



UNAM IZTACALA

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

## Facultad de Estudios Superiores Iztacala

“La Inserción del Psicólogo dentro de las organizaciones  
Outsourcing”.

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

**KARINA JOVANY ARELLANO MARTÍNEZ**

**NÉSTOR VEGA CRUZ.**

Director: Lic. Marco Vinicio Velasco del Valle

Dictaminadores: Mtro. Ángel Francisco García pacheco.

Mtro. José Esteban Vaquero Cazares

Los Reyes Iztacala, Edo. de México, 2013





Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# INDICE

<b>Resumen</b> .....	5
<b>Introducción</b> .....	6
<b>Capítulo 1. Psicología organizacional</b> .....	8
1.1 Origen y desarrollo.....	9
1.2. Definición de Psicología Organizacional.....	17
<b>Capítulo 2. Reclutamiento y Selección de personal Tradicional</b> .....	19
2.1 Análisis y Descripción de Puesto.....	19
2.1.1. Análisis de puesto.....	19
2.1.2. Descripción de puesto.....	19
2.2 Reclutamiento de personal.....	22
2.2.1. Medios de reclutamiento.....	22
2.2.1.1. Fuentes de reclutamiento.....	23
2.2.1.1.1. Fuentes de reclutamiento internas.....	23
2.2.1.1.2. Fuentes de reclutamiento externas.....	25
2.2.1.1.3. Fuentes de reclutamiento mixto.....	27
2.3. Selección de Personal.....	28
2.3.1. La Solicitud.....	30

2.3.2. La Entrevista preliminar.....	31
2.3.3. Pruebas Psicométricas.....	32
2.3.4. Pruebas de Conocimientos o Habilidades.....	35
2.3.5. Entrevista a profundidad.....	36
2.3.6. Presentación al futuro jefe inmediato.....	38
2.3.7. Examen Médico.....	38
2.3.8. Investigación Socio-Económica.....	39
2.3.9. Decisión final de Contratación.....	40
2.3.10. La Contratación.....	40
2.5. Capacitación.....	40
<b>Capítulo 3. Nuevas Tendencias en la Selección de Personal.....</b>	<b>46</b>
3.1. Evaluación por competencias.....	46
3.1.1. La entrevista por Competencias.....	46
3.2. Centros de Valoración o Assesment Center.....	52
3.3. El Outsourcing.....	58
3.3.1. Definición.....	58
3.3.2. Evolución del Outsourcing.....	59
3.3.3. Tipos de Outsourcing.....	60
3.3.4. Consideraciones antes de decidirse a contratar.....	61

3.3.5. Beneficios del Outsourcing.....	62
3.3.6. Desventajas del Outsourcing.....	63
3.3.7. Reducción de los costos de Producción.....	63
3.3.8. Riesgos latentes al subcontratar.....	65
3.3.9. ¿Qué no debe subcontratarse?.....	65
3.3.10. Sociedades con éxito.....	66
3.3.11. El futuro del Outsourcing.....	67
3.3.12. ¿Es el Outsourcing un camino sin regreso? .....	67

#### **Capítulo 4. Funciones del psicólogo en el área organizacional**

<b>Del Siglo XXI.....</b>	<b>69</b>
4.1 Características de las Organizaciones del Siglo XXI.....	69
4.2. Perfil del Psicólogo Organizacional del Siglo XXI.....	71
<b>Conclusiones.....</b>	<b>75</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>78</b>
<b>Anexos 1.....</b>	<b>82</b>

## **RESUMEN**

La psicología es la ciencia que estudia el comportamiento humano en interacción con su medio ambiente. Los campos de aplicación del conocimiento obtenido por esta disciplina son muy diversos y el comportamiento de los individuos en las organizaciones es uno de éstos.

En el presente trabajo se presenta una descripción del origen y desarrollo de la psicología organizacional, para profundizar después en el proceso de reclutamiento y selección de personal haciendo especial énfasis dos de las alternativas más utilizadas en la actualidad: la selección por competencias laborales y el Outsourcing así como, su relación con las habilidades con las que cuenta el psicólogo de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala y las nuevas necesidades de las organizaciones del siglo XXI.

# INTRODUCCIÓN

La psicología es la ciencia que se encarga del estudio del comportamiento de los organismos en interacción con el medio ambiente. Dicho estudio se puede llevar a cabo en diferentes campos de nuestra sociedad, de allí que existan diferentes campos tecnológicos donde el psicólogo puede laborar aplicando los conocimientos derivados de la ciencia psicológica; a saber, psicología ambiental, psicología de la salud, psicología de la senectud, psicología clínica, psicología del deporte, psicología organizacional, etc.

Existen muchas definiciones de lo que es la psicología organizacional y varias de ellas crean más confusión que claridad. Por ello, en el primer capítulo se citan sólo algunas de las que se considera pueden ayudar a entender lo qué es ésta área de trabajo del profesional de la psicología.

En el presente trabajo, se considera a la psicología industrial como la rama de la psicología que se encarga del buen funcionamiento de las relaciones que se establecen dentro de una organización, entendiéndola como el lugar en el que se desarrollan las personas laboralmente y la reciprocidad entre la organización y las personas que se encuentran dentro, de ésta. Además, en éste capítulo se describen brevemente los antecedentes de la psicología organizacional.

El psicólogo en organizaciones ya sea trabajando de tiempo completo o bien realizando consultoría, en la industria y en el comercio interviene en diferentes áreas con una perspectiva interdisciplinaria. En México el Consejo Nacional para la enseñanza e investigación en psicología (Acle, 1992) define como función genérica del psicólogo, la de intervenir como experto del comportamiento en la promoción del cambio individual y

social. Además indica que las funciones del psicólogo serán las de detectar, evaluar, planear, investigar e intervenir (prevenir, rehabilitar y orientar).

El psicólogo incursiona en cualquier área administrativa y operacional, ya que todo lo que refleja la industria y el comercio, es producto de la actividad humana.

En el capítulo dos se describe el proceso de reclutamiento y selección de personal tal y como se ha venido realizando durante muchos años y por ser ésta una de las principales actividades en las que se ha desempeñado tradicionalmente el psicólogo.

Sin embargo, y dado que en la actualidad, la sociedad se transforma de modo dinámico, los cambios cada vez son de mayor alcance y más frecuentes, lo que conlleva a que las organizaciones, tanto productivas como de servicio, encuentren nuevas demandas y retos que exigen mayor competitividad para su sobrevivencia, en el capítulo tres se describen a grandes rasgos las nuevas tendencias en selección de personal, particularmente la selección por competencias y el Outsourcing.

