desarrollo.

Grados (2009) menciona que en un mundo cambiante y competitivo, con una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para los desafíos de la innovación y la competencia. Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. La capacitación y el desarrollo son imprescindibles para conseguirlo.

Se entiende por capacitación, el medio por el cual se desarrollan las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas (Chiavenato, 2009).

Para Alles (2010), capacitar a una persona 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, mediante actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados.

Por su parte, Ivancevich (2004) define como capacitación al proceso sistemático de alteración de la conducta de los empleados a cumplir con las metas de la compañía. La capacitación se relaciona con las habilidades y competencias laborales actuales. Y ayuda a los empleados a dominar las competencias particulares que se requieren para tener éxito.

Es importante aclarar que existe una diferencia entre capacitación y desarrollo. Chiavenato (2009) señala que aunque sus métodos para afectar el aprendizaje son similares, su perspectiva de tiempo es diferente. Es decir, la capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. En cambio, el desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro de la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

1.- Evaluación de necesidades.

La evaluación de las necesidades de capacitación detecta los actuales problemas de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar. Werther & Davis (2008) mencionan que aunque existen varios enfoques de evaluación, los más precisos son:

- Identificación de tareas. Los facilitadores inician por evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas. A continuación desarrollan planes específicos con el fin de proporcionar la capacitación necesaria para llevar a cabo esas tareas.

- Encuestas. Este enfoque consiste en realizar encuestas entre los candidatos a capacitación para identificar las áreas en que desean perfeccionarse. La ventaja de este método radica en que las personas que reciben el programa tienen mayor tendencia a considerarlo relevante y, por tanto, tienden a adoptar una actitud más receptiva. Este enfoque, por supuesto, se basa en la suposición de que los candidatos a capacitación saben cuál es su mayor necesidad.
- Técnica de participación total del facilitador y del capacitado. Consiste en un método para obtener ideas de un grupo de personas sobre un tema determinado. Se pide, por ejemplo, a un grupo de diez o quince facilitadores, incluyendo gerentes o supervisores, que registren en una hoja de papel todas las necesidades específicas de capacitación que cada uno haya detectado. Después de concluir esta fase de generación silenciosa de sugerencias, se pide a cada persona que exprese sus ideas y se registra cada aportación. El moderador sencillamente escribe las sugerencias y a continuación los participantes votan para seleccionar las cinco necesidades de capacitación que a su juicio son más importantes y más urgentes.

Es importante señalar que la capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicio, tasas inaceptables de accidentes laborales, niveles bajos de motivación, absentismo, alto índice de rotación de personal, quejas por parte de los clientes, entre otros.

Por su parte, Arias & Espinosa (2011) indican que para evaluar las necesidades de capacitación es indispensable determinar la situación real o actual, y la situación deseada. La situación real se obtiene de dos fuentes principales (además de los índices de desperdicios, accidentes, productividad, calidad, etcétera, en el caso de manufactura de artículos, o de quejas, número de clientes atendidos, y así sucesivamente, en el caso de los servicios): del perfil del candidato, en el caso de la selección de personal y de la evaluación del desempeño, si las personas ya están laborando en la empresa.

La situación deseada, es la situación a la cual se aspira, las metas a lograr, las cuales deben estar expresadas también en forma cuantificable o clasificable.

La diferencia, en caso de existir, entre la situación deseada y la actual, se denomina necesidad.

Es preciso señalar que existen ocasiones en las cuales la necesidad de capacitación es evidente y no se requiere efectuar los pasos previos (se habla entonces, de necesidades manifiestas):

- Cambios en la tecnología.
- Cambios en los procedimientos.
- Ascensos o movimientos laterales del personal.
- Adquisición de nuevas habilidades para desempeñar otros puestos en caso necesario.
- Cambio de cultura organizacional.

Por otra parte, Mendoza (2005) señala las siguientes técnicas para determinar necesidades de capacitación y desarrollo:

- Técnicas de las tarjetas. Los sujetos investigados, a quienes se proporciona una serie de tarjetas en las que se anotan las tareas del puesto o áreas de conocimiento, separan las tarjetas en las que creen tener necesidades de capacitación y anotan al reverso las razones que justifican su punto de vista. Si se juzga pertinente se puede pedir a los investigados que ordenen las tarjetas según sus preferencias.
- Pruebas de desempeño. Un sujeto o grupo de ellos se somete a exámenes teóricos y prácticos con el propósito de conocer en qué medida posee los conocimientos, las habilidades y las actitudes exigidas para desempeñar a satisfacción su puesto de trabajo o una parte del mismo.
- Planeación de carrera. Uno o varios sujetos, auxiliados por el especialista en capacitación, plantean estrategias específicas de educación y desarrollo con miras a alcanzar dentro de un tiempo determinado cierta posición o

puesto dentro de su campo ocupacional o fuera de él. Esta técnica pretende conciliar el potencial de desarrollo del personal, su movilidad (en especial de ascenso) y sus aspiraciones con las necesidades y oportunidades de la organización.

2.- Diseño del proyecto o programa de capacitación.

Una vez determinadas las necesidades de capacitación, el paso siguiente es planificar las acciones de capacitación y definir un objetivo específico, es decir, programar la forma en que se atenderán esas necesidades detectadas en un programa integral.

Chiavenato (2009) indica que programar la capacitación significa definir los siete ingredientes básicos, a fin de alcanzar los objetivos de la capacitación: 1) Quién debe ser capacitado, 2) Cómo capacitar, 3) En qué capacitar, 4) Quién capacitará, 5) Dónde se capacitará, 6) Cuándo capacitar, y 7) Para qué capacitar

Werther & Davis (2008) indican que primero es necesario definir los objetivos de capacitación y desarrollo. Los cuales son determinados mediante una buena evaluación de las necesidades. Estos objetivos deben estipular los logros que se deseen y servirán para evaluar el éxito obtenido del programa.

El contenido del programa de capacitación se diseña posteriormente, y es de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Puede incluir la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes actuales. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Y si los participantes no lo perciben en términos de una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo.

Chiavenato (2009) menciona que el aprendizaje es un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos,

actitudes, conocimientos, competencias y destrezas. La capacitación debe emplear los principios de la teoría del aprendizaje, tanto en el diseño como en la implantación de programas formales e informales, a saber:

- El personal en capacitación debe tener una motivación para aprender. La motivación influye en el entusiasmo que la persona siente por el entrenamiento, capta su atención para las actividades y refuerza lo que se aprende.
- El entrenado debe estar capacitado para aprender. La persona debe tener ciertas aptitudes para aprender asuntos más complejos.
- El aprendizaje requiere de realimentación y de un refuerzo. Las personas aprenden mejor cuando reciben un refuerzo inmediato de su nuevo comportamiento. El aprendiz debe ser recompensado por su nuevo comportamiento y esa recompensa debe satisfacer necesidades, como salario, reconocimiento, desarrollo y promoción.
- La aplicación práctica aumenta el desempeño de la capacitación. Se debe dar tiempo al aprendiz para que asimile lo aprendido, para que lo acepte e interiorice y para que tenga confianza en lo que ha aprendido. Esto requiere de la práctica y la repetición del material y de la aplicación práctica en el trabajo.
- El material de capacitación debe tener significado. Los métodos de aprendizaje deben ser variados e innovadores. Lo que corroe el aprendizaje es el aburrimiento y no la fatiga. Todo método de capacitación debe tener significado y ser agradable e innovador.
- El material se debe comunicar con eficacia. En el fondo, la capacitación es un proceso de comunicación. La comunicación se debe hacer de forma integral y comprensiva para garantizar la absorción y la incorporación de nuevos temas, como información, habilidades, actitudes y conceptos.
- El material debe ser transferible al trabajo. El trabajador debe recibir la capacitación de la manera más próxima posible a su realidad de trabajo para que el material aprendido sea aplicable de inmediato en la práctica.

Tomando en cuenta las nociones del aprendizaje, al elaborar un programa de capacitación se debe tener en consideración los siguientes aspectos:

- Los antecedentes de los capacitandos: diagnóstico de su situación actual, conocimientos previos, nivel escolar que poseen, etcétera.
- El tiempo y la época disponibles.
- Intereses y valores (Arias & Espinosa, 2011).

Ivancevich (2004) menciona respecto a quienes deben ser capacitados, que en algunos casos la selección es obvia, ya que un programa por lo general se diseña para capacitar a ciertos empleados en determinada habilidad. En otros casos, el programa de capacitación está diseñado para cumplir con las metas de igualdad de oportunidades, y en otros más sirve para que los empleados encuentren un buen trabajo en otra parte cuando hay reducción de personal o para capacitar a los empleados antiguos. En cambio, si el programa está diseñado para ascensos, la elección de aprendices se puede realizar usando las mismas técnicas que la contratación.

Conforme a quienes capacitarán, es importante aclarar que la selección adecuada de instructores determinará, en cierta medida, el éxito del programa de capacitación. Ciertas características personales (como la capacidad de hablar fluidamente, de organizar el trabajo de los demás, de ser inventivo y de inspirar a los demás para que tengan grandes logros) son factores importantes en la selección de instructores.

Arias & Espinosa (2011) indican que a partir de los puntos anteriores, se realiza una apreciación de los elementos requeridos para la capacitación. Entre ellos se cuentan: presupuesto, instalaciones, materiales, aparatos, etcétera. Las finalidades de este paso son dobles: a) Fijar un presupuesto para el evento de capacitación, a fin de planear y evaluar más adecuadamente, y b) Propiciar el establecimiento del incremento mínimo necesario en la productividad para recuperar el monto de la capacitación.

