



UNAM IZTACALA

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

"El Rol del Psicólogo en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal"

T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A (N)

Erick Jiménez Mosqueda

Directora: Mtra. Ana Elena del Bosque Fuentes

Dictaminadores: Lic. Israel Trejo González

Lic. Lino Mauricio Contreras Vázquez





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos:

A Dios, por sus bendiciones...

A mis padres, por su apoyo incondicional, por su comprensión, por sus consuelos en los momentos difíciles, por creer en mí y entenderme y por sobre todas las cosas, por su amor. Gracias por ser un ejemplo en mi vida llenándome de valores, forjando en mí las bases para ser el mejor ser humano posible. A mi papá por ser mi más claro ejemplo de responsabilidad y cariño y por siempre estar cuando lo he necesitado. A mi mamá por su amor y por convertirse en la mejor mamá que existe, fungiendo como guía en todo momento y dándome con su ejemplo las bases para salir adelante, gracias por escucharme, por tus consejos y por ser mi mejor Psicóloga.

A mi abuelita y a mis tías por su infinito amor y apoyo, porque sin él cuando más lo necesité no hubiese podido consumir este logro. Gracias por sus cuidados, su preocupación y por siempre estar pendientes de mi bienestar, este logro también es suyo.

A mi hermano y a mi primo por ser mis compañeros de juegos cuando era niño, por siempre estar conmigo y compartir nuevas experiencias, gracias por hacerme sentir acompañado y apoyado en todo momento. A mi prima por creer en mí y por su confianza.

A cada uno de mis amigos que ha estado conmigo compartiendo cada etapa de mi vida, tanto personal como en mi formación profesional, gracias por tantos momentos importantes compartidos e infinitamente gracias por creer en mí.

A mi asesora de tesis por su tiempo para conmigo en este proyecto, por su paciencia y por su apoyo.

A aquellos que desde el cielo han iluminado mi camino...

Gracias a todas las personas que han creído en mí.

INDICE

Introducción.....	1
Capítulo 1	
Desarrollo de la Psicología Industrial y Organizacional.....	5
1.1 Definición de Psicología Industrial y organizacional.....	5
1.2 Teoría sistémica en la Psicología Industrial y Organizacional.....	7
1.3 Antecedentes históricos de la Psicología Industrial y Organizacional.....	9
1.4 Objetivos de la Psicología Industrial y Organizacional.....	15
Capítulo 2	
Administración de Recursos Humanos.....	17
2.1 Reclutamiento y Selección de Personal.....	25
2.2 Finalidad e importancia del Reclutamiento.....	25
2.3 Definición de Selección de Personal.....	26
2.4 Finalidad e importancia de la Selección.....	28
Capítulo 3	
Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.....	31
3.1 Vacante.....	34
3.2 Análisis del Puesto.....	34
3.3 Requisición de Personal.....	36

3.4 Reclutamiento de Candidatos.....	36
3.5 Entrevista Inicial.....	42
3.6 Pruebas y Evaluaciones.....	44
3.6.1. Evaluación Técnica y Psicológica.....	47
3.7 Entrevista Estructurada.....	52
3.8 Examen Médico.....	56
3.9 Análisis de resultados y toma de decisión.....	58
3.10 Contratación.....	59
3.11Inducción.....	59
Conclusiones	
Implicaciones profesionales del Psicólogo dentro de las organizaciones.....	62
Bibliografía.....	71

INTRODUCCIÓN

La psicología es una de las disciplinas más amplias en cuanto a sus áreas de investigación, sin embargo con el mismo objeto de estudio: “el hombre dentro de un determinado contexto”. La diferencia se encuentra en el contexto donde cada área se desarrolla para llevar a cabo su estudio.

La psicología organizacional es una rama relativamente joven, dedicada al estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones y ésta sustenta su base teórica en el conocimiento de la conducta humana en el trabajo, así como en las situaciones a las que se pretenden aplicar estos conocimientos con el fin de mejorar este comportamiento y hacerlo más satisfactorio para el individuo y para la sociedad. Es aquí donde cobra importancia el rol del psicólogo dentro de las organizaciones, independientemente de la perspectiva o corriente que se esté utilizando para estudiar u observar dicho comportamiento, resulta fundamental su presencia por ser un profesionalista cuya formación académica lo capacita para analizar problemas humanos y proponer estrategias de solución. El aporte del psicólogo dentro de una empresa implica el desarrollo de las competencias de integración tanto laboral como social y el apego de los trabajadores a una cultura organizacional o “filosofía del trabajo”.

Considerando que el ser humano, en su carácter social, se ha desarrollado desde la interacción, descubriendo en el trabajo coordinado la posibilidad de satisfacer sus necesidades y garantizando su subsistencia, paulatinamente se ha construido un mundo de organizaciones, e históricamente ellas han tenido diversas formas de pensarse. En relaciones humanas, en actividades sociales, en la vida cotidiana en general, es pensar en organizaciones, porque ellas son el eslabón fundamental de mantenimiento y desarrollo de cualquier sociedad.

La organización industrial no sólo se conforma de máquinas y edificios, sino también del recurso humano, y si éste se encuentra en óptimas condiciones el

nivel de productividad se incrementará notablemente, reflejándose tanto la calidad del servicio como del producto, según sea el caso.

Con relación al aspecto humano, el objetivo de las organizaciones es la coordinación y eficacia en la realización del trabajo dentro de ésta, considerando que el potencial humano es vital para el funcionamiento de cualquier organización.

Así como todo individuo requiere satisfacer necesidades y así mismo buscar sus medios para alcanzar sus objetivos personales, lo mismo pasa con las organizaciones, éstas se ven en la necesidad de contar con el suficiente personal con el cual se llegará el éxito y se cumplirán los objetivos que busca la organización. Estas funciones son desarrolladas por el personal del departamento de recursos humanos de cada organización, y ya que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, toda organización debe prestar primordial atención a sus recursos humanos, siendo esta el área en que se puede desarrollar profesionalmente el psicólogo.

Orozco (1980) considera al respecto que las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución primordial del elemento humano con el que cuentan. Puede decirse que una organización es el retrato de sus miembros. Entonces, lo que corresponde en estos casos es, en definitiva la selección técnica del personal. Ello significa, la elección de la persona adecuada para el puesto adecuado y al costo adecuado, que permita la realización personal del trabajador en el desempeño de su puesto, así como el desarrollo de sus habilidades y potencialidades. A fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y para la comunidad en que se desenvuelve; de esta manera, también será más útil a los propósitos de la organización.

Para lograr lo anterior, resulta de suma importancia que el proceso de reclutamiento y selección esté siempre acompañado por una puntual y adecuada capacitación de los recursos humanos.

Por lo anterior, podemos definir al reclutamiento y la selección de personal como el proceso mediante el cual se busca, obtiene y elige al candidato, dentro del total

de aspirantes, que más se acerque a los requisitos demandados por el puesto a cubrir.

Es por lo anterior, que toda empresa debe preocuparse por obtener la mayor eficiencia en el desempeño de sus trabajadores, sin embargo, no todas toman en cuenta que esto se logra mediante una correcta selección de personal.

Cuando una empresa carece de las técnicas adecuadas para el reclutamiento y la selección de su personal, la organización podría poner en peligro su estabilidad, reflejándose en la excesiva rotación de personal, aumento en los costos de adiestramiento, baja eficacia en el trabajo y duplicidad de funciones.

Como ya anteriormente mencionó, el creciente desarrollo de las empresas y la importancia que éstas le dan sus personal en la actualidad, exige la existencia de técnicas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal cada vez más avanzados para lograr obtener recursos humanos más calificados y adecuados para la organización, así mismo que la lleven al éxito, es por lo anterior que el objetivo de éste trabajo consiste en hacer un análisis teórico del proceso de reclutamiento y selección de personal, poniendo especial atención en las técnicas utilizadas para reclutar y seleccionar al personal que laborará en las organizaciones, así mismo se plantea la discusión sobre el rol que debe desempeñar el psicólogo dentro de las organizaciones, específicamente en el proceso de reclutamiento y selección de personal, funciones que muchas veces son desempeñadas por profesionales de áreas administrativas u otras, marginando la actividad del psicólogo dentro de la organización.

En el primer capítulo se aborda la definición de la psicología industrial y organizacional, así como se menciona de manera general los inicios de la psicología dentro de las empresas, su evolución, hasta conformar lo que hoy en día es conocida como Psicología organizacional.

Correspondientemente al segundo capítulo, en éste se presenta la Administración de Recursos Humanos, se da un panorama de ésta y su función dentro de las organizaciones, así mismo, se hace una breve descripción del proceso de

reclutamiento y selección de personal y su relación con la Administración de Recursos Humanos (ARH) y el papel que desempeña el psicólogo dentro de ésta.

En el tercer capítulo se aborda el proceso de reclutamiento y selección de personal, describiendo cada una de las fases que lo conforman, esto desde la revisión teórica y el análisis de distintos autores como: Grados (1988), Guth (1994), Arias (1994), Chiavenato (1994), Ansorena (1996), Dessler (1996), Orozco (1980), Stanton (1997), y Schein (198). A su vez se presentan algunas de las pruebas y técnicas utilizadas durante este proceso.

En el cuarto capítulo es de suma importancia, pues en éste se refleja uno de los objetivos del presente trabajo, mostrando las funciones que el psicólogo desempeña dentro del marco de las organizaciones, las cuales muchas veces se encuentran invadidas por profesionales de otras áreas. Así mismo se hace una crítica personal al respecto y se justifica por qué el Psicólogo pertenece al área de Recursos Humanos dentro de las empresas, y de manera particular al proceso de reclutamiento y selección de personal. A su vez, también se hace una crítica con respecto a las funciones que en la actualidad el psicólogo realiza dentro de las organizaciones.

CAPITULO 1

DESARROLLO DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se aborda la relación existente entre la psicología científica con la industria conformando la psicología industrial, siendo ambas una rama de aplicación de la psicología. Así mismo, se presentan elementos que muestran la evolución de la psicología industrial, hasta formar lo que hoy en día conocemos como psicología organizacional, siendo precisamente dentro de éstas donde el psicólogo tiene su campo de acción y tiene lugar dentro de la industria. Es por lo anterior que el objetivo del capítulo se centra en conocer la evolución de la psicología dentro de la industria y las organizaciones.

1.1 Definición de Psicología Industrial y Organizacional

La Psicología industrial y organizacional es el estudio científico del comportamiento dentro del ámbito de los negocios y de la industria, por lo tanto, está interesada en el comportamiento de tres amplias clasificaciones de individuos: los trabajadores, los administradores y los consumidores. De acuerdo con Vargas (2001) es una tecnología y una ciencia aplicada y ambas utilizan en general los descubrimientos de las ciencias de la conducta para mejorar la eficacia de las organizaciones y contribuir por derecho propio a una mejor comprensión del comportamiento humano.

Aunque hoy podemos hablar de psicología Industrial y organizacional como una misma rama, no siempre fue así. Cabe señalar que el término psicología industrial se usó durante muchísimos años para referirse al estudio de organizaciones industriales exclusivamente; por lo mismo resultaba limitado excluyendo a otro tipo de organizaciones, por ejemplo: las educativas, hospitalarias, de recreación, etc. Por ello, con el paso del tiempo se ha sustituido el término de psicología industrial por el de psicología organizacional. (Rojas, 1993).

Jiménez (1976) señala que a la psicología industrial (organizacional) se le puede llamar de igual manera psicología del trabajo, por denominarla en forma más genérica y tal vez más apropiada dándole como significado a la psicología del trabajo, la tecnología derivada de la ciencia psicológica en su aplicación para resolver y analizar las relaciones funcionales en las operaciones del trabajo. Así mismo, en el desarrollo de la disciplina, se ha ido conformando en lo que ahora se prefiere denominar psicología organizacional.

La psicología industrial moderna (organizacional) estudia el comportamiento con el propósito de aprovechar al máximo la potencialidad de ejecución y satisfacción personal. Por lo tanto, tiene responsabilidades para con los empleados y los patrones.

La base teórica que sustenta la nueva Psicología Industrial, ahora denominada Psicología organizacional es el conocimiento de la conducta humana dentro del campo de trabajo, sin embargo, a su vez, también pretende aplicar estos conocimientos a las realidades laborales en una época y un lugar determinado, de esta forma, se busca mejorar el comportamiento haciéndole más satisfactorio para el individuo y más útil para la sociedad (Blum y Jaimés, 1985).

La aplicación de la psicología en el campo de las organizaciones permite comprender mejor las características, posibilidades y limitaciones de sus recursos humanos e igualmente se aprecia cómo los procedimientos y modelos formales se ven matizados por el elemento humano. Sin embargo, los recursos humanos no son propiedad de la organización; los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etcétera del individuo son parte del patrimonio personal. (Armenta y Tapia, 2002).

Howel (1979, cit en: Cuevas, 1992) menciona que la psicología industrial y organizacional forman parte sustancial del esfuerzo por comprender el comportamiento humano. Su interés abarca desde los procesos de los individuos hasta los procesos de la organización, pasando por los procesos interpersonales,

de esta forma la psicología industrial u organizacional buscan comprender a la gente en el contexto de la organización en particular y aplicar lo encontrado para lograr algún tipo de mejora.

1.2 Teoría sistémica en la Psicología Industrial y Organizacional

La Psicología al igual que otras disciplinas ha tratado de explicar la estructura y funcionamiento de las organizaciones en base a la teoría general de los sistemas.

Según Shein (1982) la psicología industrial u organizacional como campo de conocimiento, está íntimamente ligada al reconocimiento de que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que la mayoría de las preguntas que uno puede hacer sobre las determinantes de la conducta de un individuo dentro de una organización se tiene que considerar desde el punto de vista de todo un sistema social.

De acuerdo al biólogo Von Bertalanffy (cit en: Lara, 1992) el sistema es un conjunto de de unidades entre las cuales existen relaciones de partes que forman un todo. Así un departamento puede ser visto como un sistema compuesto de varios subsistemas (secciones o sectores) y esto a su vez por procesos pertenecientes a un sistema (empresa) que está integrado en un suprasistema (el sistema o la comunidad). El sistema total es representado por todos los objetos, atributos y relaciones necesarias para la realización de un objetivo.