Finalmente, en el cuarto capítulo se tratan las características de las organizaciones del Siglo XXI, la importancia del trabajo del psicólogo en el área organizacional-industrial y cómo es que los egresados de la FES Iztacala son formados con habilidades genéricas que les permiten incursionar exitosamente en este ámbito.

El objetivo del presente trabajo por una parte es, describir el origen y desarrollo de la psicología organizacional, el proceso de reclutamiento y selección de personal haciendo especial énfasis en la selección por competencias laborales y el Outsourcing, así como, la relación de las habilidades con las que cuenta el psicólogo de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala y las nuevas necesidades de las organizaciones del siglo XXI.



# 1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

La psicología es la ciencia encargada del estudio del comportamiento de los organismos en interacción con su medio ambiente (Ribes, 1990) y su objetivo es dar cuenta, a través de teorías y/o leyes, de fenómenos generales. Sin embargo, las demandas sociales han hecho que la psicología no sólo se quede a un nivel explicativo y general, sino que se estudien, expliquen y modifiquen comportamientos (tanto encubiertos como abiertos) concretos tal y como aparecen en la vida cotidiana, en los diferentes ambientes en que se desarrollan, específicamente, los seres humanos. Dichos ambientes pueden ser educativos, laborales, deportivos, hospitalarios, recreativos, etc. Así se derivan dos grandes campos dentro de la disciplina: el científico y el aplicado o tecnológico y ambos generan conocimiento.

La función que el psicólogo desempeña en cada uno de ellos es variada, ya que es encargada del estudio y modificación de diferentes problemáticas, sin embargo, cuenta con una metodología específica que es el método experimental.

Harrsh (1983) señala que los seres humanos son organismos biológicos y producto de un medio ambiente social, esto implica el paradigma de la interacción; estos factores biológicos y sociales están constantemente interactuando y si se pretende tener éxito desde la psicología, en la comprensión del ser humano, se deben tomar en cuenta como punto de partida. Oropeza y Oliva (2001) argumentan que la psicología es por lo tanto una ciencia biológica y social que necesariamente debe servirse del método científico inherente a toda ciencia.

Arau (1984, citado en Martínez, 2003) enlista las principales características de éste:

- 1) Su origen es empírico y su punto de partida es la observación.

2) Debe existir un acuerdo inter e intra observadores de los resultados, además el fenómeno podrá producirse en condiciones idénticas y con las mismas características para su fiabilidad.

3) Capacidad de repetibilidad, esto es la capacidad de verificar en otro lugar o situación fenómenos que se deriven de la situación observada.

4) Objetividad en la investigación.

5) Relacionalidad y comunicabilidad de todos los fenómenos observados, así como las relaciones inferidas deben ser integrados en un esquema de relación.

Ahora bien, una de las principales actividades que realizan la mayoría de los seres humanos, es el trabajo, y éste en muchos de los casos, se realiza dentro de un contexto particular llamado organización, misma que puede ser muy variada, puesto que puede dedicarse a la manufactura de algún producto o a ofrecer diversos servicios a sus usuarios o consumidores.

Para estudiar los diferentes fenómenos comportamentales que ocurren dentro de las organizaciones, es que ha surgido una de las áreas tecnológicas de la psicología, de nominada "psicología organizacional".

Hoy día es común encontrar estudios e investigaciones acerca de motivación, estrés y satisfacción laboral, pruebas psicométricas, diseño de ambientes organizacionales, necesidades de capacitación, y muchos más.

Para obtener los conocimientos que se aplican hoy en día dentro de este campo, se tuvo que recorrer un largo camino y es por ello que para comenzar este capítulo se inicia con una breve reseña histórica de la psicología industrial/organizacional.

## **1.1 Origen y desarrollo**

Según Andía (2008) entre los psicólogos aún no existe un acuerdo claro sobre cuál es el origen y el campo de estudio de la psicología organizacional. Pues se percibe como la disciplina que surge de la industria y se expande hacia otras instituciones, hasta lograr su consolidación en la década de los 70's. Algunos estudios la consideran como sinónimo de psicología industrial, otros como parte integrante de ella y otros más, como una ampliación y una evolución de la psicología industrial.

Spector (2002) señala que la psicología industrial y/o organizacional es un invento del siglo XX, cuyas raíces se encuentran en la parte final del siglo XIX y principios del XX, y que ha existido casi desde los orígenes de la psicología.

El pasado de la psicología industrial se ha articulado en diversas disciplinas y configurado por distintas orientaciones teórico-empíricas; tanto la sociología como las ciencias políticas han dado pauta al desarrollo de la denominada teoría organizacional.

Rodríguez y cols. (2004) mencionan que los trabajos de los primeros psicólogos industriales se desarrollaron de manera paralela a la elaboración realizada a los ingenieros industriales, administradores de empresas y sociólogos (Cattel, Scott, Munsterberg y Bingham).

En el año 1876 Wilhem Wundt fundó el primer laboratorio psicológico en Leipzig, Alemania y fue ahí que se empezó a trabajar con ciertos programas de entrenamiento e investigación, con los cuales pretendía establecer a la psicología como parte de las ciencias exactas (matemáticas, física, química).

El desarrollo de la psicología industrial fue posible a partir de la constitución de la psicología como ciencia, donde autores relevantes como Cattel (1860-1944) y Hugo

Munsterberg (1863-1916) tomaron los métodos y procedimientos que Wundt utilizaba en el laboratorio para el estudio de diferencias individuales, y la orientaron hacia el mundo de la industria y el trabajo (Munduate,2004).

Por su parte, Walter ill Scott y Walter Van Dyke Bingham desarrollaron métodos para seleccionar y capacitar al personal de ventas; durante la primera guerra mundial aplicaron estos procedimientos para seleccionar y ubicar a más de un millón de reclutas.

Fue hasta 1917 que Lilian Gilbreth logró que se le otorgara el primer doctorado en psicología industrial debido a su investigación basada en la administración científica de Taylor; tanto ella como su esposo Frank Gilbreth (quien era administrador) desarrollaron nuevas técnicas de estudio de movimientos con los cuales lograron una mayor reducción de la fatiga e incremento en la productividad.