Se debe determinar si los beneficios son iguales a los costos o, si se prefiere, si es una situación donde ni se pierde ni se gana. Y se debe tomar una decisión: ¿se debe o no invertir en capacitación? La respuesta está relacionada con la estimación de la mejoría requerida en la situación actual (productividad, desperdicios, etcétera). Por tanto, conociendo este aumento se puede estimar si es posible o no en las circunstancias dadas. Si la decisión es afirmativa, entonces se tiene una meta mínima para lograr. En caso contrario, si se decide permanecer con la falla, en base en un análisis racional y conociendo que no es posible alcanzar el cambio o que lograrlo resulta más costoso en relación al posible beneficio.

3.- Implantación del programa de capacitación.

Si la organización decide que la capacitación es la mejor respuesta a sus necesidades, es entonces tiempo de implantar el o los programas de capacitación necesarios. Existe una gran variedad de técnicas de capacitación. Alles (2010) menciona que referente al lugar donde ocurre la capacitación, puede ser: dentro o fuera del trabajo.

Las técnicas dentro del trabajo se realizan al mismo tiempo que se cumplen las tareas habituales. La metodología más usual es cuando el mismo jefe asume un rol de entrenador y desarrolla las capacidades de sus empleados. Otra es la rotación de puestos, la cual implica que una persona pase de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo. Otra técnica es la asignación de proyectos especiales que significa encomendar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad.

Las técnicas fuera del trabajo, aunque a veces se hacen dentro de horarios laborales, no se llevan a cabo mientras se desempeñan las tareas habituales. Estas técnicas parten de un principio básico: poner al participante en acción. Ya que ninguna persona cambiará comportamientos sólo por conocer los fundamentos teóricos sobre el tema, y será insuficiente el mero hecho de conocer

su valoración sobre el mismo. A continuación se presenta una lista de técnicas de capacitación fuera del trabajo.

- Cursos formales de capacitación. Estos pueden ser desde los clásicos cursos de capacitación empresarial hasta posgrados direccionados, elegidos por la organización y pagados por la misma.
- Lecturas guiadas. Las lecturas sugeridas por tutores, mentores, jefes u otras personas que puedan influir favorablemente pueden ser de mucha utilidad para el desarrollo tanto de conocimientos como de competencias.
- E-learning. En la mayoría de los casos sólo se trata de actividades de capacitación que utilizan el soporte tecnológico (el ordenador). Tienen una ventaja sobre los métodos tradicionales, al permitir el entrenamiento de personas sin requerir su desplazamiento físico; otra ventaja es que con éste método las personas pueden elegir el horario en que se capacitarán, ya que podrán hacerlo en cualquier momento.
- Seminarios externos. Existen muchas opciones en el mercado. Se debe tener cuidado al elegirlos.
- Método de estudio de casos. Se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral. Lo más frecuente es que los mismos no tengan una única solución, por lo cual son muy adecuados para su análisis grupal, en una instancia que deberá ser conducida por un moderador experto.
- Juegos gerenciales. Tienen un propósito de simulación, es decir, poner al participante en situaciones simuladas para su formación. Un juego de simulación requiere que los participantes analicen situaciones y decidan el mejor curso de acción basados en la información disponible. En materia de juegos se pueden encontrar muchas opciones. Existen variantes de juegos de simulación por ordenador e interactivos, donde las personas pueden jugar solas o en grupo. Para que cualquiera de estos sea fructífero las actividades deben ser conducidas por un instructor experimentado, en el caso de ser presenciales, o tener un diseño muy cuidado, en el caso de los que se administran a través de un ordenador.

- Programas relacionados con universidades. Los programas en universidades son muy útiles para la formación gerencial integral, pero en general no están enfocados al desarrollo de competencias específicamente.
- Licencias sabáticas. Poco frecuentes. Estas proponen, por lo general, un periodo sabático de un año, sin embargo, también puede tratarse de un periodo algo menor, durante el cual el empleado dispone de tiempo libre sin dejar de percibir su salario habitual. El involucrado puede destinar su tiempo, por ejemplo, a programas sociales, entrenamiento en lugares remotos, realizar programas de voluntariado, u otras actividades formativas. La desventaja de estas licencias es su alto costo. Y entre sus beneficios se pueden contar, el prevenir el burnout y ser un fuerte aliado en la retención de personas.
- Actividades outdoors o fuera del ámbito laboral. Estas actividades tienen su origen en programas para altos ejecutivos, por medio de los cuales éstos pasaban varios días o fines de semana alejados de sus lugares de trabajo para realizar determinadas actividades. Las mismas se focalizaban en el trabajo en equipo y en actividades de esfuerzo individual o grupal, tales como actividades en un desierto o en la montaña. Muchas llegaban a ser verdaderas pruebas de supervivencia. Estas actividades se encuentran bajo severo análisis en este momento, por cuanto, en ocasiones, se pone en riesgo la vida o la integridad física de los participantes y, en otras, son desvirtuadas y remplazadas por meras actividades distractivas sin ningún rigor profesional.

Werther & Davis (2008) agregan a la lista de capacitación fuera del trabajo, las siguientes técnicas:

- Role-playing. En esta se obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades. Por ejemplo, se le puede pedir al agente de servicio a clientes que haga el papel de un representante de ventas en una cita con un posible cliente, y al representante de ventas que actúe como éste. Es muy

común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo. Asimismo, esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancias de las diferencias individuales. Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas.

- Conferencias y videoconferencias. Las conferencias impartidas por expertos, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etcétera, tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Los bajos niveles de participación, realimentación, transferencias y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

El grado de eficacia logrado se relaciona más con la actitud del individuo que con la técnica utilizada. Es decir, que aun una técnica que en primera instancia parece poco efectiva, si la persona que la realiza efectúa al mismo tiempo un proceso de reflexión y a través de ello logra cambiar comportamientos, puede pasar a constituir una técnica de alta eficacia (Alles, 2010).

4.- Evaluación de la capacitación y el desarrollo.

La etapa final es conocer si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. Chiavenato (2009) menciona que ya que la capacitación representa un costo de inversión, se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. Y para este autor las principales medidas para evaluar la capacitación son: 1) Costo. Cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación, 2) Calidad. Qué tan bien cumplió las expectativas, 3) Servicio. Satisfizo las necesidades de los participantes o no, 4) Rapidez. Qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron, y 5) Resultados. Qué resultados ha tenido.

Si las respuestas a las preguntas anteriores fueron positivas, entonces el programa de capacitación habrá tenido éxito. Si fueran negativas, el programa no

habrá alcanzado sus objetivos. Esta evaluación del programa de capacitación se basa en una pregunta fundamental: ¿cuál es su objetivo? ¿En qué medida se ha alcanzado ese objetivo?

Para Alles (2010) la eficacia del proceso de capacitación se evalúa a través de diversos elementos:

- Reacción de los participantes: participación, preguntas y otras manifestaciones.
- Aprendizaje medido en base a preguntas o ejercicios. Los jefes de los participantes podrán evaluar el resultado en la aplicación diaria de los contenidos.
- Comportamiento durante la actividad.
- Resultados: beneficios de la capacitación comparados con los costos del entrenamiento.

Por su parte, Reza (2007) sugiere que la evaluación del proceso de capacitación debe seguir los siguientes pasos. En primer lugar, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación. A continuación se administra a los participantes un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de sus conocimientos. Posteriormente a la capacitación, se realiza otro examen y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa puede considerarse que el programa logró sus objetivos. El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo.

Existe una gran diferencia entre los conocimientos impartidos en un curso y el grado de transferencia efectiva. En este contexto, un conocimiento es un dato meramente teórico; la transferencia constituye la práctica de lo aprendido. Existen varios métodos para evaluar esta transferencia, entre las más utilizadas actualmente se encuentra la Evaluación 360°.

En la evaluación 360°, todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor participan en la evaluación. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados (Siliceo, 2008).

Ya finalizada la descripción de las cuatro etapas por las cuales pasa el proceso de capacitación, a continuación se detalla la capacitación por competencias.

Alles (2010) menciona que si una organización adquiere el modelo de competencias y todo su proceso de captación de personal se basa en ello; no tendría sentido implementarlo si posteriormente no se toman las medidas necesarias para achicar las brechas entre los perfiles por competencias requeridos según los diferentes puestos y las personas que los ocupan.

Para comenzar el proceso de capacitación por competencias, es necesario, si es que la organización no lo ha realizado, definir las competencias tanto cardinales como específicas.

1. Definir competencias y sus grados para luego asignarlos a los respectivos puestos.
2. A partir de los descriptivos de puestos por competencias será factible medir el grado de desarrollo de competencias y hacer un inventario de competencias de personal.
3. De la comparación de ambos pasos (1 y 2) surgirán las necesidades de capacitación de competencias.

Ya detectadas las necesidades, a continuación se diseña el programa de capacitación requerido. Alles (2010) sin descartar ninguno de los programas tradicionales, propone el siguiente método de capacitación de competencias dentro del trabajo: el codesarrollo.

El codesarrollo son las acciones que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias.

En éste método, para que se verifique el desarrollo de una competencia se deben dar las siguientes condiciones:

1. Reconocimiento de la necesidad de desarrollo.
2. Tomar conocimiento sobre el tema; puede ser a través de un curso o de una lectura específica sobre la competencia.
3. Poner en juego la competencia a desarrollar.
4. Observar y reflexionar al respecto.

Si la capacitación no hace que la competencia a desarrollar se ponga en juego y que el participante realice una reflexión sobre la situación, no se verificará la modificación de comportamientos. Y justamente de eso se trata: cuando se habla de capacitación o formación en competencias el objetivo buscado es el cambio de comportamientos.