Los sistemas puede considerarse como abiertos o cerrados, los cerrados son estáticos, no se desarrollan, por lo tanto tienden a desaparecer con el tiempo, mientras que el sistema abierto siempre está en una relación dinámica con su ambiente y recibe diferentes entradas de material (insumos), que se transforman y salen en forma de productos, esto permite que el sistema esté en continuo desarrollo.

De acuerdo a varios autores la organización es considerada como un sistema abierto debido a su interacción continua con su medio, logrando así un estado de equilibrio dinámico. La supervivencia del sistema no sería posible sin un flujo

continuo de transformación de y producción de los recursos con los que cuenta la empresa. Para ello cuenta con una serie de parámetros como son: las unidades de influencia o de control que se conoce como inputs (elementos que alimentan un sistema para su proceso con el fin de obtener un producto), la transformación y afectación (serie de acciones de acuerdo con un plan que hace pasar un elemento por procedimientos de una fase a otra, para obtener un objetivo), y la restante o resultante se llama producto., y por último la retroalimentación o transformación (feedback).

La teoría del sistema abierto indica que la actividad de cualquier parte de la organización afecta la actividad de todas las demás partes. La teoría sistémica utiliza modelos, incluyendo subsistemas variables, con el fin de explicar en forma adecuada el comportamiento de la organización, siendo el elemento principal de la organización, el individuo (Yoder, cit en: Avila, 1993).

Para Katz y Kahn (cit en: Avila 1993), la organización como un sistema abierto presenta las siguientes características:

- a) Importación de la energía: La organización recibe algunos insumos del ambiente y necesita reservas de energía de otras instituciones, o de personas, también del medio ambiente natural.
- b) La transformación: Los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforman sus insumos en productos acabados.
- c) El “output” o salida: Los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente.
- d) Los sistemas como ciclos de eventos: El sistema abierto está en interacción continua con su medio logrando un estado estable o del equilibrio dinámico mientras conserva su capacidad de trabajo de transformación de la energía. La supervivencia del sistema no sería posible sin flujo continuo de transformación y producción, así recibe suficientes recursos para mantener su operación y sacar los

recursos transformados hacia el medio en cantidad suficiente para que el ciclo continúe (Kast, 1982, cit en Lara, 1992).

Por ejemplo, la organización recibe insumos de la sociedad en forma de gente, materiales, dinero e información, transformando estos insumos en productos y servicios, y da la recompensa suficiente a los miembros de la organización para mantener su participación. Para la empresa, el dinero y el factor humano proveen el mecanismo para reiniciar el ciclo de sus recursos entre ella y su ambiente. De allí que toda organización se preocupe por tener los recursos humanos apropiados a sus necesidades.

Todo sistema abierto está constituido por subsistemas, y estos a su vez por procesos, los cuales coordinados mutuamente le van a dar vida a la organización cubriendo sus objetivos particulares.

1.3 Antecedentes históricos de la Psicología industrial y su evolución

Resulta difícil poner fecha a los inicios de la Psicología industrial, sin embargo, el 20 de Diciembre de 1901, es considerada la fecha de inicio de la psicología en ésta área, cuando el Doctor Walter Dill Scott, psicólogo de la universidad de Northweswrn, pronunció un discurso, analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad, al estudiar el comportamiento de los consumidores, posteriormente siguiéndole doce artículos de revistas que se combinaron en 1903, para dar origen al libro “The teory of Advertising”, siendo este el primer libro que implicaba la aplicación de la psicología al mundo de los negocios.

Por otro lado, a Hugo Musnterberg se le ha concedido el honor de ser el primer Psicólogo industrial, esto debido a que en 1911 formuló las bases de la aplicación de la Psicología científica al ámbito industrial. Siendo director de laboratorio de Psicología en Harvard y en su libro “Psicología y eficiencia industrial” definió los conceptos de productividad y rendimiento como efecto de la contribución y el esfuerzo de los trabajadores; incluyendo temas como el aprendizaje, el ajuste a

las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta. (Arias, 1994; cit en: Armenta y Tapia, 2002).

Hugo Munsterberg también encabezó el movimiento de la Psicotécnica, rama de la psicología destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana, provocando en la industria norteamericana una aceptación de la disciplina psicológica.

Desde otro enfoque uno de los principales promotores para el surgimiento de la Psicología industrial fue el de Taylor en 1911, específicamente, los estudios de Taylor se enfocaron en la administración clásica. Con sus estudios realizados no sólo se aumentó la productividad del trabajador, sino que evitó también la realización de esfuerzos innecesarios creando oficinas de selección, además centralizó las funciones de reclutamiento y selección y demostró que el adiestramiento de los trabajadores era necesario. Taylor aportó innovaciones organizacionales que modifican en gran medida la práctica laboral en la descripción de los puestos, la selección y la capacitación de los trabajadores, la implementación de los programas de incentivos y la organización de los procesos de trabajo. (Arias, 1994; cit en: Armenta y Tapia, 2002).

Posteriormente ante la primera guerra mundial (1914-1918), los psicólogos formaron parte fundamental al ser los encargados de los programas de reclutamiento y selección, aunados a las investigaciones sobre motivación, la moral y los problemas psicológicos creados por la incapacidad física de los soldados. Una vez terminada la guerra, los conocimientos psicológicos se enfocaron a las industrias, las cuales a causa de la guerra se veían afectada la productividad de sus trabajadores (Blum y Jaimes, 1985; Flores, 1996; cit en: Armenta y Tapia, 2002).

Años posteriores a la primera guerra mundial la industria comenzó a interesarse por el estudio psicológico dentro de las organizaciones, y es en la fábrica de Western Electric en Hawthorne, donde se iniciaron los estudios de Hawthorne en 1927, siendo estos probablemente los estudios de investigación más importantes

que se hayan creado en las industrias. Estos trabajos abarcaron las áreas de relaciones humanas, espíritu de equipo y motivación, descubriendo primordialmente que las condiciones sociopsicológicas del ambiente laboral tienen mucha más importancia que las condiciones físicas (aumentos de luminosidad, periodos de descanso, almuerzos gratis, jornada laboral más corta). Los resultados más importantes se obtuvieron cuando se eliminaron todas las mejorías ambientales realizadas observándose que aún así la productividad seguía creciendo (Schutz, 1991; cit en: Armenta y Tapia, 2002). Lo anterior propició un crecimiento de la psicología dentro de las organizaciones específicamente en las diversas fuerzas sociopsicológicas que influyen en la satisfacción y eficiencia en el trabajo.

Pérez (1998) afirma que los estudios anteriormente mencionados proporcionaron las bases y el impulso para la expansión de la psicología industrial más allá del campo de la selección, la colocación y las condiciones de trabajo, pasando a estudiar las motivaciones, la moral y las relaciones humanas en las organizaciones.

El lapso comprendido entre la primera y la segunda guerra mundial, es para la industria un periodo de transición entre las maquinas y la ciencia. Es precisamente durante este lapso que las industrias fueron empleando cada vez hombres más preparados, es decir, tuvieron que recibir estudios especializados para resolver problemas, reconociéndose también que era necesario tener a alguien capaz de supervisar y poder manejar a los trabajadores (Garzón, 1998).

Fue de tal auge lo encontrado en los estudios anteriormente mencionados, que estos sirvieron como factor motivante para que en 1917 las universidades comenzaran a impartir cursos de psicología aplicada ofreciéndose poco a poco cursos en campos específicos de la psicología aplicada, tales como la psicología industrial, psicología de personal, psicología vocacional y psicología de la publicidad. En 1920 se comenzaron a otorgar grados doctorales en la especialización de psicología industrial en universidades de los Estados Unidos.

Fue precisamente en esta época, en años posteriores a la primera guerra mundial que se dio por toda Europa y Estados Unidos la creación de organizaciones e instituciones con fines psicológicos, destacando las siguientes:

Scott y otros investigadores en 1919 fundaron la “Scott Company of Philadelphia”, la cual fue la primer organización de consultoría psicológica que se creó y que se orientó hacia problemas del personal en la industria.

Para 1921 se creó la Psychological Corporation, institución consultora con psicólogos en prospectiva, en donde su principal objetivo fue encaminado a evolucionar y promover la utilidad de la psicología en la industria, siendo la meta principal promover la utilidad de la psicología en la industria teniendo como prioridad el mantener una reputación de calidad en el campo.

La segunda guerra mundial (1939-1945) fue uno de los factores más importantes para el crecimiento de la psicología dentro de la industria, pues la ayuda obtenida de parte de la psicología al esfuerzo bélico demostró a muchos que la psicología aplicada podía ofrecer múltiples contribuciones importantes y prácticas. Nuevamente, en esta segunda guerra se hizo hincapie en la construcción de pruebas para seleccionar y clasificar a los reclutas; se elaboraron pruebas de selección de oficiales, varios programas de adiestramiento especializado y técnicas de análisis de puestos y evaluación de rendimiento (Blum y Jaimes, 1985; Flores, 1996; cit en: Garzón, 1998).

En este mismo plano, Schutz (1991; cit en: Armenta y Tapia, 2002) menciona además, la aparición de una nueva rama de la psicología industrial llamada la psicología de la ingeniería debiéndose su nombre al hecho de que los psicólogos trabajaban en estrecha relación con los ingenieros suministrando información sobre las capacidades y limitaciones humanas para manejar equipos cada vez más complejos.

Es importante mencionar que la evolución de la psicología organizacional es la evolución de la psicología industrial siendo hasta 1980 que se da un cambio considerado con respecto a estas ciencias. Schein (1980) marca la diferencia

entre la psicología industrial y la psicología organizacional, señalando que la psicología organizacional no sólo se dedica al reclutamiento y selección de personal, evaluación, entrenamiento, etc, sino que también se encarga de manejar los problemas como un conjunto interrelacionado y ligado al sistema social de la organización y no sólo de manera aislada. Pérez (1998, cit en: Armenta y Tapia, 2002) señala que a partir de este interés del comportamiento grupal y organizacional se han elaborado la detección de necesidades, resolución de problemas y planes de seguimiento dentro de cualquier organización, partiendo de las necesidades de crecimiento y mejoramiento que se han generado en las mismas.

Blum y Jaimes (1985) suponían que uno de los mejores modos de comenzar a comprender el área compleja de la psicología industrial era la enumeración de los diversos tipos de actividades que podían considerarse como parte del campo general de la profesión. Según estos autores son siete las áreas principales que constituyen el campo de la psicología organizacional:

- *Selección de pruebas
- *Desarrollo de gerentes
- *Consejo personal
- *Motivación de los empleados
- *Ingeniería humana
- *Investigaciones de mercadotecnia
- *Investigaciones y relaciones públicas

Zamudio (1998; cit en: Armenta y Tapia, 2002) aclara que si bien es cierto que el término industrial se comenzó a utilizar cuando la psicología se insertó por primera vez en las organizaciones industriales, ya que las funciones de reclutamiento, selección y capacitación de personal se realizaban de manera individual, especializándose cada vez de acuerdo a los requerimientos de la época, también

es cierto que con el tiempo el término industrial fue sustituido por el término organizacional dado que las funciones anteriores son tomadas como un proceso continuo.

De acuerdo con ello, Garzón (1998) ratifica la importancia de esta disciplina para el bienestar organizacional y afirma que la psicología organizacional en todos sus órdenes sociales y económicos provee al ser humano de un sentido de identidad, mejorando su autoestima, su afiliación y su sentido de pertenencia. Es así que el trabajo es una actividad que el hombre realiza no sólo por beneficios económicos que de él obtiene, sino que también satisface otro tipo de intereses como el desarrollo profesional, la posición y el prestigio, entre otros; situaciones que en conjunto le den tranquilidad emocional al realizar sus funciones.

Schein (1981) hizo hincapié en la importancia de las relaciones de un trabajador con otro, la motivación existente, la remuneración respectiva y las habilidades aplicadas con el personal para llegar al nuevo término de psicología organizacional en donde se descubrió que la organización es un sistema social complejo que debe ser estudiado como un sistema total si se quiere comprender la conducta individual de una manera clara.

Complementando esta idea, Everett y Roger (1980; cit en: Armenta y Tapia, 2002) señalan que la psicología organizacional se preocupa por los aspectos sociales y psicológicos que se presentan en las situaciones de trabajo; y algunas de sus técnicas son sus talleres de sensibilización, los procesos de consultoría, las encuestas y la retroalimentación, junto con los grupos de encuentro.

Resulta importante aclarar que la psicología industrial y la psicología organizacional no son dos campos distintos de conocimiento sino que en el desarrollo de la disciplina el objeto de estudio se ha ido conformando por lo que ahora se determina tanto psicología del trabajo, de las organizaciones o de los Recursos Humanos. (Davis, K. y Nessler, J.W. 1991).

1.4. Objetivos De la Psicología Industrial y organizacional

La psicología industrial u organizacional aplica los métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las personas en el ámbito de su trabajo; estudia su conducta, las relaciones entre individuos, grupos y las relaciones de todos éstos con la estructura y función general de la organización. Esta disciplina va a buscar la forma en que están relacionados la empresa y el empleado, para que de esta manera se pueda establecer una vía de comunicación, entre ambos y optimizar resultados pretendiendo alcanzar según Garzón (1998) los siguientes objetivos:

- *La adaptación del hombre al trabajo
- *La adaptación de la tarea al hombre
- *La adaptación a la máquina
- *La integración de la persona al trabajo
- *La integración en la organización
- *La satisfacción laboral

Koontz y Weihrich, (1993), señalan los objetivos de la Psicología industrial en tres niveles:

- *La necesidad de encontrar personas cuyas cualidades mentales las hagan más idóneas para el trabajo que van a realizar.
- *Definir las condiciones psicológicas bajo las que se puede obtener la producción más alta y más satisfactoria en cuanto al trabajo para cada persona.
- *La forma en la que un negocio puede influir en los trabajadores para lograr los mejores resultados posibles de éstos.

Tal como mencionan Clorio, Larios y Moreno (1992, cit en: Garzon, 1998) dentro de la organización, los empleados son el elemento más importante, esto es debido a que ellos pretenderán lograr con efectividad los objetivos establecidos por la

organización, sin embargo, a pesar de que hoy en día ésta es la forma en que trabajan las organizaciones, tuvieron que pasar varios años para que éstas y las personas fueran vistas como parte del mismo sistema, dándole un lugar prioritario a las personas.