Años después, entre la 1ª. Y 2ª. Guerra mundial (1924) el psicólogo australiano Elton Mayo llegó a los Estados Unidos, lugar donde se dedicó a estudiar las emociones de los trabajadores; después de dos años, tuvo la oportunidad de estudiar en Harvard y de iniciar una investigación en la planta de Hawthorne de la Western Electric Corporation, la cual según Mayers (2000) estuvo dividida en las siguientes etapas:

- Estudio de iluminación: la hipótesis de estudio era que a una mayor iluminación en el área de trabajo, mayor sería la productividad. En los primeros tres años de estudio hubo diversas variables influyendo en la productividad por lo cual no se tomaron en cuenta los resultados.

- Estudio del ensamble de relevadores: en una sala de ensamble experimental se instruyeron e instalaron a cinco mujeres, fomentándose la actitud positiva en cuanto a la investigación, la gerencia y su trabajo. Los factores estudiados fueron el sistema de incentivos, los periodos de descansos, descansos pagados para el almuerzo, eliminación

del trabajo sabatino, reducción de horario de trabajo y el hecho de que se les dieran bebidas y almuerzo gratis; todo ello con la idea de que los cambios en las condiciones de trabajo darían como resultado un mejoramiento en la productividad.

En esta etapa que constaba de trece fases, registraban el número de semanas, los factores que intervenían (descansos, incentivos, obsequios de almuerzo, etc.), las horas trabajadas y por último el promedio de resultado por hora y semana.

- Programa de entrevistas: con el interés de saber lo que esperaban de su trabajo los empleados. Elton, realizó 21 000 entrevistas, lo cual le arrojó como resultado el hecho de que la productividad de cada trabajador era influenciada por su estado de ánimo.

- Sala de observación Bank Wire: esta etapa fue dedicada al estudio de la organización informal y su influencia en la productividad.

Con todos los estudios realizados los experimentadores se percataron de que el factor más importante para el aumento de la productividad no se debía a las remuneraciones económicas, sino que el mayor peso lo tenía el hecho de que los investigadores trataron al personal de una forma distinta a lo acostumbrado en la época. Aparte de sentirse tomados en cuenta para el estudio, lo cual provocó que se terminara el estudio con la siguiente hipótesis: Al mejorarse la actitud de los empleados, aumentará la productividad.

A partir de estos estudios se concluyó que la actitud de las personas interviene de manera relevante en los indicadores de la productividad, lo cual para ese entonces fue novedoso, las relaciones y acciones positivas entre las personas o grupos permiten al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados ya que el individuo es estimulado a expresarse libremente.

Por otra parte, la primera y segunda guerras mundiales marcaron una etapa fundamental en el desarrollo y consolidación de la psicología organizacional.

Durante la primera, varios psicólogos ofrecieron sus servicios al ejército al enfrentarse a uno de sus mayores problemas, colocar a los nuevos reclutas en los trabajos para los que eran más aptos. Scott realizó investigación a cerca de cómo mejorar la colocación del soldado en la armada. Enlistó y clasificó una diversidad de puestos, condujo evaluaciones del desempeño de oficiales y desarrolló listas de tareas específicas de más de 500 puestos (Aguilar, 2008).

El ejército de Estados Unidos se vio en la necesidad de reclutar a soldados que se desempeñarán mejor, y para medir la inteligencia de éstos, los psicólogos americanos elaboraron el Army Alfa (para analfabetas) y Army Beta (para alfabetizados) y, dado el éxito de éstas se dio el surgimiento de otras más. La experiencia militar dejó como precedente el rápido aumento de las actividades de la entonces llamada psicología industrial, después de terminada la guerra. Los sistemas escolares, y otros, observaron la utilidad de los test para la selección y clasificación de sus miembros, por lo que requirieron de inmediato de técnicas más variadas y “perfectas” para realizarlas (Loran, 2001).

Pocos años después de terminar la Primera Guerra Mundial, James Cattell fundó la Psychological Corporation con el objeto de desarrollar y distribuir pruebas psicológicas, así como de proporcionar servicios de consultoría a organizaciones industriales y demás. Durante los años transcurridos desde su fundación, se han unido a la Psychological Corporation para suministrar servicio de este tipo, muchas otras empresas tanto en los estados Unidos como en el extranjero.

Antes de iniciar la segunda guerra mundial, la psicología organizacional se expandió en gran medida, para 1921 comenzaron a surgir firmas de consultoría que ofrecían servicios organizacionales a cambio de una cuota.

Dentro de las grandes aportaciones que se hicieron en la Primera Guerra Mundial se encuentran las siguientes:

- Programas de selección en los que se desarrollaron y aplicaron los Test Army Alpha y Army Beta, a varios millones de soldados.
- El Army Aviation Psychology Program, relacionado con la selección de pilotos de aviación.
- Los estudios psicosociales aportados por Stouffer (1949) en la obra "EL Soldado Americano.

Ya para la Segunda Guerra Mundial, más de 2000 psicólogos contribuyeron no sólo aplicando test para la selección y clasificación de reclutas, sino también con los estudios sobre la mecánica humana, que facilitarían el manejo de los sistemas hombre máquina, cada vez más complejos. Se lograron enormes adelantos metodológicos en el área de la psicología organizacional en cuanto a los procedimientos de clasificación y valoración del personal. Además, el ritmo acelerado de los cambios tecnológicos ocurridos durante la guerra y después, desembocaron en la formulación de una nueva especialización dentro de la psicología industrial: la psicología de los sistemas hombre-máquina (ergonomía). Dicha área se dedica al diseño de los equipos de acuerdo con las capacidades y limitaciones de los operarios humanos potenciales.

Los grandes avances en la disciplina durante los años treinta y cuarenta en Estados Unidos tuvieron una gran influencia en trabajos iniciados en Europa. La evaluación de las

diferencias individuales prestó especial atención a los problemas de selección y procedimientos de observación grupal para la selección de los oficiales.

Se desarrollaron los métodos humanistas, basados en que los individuos son libres y racionales teniendo con ello recursos de autocomprensión y crecimiento, lo cual cambia la concepción del ser humano por lo que ya se empiezan a ver como fuentes de recursos no sólo incluyendo habilidades físicas, sino también creativas, responsables, autodirigidas y autocontroladas.

En 1945 la psicología industrial fue reconocida formalmente con el establecimiento de la división de psicología industrial y de los negocios de la American Psychological Association (Loran, 2001).

Muchinsky (2002) indica que después de la segunda Guerra Mundial la psicología industrial empezó a ser una práctica profesional aceptada, dándose pauta a la investigación científica y a varios acontecimientos importantes, mismos que se mencionan a continuación:

- En 1942 se funda la Asociación Psicológica Americana (APA).
- Escuelas y Universidades iniciaron cursos de Psicología Industrial e incluyeron esa área en niveles superiores como la maestría y doctorado.
- Se fueron consolidando subespecialidades por lo que la psicología industrial se independizó.
- De 1950 a 1960 la psicología aplicada a la ingeniería, tuvo su época de desarrollo, lo cual estuvo impulsado por la investigación realizada a las industrias militares.
- Con el nombre de psicología del personal fue que se le conoció a la especialidad dedicada a la selección, clasificación y capacitación de personal.