Para realizar una actividad de codesarrollo, los pasos sugeridos a seguir son:

1. Diseño de actividades a medida de la organización.
2. Presentar el tema. Es preciso dedicar una parte de la actividad a explicar el tema y cuál es la definición de la competencia en la organización.
3. Proponer a los participantes actividades que impliquen la puesta en juego de la competencia y que permitan reflexionar sobre la misma.
4. Conducir al participante a la reflexión y a su propia autoevaluación
5. Conducir al participante a la acción.
6. Proponer seguimiento.

Posteriormente a la implementación de una actividad de codesarrollo, se recomienda un seguimiento, para después realizar una segunda actividad de codesarrollo y un nuevo seguimiento. Por lo general, el facilitador de la actividad

de codesarrollo es el que realiza el seguimiento. Para ello deberá reunirse con los participantes de la actividad, para evaluar la situación de cada uno.

6. TUTORIAL

Desde que se comenzó a utilizar las tecnologías de cómputo e Internet para la enseñanza, se ha planteado la utilización de objetos de aprendizaje. Estos son productos digitales que se crean para apoyar algún proceso de aprendizaje, que tienen una estructura instruccional orientada a un objetivo, a un tema de determinada extensión, que pueden reutilizarse y que pueden combinarse con otros objetos para cubrir módulos o cursos completos.

En base a toda la información recabada y analizada en el presente trabajo, se creo un Tutorial como objeto de aprendizaje mediante Adobe Flash Player, con el objetivo de introducir al estudiante de Psicología de la FESI en el desempeño de su papel actual en el área organizacional. Describiendo cada paso que debe seguir para atraer, seleccionar y capacitar talentos de manera exitosa, dentro de una organización.

Basándome en el artículo publicado en la Revista Electrónica de Psicología Iztacala de Peñalosa & Landa en el 2008, elaboré un script que sirvió de guía para la construcción del objeto de aprendizaje.

Peñalosa & Landa (2008) definen al script como un documento en el cual se incluyen las especificaciones de los contenidos de un objeto de aprendizaje (analítico o constructivista), y es utilizado como guía para el desarrollo de dicho material. Su diseño incluye una serie de tablas con tres columnas, cada tabla representa el contenido de una unidad de contenido

En las tres columnas se incluye la descripción de los siguientes elementos: a la izquierda los objetos que se desea aparezcan en la pantalla, como gráficos, animaciones, videos, tablas y elementos visuales; en la columna del centro se describe el texto o audio que aparecerá en la pantalla, y en él se intercalan los hipervínculos y enlaces a elementos hipertextuales, indicados con una numeración progresiva en formato de índices; en la tercera columna se indican los elementos que complementan la descripción del texto principal, como elementos

de glosario, vínculos y otros elementos que se desea se agreguen como botones, audio, etcétera.

A continuación se presenta el script realizado que sirvió como guía para el desarrollo del Tutorial.

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
Imagen 1. Símbolo FES Iztacala combinado con el de la UNAM	<p>Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano.</p> <p>Presentación 1</p> <p>Fundamentación 2</p> <p>Tutorial 3</p>	<p>1 Presentación. Será un botón que despliegue una página con el contenido. Pantalla 2.</p> <p>2 Fundamentación. Será un botón que despliegue una página con el contenido. Pantalla 3.</p> <p>3 Tutorial. Será un botón con vínculo al Menú. Pantalla. 4</p>
Pantalla 1	Función: Caratula	

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
	<p>El presente tutorial tiene como objetivo introducir al estudiante de Psicología de la FESI en el desempeño de su papel actual en el área organizacional. Describiendo cada paso que debe seguir para atraer, seleccionar y capacitar talentos de manera exitosa, dentro de una organización. Así mismo, se presentan algunos ejercicios y recomendaciones con el fin de que el estudiante reafirme y amplíe los conocimientos aquí adquiridos.</p>	
Pantalla 2	Función: Contenido	

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
	<p>Fundamentación</p> <p>El mundo globalizado en el que vivimos actualmente ha obligado a que las organizaciones que deseen competir y perseverar en éste, tengan que mejorarse y actualizarse constantemente. Las organizaciones han comprendido que para este fin, su mayor ventaja es su personal.</p> <p>Han comenzado a invertir más presupuesto a atraer y seleccionar a los mejores talentos del mercado de recursos humanos; a capacitarlos constantemente para que estén a la vanguardia y no se vuelvan obsoletos y sobre todo, han invertido en mejorar el ambiente en el que se desarrollan los talentos dentro de la organización, con el fin de obtener capital humano.</p> <p>Es decir:</p> <p style="padding-left: 40px;">Talentos: personas dotadas de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados,</p>	

	<p>actualizados y recompensados de forma constante.</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p>Contexto: ambiente interno adecuado para que los talentos se desarrollen y crezcan. El contexto es determinado por aspectos como: a) Una arquitectura organizacional con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral,</p> <p style="padding-left: 40px;">b) Una cultura organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción y espíritu de equipo, y c)</p> <p style="padding-left: 40px;">Un estilo de administración sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder.</p> <p style="text-align: center;">=</p> <p style="text-align: center;">Capital humano</p> <p>Esta situación ha hecho que los miembros de las áreas involucradas en el proceso de captación y retención de talentos (entre ellas incluida la Psicología Organizacional) tengan la necesidad de mejorar sus técnicas para atraer y selección a los mejores talentos humanos del</p>	
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

	<p>mercado. Y capacitarlos de la manera más exitosa con el fin de impulsar la organización.</p> <p>Se han implementado nuevas maneras de liderazgo, descentralizando el poder, atribuyéndole mayores facultades a los miembros (empowerment), seleccionando por competencias, aplaudiendo su iniciativa, evaluando a su personal en 360° y previniendo burn out.</p> <p>Es indispensable que el estudiante que esta por incorporarse al mercado laboral y se incline por esta área, adquiera los conocimientos, habilidades y práctica necesarias para poder desempeñarse de manera exitosa en el ámbito organizacional.</p>	
Pantalla 3	Función: Contenido	

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
Imagen 3. Símbolo FES Iztacala	<p>Análisis y descripción del puesto 1</p> <p>Atracción del talento 2</p> <p>Selección del talento humano 3</p> <p>Inducción 4</p> <p>Capacitación 5</p> <p>Bibliografía 6</p> <p>Inicio 7</p>	<p>1 Análisis y descripción del puesto. Será un botón que lleve a una página con el desarrollo del tema. Pantalla 5.</p> <p>2 Atracción del talento. Será un botón que lleve a una página con el desarrollo del tema, Pantalla 11</p> <p>3 Selección del talento humano. Será un botón que lleve a una página con el desarrollo del tema, Pantalla 14</p> <p>4 Inducción. Será</p>

		<p>un botón que lleve a una página con el desarrollo del tema, Pantalla 19</p> <p>5 Capacitación. Será un botón que lleve a una página con el desarrollo del tema, Pantalla 21</p> <p>6 Bibliografía. Será un botón que lleve a una página con el desarrollo del tema, Pantalla 29</p> <p>7 Inicio. Será un botón que lleva a Caratula, Pantalla 1.</p>
Pantalla 4	Función: Menú	

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano. Tema de este objeto: Análisis y descripción del puesto.		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
Imagen 4. Cuatro adultos con flecha ascendente de fondo.	<p>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</p> <p>Antes de iniciar cualquier proceso de atracción y selección del talento, es necesario conocer a detalle la vacante para así contratar a la persona más idónea, para esto es necesario contar con la descripción y especificación del puesto. Si no se cuenta con ello, el primer paso a realizar es un análisis y descripción del puesto.</p> <p>¿Qué es un análisis y descripción del puesto?</p> <p>Es un proceso de obtención y descripción de la información sobre los diferentes puestos de una organización, describiendo sus actividades, tareas y deberes; y los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para desempeñar de manera exitosa el</p>	<p>1 Métodos. Será un botón que abra una ventana con contenido adicional. Pantalla 6.</p> <p>2 Descripción del puesto. Será un botón que abra una ventana con contenido adicional. Pantalla 7</p> <p>3 Especificaciones del puesto. Será un botón que abra una ventana con contenido adicional. Pantalla 8.</p> <p>4 Ejercicio 1. Será</p>

	<p>puesto en cuestión.</p> <p>¿Para qué sirve?</p> <p>Se utiliza como base para las siguientes actividades del Área de Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección; <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación; • Compensaciones; • Evaluación de desempeño; • Desarrollo y planes de carrera; • Asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse. <p>¿Quiénes lo realizan?</p> <p>Por lo general el análisis y descripción de puestos está en manos de especialistas en recursos humanos con el apoyo indispensable del supervisor y el ocupante del puesto.</p> <p>¿Cómo se realiza?</p> <p>Los pasos a seguir para realizar un análisis y descripción del puesto, son los siguientes:</p> <p>Paso 1. Informar a los empleados las razones que han llevado a la empresa a efectuarlo.</p>	<p>un botón que lleva a la pregunta 1 del Ejercicio 1. Pantalla 9.</p> <p>5 Menú. Será un botón que lleve al menú, Pantalla 4.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Paso 2. El analista debe familiarizarse con la organización y con su entorno.</p> <p>Paso 3. Identificar los puestos que es necesario analizar.</p> <p>Paso 4. Seleccionar el método o los diferentes <u>métodos</u> 1 que se utilizaran para reunir información.</p> <p>Paso 5. Recolección de datos sobre puestos mediante el o los métodos elegidos.</p> <p>Paso 6. Realizar la <u>descripción del puesto</u> 2</p> <p>Paso 7. Definir las <u>especificaciones del puesto.</u> 3</p> <p>Ejercicio 1 4</p> <p>Menú 5</p>	
Pantalla 5	Función: Desarrollo del tema	