Son distintas las aplicaciones que tiene la psicología dentro de las organizaciones, según Mc Cormick (1974; cit en: Armenta y Tapia, 2002) en los siguientes campos: el primero se refiere a las actividades relativas al personal, el segundo campo se refiere a la mecánica humana en donde se incluye el diseño de equipo y la preparación del ambiente de trabajo, teniendo en cuenta las capacidades y limitaciones de las personas con el objeto de perfeccionar y mejorar la eficiencia en el trabajo y la facilitación del mismo. Un campo más está reservado para la conducta del consumidor desde la investigación del mercado, la publicidad, las ventas hasta el estudio de las preferencias del consumidor (Blum y Jaimes, 1985).

Hoy en día, debido a los grandes cambios económicos, políticos y sociales; la psicología organizacional forma parte crucial dentro de la solución de problemas en las empresas o las organizaciones, interviniendo dentro del ámbito laboral para lograr el éxito de la organización, tomando en cuenta el desarrollo humano del personal, motivando a éste para que explote al máximo sus habilidades y capacidades, logrando una alta productividad y sobre todo caminando de la mano con los objetivos de la organización.

Con Respecto a este capítulo se puede concluir que la Psicología industrial y Organizacional no son dos ramas distintas sino que es a partir de su desarrollo que se establece un cambio en su denominación, de psicología industrial a la de psicología organizacional, dicho concepto resulta más conveniente ya que ésta no sólo se centran en el área industrial, sino en cualquier tipo de organización, y es precisamente dentro del área de RH, donde Psicólogo forma parte del trabajo en las organizaciones y es por esto que en el siguiente capítulo de éste trabajo hablaré de la administración de recursos humanos (ARH).

CAPITULO 2

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Como ya mencioné en el capítulo anterior, la psicología organizacional es la rama destinada al estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones, y es en las diversas áreas de la administración de recursos humanos donde el psicólogo se desempeña. Es por esto que resulta de vital importancia entender qué es y en qué consiste dicha área, de ésta manera el objetivo del presente capítulo consiste en dar un panorama general de la constitución y significado de la administración de recursos humanos, y a su vez, entender la importancia de esta área dentro de la industria y las organizaciones. Por otro lado, debido a que el presente trabajo se enfoca al proceso de reclutamiento y selección de personal, siendo ésta una de las actividades de la ARH, en el presente capítulo se menciona a grandes rasgos las características del proceso de reclutamiento y selección, así como su importancia, esto antes de describir dicho proceso en el siguiente capítulo.

Los orígenes de la ARH, se remonta a inicios del siglo XX bajo la denominación de relaciones industriales, después del gran impacto de la revolución industrial. La ARH nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas. Este interlocutor era un órgano denominado Relaciones industriales (Castillo, 2000).

Con el transcurso del tiempo el concepto de relaciones industriales cambió de manera radical, y es en 1950 que el concepto pasó a ser denominado Administración de personal. Poco después, alrededor de la década de los años 60, el concepto volvió a ampliarse, siendo consideradas las personas como recursos indispensables para el éxito organizacional, y eran los únicos recursos vivos e inteligentes con que contaban las organizaciones para enfrentar los desafíos que se presentaran.

Así surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos (ARH) que aún sufría el vicio de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos, cuyas actividades debían planearse y controlarse de acuerdo con las necesidades de la organización (Castillo, 2000).

“En la actualidad, con la llegada del tercer milenio, la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial, se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas ni recursos humanos, sino a administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no sólo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales” (Chiavenato, 200, p.3).

Respecto a lo anterior, es tal la importancia que en la actualidad las empresas han dado a las personas dentro de las organizaciones, que incluso algunas empresas han cambiado el nombre del departamento de RH al de Administración de Personal o Capital Humano.

Para Arías (1994) la administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc; de los miembros de la organización y del país en general.

De acuerdo con Chiavenato (1994), la administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran con ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Podemos encontrar también otra definición considerada por Chruden y Sherman (1980) en donde las organizaciones operan con personas y su efectividad dependerá de la eficacia con que estas personas se desempeñen individual y colectivamente; y este desempeño no automáticamente, sino que más bien es el resultado de una adecuada y cuidadosa administración de personal que debe ser

diseñada para ajustarse al tipo de organización al que sirve, a sus necesidades y a su ambiente, por lo que la administración de personal debe buscar que sea recompensado el trabajo, desde un punto de vista tanto psicológico como económico.

Con respecto a lo anterior, podemos considerar que la administración de recursos humanos es un área fundamental dentro de toda organización, pues ésta se encarga de proporcionar y distribuir el personal de cada empresa, así como de la implantación de métodos y técnicas que permitan alcanzar los objetivos ya establecidos por la misma organización.

Cuando se habla de administración de recursos humanos, se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales se desempeñan determinados roles. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones, es así que para poder ubicar el papel de la administración de recursos humanos es necesario empezar por mencionar algunos conceptos de administración en general (Arias 1994).

Las organizaciones, a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos organizacionales dados por el medio y la propia organización. Los objetivos pueden ser de producción y servicio, social y económico, y estos a su vez, son dirigidos a varios grupos de personas (Schein, 1981).

La organización para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos, estos son elementos que; administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos, son de tres tipos:

Recursos materiales

Aquí quedan comprendidos, el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos técnicos

En este rubro se enlistan los sistemas, procedimientos, organigramas e instructivos.

Recursos humanos

No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esta actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos son más importantes que los dos anteriores pues estos pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos.

Schein (1987) describe las características de los recursos humanos de la siguiente forma:

a) No son propiedad de la organización, pues los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc, son parte del patrimonio personal. Los RH implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento.

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

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc, son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las

organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica o efectiva.

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

e) Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades sólo es poseído por el número inferior del total. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes de servicio.

El contexto en el que se aplica la Administración de Recursos Humanos (ARH) está representado por las organizaciones y las personas que participan en ellas. Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y sus misiones. A su vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto, muchos de los cuales jamás serían logrados con el esfuerzo personal aislado.

Cuanto más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, que crean un impacto fuerte y duradero en las vidas y calidad de vida de los individuos. Las personas nacen, crecen y se educan dentro de las organizaciones. (Castillo, 2000).

Por lo general, gran parte de la administración de recursos humanos ocurre dentro del departamento de Recursos humanos. Según lo expuesto por Morari (1992), los objetivos de un departamento de recursos humanos varían de una empresa a otra dependiendo de su giro, tamaño o importancia, pero debe garantizar que la empresa cuente con recursos humanos calificados, a través de la selección, capacitación, retribución, motivación, y desarrollo de personal, asegurando el cumplimiento de las disposiciones legales, de las políticas y procedimientos vigentes, y así contribuir al logro de las objetivos institucionales.

Para Morari (1992) las principales áreas del departamento de recursos humanos serían:

- 1) Áreas de reclutamiento y selección de personal: éstas buscan explorar las fuentes de abastecimiento del personal, es decir, de identificar los lugares en donde podemos encontrar al personal más adecuado para cada organización, escogerlo, atraerlo a la empresa, así como la forma de que se ingrese a ella con todos los requisitos de ley y de la propia empresa.
- 2) Áreas de capacitación de personal. En esta área se busca lograr que cada persona dentro de la organización sepa desempeñarse adecuadamente, es decir, técnica, ética y personalmente.
- 3) Áreas de la organización y compensaciones: esta área se encarga de lograr que la remuneración global que recibe cada trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto con equidad, a su eficiencia personal y a las posibilidades de la empresa. También debe implantar los sistemas y archivos que permitan conocer las condiciones más representativas en materia de recursos humanos.
- 4) Área de administración de personal: la función principal de esta área es llevar todos los registros, expedientes de personal, manejo de archivos, calculo de nóminas y relaciones laborales (dichas actividades no siempre y necesariamente son realizadas por el psicólogo).

De acuerdo a la clasificación hecha por Morari (1992) el departamento de recursos humanos presentaría el siguiente diagrama:

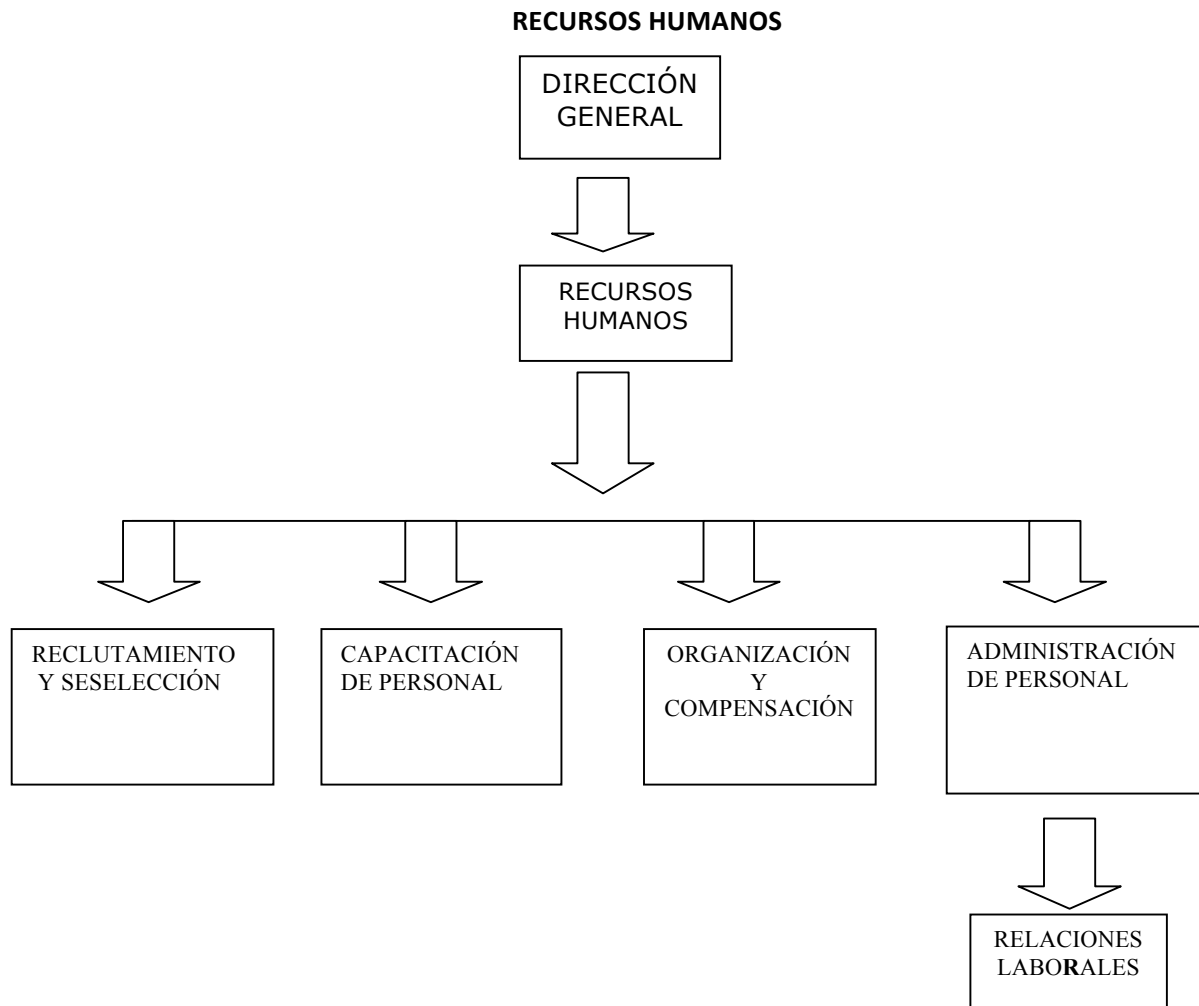


Fig. 1. Departamento de Recursos Humanos, por S. Morari (1992). Manual Práctico del Área de

recursos requeridos en los diferentes departamentos de cada organización, mediante la implantación de técnicas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal, que garanticen la eficiencia y desarrollo de la empresa y del propio personal; así como desarrollar e implementar planes y programas de capacitación, actividades sociales, culturales, deportivas; desarrollar sistemas y procedimientos de sueldos y compensaciones; asegurar el cumplimiento de disposiciones legales y, proporcionar asesoría en materia de recursos humanos

que permitan la ejecución y conclusión de los objetivos institucionales (Armenta y Tapia, 2002).

Hasta el momento se ha definido lo que es la administración de recursos humanos y su departamento, esto es con la Finalidad de tener una idea más clara de las funciones que se llevan a cabo dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Para llevar a cabo este proceso se considera importante definir lo que se conoce como análisis y descripción de puestos; ya que es una tarea indispensable dentro de las muchas funciones que se realizan en el área de recursos humanos.

Dessler (1996) define la descripción y análisis de puestos como el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos y que proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones del puesto y las especificaciones de éste.

El análisis del puesto se considera importante ya que se utiliza como base de diversas actividades como:

- *Reclutamiento y selección
- *Compensaciones
- *Evaluación del desempeño
- *Capacitación
- *Asegurar la asignación completa de responsabilidades

Como vimos, entre las actividades importantes de la ARH se encuentra el reclutamiento y la selección de personal, los cuales se señalan a continuación, presentándose de una manera más detallada en el siguiente capítulo.

2.1 Reclutamiento y selección de personal

Chiavenato (1994) define el reclutamiento como el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Éste es considerado un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende utilizar dentro de la organización.

A su vez, Grados (1988) considera al reclutamiento como la técnica que está encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en un momento oportuno.

Con respecto a lo anterior, se puede asegurar que el reclutamiento es un proceso que consiste en la en buscar y obtener a los candidatos que reúnan las características adecuadas para cubrir los puestos requeridos en la organización.

2.2 Finalidad e importancia del reclutamiento

El reclutamiento forma parte de un proceso de comunicación con el área de recursos humanos, esto es debido a que por este medio la organización se verá propiciada de los candidatos adecuados para cubrir las vacantes existentes dentro de la misma. Este proceso cumple con la finalidad de identificar al personal capacitado cuyo interés sea el de desarrollarse dentro de una empresa, a su vez, busca cubrir las necesidades que vaya generando la organización en vacantes, tanto a corto como a largo plazo.