- Ya en los años sesenta, la investigación psicológica tuvo mayor interés en el tema de la conducta dentro de la organización; fueron tomando relevancia palabras como cambio y desarrollo organizacional.

- El movimiento de los Derechos Civiles que tuvo lugar en los Estados Unidos, impulsó el establecimiento de la igualdad de oportunidades en vivienda, educación y empleo; los lineamientos dictados consistieron en no discriminar a nadie por medio de los procedimientos de evaluación, el gobierno vigilaba que se cumpliera con ello y si no era así se podían tener consecuencias legales.

- En 1990 se publicó el primero de cuatro volúmenes del Manual de Psicología Industrial Organizacional, el cual estaba destinado a registrar a los títulos psicológicos más importantes.

En conclusión, se puede decir que la Primera Guerra Mundial ayudó a configurar la profesión y a que se fuera aceptando, mientras que la segunda Guerra proporcionó un refinamiento de ella y de ahí en adelante el desarrollo consistió en la subespecialidad y enfoque científico de la psicología aplicada.

La psicología organizacional moderna 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 con los patrones. El psicólogo considera el comportamiento como una función de los factores provocadores (condiciones estímulo) y de las variables concurrentes que determinan la manera cómo determinados individuos percibirán e interpretarán los estímulos.

En el marco del desarrollo de la psicología en general, la aparición del área tecnológica organizacional obedece a la creación y transformación de sistemas sociales, especialmente aquellos relacionados con los medios de producción. "La psicología

industrial hábilmente es hija de la necesidad. Surgió por primera ocasión a raíz de la imperiosa necesidad de resolver un problema práctico; luego, constantes crisis y exigencias estimularon su desarrollo e influjo crecientes” (Schultz, 1996, p. 7, citado en: Vargas y Velasco, 2002).

Bajo esta óptica hoy día ha surgido la psicología organizacional y los profesionales de esta área están encargados de conocer y fomentar la satisfacción de los empleados con respecto a su trabajo, así como el desarrollo de estrategias para incrementar el espíritu de equipo y la productividad, mejorar la calidad de los servicios de las industrias y cómo desarrollar mejores procedimientos de capacitación y colocación. Es decir, que la tarea principal del psicólogo organizacional es desarrollar y potencializar al capital humano con el que cuenta una organización (De la Fuente, 2008).

## **1.2. Definición de Psicología Organizacional**

De la Iglesia (2008) explica que las organizaciones, son definidas como un sistema constituido por un grupo de personas que conforman subgrupos sectoriales, integrados por individuos que interactúan y son interdependientes, mismos que constituyen un sistema abierto en constante comunicación con el contexto para percibir sus variaciones y adaptarse a sus necesidades. La organización plantea la configuración de un grupo humano complejo que actúa dentro de un contexto deliberadamente constituido para la realización de fines y necesidades específicas. Pues para ella la psicología organizacional surge con el objeto de realizar un análisis de las relaciones interpersonales dentro de la organización para optimizar el rendimiento y permitir, de esta manera, una mayor efectividad global. Una organización puede ser fuente de enriquecimiento en el desarrollo personal y promotora del bienestar.

Spector (2002) señala que la psicología organizacional comprende el desarrollo y aplicación de los principios científicos al trabajo.

Por su parte, Zepeda (1999) la define como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.

Mazabel (2000) por su parte, la define como la rama de la psicología que estudia la interrelación entre los trabajadores y la empresa.

Existen muchas otras definiciones de lo que es la psicología organizacional, sin embargo, muchas de ellas crean confusión en lugar de esclarecer lo qué es ésta.

Una definición que pretende salvar éste obstáculo es la que brindan Vargas y Velasco (1998): la psicología organizacional es el área tecnológica de la psicología encargada de operar en el contexto definido como organización.

En el siguiente capítulo se describe el papel tradicional del psicólogo en las organizaciones.

## **2. EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES**

El psicólogo dentro del área organizacional realiza diversas funciones. Tradicionalmente el psicólogo ha venido desarrollando las siguientes actividades: análisis y descripción del puesto, reclutamiento y selección de personal, capacitación y adiestramiento. Cada área tiene funciones diferentes las cuales se describen a continuación.

### **2.1. Análisis y descripción de puesto**

#### **2.1.1. Análisis de puesto**

Como paso previo a describir un puesto, es necesario hacer un análisis del mismo en donde se contemplen todos los factores que demanda éste, para que con ello, pueda lograrse una adecuación exitosa entre el puesto y la persona que va a desempeñarlo.

Así, el análisis de puesto es un método cuya finalidad estriba en determinar actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentre enclavada (Arias, 1989).

El análisis de puesto consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una empresa. Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, su personal, procedimientos, y los productos o servicios que ofrece a la comunidad.

A través del análisis de puestos se determinan los deberes y naturaleza de los puestos y los tipos de personas, en término de capacidad y experiencia, que deben ser contratadas para ocuparlos. Estos datos más tarde serán utilizados para desarrollar las descripciones de los puestos.

La descripción de puestos es una exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante del puesto, en tanto que el análisis de puestos es una verificación comparativa de los requisitos que dichas funciones o tareas imponen a los ocupantes.

En general, el análisis de puestos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier nivel de puesto:



Existen varias técnicas que se pueden utilizar para obtener la información sobre los deberes, responsabilidades y actividades del puesto. El analista podrá utilizar cualquiera de ellas o combinar las técnicas que se apliquen mejor a su propósito.

El analista visita personalmente al empleado que puede proporcionarle información relevante sobre el puesto. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Este sistema ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo, debe entrevistarse tanto a las personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores para verificar la información proporcionada por los empleados.

Las ventajas que nos da este proceso son las siguientes:

- Ψ Los datos relativos a un puesto se obtienen de los empleados que los ocupan, que son quienes lo conocen mejor.

- Ψ Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- Ψ Este método es el que proporciona mayor rendimiento en el análisis.
- Ψ Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.

Las desventajas que nos da este proceso son las siguientes:

- Ψ Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- Ψ Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- Ψ Se pierde demasiado tiempo y tiene un costo operativo elevado.