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano. Tema de este objeto: Análisis y descripción del puesto.		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
	<p>Métodos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observación directa. Este método puede ser útil cuando una tarea que puede ser observable es realizada por una persona menos calificada para llenar un cuestionario, por ejemplo, tareas de limpieza o de fábrica. No parece ser un método adecuado para otras posiciones. • Entrevista. Hay distintos tipos según el caso: 1) Entrevistas individuales con cada empleado, 2) Entrevistas grupales cuando varios empleados ocupan el mismo puesto, y 3) Entrevistas con uno o más supervisores, según corresponda. Es importante que las preguntas sean concretas, sin posibilidad de diferentes respuestas, breves, preguntar una sola 	

	<p>cosa por vez, entre otros. Cabe la posibilidad de que el entrevistado y el entrevistador distorsionen sin querer la información. Los costos de las entrevistas pueden ser muy altos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Cuestionarios. Es el método menos caro para reunir información y sus respuestas pueden analizarse estadísticamente para proporcionar un registro más objetivo de los componentes del puesto. Los cuestionarios deben ser claros y concretos para que no haya confusión alguna.• Incidentes críticos y bitácoras. La técnica de incidentes críticos pide al experto en la materia identificar aspectos críticos de la conducta o del desempeño en un puesto particular que llevan al éxito o al fracaso. Y el método bitácora, solicita a los trabajadores y/o supervisores que lleven un diario de sus actividades durante un periodo	
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

	<p>determinado.</p> <p>Recomendaciones.</p> <p>Cualquiera que sea el método o métodos utilizados, éstos deben estar dirigidos a obtener la siguiente información:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Actividades del puesto y comportamiento asociado. 7. Estándares de rendimiento. 8. Máquinas u otros elementos necesarios. 9. Condiciones laborales o contexto de la posición. 10. Requerimientos de personalidad. 	
Pantalla 6	Función: Contenido adicional	

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano. Tema de este objeto: Análisis y descripción del puesto.		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
	<p>Las descripciones del puesto útiles y bien escritas llevan la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación del puesto. 	

	<p>Incluye nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente, etcétera. Es importante señalar que no se debe poner el nombre de la persona que ocupa el puesto, ya que se debe realizar una descripción del puesto en general no de la persona que lo ocupa.</p> <ul style="list-style-type: none">• Resumen del puesto. Deber ser breve, solo se detallan las actividades principales.• Relaciones. Muestran las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización.• Responsabilidades y deberes. Se debe presentar una lista detallada de estos aspectos de la función. A pesar de que se recomienda ser preciso y breve, no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto, aunque se trate de una tarea que deba realizarse una vez al año.• Autoridad. En esta sección se	
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

	<p>deben definir los límites de autoridad del puesto, incluyendo sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otras personas y el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criterios de desempeño. Pueden ser difíciles de incluir en muchos casos. Significan, en general, qué se espera del empleado. En las tareas factibles de alguna cuantificación es más sencillo. • Condiciones de trabajo y ambiente. • Equipo. Enunciado claro de las herramientas, equipo e información que se requieren para realizar bien el trabajo. • Otras condiciones. Incluir horarios especiales, viajes frecuentes y cualquier requerimiento especial inherente al puesto. • Si la organización ha adoptado la gestión por competencias, estas deberán ser consideradas en los 	
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

	<p>cuestionarios y entrevistas que se realicen con el fin de asignar competencias y sus grados a los puestos.</p>	
Pantalla 7	Función: Contenido adicional	

<p>Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano. Tema de este objeto: Análisis y descripción del puesto.</p>		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
	<p>Especificaciones del puesto. Constituyen un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor. Entre estos requisitos se cuentan los importantes factores de educación formal, la experiencia, la capacitación y la habilidad de enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental.</p>	
Pantalla 8	Función: Contenido adicional	

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano. Tema de este objeto: Análisis y descripción del puesto.		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
	<p>Pregunta 1.</p> <p>¿Cuál es el método menos recomendable para reunir información para analizar un puesto?</p> <p><input type="checkbox"/> Cuestionarios. 1</p> <p><input type="checkbox"/> Observación. 2</p> <p><input type="checkbox"/> Entrevistas. 3</p>	<p>1 Al seleccionar aparece la leyenda: Incorrecto. Seguido de un botón para Intentarlo otra vez y un botón que lleve al contenido adicional: Métodos, Pantalla 6.</p> <p>2 Al seleccionar aparece la leyenda: Correcto. Seguido de un botón para continuar con la siguiente pregunta (Pantalla 10) y un botón que lleve al menú, Pantalla 4.</p> <p>3 Al seleccionar aparece la leyenda:</p>

		Incorrecto. Seguido de un botón para Intentarlo otra vez y un botón que lleve al contenido adicional: Métodos, Pantalla 6.
Pantalla 9	Función: Ejercicio 1	

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano. Tema de este objeto: Análisis y descripción del puesto.		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
	<p>Pregunta 2.</p> <p>¿Qué información es necesaria en una descripción de puestos?</p> <p><input type="checkbox"/> Identificación del puesto. Resumen del puesto. Relaciones laborales. Responsabilidades y deberes. Condiciones de trabajo y</p>	<p>1 Al seleccionar aparece la leyenda: Correcto. Seguido de un botón que lleve al</p>

	<p>ambiente. 1</p> <p><input type="checkbox"/> Identificación del puesto. Nombre del titular del puesto. Resumen del puesto. Relaciones laborales. Responsabilidades y deberes. Autoridad. Equipo de trabajo. 2</p>	<p>menú, Pantalla 4.</p> <p>2 Al seleccionar aparece la leyenda: Incorrecto. Seguido de un botón para Intentarlo otra vez y un botón que lleve al contenido adicional: descripciones del puesto, Pantalla 7.</p>
Pantalla 10	Función: Ejercicio 1	

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano. Tema de este objeto: Atracción del talento.		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
Imagen 5. Mano ofreciendo dinero a un cerebro.	<p>ATRACCIÓN DEL TALENTO</p> <p>Ya que se cuenta con la descripción y especificación de la vacante a cubrir es tiempo de comenzar a atraer posibles candidatos.</p> <p>¿Qué es atracción del talento?</p>	<p>1 Ejercicio 2. Será un botón que lleve a la Pregunta 1 del Ejercicio 2. Pantalla 12</p>

	<p>Conocido también como reclutamiento, es el proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. Este proceso se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo o C.V.</p> <p>¿Qué tipo de reclutamientos existen?</p> <p>Existen dos tipos. El reclutamiento interno y el externo.</p> <p>¿En que consiste el Reclutamiento interno?</p> <p>En hallar y atraer candidatos viables para cubrir una vacante, entre las personas que ya se encuentran laborando para la corporación.</p> <p>¿Qué métodos se utilizan para hacer llegar a los empleados la oferta del nuevo puesto?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boca a boca: Los empleados hacen de transmisores de la oferta de puestos. • Los perfiles actualizados del personal. • Las listas de ascensos. 	<p>2 Menú. Será un botón que lleve al Menú, Pantalla 4.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de vacantes. • Tableros de avisos o de información. • Los propios sindicatos. • La pagina web de la empresa. <p>¿En qué consiste el Reclutamiento externo?</p> <p>En localizar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes, entre el talento humano disponible fuera de la organización.</p> <p>¿Cuáles son los métodos para atraer a estos candidatos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colocar avisos en las puertas de la empresa. • Anuncios en diarios y revistas especializadas. <ul style="list-style-type: none"> • Acudir a instituciones educativas cuyos planes y programas de estudio preparen a personas especializadas en el puesto a cubrir. • Asistir a grupos de intercambio con otras empresas. <ul style="list-style-type: none"> • Ferias de empleo. • Dar a conocer la existencia de la vacante a los empleados e 	
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

	<p>invitarlos a difundir este hecho entre sus parientes, amigos y conocidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sitios de reclutamiento en Internet. <ul style="list-style-type: none"> • Consultor externo (Outsourcing). • Headhunters. Estas agencias se especializan en la contratación de personal ejecutivo, o de determinadas áreas como técnicos, expertos y científicos. <p>Ejercicio 2 1 Menú 2</p>	
Pantalla 11	Función: Desarrollo del tema	

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano. Tema de este objeto: Atracción del talento.		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
	<p>Pregunta 1.</p> <p>¿Qué métodos son utilizados para atraer candidatos mediante el</p>	<p>1 Al seleccionar aparece la leyenda: Incorrecto. Seguido de un botón</p>

	<p>Reclutamiento Interno?</p> <p><input type="checkbox"/> * Pagina web de la empresa. * Tableros de avisos en al cafetería de la empresa. * Avisos en las puertas de la empresa. 1</p> <p><input type="checkbox"/> * Boca a boca. Los trabajadores hacen de transmisores de la vacante. * Los propios sindicatos. * Listas de ascensos 2</p> <p><input type="checkbox"/> * Promoción de vacantes. * Ferias de empleo. * Perfiles actualizados del personal. 3</p>	<p>para Intentarlo otra vez y un botón que lleve al desarrollo del tema de Atracción del talento, Pantalla 11.</p> <p>2 Al seleccionar aparece la leyenda: Correcto. Seguido de un botón para continuar con la siguiente pregunta y un botón que lleve al menú, Pantalla 4.</p> <p>3 Al seleccionar aparece la leyenda: Incorrecto. Seguido de un botón para Intentarlo otra vez y un botón que lleve al desarrollo del tema de Atracción del talento, Pantalla 11.</p>
Pantalla 12	Función: Ejercicio 2	