Espinoza y Espinoza (1992, p.15) considera que los objetivos de un adecuado reclutamiento de personal son:

- 1) Abastecer el proceso selectivo de candidatos
- 2) Realizar las labores de reclutamiento de personal de manera más efectiva para contribuir con un consistente desarrollo de la empresa.
- 3) Contar con el personal adecuado en número y cantidad para efectuar el proceso de reclutamiento.

- 4) Contar con los recursos humanos, técnicos y materiales suficientes para realizar las labores de reclutamiento.
- 5) Actualizar el sistema de reclutamiento de personal siempre que sea necesario.
- 6) Mantener actualizado constantemente al personal que conforme el sistema de reclutamiento.
- 7) Establecer una adecuada comunicación con el resto de la empresa para conocer las necesidades de requerimiento de personal.
- 8) Usar las fuentes idóneas para las circunstancias que se presenten.
- 9) Allegarse de candidatos con el número adecuado para cubrir las vacantes existentes.
- 10) Buscar, evaluar y obtener la aprobación y orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos para conducir exitosamente el trabajo de la organización.
- 11) Mantener la cartera de personal actualizada para eficientar el trabajo realizado.

2.3 Definición de Selección de personal

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

Grados (1988) define a la selección de personal como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo adecuado, es decir,

que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en la que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Blum (1985) considera que la selección de personal es un proceso de predicción en la que los encargados de la función a través de los métodos y procedimientos, tratan de pronosticar las posibilidades que tiene un individuo para desempeñar de manera eficiente una actividad particular dentro de la organización.

De acuerdo con Chiavenato (2000) la tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo adecuadamente.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a) Adecuación del hombre al cargo
- b) Eficiencia del hombre en el cargo

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales físicas (estatura, peso, sexo, constitución, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) y psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, capacidad intelectual, etc.) que llevan a las personas a que se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización. Las personas difieren tanto en la capacidad para realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. De esta forma, Chiavenato (1994) señala: “Calcular a *priori* el tiempo de aprendizaje y el rendimiento de ejecución es tarea de la selección” (p.238).

Puede decirse que el proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también –en especial- un pronóstico respecto de esas dos variables. No sólo

debe dar una idea real, sino también una proyección de cómo será el aprendizaje y la ejecución en el futuro.

Por otro lado Ariás (1994), define a la selección de personal como un procedimiento para encontrar al personal que cubra el puesto adecuado, a un costo adecuado. De esta forma encontramos que se deben tomar en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentre en el desempeño de su puesto.

Para Chiavenato (1994) la selección de personal es escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante, de este modo, básicamente, se trata de escoger el hombre adecuado con el puesto adecuado, de entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

Chruden y Sherman (1980), mencionan que la selección de personal es un proceso que determinará cuales de entre los solicitantes de empleo con base en sus habilidades, intereses, aptitudes y personalidad, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y a los que se les deben ofrecer posiciones en la empresa.

2.4. Finalidad e importancia de la selección

El propósito fundamental de un proceso de selección es predecir el comportamiento, el desempeño y la productividad futura de un candidato a empleo en la organización. Al hablar de futuro se debe tener en cuenta el impacto que va a tener el recurso humano a largo plazo para la organización (De Juan García, 2004).

Según Grados (1988), la importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa. Sin embargo: Armenta y Tapia (2002) consideran que también es

el de proporcionar a los mejores elementos humanos para que formen parte de ésta aunado al incremento de la eficiencia en la organización.

Para Stanton (1997) la calidad del personal de toda empresa es el factor determinante para que la organización funcione, por lo que si se ha seleccionado inicialmente al empleado inadecuado, ningún programa podrá compensar adecuadamente la calidad del personal en la organización. Es por lo anterior que resulta necesaria la selección, para que toda la organización se haga del personal necesario para alcanzar los objetivos establecidos por ésta misma.

Espinoza y cols. (1992) consideran que los objetivos de la selección para incrementar la eficiencia en una empresa por medio de esta deben ser:

1-Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes con el fin de decidir, cuáles tienen mayor potencial para desempeñarse en un puesto con posibilidades de desarrollo personal y de la organización.

2-Lograr un equilibrio entre las personas contratadas y las necesidades de la fuerza de trabajo de la organización mediante un proceso adecuado y coordinado.

3-Satisfacción de los empleados en el puesto para que encuentren afinidad con él, logrando con esto la estabilidad en el personal.

4-Proporcionar a la organización el personal en un tiempo razonable, que cumpla los requisitos previamente establecidos.

5-Mantener capacitados y actualizados a los empleados que se ocupan de la selección.

Indudablemente, la selección de los individuos a lo largo del tiempo, ha experimentado muchos cambios, intentando hacerla más efectiva. Estos cambios lograron que la selección se lleve a cabo mediante una serie de filtros, los cuales sólo cruzan los candidatos más aptos para desempeñar las actividades consideradas en un punto determinado.

Retomando la idea principal de este trabajo, en el siguiente capítulo se mencionará una de las actividades más comunes que realiza el Psicólogo dentro del campo de la Psicología Industrial y la cual es el tema del presente trabajo teórico: el proceso de Reclutamiento y Selección de personal.

CAPITULO 3

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Sin duda alguna, uno de los retos de las empresas en todos los tiempos ha sido contar con el personal adecuado para cada uno de sus puestos; y es precisamente a la actividad de reclutamiento y selección a la que le corresponde encontrar al elemento ideal para cada puesto requerido. Conocer precisamente sobre dicho proceso es el objetivo del presente capítulo.

Richino (2000) señala que la actividad de seleccionar personal en una organización ha adquirido una gran importancia en los últimos diez años. Hoy en día existe mucha competencia, por lo cual se argumenta que son las personas dentro de la organización las que determinan y establecen la diferencia productiva al comparar las organizaciones. Esa diferencia, en términos de las competencias del personal es lo que va a caracterizar a una organización y a distinguirla de las demás. Dentro de este proceso, la selección se convierte en una variable vital en términos de su impacto costo-beneficio de la organización. Según De Juan García (2004), el seleccionar al personal adecuado que pueda enfrentar satisfactoriamente las demandas de su puesto, y a su vez pueda integrarse efectivamente a su organización va a tener repercusiones monetarias positivas para la empresa.

Para Schein (1982) la organización consiste en un plan de actividades humanas que no comienza a funcionar mientras no se hayan reclutado las personas que van a desempeñar los diversos puestos o a realizar las actividades previstas. De tal manera que, uno de los principales problemas en cualquier organización es cómo reclutar a los empleados, como seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarles el cargo más adecuado para asegurar la mayor eficiencia.

Robertson y Smith (2001) comentan que el modelo tradicional para la selección consiste en un análisis detallado del puesto de trabajo para luego seleccionar las

cualidades y atributos que requiere el mismo. Se utilizan unos métodos de selección que pretenden identificar a aquellas personas que posean esas cualidades y atributos que requiere el puesto.

Orozco (1980) considera que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución primordialmente del elemento humano con el que cuentan, de esta forma, se puede decir que una organización es el retrato de sus miembros, es por esto que resulta de suma importancia elegir a la persona adecuada para el puesto adecuado y al costo adecuado, y que permita la realización personal del trabajador en el desempeño de su puesto, así como el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y para la comunidad en que se desenvuelve. Para lograr lo anterior es importante que el proceso de selección esté siempre acompañado de un buen reclutamiento.

Por lo tanto, podemos definir al proceso de reclutamiento y selección como el proceso mediante el cual se busca, se obtiene y elige al candidato dentro del total de aspirantes, que más se acerque a los requisitos demandados del puesto a cubrir.

De acuerdo con Orozco (1980) para contratar al personal que ocupará el puesto o los puestos vacantes, es necesario que la organización desarrolle un proceso de reclutamiento y selección de personal, tal como se muestra en el siguiente diagrama:

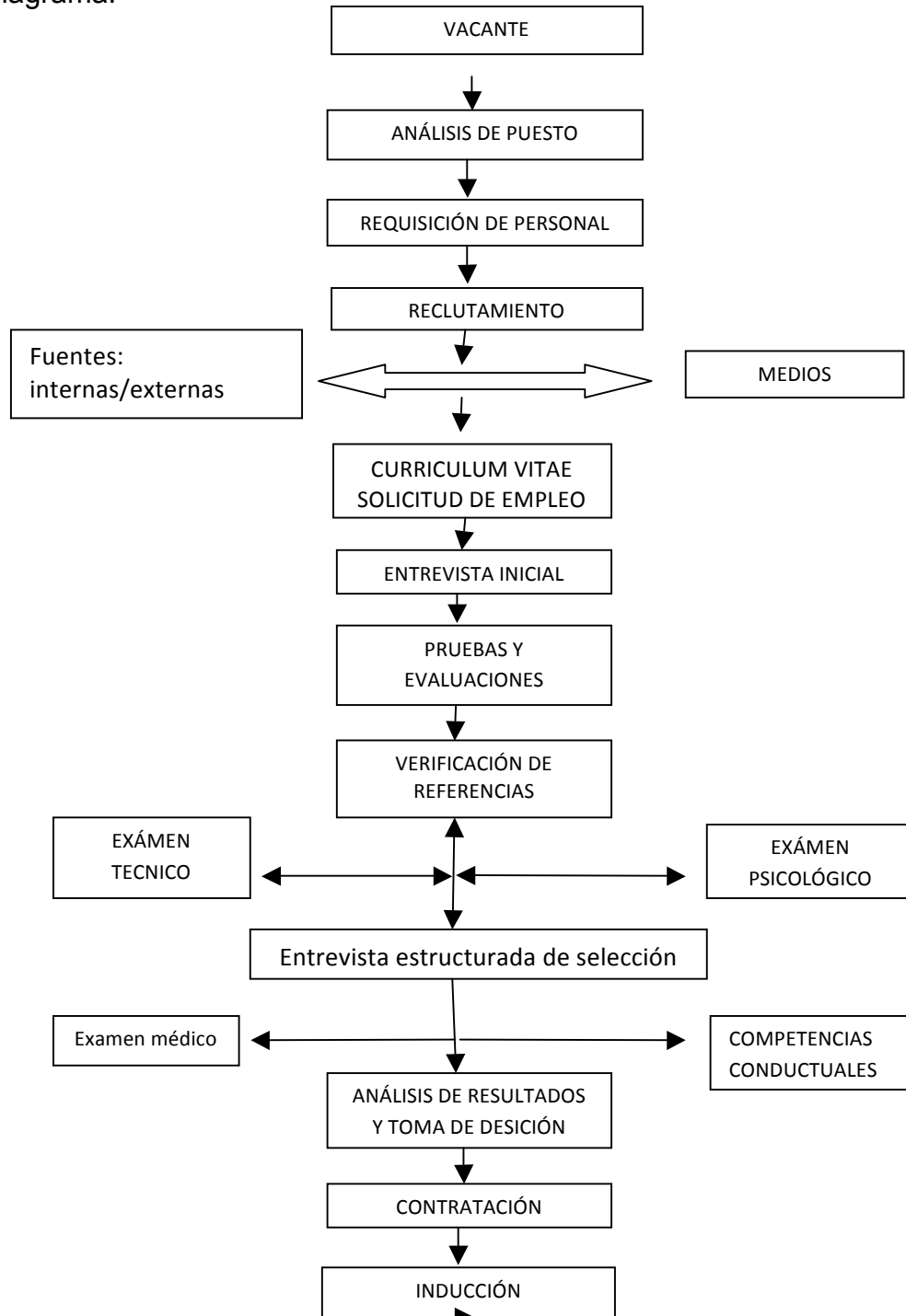


Fig.2. Modelo de reclutamiento y selección de personal. Orozco, J. (1980). Proceso Práctico de Reclutamiento y selección de Personal. p.75.

Tal como lo vemos en el diagrama anterior, la primer parte del proceso es el reclutamiento, éste se inicia en el momento en que surge una vacante, generando una requisición de personal con el perfil del puesto y del candidato, y una vez que se determinan exactamente las necesidades, se procede a la búsqueda de las personas que puedan ocupar tal puesto. Para entender mejor el proceso de reclutamiento y selección de personal resulta de suma importancia definir de manera general algunos términos: por ejemplo Armenta y Tapia (2002) consideran lo siguiente:

3.1 Vacante

Constantemente las empresas requieren cubrir puestos que por una o varias causas han quedado descubiertos. Es así que el proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición es: puesto que no tiene titular. Podemos entender como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación, o imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir la vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con el objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, sólo de no ser posible, se solicitará que se cubra externamente (Arias, 1994).

3.2 Análisis del puesto

Una parte sumamente importante dentro del proceso lo constituye el análisis del puesto, cuyo objetivo general es la obtención de información relativa a las características de los diferentes puestos de una organización.

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y la evaluación del puesto, con el objetivo de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagarse, en caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará.

Para lograr el eficiente desarrollo de un puesto, es necesario hacer una clasificación pormenorizada de lo que se hace en éste, así como las características, conocimientos y aptitudes personales que deben tener los aspirantes para poder desempeñarlo (Rivera, 1990).

Para Ribera (1990) el análisis del puesto es la técnica que sirve para delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo.

Por su parte, Dessler (1996) considera que el análisis del puesto proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto y la información de las especificaciones del puesto son la base sobre la que se decide qué tipo de personas se reclutan y contratan.

Rios (1999), define el análisis de puesto como un retrato hablado del ocupante del puesto, que le puede ser de gran utilidad no sólo para la selección de personal, sino también para otras funciones, tales como la capacitación, asignación de funciones entre el personal y determinación equitativa de sueldos para los diferentes puestos (evaluación de puestos).

Por lo tanto, podemos decir que con base en la eficacia con que se haya realizado el análisis de puestos, dependerá la buena selección de candidatos para cubrir cualquier vacante.

Dunette (1986), menciona que el análisis del puesto evidentemente no es un procedimiento sencillo. No debe darse una descripción superficial de los deberes del puesto, se debe tratar de que la información tenga amplias posibilidades de traducirse con exactitud en especificaciones concernientes a las cualidades requeridas del empleado.

3.3. Requisición de personal

La requisición de personal es una solicitud de personal que se hace a través de un formato que se genera antes de iniciar el reclutamiento a cualquier aspirante porque es en este documento donde se sustenta la búsqueda de un aspirante con un perfil determinado.