Se puede solicitar a los empleados que respondan cuestionarios en los que describan deberes y responsabilidades relacionados con su puesto. El cuestionario puede hacerse con preguntas estructuradas y abiertas. Es una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados; y es menos costoso que la entrevista. Sin embargo, el desarrollo y prueba del cuestionario para asegurarse de que los trabajadores entiendan las preguntas puede ser un proceso costoso y de mucho tiempo.

Las ventajas que nos da este proceso son las siguientes:

- Ψ Los ocupantes del puesto y sus supervisores directos pueden llenar el cuestionario conjuntamente.
- Ψ Es el método más económico y el que más personas abarca porque puede ser distribuido a todos los ocupantes del puesto y ser devuelto con relativa rapidez.
- Ψ Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Las desventajas que nos da este proceso son las siguientes:

- Ψ No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo.
- Ψ Exige que se planee y se elabore con cuidado.

La observación directa se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista anota los datos claves de su observación en la hoja de análisis de puestos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos o repetitivos. Generalmente va acompañado de entrevista y análisis con el ocupante del puesto o con el supervisor.

Las ventajas que se muestran son las siguientes:

- Ψ Veracidad de los datos obtenidos.

- Ψ No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.
- Ψ Es el método ideal para aplicarlo en puestos sencillos y repetitivos.

Las desventajas que se muestran son las siguientes:

- Ψ Costos elevados porque el analista tiene que invertir bastante tiempo.
- Ψ La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto no permite obtener datos importantes para el análisis.
- Ψ Pedirle al empleado que lleve un diario o lista de las actividades que realiza diariamente. El trabajador debe anotar cada actividad que realice así como el tiempo utilizado en las mismas.

En cada circunstancia el analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad. La elección de estas combinaciones dependerá de las particularidades de cada empresa, así como de los objetivos del análisis y descripción de puestos y del personal disponible para esta tarea, entre otros. (<http://www.monografias.com/trabajos89/analisis-puestos/analisis-puestos.shtml>)

### **2.1.2. Descripción de puesto**

Una descripción de puesto es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico (Werther y Davis, 2004).

La descripción de puesto variará en su contenido de una organización a otra. De este modo, aunque cada empresa tenga sus propias formas para la descripción de puestos, deben tener un formato igual para todos los puestos dentro de la compañía.

En la descripción del puesto, la realización de una descripción pormenorizada de las tareas presentes en un trabajo determinan la relación de un puesto con otros y se miden el conocimiento, destrezas y habilidades necesarias para que un empleado lo ejecute bien (Robbins, 1987).

De acuerdo con Reyes (1989) la descripción del puesto debe contener:

**a) El encabezado o identificación:** Son los datos que identifican al puesto e incluye los siguientes puntos:

- Título del puesto: con base en una uniformidad de criterios entre los jefes y el personal, fijar la nomenclatura más apropiada para el puesto en cuestión.
- Clave o número que se asigne al puesto dentro del índice general.
- Ubicación: se explorará el lugar físico de trabajo para localizarlo adecuadamente.
- Instrumental: es la especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador.
- Jerarquía y Contactos: se refiere al título del funcionario a quien reporta (de quién depende), a quiénes manda y los contactos permanentes dentro y fuera de la empresa.

**b) La Descripción Genérica:** Es una definición, resumen y/o explicación del conjunto de actividades del puesto. Esta debe de ser lo más breve y precisa posible.

**c) La Descripción Específica:** Consiste en exponer detalladamente las operaciones que realiza en un puesto, cualquier trabajador determinado.

En la especificación del puesto se anotan los requisitos que debe llenar el ocupante del puesto. Estos requisitos se concentran en cuatro fases:

**- Habilidad**

En este apartado suelen incluirse: aptitud analítica; conocimiento de equipo, operaciones, herramientas y métodos; adaptabilidad a diversos puestos; criterio; don de mando; destreza manual; exactitud de cálculo en mediciones, selección, lecturas, registro; experiencia; iniciativa; inventiva; instrucción general; precisión e ingenio.



### **- Esfuerzo**

Bajo este rubro pueden enumerarse, entre otros factores: esfuerzo físico; esfuerzo mental; atención continua; esfuerzo auditivo; esfuerzo visual y tensión nerviosa.

### **- Responsabilidad**

La responsabilidad puede referirse a: cantidad, calidad, dinero, datos confidenciales, costos, equipo, procesos, uniformes, trabajo y seguridad de otros.

### **- Condiciones de trabajo**

Comprende factores como: ambiente circundante (caliente, húmedo, iluminado, con suspensión de polvo, ruido, etcétera) deterioro de ropas: peligro de accidentes de trabajo; peligro de enfermedades.

Estos deben incluir aparatos específicos que contengan conocimientos, experiencia, esfuerzo físico, mental y visual, responsabilidad en bienes, etcétera, con que debe contar el ocupante (Reyes, 1989).

De toda la información anterior surge la **requisición de personal**. Se trata de un documento que debe ser preparado y firmado por el responsable que pretende llenar algún puesto en su departamento o sección (Chiavenato, 1989).

La requisición de personal debe contener puntos que proporcionen el lugar que ocupa el puesto en la organización, las responsabilidades y funciones que el puesto demanda y las características que el ocupante debe tener según se requiera en dicha posición.

## **2.2. Reclutamiento de personal**

### **2.2.1. Medios de reclutamiento.**

El reclutamiento puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización (Rodríguez y cols. 1999).

Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará después a los nuevos empleados.

El proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización.

Una cuestión importante en el reclutamiento es precisar el número de personas necesarias y suficientes. Dicho número no puede ser una cantidad precisa y exacta sino que estará condicionado por la oferta del mercado local de trabajo detectando si existen posibles candidatos en nuestro entorno cercano y en que nichos se localizarían.

Los departamentos de personal suelen tener a su cargo la función de reclutamiento en la mayor parte de las compañías. Los métodos de reclutamiento son muy variados, de hecho, los reclutadores de casi todos los países se encuentran sometidos a estructuras legales que muestran aspectos diferentes. La única norma universal en este campo es que para obtener el éxito profesional los reclutadores deben actuar de manera ética y objetiva.

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de los recursos humanos o a petición específica de los gerentes de línea (<http://es.wikipedia.org/wiki/Reclutamiento>).

#### **2.2.1.1. Fuentes de reclutamiento**

Existen multitud de técnicas de reclutamiento que se pueden emplear con el fin de atraer candidatos a nuestra oferta de trabajo. Éstas se pueden agrupar, básicamente, en tres tipos o fuentes de reclutamiento: internas, externas y mixtas.