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano. Tema de este objeto: Atracción del talento.		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
	<p>Pregunta 2.</p> <p>¿Cuáles son los métodos para atraer candidatos en el Reclutamiento Externo?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> * Outsourcing. * Sitios de Reclutamiento en Internet 1</p> <p><input type="checkbox"/> * Publicación de vacantes en instituciones educativas. * Los propios sindicatos 2</p> <p><input type="checkbox"/> * Grupos de intercambio con otras empresas. * Promoción de vacantes. 3</p>	<p>1 Al seleccionar aparece la leyenda: Correcto. Seguido de un botón que lleve al menú, Pantalla 4.</p> <p>2 Al seleccionar aparece la leyenda: Incorrecto. Seguido de un botón para Intentarlo otra vez y un botón que lleve al desarrollo del tema de Atracción del talento, Pantalla 11.</p> <p>3 Al seleccionar aparece la leyenda: Incorrecto. Seguido de un botón para Intentarlo otra vez y un botón que</p>

		lleve al desarrollo del tema de Atracción del talento, Pantalla 11.
Pantalla 13	Función: Ejercicio 2	

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano. Tema de este objeto: Selección del talento humano		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
Imagen 6. Cuatro adultos y un rompecabezas de fondo	<p>SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO</p> <p>Con la atracción de talentos se obtiene un grupo de solicitantes que reúnen las características que necesita la corporación. Y cuando ya se cuenta con este grupo se procede a seleccionar los talentos que mejor adecuen a las necesidades de la empresa, para finalmente proceder con la contratación de uno o más solicitantes</p>	<p>1 Entrevista por competencias. Será un botón que lleve a contenido adicional, Pantalla 15.</p> <p>2 Evaluaciones. Será un botón que lleve a contenido adicional, Pantalla 16</p> <p>3 Ejercicio 3. Será un botón que lleve a la pregunta 1 del</p>

	<p style="text-align: center;">¿Qué es la selección del talento humano?</p> <p>Es el conjunto de técnicas que van a permitir encontrar y escoger a los candidatos más idóneos para las necesidades del puesto y de la organización.</p> <p style="text-align: center;">¿Cómo se realiza?</p> <p>1.- Recepción preliminar de solicitudes. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de un Curriculum Vitae (CV) o una solicitud de empleo.</p> <p>2.- Entrevista inicial. Durante esta entrevista se pretende detectar de manera amplia y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto o trabajo, con objeto de descartar a aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto para cubrir.</p>	<p>Ejercicio 3.</p> <p>4 Menú. Será un botón que lleve al Menú, Pantalla 4.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------

	<p>3.- Entrevista de selección. Consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Véase también <u>Entrevista por competencias</u> ¹</p> <p>4.- <u>Evaluaciones.</u> ² En esta etapa, a los candidatos se les aplica pruebas de idoneidad, que son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes de conocimientos o psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.</p> <p>5.- Entrevista técnica. Esta entrevista la realiza el responsable del área en la cual se localiza la vacante. Con el fin de verificar si el candidato reúne los conocimientos y experiencia requeridos de acuerdo con el área solicitante.</p> <p>6.- Verificación de referencias y antecedentes. Esta etapa se realiza para verificar si la</p>	
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

	<p>información que el candidato proporcione es confiable.</p> <p>7.- Estudio socioeconómico y examen medico. Pocas organizaciones realizan este paso, debido a su alto costo.</p> <p>8.- Decisión de contratar. Una vez en posesión de toda la información proveniente de las diversas etapas de selección, se toma la decisión de qué candidato es más acorde al perfil requerido, y por lo tanto es conveniente contratar.</p> <p>Ejercicio 3 3</p> <p>Menú 4</p>	
Pantalla 14	Función: Desarrollo del tema	

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano. Tema de este objeto: Selección del talento humano		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
Imagen 7. Mujer en	<p>Entrevista por competencias.</p> <p>La entrevista por competencias es</p>	

<p>una entrevista de trabajo.</p>	<p>una herramienta de reciente introducción en el campo, su objetivo es identificar comportamientos en el pasado reciente de la persona que sean exitosos y permitan predecir el desempeño adecuado en un cargo específico.</p> <p>¿Qué se necesita para entrevistar por competencias?</p> <p>Antes de entrevistar por competencias, es necesario que la organización que intenta adquirir un nuevo empleado, haya detectado y definido las competencias necesarias para cada perfil, y los niveles de las mismas.</p> <p>¿Cómo se definen las competencias?</p> <p>Primero se deben detectar las competencias clave, estrechamente relacionadas a la visión y la misión de la empresa, los objetivos del negocio y el plan de acción, la visión de la alta dirección, y la cultura de la empresa y su estilo. Estas implican las características personales requeridas causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto. Posteriormente, con la participación</p>	
-----------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

	<p>activa de los jefes de las respectivas áreas, se definen claramente las competencias, buscando características personales de excelencia. Para este fin, se pueden realizar entrevistas sobre incidentes críticos, y buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.</p> <p>Ejemplo de la definición de una competencia y sus preguntas modelo para evaluar a la misma.</p> <p>Competencia: Colaboración Capacidad para trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.</p> <p>Preguntas asociadas.</p> <p>6. Cuénteme de algún proyecto donde haya tenido que trabajar con personas de otro departamento o con asesores externos.</p> <p>7. Cuénteme de una situación en la que lo hayan asignado a un área</p>	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

	<p>o con un jefe que no era de su agrado. ¿Cómo se desempeñó usted?</p> <p>8. ¿Con qué frecuencia interactúa con gente de otros departamentos?</p> <p>9. Describame una situación especial en la que se le haya requerido suplir una ausencia o se le haya pedido que redistribuyera sus tareas.</p> <p>10. ¿Sus colaboradores recurren a usted cuando necesitan ayuda?</p> <p>Recomendaciones</p> <p>Si deseas más información acerca de cómo entrevistar por competencias puedes consultar: Alles, M. (2011). <i>Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias</i>. Granica: México</p>	
Pantalla 15	Función: Contenido adicional	

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano. Tema de este objeto: Selección del talento humano		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
	Evaluaciones.	1 El Test de la figura humana.

	<p>Pruebas de conocimientos.</p> <p>Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir.</p> <p>Pruebas psicológicas.</p> <p>Estas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas. Entre las más utilizadas para selección de personal se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Test de la figura humana (Machover) 1 • El TAT (Test de Apercepción Temática) 2 • HTP (por sus siglas en ingles: House, Tree, Person) 3 <ul style="list-style-type: none"> • Cleaver 4 • IPV (Inventario para Vendedores) 5 • Test de Frases Incompletas 6 • Prueba del árbol de Koch 7 <p>Centros de Assessment Center.</p> <p>Aquí se observa el comportamiento de los aspirantes en uno o varios</p>	<p>Botón con vinculo a http://es.scribd.com/doc/44625275/Test-de-La-Figura-Humana</p> <p>2 El TAT. Botón con vinculo a http://es.scribd.com/doc/7162222/Test-de-Apercepcion-Tematica</p> <p>3 HTP. Botón con vinculo a http://es.scribd.com/doc/51818342/HTP</p> <p>4 Cleaver. Botón con vinculo a http://es.scribd.com/doc/73379555/Cleaver</p> <p>5 IPV. Botón con vinculo a http://es.scribd.com/doc/52431853/IPV-Completo</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>ejercicios grupales diseñados específicamente para funcionar como predictores. Cada candidato es evaluado por uno o varios observadores (especialmente entrenados al efecto) en varias dimensiones. El ejercicio puede durar algunas horas o varios días.</p>	<p>6 Test de Frases Incompletas. Botón con vinculo a http://es.scribd.com/doc/58482751/Test-de-Frases-Imcompletas-de-Sacks</p> <p>7 Prueba del árbol de Koch. Botón con vinculo a http://xa.yimg.com/kq/groups/466498/57921928/</p>
Pantalla 16	Función: Contenido adicional	

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano. Tema de este objeto: Selección del talento humano		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
	<p>Pregunta 1.</p> <p>Selecciona la descripción adecuada para cada etapa.</p> <p>Entrevista técnica.</p>	<p>1 Al seleccionar aparece la leyenda: Incorrecto. Seguido de un</p>

	<p><input type="checkbox"/> Durante esta entrevista se pretende detectar de manera amplia y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto o trabajo.¹</p> <p><input type="checkbox"/> Esta entrevista la realiza el responsable del área en la cual se localiza la vacante.²</p> <p><input type="checkbox"/> Consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto.³</p>	<p>botón para Intentarlo otra vez y un botón que lleve al desarrollo del tema de Selección del talento humano, Pantalla 14.</p> <p>² Al seleccionar aparece la leyenda: Correcto. Seguido de un botón para continuar con la siguiente pregunta y un botón que lleve al menú, Pantalla 4.</p> <p>³ Al seleccionar aparece la leyenda: Incorrecto. Seguido de un botón para Intentarlo otra vez y un botón que lleve al desarrollo del tema de Selección del</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		talento humano, Pantalla 14.
Pantalla 17	Función: Ejercicio 3	

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano. Tema de este objeto: Selección del talento humano		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
	<p>Pregunta 2. Selecciona la descripción adecuada para cada etapa.</p> <p>Entrevista de selección.</p> <p><input type="checkbox"/> Esta entrevista la realiza el responsable del área en la cual se localiza la vacante. 1</p> <p><input type="checkbox"/> Durante esta entrevista se pretende detectar de manera amplia y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto o trabajo. 2</p>	<p>1 Al seleccionar aparece la leyenda: Incorrecto. Seguido de un botón para Intentarlo otra vez y un botón que lleve al desarrollo del tema de Selección del talento humano, Pantalla 14.</p> <p>2 Al seleccionar aparece la leyenda: Incorrecto. Seguido de un</p>

	<input type="checkbox"/> Consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. 3	<p>botón para Intentarlo otra vez y un botón que lleve al desarrollo del tema de Selección del talento humano, Pantalla 14.</p> <p>3 Al seleccionar aparece la leyenda: Correcto. Seguido de un botón que lleve al menú, Pantalla 4.</p>
Pantalla 18	Función: Ejercicio 3	

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano. Tema de este objeto: Inducción		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
Imagen 8. Seis personas discutiendo sobre un tema.	<p style="text-align: center;">INDUCCIÓN</p> <p>Tras vencer los obstáculos del proceso de selección, los candidatos admitidos se convierten en los nuevos miembros de la organización</p>	1 Ejercicio 4. Será un botón que lleve a la pregunta 1 del Ejercicio 4, Pantalla 20.