Cuando se presenta dentro de las organizaciones una vacante, esta debe ser informada al departamento de selección a la brevedad posible para que se tomen cartas en el asunto y la empresa no altere su ritmo de trabajo.

El reemplazo, la vacante o el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al departamento de selección de personal o al personal encargado de esas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo (Arias, 1994).

3.4 Reclutamiento de candidatos

Una vez que se tienen en cuenta las características del puesto a cubrir es necesario empezar a buscar a las personas que pueden ocupar el puesto solicitado.

Para Bellows (1975), el reclutamiento es la fase preliminar del procedimiento de empleos, que tiene como meta atraer gentes a la compañía para ser examinadas con el objeto de la posible contratación de ellas.

Para Orozco (1980) el objetivo del reclutamiento es buscar y ofrecer en forma oportuna todo el elemento humano que requiere la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles.

Así, el procedimiento de emplear a trabajadores eficientes, principia con el reclutamiento. Al respecto, podemos mencionar que, de acuerdo a las

características del puesto a cubrir, se eligen las fuentes y medios de reclutamiento a utilizar para captar a los candidatos mas adecuados.

Según Grados (1988) las fuentes de reclutamiento, se dividen en *internas* y *externas* y los medios por los cuales se dará a conocer sobre la vacante.

Fuentes internas: Éstas son definidas como aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a ésta el personal requerido en el momento oportuno.

Las fuentes internas de reclutamiento más conocidas son:

- ✓ *Sindicatos
- ✓ *Archivos o cartera de personal
- ✓ *Familiares o recomendados
- ✓ *Promociones o transferencias

Fuentes externas: son aquellas a las que se recurre, de acuerdo a las características requeridas, en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico y que son totalmente ajenas a la empresa, estas son:

- ✓ *Bolsa de trabajo
- ✓ *Agencias de colocación
- ✓ *Organizaciones profesionales
- ✓ *Universidades
- ✓ *Firmas ejecutivas

Medios de Reclutamiento

Grados (1988) lo define como el medio por el cual se dará a conocer que existe un puesto vacante; transmiten la información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, campos profesionales y técnicos, para personal de mano de obra o altamente calificados. Los principales medios de reclutamiento que se utilizan son:

- ✓ *Prensa
- ✓ *Radio y televisión
- ✓ *Grupos de intercambio
- ✓ *Boletines
- ✓ *Escuelas y universidades

Actualmente se está utilizando el Internet para procesos de selección de personal. De acuerdo a McManus (2003) el uso de Internet como medio para seleccionar personal ha aumentado dramáticamente durante los últimos años. La población que toma ventaja de este nuevo método son los jóvenes, ya que están más familiarizados con este sistema que la población adulta. Como consecuencia, este medio puede limitar la selección de candidatos y marginar algunas poblaciones. Otra desventaja de utilizar el Internet es que todavía muchas personas prefieren el contacto personal al uso de una computadora para estos procesos. Por otro lado, utilizar el Internet conlleva ciertos beneficios organizacionales, como disminución de costos y rapidez en el proceso de selección (McMaus, 2003).

Selección de candidatos

Como ya se menciona anteriormente, la selección de candidatos es el proceso mediante el cual se evalúan las aptitudes, habilidades, conocimientos, personalidad, experiencia, entre otros elementos de los candidatos para elegir a aquellos que cumplan con las condiciones exigidas para cubrir un puesto. Una vez que fueron reclutados los candidatos, se procede a la selección de estos a través de una serie de pasos, comenzando con la preselección por medio del curriculum vitae, solicitud de empleo y entrevista inicial:

Preselección

Para este paso es importante considerar el Curriculum Vitae y la solicitud de empleo, dando comienzo así con el proceso de selección.

Morari (1992), considera estos documentos son importantes ya que de esta forma se podrá evaluar en forma preliminar a todos los aspirantes, revisando sus antecedentes, logros, perfiles, etc, determinando a los finalistas como a los que más se apeguen al perfil requerido para cubrir el puesto.

Con respecto a lo anterior, Ansorena (1996) recomienda que para introducirse en la selección de candidatos se debe identificar desde estos documentos aquellos que cumplan con los requerimientos mínimos de adaptabilidad al puesto vacante; basando estos requerimientos en la respectiva requisición de personal del puesto a cubrir.

Curriculum Vitae

El currículum vitae es un resumen de la historia personal, escolaridad y experiencia y describe las competencias que has desarrollado la formación del postulante.

Los datos que contienen y que son importantes de analizar de acuerdo al puesto que se desea cubrir son:

- ✓ Datos Generales:
- ✓ Estudios
- ✓ Cursos y diplomados:
- ✓ Conocimientos y habilidades técnicas
- ✓ Experiencia profesional
- ✓ Proyección personal
- ✓ Competencias
- ✓ Objetivo profesional

El curriculum vitae puede ser considerado la carta de presentación personal del candidato.

Solicitud de empleo

Esta fase es de suma importancia dentro del proceso, pues es aquí donde por primera vez llegan los solicitantes a la empresa y el trato y la atención que reciban será determinante tanto para el candidato como para la organización.

La solicitud de empleo es una forma impresa que debe llenar el candidato, una vez que ha surgido de cualquiera de las fuentes de reclutamiento, este es el siguiente paso en el proceso de selección (Orozco, 1980).

En ella se solicita al candidato todos aquellos datos que son de particular interés para la empresa, con el objeto de conocerlo en una forma más concreta.

Para Grados (1988) la solicitud de empleo es definida como un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener datos relevantes del candidato, como son:

- ✓ Datos personales
- ✓ Datos escolares
- ✓ Datos familiares
- ✓ Experiencia ocupacional
- ✓ Datos generales

Mediante esta información, el entrevistador no estará “a ciegas”, y podrá dirigir sus baterías sobre aquellos aspectos que le sean de mayor interés en la búsqueda de datos adicionales sobre la historia y personalidad del candidato.

En la siguiente figura podemos ver los elementos más importantes de la solicitud de empleo.

SOLICITUD DE EMPLEO
CONFIDENCIAL

Sea tan amable de llenar esta solicitud con letra de molde
NOTA: Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente

A la empresa:

Nombre: Apellido Paterno: Apellido Materno: Sexo: Masculino Femenino

DATOS PERSONALES

Domicilio: Calle: Código Postal: Teléfono: Fecha de nacimiento: Nacionalidad:

Lugar de nacimiento:

Vive con: Sus Padres Su Familia Parientes Solo

Personas que dependan de usted: Edad: Sexo: Estado Civil: Soltero Casado Otro:

DOCUMENTACIÓN

Reg. Fed. de Contribuyente No.: Afiliación al Seguro Social No.: Cédula Servicio Militar No.: Pasaporte No.:

Tiene Licencia de Manejo: No Sí (Clase y número): AFORE No.: CDPF No.: Bando Educativo que autorizó la emisión del pasaporte:

ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES

¿Cómo considera su estado de salud actual? Buena Regular Mala

¿Padece alguna enfermedad crónica? No Sí:

¿Practica los deportes? No Sí:

¿Pertenece a algún Club Social o Deportivo? No Sí:

¿Cuida de su dieta en lo común? No Sí:

DATOS FAMILIARES

NOMBRE	EYES (OJOS)	EDUCACIÓN	OCCUPACION
Padre: <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Madre: <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Esposa (o): <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Nombre y estado de los hijos: <input type="text"/>			

ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICILIO	DE	MESES	A	AÑO	TIPO DE GRADO
Primaria: <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Secundaria o Preparatoria: <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Preparatoria o Vocacional: <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Profesional: <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Comercial y Otro: <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Situación que está viviendo en la actualidad:

Trabaja: No Sí:

Caree a Cargo: No Sí:

SE-35/2002

Fig. 3. Formato de solicitud de empleo.

Por el reverso de la solicitud de empleo podemos encontrar los rubros de información sobre empleos anteriores.

3.5. Entrevista inicial

Cuando llegan los solicitantes a concursar por el puesto, es necesario elegir a los mejores y eliminar a otros que no cubren el perfil deseado.

Grados (1988) considera que la entrevista inicial tiene como finalidad corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional.

Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo y todo lo relacionado con la vacante. De otra forma también se busca conocer al candidato y su relación con los aspectos requeridos para el puesto.

Para Gurth (1994), los propósitos de una entrevista de empleo son:

1-Obtener información suficiente del candidato para determinar características afines y necesarias del puesto y del candidato.

2-Proveer de información sobre la organización, vacante, prestaciones, etc al candidato.

3-Determinar las posibilidades de la organización para cubrir la expectativas del aspirante.

Stanton (1997) considera que las estrategias efectivas para dirigir una entrevista inicial son las siguientes:

1-Preselección visual

2-Preguntas críticas

3-Revisión de la forma del candidato

4-Descripción breve del trabajo

Por otro lado, Ansorena (1996) la denomina *entrevista focalizada* porque es de donde se da el contacto visual real y se tiene el primer encuentro exploratorio con los candidatos, que nos permite descartar a los que no encajan en el perfil. Esta entrevista debe ser dirigida y enfocada a identificar las habilidades claves de los candidatos permitiendo reducir significativamente el número de ellos. Con respecto a esto, los objetivos de esta entrevista son:

- ✓ Conocer al candidato personalmente
- ✓ Contrastar el curriculum vitae o la solicitud
- ✓ Examinar a los candidatos que no cumplen con el perfil
- ✓ Motivar
- ✓ Identificar habilidades conductuales

Según Ansorena (1996) la información requerida en la *entrevista focalizada* (entrevista inicial) debe ser la siguiente:

1- Información de la entrevista inicial:

- Nombre del candidato
- Puesto de trabajo
- Entrevistador
- Fecha

2-Análisis de curriculum vitae:

- Datos personales o familiares
- Formación técnica, académica, idiomas
- Experiencia
- Disponibilidad a los requerimientos del puesto
- Retribución (expectativas y comentarios del candidato en relación con la oferta de trabajo).

3-Presentación y comunicación:

- Aspectos físicos (impacto general, atractivo personal, cuidado personal, forma de vestir, forma de entrar y de sentarse)
- Comunicación no verbal (mirada y contacto visual, forma de saludar y dar la mano, gesticulación facial, sonrisa, tono, volumen y timbre de la voz)

4- Competencias conductuales:

- En este aspecto se investiga: la situación (descripción del contexto donde se produjo el episodio conductual), tarea (responsabilidad y objetivos en determinada situación), acción, (conducta del candidato ante la situación) y resultados (determinar el grado de eficiencia conductual que el candidato muestra en la resolución de una situación).

5-Perfil motivacional:

- Orientación al logro, orientación a la filtración, autoconfianza, expectativas de dedicación, jornada, exigencias, compromiso profesional, expectativas de promoción y desarrollo profesional.

6-Otras observaciones sobre el candidato

3.6. Pruebas y evaluaciones

Una de las herramientas más utilizadas y de mayor eficacia dentro de la selección de persona son las pruebas psicométricas y de conocimientos específicos sobre alguna tarea en especial. Éstas, ocupan hoy en día un lugar de suma importancia dentro de la selección en la mayoría de las empresas. Su aplicación ha contribuido enormemente a mejorar la elección de los candidatos más aptos para ocupar un puesto en cuestión.

Rivera (1980) considera que un examen de admisión consiste en una prueba o conjunto de éstas, en la cual al finalidad es la de conocer las reacciones mentales, perceptivas, sensoriales o motoras, para mesurar aspectos del individuo a quien se aplican, tales como: la inteligencia, los conocimientos o las aptitudes, con el

objeto de decidir la aceptación o el rechazo de su incorporación a un organismo al que ha solicitado su ingreso.

Tales pruebas resultan confiables, pues previamente ya fueron aplicadas a individuos en situaciones similares, de esta forma, la calificación obtenida es el resultado de una comparación con una evaluación estadística, validez, comparabilidad y fiabilidad.

Es cierto que existen una infinidad de pruebas que pueden darnos los datos que nos interesan del perfil del solicitante, sin embargo, debemos elegir las que más nos convengan y faciliten nuestro trabajo formando lo que es comúnmente llamado “batería de exámenes”, con la finalidad de incluir en esa batería, pruebas que evalúen distintas áreas, y que nos den una información más completa del candidato (Rivera, 1990).

Grados (1988) menciona que todo puesto requiere de ciertos conocimientos conductuales para ser desempeñado en forma adecuada. A estos conocimientos, adquiridos en algún plantel, institución o empleo anterior se les denomina experiencia técnica. Los candidatos recién salidos de algún centro profesional no han adquirido tal experiencia, sin embargo poseen conocimientos que en determinado momento pueden aplicar en el desempeño de una labor. Con respecto a este aspecto, la labor del Psicólogo consistirá en evaluar los conocimientos mediante instrumentos adecuados que el mismo diseñará.

Resulta importante destacar que *la evaluación técnica* (regularmente realizada por los jefes de las áreas donde existe la vacante), *debe realizarse antes que la Psicológica*, para que la empresa ahorre en tiempos y costos. Incluso, no tendría caso que continuara con la fase anterior, una persona que no reuniera los requisitos técnicos solicitados por la empresa, con base en el análisis de puestos.

Con respecto a la aplicación y utilización de test o pruebas Psicométricos, se pueden distinguir dos tipos:

Los de naturaleza objetiva: Estos son los que aportan datos más exactos, calificaciones estandarizadas basadas en percentiles (calificación de 1 a 99), estenes (de 1 a 10) y estenines (de 1 a 99), considerándose las calificaciones como bajas, normales o superiores según su localización en una grafica, y dependiendo del puesto y de los rasgos a tratar, ya sea de inteligencia, destrezas, habilidades o características de personalidad.

Los de naturaleza subjetiva: Son aquellos que no están estandarizados y sus interpretaciones se basan en el diagnóstico sugerido por el Psicólogo que los califica. Estos Test son conocidos como proyectivos, de origen Psicoanalítico, donde por lo regular se hacen dibujos, historias o se interroga sobre lo que se ve en manchas de tinta o dibujos.

Arias (1994) nos dice que por razones de economía (tiempo, dinero, etc), los test que se emplean en las organizaciones para la selección y colocación del personal, tienden a ser en su mayoría de naturaleza objetiva.