##### **2.2.1.1.1. Fuentes de reclutamiento internas**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos por promoción.

Sus ventajas son varias, entre las que se pueden citar las siguientes: a) su economía, tanto en tiempo como en dinero; b) el candidato seleccionado tendrá un mayor conocimiento sobre la empresa, su cultura, sus normas (formales e informales) lo cual repercutirá en unos tiempos de adaptación menores frente a la incorporación de personas externas a la empresa; c) la organización aprovechará las distintas acciones formativas realizadas con sus trabajadores, optimizando la inversión realizada para tal fin y d) el reclutamiento interno tiene efectos positivos sobre la motivación de los trabajadores, mejorando el clima general del grupo (Díaz y Rodríguez, 2003).

Sin embargo, a pesar de todas estas ventajas, el reclutamiento interno puede presentar algunos inconvenientes que pueden hacer recomendable la búsqueda de candidatos fuera de la organización. Algunos de estos son los siguientes: a) exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender. Si realmente

no se ofrecen las oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y sus ambiciones; b) puede generar conflicto de interés, ya que las jefaturas que por largo tiempo no han sido promovidas o no tienen potencial de desarrollo, podrían subestimar el desempeño de sus subordinados, con la finalidad que éstos no los sobrepasen; c) cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación denominada “principio de Peter”, al elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar competencia, sino más bien se provoque el demostrar el máximo de su incompetencia; d) se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional, perdiendo la creatividad y la actitud de innovación, y e) descapitalización del patrimonio humano de la organización, por lo tanto, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

#### **2.2.1.1.2. Fuentes de reclutamiento externas**

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta ocuparla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas, atraídos por diversas técnicas de reclutamiento de personal tales como:

- Ψ Anuncios en la prensa: uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios: Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a un mayor número de solicitantes (<http://orbita.starmedia.com>). El aviso ideal debe incluir: a) las responsabilidades del empleado; b) la manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar, y

c) los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir con la función (<http://server2.southlink.com>).

- Ψ Agencia pública de colocación: estas agencias, enlazan a los solicitantes desempleados con las vacantes, pueden ayudar a los patrones con la prueba de selección, el análisis de puestos y las encuestas de niveles de ingresos en la comunidad.
- Ψ Agencia privada de colocación (servicios temporales, contratistas): cobrar una tarifa permite a las agencias de colocación personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Estas agencias, difieren en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo y en el nivel de sus asesores. Si estos trabajan a comisión, quizá su deseo de realizar un trabajo profesional sea superado por el deseo de ganar la comisión.
- Ψ Agencia para reclutamiento de ejecutivos: buscan candidatos con las aptitudes que requiere el cliente. Estas agencias no se anuncian en los medios de comunicación.
- Ψ Instituciones educativas: Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero poca experiencia laboral en horarios corridos.
- Ψ Recomendaciones de empleados: la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es elevada, ya que dudan en recomendar a personas que no funcionen (<http://orbita.starmedia.com>).
- Ψ Candidatos espontáneos: se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su currículum vitae. Las solicitudes de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año) (<http://server2.southlink.com>).
- Ψ Organizaciones profesionales: muchas ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Pueden incluir una lista de los miembros

que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales.

- Ψ Sindicatos: algunos sindicatos, cuentan con bolsa de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo (<http://orbita.starmedia.com>).

Además de las técnicas de reclutamiento mencionadas previamente, en la actualidad se pueden encontrar nuevas alternativas a través de los medios electrónicos, son prácticos aunque su funcionalidad aún no ha sido probada. Entre los más destacados se pueden encontrar (<http://www.articulosinformativos.com.mx>):

- Ψ El uso de software de la base de datos podría ahorrar a las organizaciones mucho tiempo y dinero en el funcionamiento a largo plazo. El software de reclutamiento de la base de datos esencialmente aerodinamiza el proceso entero. Estas bases de datos sirven como directorio del reclutador de clases que se mantenga en sitio en el negocio, y le permitirán escardar hacia fuera a aspirantes basándose fácilmente en sus calificaciones y experiencia
- Ψ El software de reclutamiento de la base de datos se puede también utilizar como un directorio del reclutador para mantener los contactos del email de todos los aspirantes. Usar email de una base de datos como directorio para las necesidades del reclutador es esencial en la sociedad de hoy.
- Ψ Una forma que está utilizando la Internet para reclutar es con las versiones en línea, hoy muchos periódicos han puesto sus secciones clasificadas en línea para asistir a reclutadores y a buscadores de trabajo como métodos de reclutamiento.
- Ψ Hay muchos otros recursos de reclutamiento de la Internet disponibles para el reclutador de hoy. El reclutador tiene acceso literalmente a los miles de recursos, sin importar cuáles son sus necesidades de reclutamiento específicas. La Internet

es un mundo de información, y el reclutador de hoy tiene no solamente acceso a los aspirantes acertados, y además tiene acceso a las herramientas y a los recursos que ayudan en el proceso de reclutamiento.

- Ψ Muchos directorios de reclutamiento importantes pueden ser motores de búsqueda directos en línea encontrados o con suscripciones con las publicaciones importantes. Un directorio muy popular del reclutador se sabe como el intercambio de reclutamiento electrónico, y él contiene un listado completo de los profesionales del recurso humano. (<http://www.monografias.com>).
- Ψ El mercado ha desarrollado herramientas informáticas como fuentes de reclutamiento: Las Redes sociales: LinkedIn, Facebook, Portales en Internet: Bumeran, Zona Jobs, Wikis, OCC, *entre otras*, para estas generaciones, también conocidas como "Generación Red"; desde portales, hasta base de datos online y blogs son utilizados en nuestra gestión para contactar a estos futuros talentos. (<http://www.monografias.com/trabajos91/desarrollo-recursos-recursos-humanos.shtml>)

En los últimos años las redes sociales se han convertido en una de las principales fuentes de reclutamiento de nuevos empleados para las empresas, dentro de la cual pueden efectuarse las siguientes acciones:

- Ψ Pueden publicar una oferta de vacantes en sus cuentas de Twitter o Facebook, dándole la oportunidad a su comunidad de redes sociales de vincularse aún más con la empresa, integrando a un nuevo empleado.
- Ψ Pueden publicar esta vacante a nivel de LinkedIn, la red social especializada en profesionales empleos.
- Ψ Pueden utilizar LinkedIn, para identificar potenciales candidatos a una posición dentro de la empresa. Ayuda el hecho que en LinkedIn existen agrupaciones de profesionales de distintas ramas o ubicación.
- Ψ Difundir las vacantes a través de cuentas terceras que se enfocan en difundir noticias de empleos, como cuentas "integradoras" o de cazatalentos.