	<p>y ocupan los puestos. No obstante, antes de que inicien sus actividades, las organizaciones procuran integrarlos a su contexto, condicionarlos a sus prácticas y filosofías predominantes. A esto se le conoce como inducción.</p> <p>¿Qué es Inducción?</p> <p>Es un programa mediante el cual se logra introducir a los nuevos empleados a la organización, así como a sus tareas, gerentes y grupos de trabajos correspondientes.</p> <p>¿Cuáles son los temas a tratar en estos programas?</p> <p>e. Temas de la organización global. Historia de la compañía, estructura de la compañía, nombre y funciones de los ejecutivos principales, periodo de prueba, norma de seguridad, línea de productos o servicios, descripción del proceso de producción y normas y políticas de la empresa.</p> <p>f. Prestaciones y servicios al personal. Política salarial y de compensación, vacaciones y</p>	<p>2 Menú. Será un botón que lleve al menú, Pantalla 4.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

	<p>días feriados, capacitación y desarrollo, asesoría profesional, seguros individuales y/o de grupo, programas de jubilación, servicios médicos especiales y servicios de cafetería y restaurante.</p> <p>g. Presentaciones personales. Al supervisor, a los capacitadores, a los jefes del supervisor, a los compañeros de trabajo y a los subordinados.</p> <p>h. Funciones y deberes específicos. Ubicación del puesto de trabajo, labores a cargo del empleado, normas específicas de seguridad, descripción del puesto, objetivo del puesto y relación con otros puestos.</p> <p>Ejercicio 4 1 Menú 2</p>	
Pantalla 19	Función: Desarrollo del tema	

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano. Tema de este objeto: Inducción		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
	<p>Pregunta 1</p> <p>¿Cuáles son los temas más comunes a tratar en los programas de inducción?</p> <p><input type="checkbox"/> * Historia de la compañía. * Presentación personal con los jefes. * Quejas de sus nuevos compañeros. 1</p> <p><input type="checkbox"/> * Nombres y funciones de los ejecutivos principales. * Normas específicas de seguridad. * Servicios de cafetería. 2</p> <p><input type="checkbox"/> * Estructura de la compañía. * Presentación personal con los clientes. * Programas de jubilación. 3</p>	<p>1 Al seleccionar aparece la leyenda: Incorrecto. Seguido de un botón para Intentarlo otra vez y un botón que lleve al desarrollo del tema de Inducción, Pantalla 19.</p> <p>2 Al seleccionar aparece la leyenda: Correcto. Seguido de un botón que lleva al menú, Pantalla 4.</p> <p>3 Al seleccionar aparece la leyenda: Incorrecto.</p>

		Seguido de un botón para Intentarlo otra vez y un botón que lleve al desarrollo del tema de Inducción, Pantalla 19.
Pantalla 20	Función: Ejercicio 4	

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano. Tema de este objeto: Capacitación		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
Imagen 9. Contornos de personas siguiendo unas flechas ascendentes al fondo.	<p style="text-align: center;">CAPACITACIÓN</p> <p style="text-align: center;">¿Qué es?</p> <p>Es el medio por el cual se adecua el perfil de una persona al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen, mediante actividades estructuradas, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos</p>	<p>1 Técnicas para detectar necesidades.</p> <p>Botón que abre una ventana con contenido adicional, Pantalla 22</p> <p>2 Dentro. Botón que abre una ventana con</p>

	<p>organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas.</p> <p>¿Cuáles son las etapas a seguir para realizar una capacitación?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar las necesidades de capacitación. Aquí se detectan los actuales problemas de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar. Véase Técnicas para detectar necesidades 1 2. Diseñar el proyecto o programa de capacitación. Se debe definir: ¿Quién debe ser capacitado?, ¿Cómo capacitar?, ¿En qué capacitar?, ¿Quién capacitará? ¿Dónde se capacitara? ¿Cuándo capacitar? y ¿Para qué capacitar? 3. Implantación del programa de capacitación. En esta etapa se lleva a cabo el programa de capacitación diseñado. Se pueden dividir en dos grandes áreas los programas de capacitación referente al lugar donde ocurre esta: dentro 2 y fuera del trabajo 3 	<p>contenido adicional, Pantalla 23</p> <p>3 Fuera del trabajo. Botón que abre una ventana con contenido adicional, Pantalla 24</p> <p>4 Transferencia efectiva. Botón que abre una ventana con contenido adicional, Pantalla 25</p> <p>5 Ejercicio 5. Botón que lleva a la Pregunta 1 del Ejercicio 5, Pantalla 26</p> <p>6. Menú. Botón que lleva al Menú, Pantalla 4.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>4. Evaluación de la capacitación.</p> <p>Conocer si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. Las principales medidas para evaluar la capacitación son: 1) Costo. Comparación entre el monto invertido en el programa de capacitación y sus beneficios, 2) Calidad. Qué tan bien cumplió las expectativas, 3) Servicio. Satisfizo las necesidades de los participantes o no, 4) Rapidez. Qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron, y 5) Transferencia efectiva 4</p> <p>Identificar si se practica lo aprendido.</p> <p>Ejercicio 5 5</p> <p>Menú 6</p>	
Pantalla 21	Función: Desarrollo del tema	

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano. Tema de este objeto: Capacitación		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
	<p style="text-align: center;">Técnicas para detectar necesidades de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de tareas. Los facilitadores inician por evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas. A continuación desarrollan planes específicos con el fin de proporcionar la capacitación necesaria para llevar a cabo esas tareas. • Encuestas. Este enfoque consiste en realizar encuestas entre los candidatos a capacitación para identificar las áreas en que desean perfeccionarse. • Técnica de participación total del facilitador y del capacitado. Consiste en un método para obtener ideas de un grupo de personas sobre un tema determinado. • Técnicas de las tarjetas. Los sujetos investigados, a quienes se 	

	<p>proporciona una serie de tarjetas en las que se anotan las tareas del puesto o áreas de conocimiento, separan las tarjetas en las que creen tener necesidades de capacitación y anotan al reverso las razones que justifican su punto de vista.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pruebas de desempeño. Un sujeto o grupo de ellos se somete a exámenes teóricos y prácticos con el propósito de conocer en qué medida posee los conocimientos, las habilidades y las actitudes exigidas para desempeñar a satisfacción su puesto de trabajo o una parte del mismo. • Planeación de carrera. Uno o varios sujetos, auxiliados por el especialista en capacitación, plantean estrategias específicas de educación y desarrollo con miras a alcanzar dentro de un tiempo determinado cierta posición o puesto dentro de su campo ocupacional o fuera de él. 	
Pantalla 22	Función: Contenido adicional	

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano. Tema de este objeto: Capacitación		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
	<p>Programas de capacitación dentro del trabajo.</p> <p>¿Qué son?</p> <p>Son las técnicas de capacitación que se realizan al mismo tiempo que se cumplen las tareas habituales.</p> <p>¿Cuáles son las más utilizadas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando el mismo jefe asume un rol de entrenador y desarrolla las capacidades de sus empleados. • Rotación de puestos. La cual implica que una persona pase de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo. • Asignación de proyectos especiales que significa encomendar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad. 	
Pantalla 23	Función: Contenido adicional	

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano. Tema de este objeto: Capacitación		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
	<p>Programas de capacitación fuera del trabajo.</p> <p>¿Qué son?</p> <p>Son técnicas de capacitación que, aunque a veces se hacen dentro de horarios laborales, no se llevan a cabo mientras se desempeñan las tareas habituales. Estas técnicas parten de un principio básico: poner al participante en acción.</p> <p>¿Cuáles podemos encontrar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cursos formales de capacitación. Estos pueden ser desde los clásicos cursos de capacitación empresarial hasta posgrados direccionados, elegidos por la organización y pagados por la misma. • Lecturas guiadas. • E-learning. En la mayoría de los casos sólo se trata de actividades de capacitación 	

	<p>que utilizan el soporte tecnológico (el ordenador). Tienen una ventaja sobre los métodos tradicionales, al permitir el entrenamiento de personas sin requerir su desplazamiento físico; otra ventaja es que con éste método las personas pueden elegir el horario en que se capacitarán, ya que podrán hacerlo en cualquier momento.</p> <ul style="list-style-type: none">• Seminarios externos. Existen muchas opciones en el mercado. Se debe tener cuidado al elegirlos.• Método de estudio de casos. Se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral. Lo más frecuente es que los mismos no tengan una única solución, por lo cual son muy adecuados para su análisis grupal, en una instancia que deberá ser conducida por un moderador experto.• Juegos gerenciales. Tienen un propósito de simulación, es decir, poner al participante en	
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