Una de las ventajas de las pruebas objetivas es que pueden ser calificadas rápida y fácilmente por auxiliares con un entrenamiento mínimo.

Debido a que las pruebas Psicológicas son muy variadas en cuanto a su extensión, calificación, tiempo empleado en su aplicación, etc, resulta necesario utilizar más de un criterio para clasificarlas, y estas pueden ser:

Forma de realización: Ejecución: Lápiz y papel.

Forma de aplicación: Individuales o colectivas.

Características de medidas: Velocidad, tiempo, potencia, inteligencia, aptitudes, rendimiento, personalidad, intereses.

Por otro lado, también encontramos las pruebas proyectivas: Estas evalúan rasgos del carácter de la persona. Se basan en la presentación al sujeto de estímulos no estructurados produciéndose al realizarlo, una proyección del mundo interior de la persona. Esto puede efectuarse a través de *pruebas gráficas* (realización de

dibujos), *Interpretación de láminas* (Rorschach, Zulliger y otros), *relatos, situaciones imaginarias*, etc, que evalúan equilibrio emocional, interés, tolerancia a la frustración, autoestima, grado de ansiedad, control de impulsos, capacidad para tomar decisiones, capacidad para establecer relaciones con las personas, liderazgo, entre otros aspectos de personalidad. Estas pruebas tienen más dificultades que los test convencionales por la complejidad técnica de su interpretación, requiriendo en su utilización la presencia de una persona bien formada y experimentada, es decir un psicólogo. Por lo general se realizan en una sola sesión, todo ello mediante la preparación de "Baterías" o conjunto pertinentemente combinado de pruebas.

3.6.1 Evaluación técnica y Psicológica

Como ya revisamos en párrafos anteriores, cuando ya se ha considerado como viable al candidato, se procede a realizar la evaluación técnica y psicológica para el puesto vacante. Las pruebas técnicas se utilizan para investigar los conocimientos teóricos y las habilidades que poseen los candidatos; mientras que las pruebas psicológicas sirven para incursionar en la inteligencia, las aptitudes, los intereses y la personalidad de los mismos (Guth, 1994. P.48).

Con respecto a la aplicación de éstas, son varias las personas que pueden aplicarlas, en algunas organizaciones es el jefe inmediato quien las aplica, sin embargo, se recomienda que sea el área de reclutamiento y selección de personal y específicamente el psicólogo quien establezca, aplique y califique las pruebas debidamente estandarizadas para cada puesto. A su vez, también se recomienda que si el responsable de la selección de personal no está capacitado en el manejo de las pruebas psicológicas, por ética profesional no debe hacerlo, debiendo recurrir a la asesoría de un psicólogo, esto debido a la preparación que tiene en habilidades de análisis y evaluación de la conducta humana (Armenta y Tapia, 2002).

Ansorena (1996) menciona que las pruebas situacionales y las prueba de conocimientos deben aportar información al proceso de toma de decisiones, así

mismo apoya la selección de candidatos en el *método de evaluación situacional* (ACM su abreviatura en inglés), ya que el mejor predictor de la conducta futura de un sujeto es su conducta pasada emitida en una situación específica. Como consecuencia, si se quiere predecir el rendimiento de una persona ante un conjunto de tareas que pueden resultar críticas en su desempeño profesional futuro en un puesto de trabajo, debemos observar, clasificar y evaluar con precisión su comportamiento ante este mismo tipo de situaciones en el presente o bien determinar qué tipo de conductas mostró ante ellas en el pasado.

Los elementos que constituyen la ACM son:

- ✓ Evaluación de pruebas situacionales
- ✓ Referencia a la conducta concreta
- ✓ Intervención de la línea de mando
- ✓ Basada en las habilidades específicas
- ✓ Referencias a conductas criterio
- ✓ Evalúa potencial y no solo capacidad conductual

Para Ansorena (1996) los puntos básicos de la ACM se pueden condensar del siguiente modo:

- ✓ Los criterios de selección son definidos cuidadosamente
- ✓ El comportamiento se predice con el comportamiento
- ✓ La observación y la evaluación se realiza por diversos evaluadores independientes, asesores mutuos
- ✓ Hay una aproximación sistémica al proceso de valoración
- ✓ Implica varios asesores
- ✓ Las simulaciones provocan comportamiento

Con respecto a las evaluaciones, Ansorena (1996) nos dice que se pueden aplicar pruebas psicológicas individuales y/o grupales. La aplicación de éstas pruebas no será del todo eliminatória, salvo en los casos en los que se llegue a detectar posibles estados patológicos o anomalías en los candidatos, como sería el caso

de cocientes intelectuales excesivamente bajos, o de configuración de personalidad neurótica o psicópata con bajos índices de control emocional.

En la siguiente tabla se muestran los tipos de pruebas que Ansorena (1996) recomienda incorporar al proceso de selección, sin dejar de indicar que son etiquetas de forma genérica, amplia y meramente indicativas.

TIPO DE PUESTOS POR SELECCIONAR

Tipo de Herramienta	Dirección	Resposable Dptos. Staff	Responsable de Gestión	Universitario Sin experiencia	Técnicos	Administrativas
Inteligencia General						
Personalidad factorial						
Personalidad específicos						
Aptitudes básicas						
Perfil motivacional						
Pruebas grupales						

Tabla 1. Aplicación de pruebas psicológicas individuales y grupales, por A. Ansorena, A. C. (1996). 15 pasos para la selección de personal con éxito. P.121.

Con relación a la evaluación en cuanto a destreza técnica, comportamental y grado de habilidades de los candidatos. Ansorena (1996), propone la aplicación de pruebas situacionales o de conocimientos de habilidades; para lo cual define las pruebas situacionales como aquellos test de naturaleza conductual, que consiste en enfrentar a los candidatos con resolución práctica de situaciones conflictivas reales del entorno del puesto de trabajo para el que seleccionemos (p.22).

Ansorena (1996) propone algunas características que deben reunir las pruebas situacionales:

- ✓ Deben ser construidas para evaluar competencias críticas referidas al puesto de trabajo
- ✓ Deben utilizar ejercicios diversos que reflejen el comportamiento requerido en el puesto objetivo
- ✓ Las de tipo grupal deben reunir de 6 a 12 participantes
- ✓ Los asesores deben ser directivos de línea de jerarquías, por lo menos en nivel por encima del puesto
- ✓ Los participantes deben pasar de 1 a 25 días en los Centros de Evaluación, según la complejidad y nivel del puesto
- ✓ Los asesores necesitarán de 2 a 5 días para la evaluación y discusión sobre los candidatos
- ✓ El proyecto debe ser dirigido por seleccionadores entrenados

Los tipos de pruebas situacionales más utilizados según Ansorena (1996) son:

- ✓ Juego de negocios
- ✓ Discusión en grupo
- ✓ Ejercicio de análisis
- ✓ Ejercicio de representación
- ✓ In-Baskets
- ✓ Entrevistas simuladas

Con relación a las pruebas de conocimientos técnicos, los medios que se pueden utilizar de acuerdo al proceso de selección que propone el mismo autor son:

La entrevista estructurada: que debe ser realizada por el responsable de línea o el directivo del área o departamento donde se debe cubrir la vacante, debido a que se evaluarán los conocimientos y experiencias técnica y profesional del candidato.

Prueba de conocimientos: Tratan de medir el grado de dominio que tiene el candidato sobre un conjunto de conocimientos teóricos o prácticos respecto de una materia o área concreta de la actividad profesional. Estas pruebas deben cumplir con objetividad, fiabilidad y validez.

Según Guth (1994), toda la información proporcionada por los candidatos debe ser verificada con las personas o en los lugares a los que hace referencia. La razón de esto es que los aspirantes pueden, ya sea ser modestos y no incluir toda la información favorable de su persona o mentir y manipular la información para dar su mejor impresión y obtener empleo.

Resulta importante aclarar que la persona que solicita la información debe identificarse claramente, así como indicar los fines de la llamada expresando posteriormente su agradecimiento por la atención.

Martínez-Luna (1996) recomienda que concluidos los pasos anteriores del proceso de selección, se procede a solicitar las referencias laborales. En primer lugar deber ser del jefe inmediato o de una persona con la que el candidato hubiera laborado directamente. Ésta debe ocupar puestos preferiblemente superiores a los ocupados por el postulante; este procedimiento debe incluir la indagación de los siguientes aspectos:

- ✓ Efectividad y eficiencia en la ejecución de labores
- ✓ Solvencia en las relaciones interpersonales
- ✓ Asistencia y puntualidad en la presentación de trabajos
- ✓ Calidad de los trabajos dentro de una escala de 1 a 10 y dentro de los parámetros bueno, muy bueno, excelente, con el fin de minimizar la manipulación de la respuesta

Espinosa y Espinosa (1992) mencionan que otra manera de verificar las referencias es por medio de las cartas de recomendación, también señalan que en el caso de los puestos de confianza es necesario contar con una carta de antecedentes penales, ya que de tenerlos puede resultar inconveniente contratar al solicitante del puesto vacante.

3.7. Entrevista Estructurada.

El siguiente paso en la selección es la entrevista estructurada de selección. Guth (1994) la define como un proceso de comunicación verbal y no verbal que permite proporcionar al solicitante de empleo información en relación con la organización y a la planta vacante, así como recopilar del mismo aquellos datos que sirvan como elementos de juicio para tomar decisiones en su contratación.

Para la entrevista de selección el entrevistador deberá seguir los siguientes seis puntos para preparar su entrevista:

1-Revisar la descripción del puesto, la cual ya fue revisada desde la requisición de personal; la entrevista sirve como un repaso de las características que buscamos en el candidato.

2-Revisar las especificaciones del puesto y candidato

3-Revisar solicitud de empleo y el reporte de la entrevista inicial

4-Determinar áreas de asignación

5-Proporcionar un ambiente adecuado

6-Asignar tiempo suficiente

Como puntos adicionales es recomendable revisar los resultados de la evaluación técnica y psicológica, así como la investigación de sus antecedentes de empleos y socioeconómicos.

Posteriormente el encargado de la selección de personal, deberá realizar las seis etapas de la entrevista estructurada de selección (Stanton, 1997) o como la denomina Ansorena (1996) entrevista a profundidad:

1-Presentación personal y bienvenida a las oficinas de la agencia

2-Comienzo de la charla

3-Obtención de la información pertinente a la entrevista, basándose en la guía de la entrevista estructurada de selección

4-Proveer al aspirante de la información acerca de la compañía y el trabajo

5-Respuestas a las preguntas del aspirante

6-Cierre y conclusión escrita de la entrevista basándose en el reporte de la entrevista estructurada de selección

Ansorena (1996) recomienda para la entrevista, explorar más a profundidad aquellos aspectos en los que se ha percibido –puntos fuertes o limitaciones- que se deben evaluar con más alcance y precisión.

Los objetivos específicos de la entrevista de empleo son:

- ✓ Recabar información más amplia sobre el candidato, conociendo a profundidad al candidato, sus características, sus necesidades e intereses
- ✓ Explorar especialmente la trayectoria profesional y personal del candidato, así como verificar nuevamente sus competencias conductuales específicas para el puesto.
- ✓ Explorar más profundamente el área motivacional del candidato.

Retomando a Stanton (1997) y a la entrevista estructurada de selección sus etapas serían:

Etapa 1. Presentación y bienvenida

Etapa 2. Charla: Se establece la empatía con una breve charla sobre un tema no pertinente o natural con el propósito de relajar y sosegar al aspirante.

Etapa 3. Obtención de información pertinente: es la parte esencial de la entrevista ya que se obtiene en formación pertinente y relacionada con el trabajo, antecedentes escolares y factores personales directamente relacionados con el puesto.

En esta etapa Ansorena (1996) recomienda explorar los siguientes aspectos:

- ✓ Historia educativa
- ✓ Historia profesional y experiencia
- ✓ Historia personal y familiar
- ✓ Red social interna y externa
- ✓ Situación económica
- ✓ Intereses, motivaciones y preferencias
- ✓ Habilidades, competencias conductuales y carencias o necesidades de formación y desarrollo
- ✓ Disponibilidad
- ✓ Características personales y estado físico

Etapa4: Descripción de la compañía y del puesto: se proporciona información con respecto a la organización y al puesto que solicita, el cual debe ser explicado objetivamente y con exactitud.

Etapa 5. Respuesta a las preguntas del aspirante: se dará un tiempo para responder a las dudas que el aspirante le quisieran ser aclaradas.

Etapa 6. Fin de la entrevista: La entrevista se da por terminada cuando el entrevistador considera que todas sus preguntas han sido contestadas y de igual forma el aspirante.

Chruden y Sherman (1980) consideran que la validez de una entrevista está relacionada con el grado en que proporciona información que sea predictiva del éxito o fracaso del solicitante del trabajo.

Con respecto a las competencias conductuales o características de la conducta profesional Ansorena (1996) menciona que éstas son muy variables en cada candidato, debido a que la conducta se puede contemplar desde múltiples puntos de vista, por lo que una forma de ejecución de una conducta profesional puede encajar en la definición de varias competencias conductuales. De esta forma, resulta conveniente que cada organización identifique una lista de competencias conductuales que estén acorde a los objetivos de cada empresa, o eligiendo de

las listas prediseñadas y estandarizadas las más acordes a la personalidad de la organización.

Ansorena (1996) las clasifica en los siguientes grupos:

Competencias generales:

Éstas se refieren exclusivamente a las características o habilidades de comportamiento general del sujeto en el puesto, independientemente de otros aspectos como el dominio de elementos técnicos o conocimientos específicos.

Competencias técnicas:

Éstas se encuentran referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño del puesto de un área técnica o de un área funcional específica y que describen competencias conductuales.

Cada empresa debe elegir listas de competencias conductuales determinadas para cada puesto, aunque cabe señalar que para Ansorena (1996, p. 173, cit en: Armenta y Tapia, 2002, p. 37) determinar el número de competencias conductuales es uno de los problemas a los que se enfrenta cada organización, algunos actores recomiendan que el número sea lo más reducido posible para evitar confusiones en los evaluadores, pero otros consideran que una lista rica en competencias conductuales ayuda a un mejor análisis. Sin embargo, Ansorena recomienda una lista de 50 competencias conductuales independientes, que muestra una gran capacidad discriminativa en los diferentes puestos de trabajo.