- Ψ Su Community Manager, la persona que gestiona las cuentas oficiales de la empresa y sus respectivas comunidades en redes sociales, puede orientar hacia algunos usuarios interesados en pertenecer a la empresa, sobre cómo aplicar a un empleo en un formulario online o enviar su CV.
- Ψ Algo que es muy nuevo, y tal vez no admitido públicamente, es que los reclutadores pueden consultar la presencia de un candidato a empleo en Facebook o Twitter, para ayudar a determinar si esa persona presenta valores acorde a los de la empresa.

Los profesionales de gestión humana deben conocer y dominar las acciones online en su campo de labor, para que puedan sacarle mayor provecho a estas plataformas. Por un lado el mercado de profesionales se ha vuelto más digital, y por otro lado las acciones online de reclutamiento presentan mayor eficiencia que hacerla de la manera tradicional; el mejor ejemplo: ya no tienes que digitar todos los campos de un CV en tu base de datos, si tienes un formulario online integrado a tu sistema de candidatos, el autoservicio hace el trabajo por ti.

Hoy en día internet y las redes sociales han llegado para apoyar las labores de gestión humana de las empresas, al brindarle un mayor universo de candidatos, mayor poder de difusión de ofertas y mayor automatización de procesos.

Al final creo que de ambos lados, empresas y profesionales, deben adaptarse a los nuevos medios para poder mantenerse en una industria que será cada vez más competitiva. (<http://dalealaweb.com/2012/06/recursos-humanos-empresas-personas-redes-sociales>)

#### **2.2.1.1.3. Reclutamiento mixto**

El reclutamiento es mixto cuando la empresa realiza búsquedas internas y externas a la vez.



### **2.3. Selección de personal**

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos que consumen cierto tiempo (<http://www.monografias.com>).

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar, la selección no sería necesaria; pero hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas, que hacen que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida (<http://www.infomipyme.com>).

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia cuando una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes (<http://www.monografias.com>).

Además la selección ha sido definida como el escoger a un individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la organización, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. El objetivo de la selección es escoger y clasificar a los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización (<http://www:informipyme.com>).

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La función del psicólogo organizacional consiste en

ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades de la organización (<http://www.monografiass.com>).

Al realizar la labor de selección es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Ψ Selección interna: en la mayoría de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo.
- Ψ Razón de selección: Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección. La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.
- Ψ El aspecto ético: Los favores especiales concedidos a los “recomendados”, las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo.
- Ψ Desafíos de la organización: El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. Ésta impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña.

A continuación se describen los pasos a seguir dentro del proceso de selección de personal:

- a) La solicitud
- b) Entrevista preliminar

- c) Evaluación Psicométrica
- d) Pruebas de Conocimientos o Habilidades
- d) Entrevista a profundidad
- e) Encuesta socioeconómica
- f) Conclusión del psicólogo
- g) Examen médico
- h) Contratación

A continuación se describen con más detalle algunos de estos aspectos

### **2.3.1. La solicitud**

French (1991) la define como un cuestionario bien definido y estructurado que contiene los datos más relevantes del candidato en los siguientes aspectos:

- Ψ Datos personales: son aquellos que proporcionan conocimiento de los aspectos específicos de la persona como son: nombre, edad, estado civil, dirección, teléfono y estatura.
- Ψ Datos escolares: son los que se refieren a la preparación escolar del candidato desde su inicio hasta su último grado de estudios.
- Ψ Experiencia ocupacional: proporciona la experiencia en el ámbito profesional o laboral del candidato, duración, niveles alcanzados, sueldos percibidos, niveles alcanzados de acuerdo a su capacidad, causas de renuncia, etcétera.
- Ψ Datos familiares: estos muestran cómo está conformado su núcleo, que tanto puede necesitar el empleo, si aporta al gasto familiar, así como edad

de sus padres, esposa, hijos (en caso de tenerlos), número de hermanos, lugar que ocupa entre ellos, etcétera.

Ψ Aspectos generales: Hobbies, costumbres, intereses personales, culturales, deportivos, metas a corto, mediano y largo plazo, entre otros.

### **2.3.2. La Entrevista Preliminar**

Es una entrevista de corta duración (a lo sumo quince-veinte minutos) realizada por el reclutador, se efectúa con cada candidato que responde a nuestra acción de reclutamiento. El objetivo consiste en descartar rápidamente a aquellos candidatos poco interesantes (internos o externos) que a simple vista no llenen los requisitos necesarios para el puesto. No está de más reconocer la importancia de ser muy cuidadosos cuando efectuamos este primer encuentro por conducir a error fácilmente.

La entrevista preliminar se aprovechará adicionalmente para dar información complementaria acerca de la oferta de empleo y las características de la organización (caso de nuevos ingresos). De esta manera se trabaja por potenciar la imagen corporativa de la entidad. Un entrevistador amable y buen observador es lo que se requiere en este momento (Gibson, 1994).

De todos los candidatos se tomarán sus datos personales y de contacto.

Los candidatos que parezcan interesantes y reafirmen su interés por el puesto concluida la entrevista preliminar, de no traer consigo su currículum vitae se les solicitará en ese momento con la orientación expresa de hacerlo llegar lo antes posible pueden establecerse límites de tiempo. En el caso de candidatos a puestos de menor nivel de complejidad podrán presentar un resumen más sencillo de su trayectoria laboral (centros de trabajo, tareas desempeñadas, años de trabajo, resultados alcanzados, etcétera) que

vendría funcionar como un sustituto de aquel. Indicarán en ambos casos, las personas que pueden dar referencia y formas de contactarlas (Gibson, 1984).

Uniendo el resultado de la entrevista preliminar, análisis del Currículum vitae o antecedentes laborales y las referencias recogidas se decidirá que candidatos pasan a la próxima etapa.

Los aspirantes eliminados en la fase preliminar recibirán una comunicación formal (de preferencia una carta con el sello de la empresa o en su defecto una llamada telefónica) donde se les hará saber que podrían ser considerados en futuros procesos de selección, que se agradece su interés y participación. Una parte de éstos nutrirá, cuando así interesa a la organización, el mencionado archivo de candidatos.

### **2.3.3. Pruebas Psicométricas**

Las pruebas psicométricas contribuyen tanto al entendimiento como a la predicción de la conducta humana, además a la medición de la inteligencia, intereses y personalidad (Dunnette y Kirchner, 1989).