	<p>situaciones simuladas para su formación.</p> <ul style="list-style-type: none">• Programas relacionados con universidades. Los programas en universidades son muy útiles para la formación gerencial integral, pero en general no están enfocados al desarrollo de competencias específicamente.• Licencias sabáticas. Poco frecuentes. Estas proponen, por lo general, un periodo sabático de un año, sin embargo, también puede tratarse de un periodo algo menor, durante el cual el empleado dispone de tiempo libre sin dejar de percibir su salario habitual. Entre sus beneficios se pueden contar, el prevenir el burnout y ser un fuerte aliado en la retención de personas.• Role-playing. En esta se obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en	
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

	<p>la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo. Asimismo, esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancias de las diferencias individuales. Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conferencias y videoconferencias. Las conferencias impartidas por expertos, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etcétera, tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Los bajos niveles de participación, realimentación, transferencias y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición. 	
Pantalla 24	Función: Contenido adicional	

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano. Tema de este objeto: Capacitación		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
	<p>Transferencia efectiva</p> <p>Entre las técnicas más utilizadas actualmente para evaluar esta transferencia se encuentra la Evaluación 360°</p> <p>¿En que consiste la evaluación 360°?</p> <p>En la evaluación 360°, todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor participan en la evaluación. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados.</p>	
Pantalla 25	Función: Contenido adicional	

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano. Tema de este objeto: Capacitación		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
	<p>Pregunta 1. Selecciona el nombre correcto del programa de capacitación fuera del trabajo para cada descripción.</p> <p>-Estos pueden ser desde los clásicos cursos de capacitación empresarial hasta posgrados direccionados, elegidos por la organización y pagados por la misma.</p> <p><input type="checkbox"/> Método de estudio de casos. 1</p> <p><input type="checkbox"/> Cursos Formales de capacitación. 2</p> <p><input type="checkbox"/> Role-playing. 3</p>	<p>1 Al seleccionar aparece la leyenda: Incorrecto. Seguido de un botón para Intentarlo otra vez y un botón que lleve al contenido adicional, Programas de capacitación fuera del trabajo, Pantalla 24.</p> <p>2 Al seleccionar aparece la leyenda: Correcto. Seguido de un botón para continuar con la siguiente pregunta y un botón que lleve al menú, Pantalla 4.</p> <p>3 Al seleccionar aparece la leyenda: Incorrecto. Seguido de un botón para</p>

		Intentarlo otra vez y un botón que lleve al contenido adicional, Programas de capacitación fuera del trabajo, Pantalla 24.
Pantalla 26	Función: Ejercicio 5	

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano. Tema de este objeto: Capacitación		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
	<p>Pregunta 2. Selecciona el nombre correcto del programa de capacitación fuera del trabajo para cada descripción.</p> <p>-Son muy útiles para la formación gerencial integral, pero en general no están enfocados al desarrollo de competencias específicamente.</p> <p><input type="checkbox"/> Programas con universidades. 1 <input type="checkbox"/> Licencias sabáticas. 2 <input type="checkbox"/> Conferencias. 3</p>	<p>1 Al seleccionar aparece la leyenda: Correcto. Seguido de un botón para continuar con la siguiente pregunta y un botón que lleve al menú, Pantalla 4.</p> <p>2 Al seleccionar aparece la leyenda: Incorrecto. Seguido de un botón para</p>

		<p>Intentarlo otra vez y un botón que lleve al contenido adicional, Programas de capacitación fuera del trabajo, Pantalla 24.</p> <p>3 Al seleccionar aparece la leyenda: Incorrecto. Seguido de un botón para Intentarlo otra vez y un botón que lleve al contenido adicional, Programas de capacitación fuera del trabajo, Pantalla 24.</p>
Pantalla 27	Función: Ejercicio 5	

Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano. Tema de este objeto: Capacitación		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
	<p>Pregunta 3.</p> <p>Selecciona el nombre correcto del programa de capacitación fuera del trabajo para cada descripción.</p> <p>-Permite el entrenamiento de personas sin requerir su desplazamiento físico.</p> <p><input type="checkbox"/> Licencias sabáticas. 1</p> <p><input type="checkbox"/> Juegos gerenciales. 2</p> <p><input type="checkbox"/> E-learning. 3</p>	<p>1 Al seleccionar aparece la leyenda: Incorrecto. Seguido de un botón para Intentarlo otra vez y un botón que lleve al contenido adicional, Programas de capacitación fuera del trabajo, Pantalla 24.</p> <p>2 Al seleccionar aparece la leyenda: Incorrecto. Seguido de un botón para Intentarlo otra vez y un botón que lleve al contenido adicional, Programas de capacitación fuera del trabajo, Pantalla 24.</p>

		3 Al seleccionar aparece la leyenda: Correcto. Seguido de un botón para continuar con la siguiente pregunta y un botón que lleve al menú, Pantalla 4.
Pantalla 28	Función: Ejercicio 5	


Tutorial del proceso de Atracción, Selección y Capacitación del talento humano. Tema de este objeto: Bibliografía		
Objetos en la página	Texto	Observaciones
Imagen 10. Libro abierto.	<p style="text-align: center;">BIBLIOGRAFÍA</p> <p>Alles, M. (2010). <i>Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.</i> Granica: México</p> <p>Alles, M. (2011). <i>Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias.</i> Granica: México</p>	1 Menú. Botón que lleve al Menú, Pantalla 4.


	<p>Arias, L. & Espinosa, V. (2011). <i>Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño</i>. Trillas: México</p> <p>Bohlander, G.; Sherman, A. & Snell, S. (2001). <i>Administración de Recursos Humanos</i>. Thomson: Madrid</p> <p>Chiavenato, I. (2009). <i>Gestión del talento humano</i>. McGraw Hill: México</p> <p>DeCenzo, D. & Robbins, S. (2001). <i>Administración de Recursos Humanos</i>. Limusa: México</p> <p>De la Calle, M. & De Urbina, M. (2004). <i>Fundamentos de Recursos Humanos</i>. Pearson: Madrid</p> <p>Gil, F. & Alcover, C. (2003). <i>Introducción a la Psicología de las organizaciones</i>. Alianza Editorial: Madrid</p> <p>Grados, J. (2003). <i>Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal</i>. Manual Moderno: México</p>	
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--


	<p>Ivancevich, J. (2005). <i>Administración de Recursos Humanos</i>. McGraw Hill: México</p> <p>Landy, F. & Conte, J. (2005). <i>Psicología Industrial</i>. Mc Graw Hill: México</p> <p>Mendoza, A. (2003). <i>Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo</i>. Trillas: México</p> <p>Rodríguez, A. (1999). <i>Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones</i>. Ediciones Piramide: Madrid</p> <p>Rodríguez, A.; Díaz, F.; Fuertes, F.; Martín, M.; Montalbán, M.; Sánchez, E. & Zarco, V. (2004). <i>Psicología de las organizaciones</i>. UOC: Barcelona</p> <p>Shein, E. (1982). <i>Psicología de la Organización</i>. Prentice Hall: México</p> <p>Spector, P. (2007). <i>Psicología Industrial y Organizacional</i>. El Manual Moderno: México</p>	
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--


	<p>Ulrich, D. (2008). <i>Recursos Humanos Champions</i>. Granica: México</p> <p>Werther, W & Davis, K. (2008). <i>Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas</i>. McGraw Hill: México</p> <p>Menú 1</p>	
Pantalla 29	Función: Desarrollo del tema	


Fichas para descripción de objetos.


No. y Título de objeto.	Imagen 1. Símbolo FES Iztacala combinado con el de la UNAM
Tipo de objeto.	No interactivo.
Contextualización.	Tema: Caratula
Objeto:	
Ubicación imagen.	http://www.rumboalenarm.com/2011/universidades/unam-fesi/


No. y Título de objeto.	Imagen 2. Psi, letra griega asociada con Psicología.
Tipo de objeto.	No interactivo.
Contextualización.	Tema: Contenido Caratula
Objeto:	 A large, stylized Greek letter Psi (Ψ) in a dark gray color with a subtle gradient and a soft shadow, centered in the cell.
Ubicación imagen.	http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Psi2.png?uselang=es


No. y Título de objeto.	Imagen 3. Símbolo FES Iztacala
Tipo de objeto.	No interactivo.
Contextualización.	Tema: Menú
Objeto:	
Ubicación imagen.	http://tlali.iztacala.unam.mx/lectura_estrategica/


No. y Título de objeto.	Imagen 4. Cuatro adultos con flecha ascendente de fondo.
Tipo de objeto.	No interactivo.
Contextualización.	Tema: Análisis y descripción del puesto.
Objeto:	
Ubicación imagen.	http://reflexionesdelaempresa.blogspot.mx/2010/11/la-importancia-de-la-psicologia.html

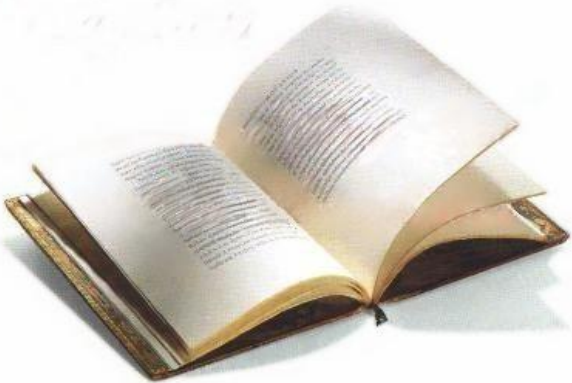
No. y Título de objeto.	Imagen 5. Mano ofreciendo dinero a un cerebro.
Tipo de objeto.	No interactivo.
Contextualización.	Tema: Atracción del Talento.
Objeto:	 A photograph showing a human brain being held in one hand, while another hand offers a banknote to it, symbolizing investment in talent.
Ubicación imagen.	http://www.psicologosorganizacionales.net/2009/02/invertir-en-el-cerebro-es-un-buen.html

No. y Título de objeto.	Imagen 6. Cuatro adultos y un rompecabezas de fondo
Tipo de objeto.	No interactivo.
Contextualización.	Tema: Selección del Talento humano.
Objeto:	
Ubicación imagen.	http://www.inyes.com.ar/contenidos/2010/02/01/Editorial_3387.php

No. y Título de objeto.	Imagen 7. Mujer en una entrevista de trabajo.
Tipo de objeto.	No interactivo.
Contextualización.	Tema: Entrevista por competencias.
Objeto:	
Ubicación imagen.	http://www.dvconsulting.com.mx/%25EF%25BB%25BF10-cosas-tomar-en-tu-entrevista.html&ust=1345933628011266&usg=AFQjCNGExZbgWxnLsnPdqR33N691CLwkWQ

No. y Título de objeto.	Imagen 8. Seis personas discutiendo sobre un tema.
Tipo de objeto.	No interactivo.
Contextualización.	Tema: Inducción.
Objeto:	
Ubicación imagen.	http://psicoloraculo.blogspot.com/2011/04/la-psicologia-organizacional.html .