Ansorena (1996) establece la siguiente clasificación de competencias por tipo o categoría.

Metahabilidad. Son las habilidades o competencias conductuales de tipo elemental, general, básicas, que se desarrollan con el propósito de enculturación básica en la sociedad, son preparatorias para el desarrollo profesional eficaz y eficiente.

Betahabilidades: Son imprescindibles en la adaptación profesional en una organización.

Habilidades operativas: Están relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo.

Habilidades interpersonales: están relacionadas con el éxito de las tareas que se suponen contacto personal.

Habilidades directivas: son las habilidades o competencias conductuales relacionadas con la dirección de personal, como el desempeño o grado de supervisión.

Posteriormente, de acuerdo con Stanton (1997) en la práctica, una vez que el especialista de personal queda satisfecho con el candidato, lo manda al administrador o ejecutivo encargado de hacer los contratos, dando razones específicas por las cuales el candidato es idóneo para ser contratado, por lo que el administrador o el ejecutivo a cargo de las contrataciones es quien toma la decisión final; y quien antes de extender una oferta de trabajo concreta, debe someter al aspirante a un examen médico contratado por la empresa.

3.8. Examen médico

Generalmente, el examen médico ocupa igualmente un papel importante en el proceso, pues gracias a él podemos evitar incidentes que pueden acarrear situaciones desfavorables tanto al personal como a la empresa.

Por otro lado, el examen médico dentro del Proceso de selección llena un requisito legal, en el cual se establece que todo trabajador debe ser examinado físicamente, enviándose una copia del resultado a la Secretaría del Trabajo y previsión social, Secretaría de Salubridad y Asistencia, o según la ubicación de la empresa al organismo al cual corresponda. A su vez éste sirve para obtener datos con respecto a la salud, buenas aptitudes, defectos orgánicos y funcionales, de la persona a la cual se le aplica este examen.

Morari (1992) considera que es conveniente que en todo proceso de selección se incluya un examen médico del solicitante, sustentado en las siguientes bases:

- Conocer el estado de salud del candidato, investigando si este padece ya, al ingresar a laborar, de enfermedades profesionales.
- Evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y preexistente, ya que va a convivir con el resto de los empleados.
- Verificar si el candidato tiene uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos, evitando la predisposición a sufrir accidentes de trabajo.
- Obtener indicios sobre la posibilidad de que el candidato sea un alcohólico o drogadicto.
- Detectar a los candidatos que se sustentaran con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.
- Crear una base para la realización de exámenes periódicos al trabajador, para vigilar su estado de salud, corregir males que pudieran iniciarse sin saberlo él y corregir sus enfermedades crónicas, mejorando su eficiencia en el trabajo.

Morari (1992) recomienda que el examen médico se coloque casi siempre al final de las etapas de selección, porque para que sea útil, debe ser lo más cercano a la fecha de contratación del candidato, esto es debido a que tiene una fecha de caducidad, además de que éste debe ser lo más completo posible. Así mismo, debido al alto costo que tiene para las empresas, por lo general se aplica los candidatos finales, es decir a quienes ya tienen una gran posibilidad de ser empleados.

3.9. Análisis de resultados y toma de decisión

El siguiente paso dentro del proceso de selección, sería el análisis de resultados que nos llevará a la toma de decisiones.

Después de recabar la información necesaria en cada una de las fases anteriores del proceso de Selección, se deben evaluar estos datos y compararlos con los requisitos obtenidos del puesto, posteriormente el jefe inmediato debe dar su opinión sobre los candidatos ya filtrados.

Offermann y Gowing (1993) argumentan que existe la necesidad de considerar otras cualidades además de la experiencia, conocimientos, destrezas y habilidades. Entre las cualidades a considerar en el proceso de selección se deben incluir la motivación, actitudes y valores del candidato. Al incorporar estas cualidades, ellos consideran que se estaría realizando una evaluación completa de la persona. Según estos autores, la evaluación completa de la persona aumenta la validez predictiva del proceso de selección.

Resulta importante destacar que es recomendable que la decisión final corresponde al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el o los directos(s) responsable(s) del trabajo del posible empleado.

En algunos casos cuando varios candidatos son aptos para el puesto, resulta conveniente reunirlos para que en estos recaiga la decisión final, y es por medio de una “prueba situacional” que se valorará su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc, de esta forma se facilitará la toma de decisión, ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular.

De no ser necesaria la prueba situacional con los finalistas, deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediendo a la contratación del seleccionado, suscribiendo en un registro a los candidatos que deberán ser considerados para

futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tenga ninguna posibilidad futura de ser contratados (Orozco, 1980).

3.10. Contratación

Después de que el candidato ha pasado toda la serie de filtros que marca el proceso de reclutamiento y selección, posteriormente se dará la contratación.

Con respecto a esto, Grados 1988) dice que esta es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la Ley Federal del Trabajo y, dependiendo de las necesidades específicas de la empresa pueden existir relaciones laborales con las siguientes clasificaciones:

- a) Contrato por obra determinada
- b) Contrato por tiempo determinado
- c) Contrato por tiempo indeterminado

Sobre lo anterior, Orozco (1980) menciona que la falta de un contrato es sumamente riesgosa, no sólo para el trabajador, sino más todavía para la empresa, pues en todos los casos es imputable la falta de esta formalidad.

3. 11. Inducción

Un vez que el empleado ha sido contratado por la empresa comienza la fase de inducción, dicha fase resulta importante debido a que las primeras experiencias del empleado dentro de la organización pueden ser determinantes en su rendimiento y su adaptación laboral.

El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él. Esto a su vez puede afectar de forma negativa su eficiencia así como su satisfacción, es por esto que la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objetivo será acelerar la

integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Grados (1988) menciona que la inducción es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la compañía, en la cual se debe adaptar lo más pronto posible a ésta y a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc. Para llevar a cabo este proceso existen diferentes formas, que varían de empresa en empresa.

En cualquiera de sus formas la inducción no implica gran costo y, en cambio, proporciona un beneficio al empleado y, por lo tanto, a la empresa. Es conveniente mencionar que vale la pena refinar y actualizar este proceso permanentemente con el objetivo de integrar al nuevo empleado a las normas, sistemas y actividades de la empresa.

Se puede concluir que el proceso de reclutamiento y selección es una actividad de suma importancia para el cumplimiento de los objetivos de la organización, sin embargo, resulta importante entender que aunque dicho proceso a nivel teórico resulta sumamente lineal, en la práctica no lo es de tal forma, tiene mucho que ver la empresa y el tipo de reclutamiento que lleven a cabo y no siempre se siguen los pasos descritos en el presente trabajo. Es aquí donde el psicólogo puede intervenir, proponiendo y promoviendo un reclutamiento adecuado en base a lo que busque la empresa en cuanto a sus puestos y los perfiles que se buscan. De esta forma se puede ahorrar en costos y sobre todo, si es un psicólogo el encargado de llevar dicho proceso permitirá que, en la selección, se descarte a tiempo a los candidatos que no perfilen para la vacante en cuestión o los canalice a los puestos en donde se requieren de sus características y habilidades; esto precisamente tiene que ver con el rol del psicólogo dentro del proceso de reclutamiento y selección pues tendría que ser el encargado de llevar dicho proceso debido a su formación, caso contrario a lo que en muchas empresas ocurre, donde otros profesionales son los encargados propiciando un reclutamiento y selección no tan efectivo, con la consecuencia de la rotación de

personal en las organizaciones. Es por lo anterior que en el siguiente capítulo se abordará a manera de discusión el tema central de este trabajo, “el rol del psicólogo dentro del proceso de reclutamiento y selección.

CONCLUSIONES

IMPLICACIONES PROFESIONALES DEL PSICÓLOGO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

La psicología se define como el estudio científico del pensamiento y la conducta, no importando la perspectiva o corriente que se utilice para observar y estudiar dicho comportamiento. La psicología es considerada una ciencia porque los psicólogos utilizan los mismos métodos rigurosos de investigación que existe en otras áreas de investigación científica. Algunas de sus investigaciones son más de naturaleza biológica; otras investigaciones son de naturaleza más social. En este sentido es difícil tener una idea clara de lo que hace el psicólogo, pues muchas personas ponen al psicólogo solamente como terapeuta, el clásico que cuenta con un diván solucionando los problemas de las personas, lo anterior es solamente una de las ramas de la psicología, como lo es la psicología clínica. Sin embargo, muchos de los psicólogos no se ocupan de los desórdenes mentales ni practican la psicoterapia. En realidad, los psicólogos forman un conjunto muy diverso de intereses especializados. Entendiéndose estos intereses como campos de aplicación donde se llevan a cabo los mismos principios psicológicos básicos. (Muchinsky, 2002).

Una de las ramas de la Psicología es la Industrial y organizacional, y es dentro de las empresas, industrias o fábricas donde ubica su mayor campo laboral, enfocándose específicamente a las personas, dicha área recibe el nombre de Recursos Humanos.

Como hemos podido ver a lo largo de este trabajo teórico, los recursos humanos tienen una importancia vital dentro de las organizaciones, pues de ellos depende el carácter competitivo de cada organización y con esto su supervivencia.

Desgraciadamente, no siempre el desarrollo de los recursos humanos se encuentra dentro de un contexto psicológico que favorezca la intervención

profesional del psicólogo, pues muchas veces a éste se le asignan tareas y actividades de otras disciplinas que poco o nada tiene que ver con su trabajo.

Quizá una de las razones por las que sucede lo anterior, es porque la mayoría de la gente dentro de las empresas tiene la creencia de que el reclutamiento y la selección de personal no es trascendente para la empresa, pues estos le dan más importancia a la parte de producir y obtener ganancias económicas, perdiendo de vista, que quienes hacen posible el resultado es el recurso humano, dejando a esta actividad como secundaria.

Smith (1977), nos menciona el trabajo de los Psicólogos industriales dentro de las organizaciones:

1. En primer lugar; ayuda a la organización a definir sus metas(Producción, integración y moral)
2. Crea criterios (Medidas específicas de logro de metas)
3. Resuelve problemas en la organización:
 - a) Problemas de personal: Selección, entrenamiento, valoración, mejoramiento e incentivos.
 - b) Problemas de relaciones humanas: Liderazgo, comunicación, conducta de grupo e ingeniería humana.

A su vez, dentro de las funciones que debería realizar el psicólogo se encuentra el de reclutar y seleccionar personal para distintos puestos y distintas situaciones. Es en dicha tarea, donde el psicólogo pone en práctica sus conocimientos teóricos y metodológicos propios de su disciplina (Caballero, D. y Lahera, G. (1998).

Con respecto al reclutamiento y la selección de personal, esta es una actividad que se ha venido asignando a los egresados de la carrera de psicología, pues algunos empresarios consideran que estos cuentan con la formación necesaria para manejarla eficazmente dentro de sus empresas.

Con respecto a lo anterior, me parece importante enfatizar que aún dentro del proceso de reclutamiento y selección, en la nueva cultura organizacional, el psicólogo no desempeña actividades correspondientes con su preparación académica, en mi opinión se desaprovechan sus habilidades y aptitudes, pues pareciera que los empresarios tienen más interés en que exploten sus habilidades de convencimiento para atraer personas a vacantes o posiciones complejas, con altos índices de rotación de personal, en lugar de buscar con éste la alternativa para quizá mejorar la oferta de la vacante y así reducir la rotación de personal, propiciando a su vez que el psicólogo haga un trabajo más eficaz en la evaluación del desempeño desde el proceso de reclutamiento y selección, logrando los objetivos planteados por la empresa. Sin embargo, en muchas organizaciones la realidad es otra, pues muchos psicólogos están totalmente enfocados a la atracción de talento, incluso teniendo nada que ver con evaluaciones psicológicas o pruebas psicométricas, parte fundamental del proceso reclutamiento y selección, marginándose de esta manera el desarrollo profesional del psicólogo.

También considero que otras disciplinas u otras profesiones marginan la actividad del psicólogo dentro del área Industrial y organizacional, algunas de estas son: *Administración, Relaciones Industriales, Relaciones Comerciales*, entre otras. Un ejemplo claro de lo anterior, es cuando uno comienza a buscar empleo dentro del marco de la psicología industrial, pues nos encontramos con vacantes disponibles tanto para psicólogos como para profesionistas de las disciplinas o carreras antes mencionadas, siendo más específicos, esto lo podemos ver en las vacantes de reclutamiento y selección donde se solicitan tanto administradores como psicólogos.

No cuestiono o juzgo las profesiones anteriormente mencionadas, sin embargo, sí creo que por ejemplo, en el caso del reclutamiento y la selección de personal es necesario tener una formación a nivel de interpretación de la conducta y contar una sensibilidad para “captar ciertos detalles de personalidad” de quien se está entrevistando, es por lo anterior que el psicólogo es el más apto para desempeñar

esta función, pues la Psicología como ciencia estudia el comportamiento de las personas en diferentes contextos.

Desgraciadamente lo anterior no siempre sucede, pues actualmente muchos Administradores se encuentran desarrollando dicha actividad, y es por esto que considero que se debe desarrollar una Psicología del trabajo que permita cubrir la participación del Psicólogo en las organizaciones como un especialista de alto nivel que permita perfeccionar los procesos de integración del individuo con su puesto de trabajo.

El Psicólogo como Reclutador y Seleccionador de personal en una empresa, desarrolla técnicas que lo ayudan a desempeñar mejor las actividades que realiza, ya que la formación que realice nunca será suficiente para enfrentarse al campo laboral.

En algunas universidades a pesar de que se imparta como materia específica la Psicología Industrial y se aborde de manera aun más específica temas referentes a la selección de personal, considero que no es sino hasta que el Psicólogo se involucra de manera real en esta actividad que el psicólogo se da cuenta de lo complejo que resulta la misma. De alguna forma podría parecer más fácil para aquellos egresados que dentro de su plan de estudios vieron esta actividad, sin embargo, como ya mencioné anteriormente, resulta igual de complicado, pues considero que dentro de cada organización dependiendo de las necesidades de la empresas con respecto a sus vacantes, será la forma en que se desarrollará el proceso de reclutamiento y selección, aún cuando este proceso en la teoría podría parecer igual.

Aunque anteriormente he hablado de las importancias y funciones a desempeñar de un Psicólogo dentro de las organizaciones, también es necesario tomar en cuenta la preparación que el Psicólogo debe tener para responder a tales exigencias.

Domingo (1992) menciona puntos que se deben tomar en cuenta durante la formación del psicólogo, específicamente de un Psicólogo industrial:

El Psicólogo debe dominar, desde el punto de vista teórico las diferentes corrientes de la Psicología, que son: la conductista, cognositivista, el psicoanálisis, entre otras, seleccionando entre el cumulo de conocimientos aquel que más se adecue a los problemas concretos con que se encuentra.

Debe conocer las diferentes técnicas y métodos para poderlos aplicar en el conocimiento, la detección, intervención, evaluación o solución de problemas. Es decir, debe tener una preparación estadística, en diseños de investigación de campo, en medición y construcción de escalas de actitud y cuestionarios de opinión, debe practicar entrevistas profundas, de encuesta y hacer observaciones sistemáticas.

Debe conocer los procesos que intervienen en la adquisición de la cultura. En otras palabras, dominar las diferentes teorías que explican los procesos de aprendizaje, imitación, identificación, modelamiento, etc. También conocer la estructura, las características de funcionamiento y la organización de los principales socializadores, así como los medios de comunicación.

Debe saber cómo, cuándo y para qué, y porqué se da la influencia social en los procesos de interacción entre los individuos, entre un sujeto y un grupo y entre grupos. Debe conocer las motivaciones, actitudes, emociones, creencias, expectativas, costumbres y aspiraciones que mueven al individuo, dependiendo de su sexo, estado civil, ocupación y profesión, nivel socioeconómico, nivel de modernización y urbanización.

Debe conocer la forma en que se desarrolla el concepto de uno mismo, el nacimiento de la autoestima, la identidad sexual; como se forman y cambian las creencias, las costumbres, normas y valores; la forma en que todos ellos influyen sobre la conducta, la percepción, la motivación, y así como en el pensamiento.

Debe conocer las diferentes formas de relación e interacción que se dan entre los grupos y las organizaciones y los aspectos más importantes del liderazgo, en el marco de interacción social y estar capacitados en técnicas de medición y entrenamiento de liderazgo en grupos laborales y escolares, entre otros.

Debe contar con conocimientos administrativos y de planeación que le permitan llevar satisfactoriamente cualquier proyecto. De igual forma, debe contar con una metodología que le permita controlar, especificar y explicar los pasos de los proyectos que le sean asignados.

Los conocimientos olvidados y que son de gran ayuda en el ejercicio profesional del Psicólogo son trámites laborales (IMSS, ISPT, INFONAVIT, etc), la Ley Federal del Trabajo, etc.

Todo lo anterior forma parte de la preparación académica de un Psicólogo Industrial, sin embargo no siempre es así, pues aunque algunas escuelas en últimos semestres de la carrera de Psicología se le enfoca a los alumnos a alguna de sus áreas, tal es el caso de la Psicología Industrial, la formación académica nunca será suficiente para enfrentarse como egresado al mundo laboral.

En mi caso particular en la Fes Iztacala, la mayoría de mi formación fue de enfoque clínico, de la mano con un muy bajo porcentaje de la llamada Psicología Industrial y otras ramas, es por esto que al salir de la carrera te encuentras con herramientas que no son del todo útiles para colocarte en un buen empleo en organizaciones o empresas, y es por esto quizá que se da la usurpación del puesto del Psicólogo, cuando las empresas buscan gente con conocimientos específicos administrativos para laborar en los puestos de Recursos Humanos, perdiendo de vista la base la formación teórica y metodológica del Psicólogo.

Ejemplo de lo anterior lo encontramos en la entrevista de selección, donde el Psicólogo como reclutador absorbe todas y cada una de las reacciones que tienen las personas que entrevista, es aquí donde el Psicólogo se encuentra ante un sin número de comportamientos que debe identificar para poder darse una idea de cómo es la persona que se tiene enfrente, posteriormente es que se comienza a ubicar a la persona de acuerdo al puesto o vacante disponible.

El Psicólogo como reclutador y seleccionador de personal de una empresa, desarrolla técnicas que lo ayudan a desempeñar mejor las actividades que realiza;

ya que la formación académica que recibe no es ni será nunca suficiente para enfrentarse al campo laboral.

El Psicólogo deberá analizar, sintetizar y estructurar de manera estratégica para su estudio, fenómenos y problemas de índole ambiental que involucren el comportamiento humano, trabajando de la mano con otros profesionales en el diagnóstico, control, modificación y en la solución de los mismos. A su vez, el Psicólogo de hoy y del futuro debe poseer conocimientos y técnicas altamente confiables que le permitan estudiar y solucionar problemas de comportamientos humanos complejos y difíciles, en una sociedad que enfrenta crisis en el plano económico, político y social.

En mi opinión, considero que no debemos seguir aceptando que las empresas mexicanas y organizaciones sigan siendo dirigidas por directivos incapaces de formar equipos multidisciplinarios incapaces de reconocer las capacidades y el desempeño leal y entregado de los Psicólogos dentro de sus empresas, específicamente del Psicólogo egresado de la UNAM.

Por otro lado, también creo que el Psicólogo debe ocupar puestos directivos dentro de las organizaciones utilizando una metodología de planeación estratégica que le permita identificar las fortalezas y debilidades de su organización. A su vez, este debe realizar planes a largo plazo de los Recursos Humanos sin perder de vista la razón y el origen y los fundamentos de la organización. Sus conocimientos deberán ser también administrativos y políticos, buscando siempre responder a las necesidades de la organización que se vayan presentando.

Es importante nunca perder de vista que desde el análisis de puesto hasta la evaluación final del desempeño, pasando por la planeación de Recursos Humanos, su reclutamiento, selección, colocación y capacitación, en todas y cada una de las etapas del proceso de personal, el Psicólogo interviene siempre para favorecer el equilibrio óptimo entre el individuo y su puesto de trabajo.

Creo que es importante entender que la Psicología ha recibido el impacto de las nuevas condiciones de una sociedad siempre cambiante que lucha por mejorar

sus condiciones de vida, es por esto que resulta necesario reconocer la necesidad de renovación y avance del conocimiento científico y su aplicación en el ejercicio profesional, ya que existe cada vez más una gran necesidad por vincular la Psicología con las necesidades reales de la sociedad en general, así como también dentro de las organizaciones.

Considero que el Psicólogo puede contribuir mucho en el área de Reclutamiento y Selección si éste es lo más justo posible a la hora de tomar la decisión, beneficiando de esta forma a la empresa y a la persona que llega a pedir empleo, sin embargo, resulta de vital importancia entender que el rol del Psicólogo no se limita solamente al proceso de reclutamiento y selección de personal para encontrar al candidato adecuado para cubrir la o las vacantes solicitadas, sino que debe estar presente en toda la cultura organizacional, es decir: dando un seguimiento al desempeño del candidato contratado para asegurar que en base a un buen desempeño la organización mantenga y logre sus objetivos estratégicos establecidos, pues tal como menciona, De Juan García (2004) al hablar de futuro, se debe tener en cuenta el impacto que va a tener el recurso humano a mediano y a largo plazo para la organización, Este debe ser el factor fundamental al comenzar con el proceso de reclutamiento y selección.

En mi opinión, creo que debería hacerse un análisis con respecto al curriculum de la carrera de psicología en la Fes Iztacala, éste basándose en la opinión de los alumnos egresados inmersos o no dentro del campo laboral, pues desde mi experiencia he podido darme cuenta que muy particularmente los psicólogos que quieren ingresar al área organizacional se encuentra con múltiples dificultades para hacerlo; esto debido a que nuestra formación con respecto al área es muy básica, no cumpliendo así con los requerimientos y conocimientos que las empresas piden para los puestos de psicólogos dentro de las empresas, teniendo que aceptar vacantes en su mayoría de reclutamiento y selección donde muchas veces, como ya mencioné, se hace poco o casi nada con respecto a la psicología; de ésta forma mi propuesta se basa en agregar al curriculum de la carrera psicología en Iztacala mas asignaturas que tengan que ver con la psicología

organizacional, apegadas a lo que hoy día las empresas buscan de un psicólogo, de ésta manera el egresado poseerá armas para colocarse y enfrentarse al campo laboral de las organizaciones.

Por último, pienso que una de las cosas que podrían modificarse dentro del curriculum de la carrera y que considero favorecerían la inserción al campo laboral del psicólogo organizacional tiene que ver con el servicio social; y mi propuesta estaría basada en realizar el servicio social al salir de la carrera y no al cursarla, pues considero que esto facilitaría la inserción de manera formal a algún lugar donde se realice el servicio y así mismo el alumno tendría la oportunidad de elegir el área de la psicología que más le agrade y así abrirse camino por ésta.

Es así que la principal contribución de esta obra consiste en el análisis del rol del psicólogo dentro de la nueva cultura organizacional, no solamente mermándolo al área de reclutamiento y selección, y a su vez, dentro de ésta, no verlo solamente como un empleado de atracción de talento, sino como un profesional que seleccionará a los mejores candidatos para cubrir las vacantes requeridas en la organización para que ésta alcance sus objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arias, G. (1994). Administración de recursos humanos. México: Trillas.
2. Ansorena, A. C. (1996). 15 pasos para la selección de personal con éxito. México: Paidós.
3. Armenta, D.S. y Tapia, R.A.E. (2002). Propuesta de mejoramiento al proceso de reclutamiento y selección de asesores de venta de la agencia 004 del grupo jardines del tiempo. Tesis de licenciatura. México: UNAM-FESI.
4. Avila, A. R (1993). La importancia del análisis y la descripción del puesto en el proceso de selección de personal. Tesina de licenciatura. México: UNAM-FESI.
5. Bellows, R. (1985). Psicología del personal en la industria y los negocios. México. Diana.
6. Blum, M.I. y Jaimes, C.N. (1985). Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales. México: trillas.
7. Castillo, R. A. (2000). Administración de personal. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Facultad de Ingeniería. Disponible en: <http://ingenieria.uaslp.mx/Recursos/Apuntes/ADM%C3%93N%20DE%20PERSONAL.pdf> Consultado el 15 de marzo del 2011.
8. Caballero, D. y Lahera, G. (1998). El papel del psicólogo en las organizaciones. Tesis de Licenciatura. México: UNAM-FESI.
9. Cuevas S. M.I. (1992). La participación del psicólogo en el reclutamiento y selección de personal en empresas de tipo departamental. Reporte de trabajo profesional. México: UNAM-FESI.
10. Chiavenato, I. (1994). Administración de recursos humanos. Colombia. McGraw-Hill interamericana.

11. Chruden, H. & Sherman, A. (1980). Administración de personal. México: Continental.
12. Davis, K. y Newstrom, J.W. (1991). El comportamiento humano en el trabajo. México: Mc-GrawHill.
13. De Juan García, R. A. (2004). La "P" de los procesos de selección. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*. 20. 263-272.
14. Dessler, G. C. (1996). Administración de personal. México. Prentice Hall-Hispanoamericana.
15. Domingo, E. (1992), En: Gloria Gutiérrez, (2001). *Proceso de selección interna de personal en la empresa cable & wireless Panamá*. Reporte de trabajo profesional. Iztacala. México: UNAM-FESI.
16. Dunnette, M. (1986). *Psicología Industrial*. Trillas. México.
17. Espinosa, V.R. y Espinosa, U.M. (1992). *Reclutamiento y selección de personal: puntos clave para el buen funcionamiento de una empresa*. Tesis de licenciatura, México: Universidad La Salle.
18. Garzón, L. M. (1998). *La función del Psicólogo y el desarrollo de carrera de la empresa*. Tesis de licenciatura. México: UNAM- FESI.
19. Grados, E. J. (1988). *Inducción, reclutamiento y selección*. México: El manual moderno.
20. Guth, G.F. (1994). *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. México: trillas.
21. Jiménez. A. (1976). *Análisis experimental de la conducta*. México: Trillas.
22. Koontz, H. y Weihruch, H. (1998). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw-Hill.

23. Lara, C. E. (1992). Dos tipos de evaluación para la selección de personal en la industria. Tesina de licenciatura. México: UNAM- FESI.
24. Martínez-luna, L. (1996). El reclutamiento y la selección: aspectos para elaborar un manual. Revista Acta Académica. Mayo. No. 18. México: Universidad La salle.
25. McManus, M., & Ferguson, M. (2003). Bio data, personality and demographic differences of recruits from three sources. International Journal of Selection and Assessment 11, 175-183.
26. Morari, Z. R. (1992). Manual práctico del área de reclutamiento, selección y contratación. Tesis de maestría. México: Universidad La Salle.
27. Muchinsky, P. M. (2002). Psicología Aplicada al Trabajo. México. Ed. Thomson.
28. Offerman, L .R, & Gowing, M.K. (1993). Personnel selection in the future: The impact of changing demographics and the nature of work. (p. 385). San Francisco: Jossey-Bass.
29. Orozco, J. (1980). Proceso Práctico de Reclutamiento y selección de Personal. Coparmex. México.
30. Pérez. C. J. (1998). Lineamiento de comunicación y el liderazgo en las empresas. Tesis de Licenciatura. México: UNAM- FESI.
31. Richino, V. S. (2000). Selección de personal. Argentina. Paidós
32. Ríos, S. J. (199). "Como conseguir el mejor personal". Sección técnica de recursos humanos. Adminístrate hoy. Pp. 11,30-33.
33. Rivera, R. (1990). Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal. México. Limusa.
34. Robertson, I.T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. Journal of Occupational & Organizational Psychology, p. 74.

35. Rojas, S. E. A. (1993). El papel del psicólogo en la implantación del programa "calidad total" en la empresa Tebo S.A. de C.V. Reporte de trabajo profesional. México: UNAM-FESI.
36. Schein, E. H. (1981). Psicología de las organizaciones. México: Prentice/Hall internacional.
37. Shein, E. H. (1982). Psicología de la organización. México. Prentice-Hall.
38. Stanton, E. (1997). Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal. México: Limusa.
39. Smith, H. C (1977). Psicología de la conducta Industrial. México. Mc Graw Hill.
40. Vargas, M. J. E. (2001). Psicología Industrial: apuntes para un seminario. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Disponible en: http://www.conductitlan.net/psicologia_industrial.pdf. Consultado el 22 de Mayo del 2011.