No. y Título de objeto.	Imagen 9. Contornos de personas siguiendo unas flechas ascendentes al fondo.
Tipo de objeto.	No interactivo.
Contextualización.	Tema: Capacitación.
Objeto:	
Ubicación imagen.	http://jcvalda.wordpress.com/2010/03/18/el-capital-humano-como-creador-de-valor-en-la-empresa/

No. y Título de objeto.	Imagen 10. Libro abierto.
Tipo de objeto.	No interactivo.
Contextualización.	Tema: Bibliografía.
Objeto:	
Ubicación imagen.	http://justoserna.com/2010/07/01/este-libro-tiene-mucha-lectura/

CONCLUSIONES

El ser humano al darse cuenta que era incapaz de satisfacer todas sus necesidades por si mismo, creó organizaciones. Posteriormente, éstas se volvieron para el hombre el lugar donde pasa más tiempo a lo largo de su vida, y depende de éstas para nacer, aprender, trabajar, ganar un salario, curar sus males y obtener los servicios y productos que necesita. Es indudable que el ser humano ha sido, es y seguirá siendo la base primordial de toda organización. Y aunque resulte obvia la importancia de éste dentro de las organizaciones, a través de la historia podemos comprobar que no se ha valorado de tal manera.

Por años se trato a las personas como simples recursos de producción, sin tomar en cuenta sus necesidades físicas, emocionales, de aprendizaje y demás que un ser tan complejo como lo es el ser humano demanda.

Posteriormente, como intento para responder a algunas necesidades, se origino el área de recursos humanos, aunque terminó dedicándose únicamente a las áreas administrativas (nomina, contratación, despidos, relaciones sindicales, entre otros).

En la época actual, donde el conocimiento vale más que la mano de obra, surgieron los equipos de gestión del talento humano. Su objetivo: atraer y retener talentos. Comprendiendo como talentos, a las personas que poseen conocimientos, habilidades, juicios y actitud emprendedora. Proporcionándoles en la organización un ambiente interno donde puedan desarrollarse, delegándoles y atribuyéndoles mayores facultades (empowerment) y aplaudiendo su iniciativa, dentro de una cultura organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción y espíritu de equipo, con el fin de obtener capital humano. Siendo el capital humano, actualmente, la mayor ventaja competitiva de las organizaciones para lograr el éxito en este mundo globalizado.

Lamentablemente en México aun podemos encontrar organizaciones que continúan percibiendo a las personas como simples recursos de producción, sin darles ninguna importancia a las personas que las integran.

Se puede culpar por tal escenario a la actual situación económica del país. Tal como se describe en el capítulo IV, el entorno donde opera la organización ejerce una fuerte influencia sobre sus prácticas de reclutamiento, sus políticas de compensación y contratación, los incentivos, capacitación de su personal, etcétera. Hoy en día, en México existe una alta tasa de desempleo, lo cual produce que el Mercado de Trabajo (MT) donde se desenvuelven las organizaciones, se encuentre en situación de demanda, es decir que las oportunidades de trabajo son menores que la oferta. Lo cual produce que una gran cantidad de personas se disputen los empleos del mercado, orillándolos a aceptar cualquier condición de trabajo, por muy insegura, insalubre e inhumana que esta sea. Y a su vez, las organizaciones no tienen la necesidad de invertir en ninguna mejora para sus miembros.

Y aunque parezca que la respuesta a esta situación es esperar hasta que la economía mejore y haya más oportunidades de empleo, logrando que las ofertas de trabajo sean más que la demanda, con el fin de que las organizaciones comiencen a darle importancia a sus miembros; en mi opinión lo más indicado es que si las organizaciones quieren competir y prevalecer en este mundo globalizado, es necesario empezar a valorar y gestionar de manera adecuada los talentos que pueden encontrar en el Mercado de Recursos Humanos.

Aunque no sólo es necesario modificar las visiones que tienen las organizaciones hacia sus miembros, sino que también es indispensable mejorar la educación de las personas.

Se debe educar gente con iniciativa, emprendedoras, proveerlos de diversas habilidades, variados conocimientos y que definan prioridades, con el fin de convertirlos en talentos y puedan competir en este mundo donde el conocimiento ha adquirido un valor indispensable.

En mi experiencia, durante mi formación en la FESI, y respecto a mi campo de estudio, me fomentaron la iniciativa, excelente característica de una persona en cualquier empleo; me enseñaron a analizar las situaciones y su contexto, lo cual me ha facilitado el trabajo al elaborar perfiles psicológicos; me instruyeron para juzgar los hechos y definir prioridades (juicio); y finalmente, me proveyeron de conocimientos de distintos enfoques de la Psicología con el fin de tener diversas herramientas para desempeñarme, al momento de introducirme al Mercado de Laboral.

Lamentablemente, me formaron más en el área clínica, la cual actualmente en el MT es muy escasa. En cambio, el área organizacional en donde se puede hallar mayores oportunidades de empleo, la conocí a grandes rasgos. Y no sólo hablando teóricamente, sino también en la práctica, ya que al momento de realizar mis prácticas profesionales y mi servicio social lo más factible era realizarlo en el área clínica, sobre todo dentro de la FESI.

Todo esto produjo que no estuviera bien preparada en el momento de incorporarme al mercado laboral, orillándome a tomar cursos extracurriculares y tener dificultades para encontrar empleo ya que no tenía experiencia alguna en el área.

Por ende, encuentro necesario no simplemente introducir teóricamente a los psicólogos de la FESI al área organizacional, sino que también empaparlos de habilidades con la práctica de ésta durante el servicio social y prácticas profesionales, especialmente cuando la FESI cuenta con varias Zonas Industriales muy cercanas a ella, situación que debería facilitar la introducción de los alumnos a estas.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, A. (2008). *Proceso de la entrevista: los conceptos y modelos*. México: Limusa
- Alcover, C. & Gil, F. (2003). Organizaciones y comportamiento organizacional. En F. Gil & C. Alcover (coords.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (pp. 33-59). Madrid: Alianza Editorial
- Alles, M. (2010). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. México: Granica
- Alles, M. (2011). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. México: Granica
- Arias, L. & Espinosa, V. (2011). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Trillas
- Bohlander, G., Sherman, A. & Snell, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: Thomson
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill
- De la Calle, M. & De Urbina, M. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson
- DeCenzo, D. & Robbins, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa
- Gil, F. & Alcover, C. (2003). *Introducción a la Psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial
- Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual Moderno

- Grados, J. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas
- Guth, A. (2004). *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. México: Trillas
- Ivancevich, J. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill
- Kiernan, M. (1998). 11 Mandamientos de Administración del Siglo XXI. Sao Paulo: Makron Books. En: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill
- Landy, F. & Conte, J. (2005). *Psicología Industrial*. México: Mc Graw Hill
- Mendoza, A. (2005). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. México: Trillas
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid: Pearson
- Peñalosa, E. & Landa, P. (2008). Objetos de aprendizaje: una propuesta de conceptualización, taxonomía y metodología. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*. 11, 3, pp. 19-49. En: <http://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin>
- Reig, E., Fernández, J. & Jauli, I. (2003). *Los Recursos Humanos*. Madrid: Thomson
- Reza, J. (2007). *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*. México: Panorama Editorial
- Rodríguez, A. (1999). *Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide
- Rodríguez, A. & Díaz, F. (2004). La organización y la red de organizaciones como unidad de análisis. En A. Rodríguez (coord.), *Psicología de las organizaciones* (pp. 233-283). Barcelona: UOC

- Schein, E. (1975). *Psicología de la organización*. Prentice Hall: México. En: Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual Moderno
- Shein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall
- Siliceo, A. (2008). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa
- Spector, P. (2007). *Psicología Industrial y Organizacional*. México: El Manual Moderno
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Wiley & Sons. En: Alles, M. (2011). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. México: Granica
- Ulrich, D. (2008). *Recursos Humanos Champions*. México: Granica
- Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. México: McGraw Hill
- Wilson, Jr. (2000). *Cazadores de cabezas*. México: Océano
- www.iso.org
- Zarco, V., Rodríguez, A. & Martín, M. (2004). *Introducción a la Psicología de las organizaciones*. En: A. Rodríguez (coord.), *Psicología de las organizaciones* (pp. 19-67). Barcelona: UOC
- Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Pearson Educación