Dentro del proceso de selección de personal, esta es la etapa central, en ella la información se obtiene sistemáticamente a través de instrumentos estandarizados y técnicas especializadas con el propósito de contratar, rechazar o situar en cartera, a los candidatos reclutados y preseleccionados que han llegado hasta este punto en el proceso.

Las decisiones básicas en esta etapa están ligadas a los métodos, procedimientos e instrumentos seleccionados para obtener la información objetiva y pertinente de los candidatos, combinando convenientemente los resultados y tomando en cuenta, de

manera rigurosa, los costos y beneficios implicados para el personal y la organización en su conjunto (Islas y Ramírez, 1995).

Por su importancia dentro del proceso de personal la etapa de selección como fase central del mismo, demanda del psicólogo de personal un profundo conocimiento de los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos desarrollados por la psicología para la evaluación de habilidades, conocimientos, actitudes, competencias, etc., de los individuos, así como de la tarea y los puestos en que se divide dentro de la organización. Sin estos conocimientos la función del psicólogo de personal reduce su eficiencia notablemente en detrimento de la organización (Dunnette y Kirchner, 1989).

Huitrón y Ramírez (1993) destacan que la utilización de pruebas en la era actual ha adquirido un mayor peso puesto que ya no son sólo útiles para determinar parámetros selectivos en la industria sino que también ya son fundamentales para promover, capacitar y evaluar méritos cuando se trata de medir conductas; Fleishman (1979) añade que además las pruebas deben permitir situar a los candidatos más competentes en los puestos de mayor responsabilidad y a los menos competentes en actividades propias para sus aptitudes.

Las pruebas psicológicas que se utilizan más usualmente en el campo laboral para la selección de personal son: a) pruebas de aptitud; b) pruebas de inteligencia; c) pruebas de intereses y valores; d) pruebas de temperamento y personalidad y, e) pruebas proyectivas. A continuación se describe brevemente lo que pretende medir cada una de ellas:

Ψ **Pruebas de aptitud:** Miden las diferentes habilidades o capacidades humanas para realizar determinadas actividades. Por ejemplo: memoria, razonamiento, habilidad aritmética, visualización y facilidad de expresión. Estas habilidades

corresponden a la categoría de aptitudes relacionadas con las funciones psicológicas superiores.

- Ψ **Pruebas de inteligencia:** miden la habilidad que tiene una persona para la solución de problemas, ya sea verbal, numérica, perceptiva y/o razonamiento.
- Ψ **Pruebas de intereses y valores:** miden la orientación del sujeto hacia determinadas metas o ideales de perfección.
- Ψ **Pruebas de temperamento o personalidad:** Éstas intentan medir el comportamiento que tiende a ejecutar un individuo ante diferentes situaciones y también proporcionan información sobre la forma en que dicho individuo se ha adaptado a su medio y permite predecir la forma en que se comportará ante situaciones similares.

Este tipo de pruebas pueden ser:

- Ψ **Pruebas a lápiz y papel:** son cuestionarios integrados por cierto número de preguntas, mediante las cuales se trata de averiguar los diferentes rasgos de la personalidad del individuo.
- Ψ **Pruebas proyectivas:** consisten en la presentación de estímulos que obligan al individuo a expresar sus interpretaciones particulares, proyectando así, sus deseos, aspiraciones, necesidades o áreas de oportunidad dentro de su comportamiento.

Actualmente las computadoras y el uso de la tecnología han tenido un gran impacto en diversas áreas de la organización como lo es la evaluación. Las pruebas que generalmente se realizaban a lápiz y papel se han adaptado para que puedan ser aplicadas por computadora y esto ofrece las siguientes ventajas: la prueba se califica de

manera automática en el momento en el que se responde el último reactivo y, se acelera el proceso de evaluación ahorrando gran cantidad de tiempo.

Algunas de las pruebas más conocidas que se han venido utilizando para la selección de personal son: Rosarshach, Machover, Thurston, Frases incompletas, Minessota, HTP; TAT. ODT (instrucciones orales), Cleaver, MOSS, WAIS, Raven; Dominos y Beta II-R, Therman Merrill.

#### **2.3.4. Pruebas de Conocimientos o Habilidades**

Opcionalmente, y con aquellos candidatos aprobados en la etapa anterior, si parece necesaria una distinción más fina (caso de candidatos muy parecidos, puestos con alto valor estratégico, o porque la propia naturaleza de la actividad del trabajo así lo aconseje) se podrá recurrir a pruebas de conocimientos o medidoras de destrezas, preparadas en la organización.

Las pruebas de conocimientos recogerán los tópicos centrales que constituyen saberes relevantes en correspondencia con la matriz de competencias del puesto. Podrán tener formato de cuestionario con preguntas cerradas que faciliten la calificación. Serán preparadas y calificadas por expertos en la materia y se conservarán permanentemente como evidencia de su realización.

Las pruebas de habilidades, por su parte, podrán referirse a aquellas actividades reales y más típicas del puesto que plantean exigencias importantes o referirse a situaciones simuladas capaces de poner de relieve la habilidad o ineptitud del candidato. La evidencia de que se ha contemplado y ejecutado esta opción será una guía descriptiva que esclarezca suficientemente en qué consiste y sus objetivos.



También será preparada y calificada por expertos en la materia y se conservará como parte unitaria de todo el proceso de selección de candidatos (Gibson, 1994).

Ambas pruebas deberán incluir una guía explícita de calificación.

La Dirección de recursos Humanos recomendará a quienes convenga el uso de estas pruebas y brindará asesoría cuando proceda con el fin de perfeccionar la construcción de las mismas.

### **2.3.5. Entrevista a Profundidad**

Esta entrevista será llevada a cabo por el Especialista Técnico responsable de la correcta selección de candidatos. En el caso de no contar con formación profesional necesitará un entrenamiento que lo habilite en el uso de esta técnica.

La entrevista se considera imprescindible, complementa los datos anteriores y se auxilia de ellos. Será practicada sólo a aquellos candidatos que arriban satisfactoriamente a esta etapa. Posibilita “tocar con las manos” los datos que recibimos por medio de los informes previos (Currículum Vitae, referencias, valoración psicológica, etcétera). Su duración se estima no menor a una hora ni mayor a dos.

Se trata de una entrevista semi-directiva, pues aun cuando el aspirante puede expresarse libremente, el entrevistador procurará abordar todos y cada uno de los temas que trae preparados.

El comportamiento del entrevistador, para que resulte efectivo, ha de distinguirse al menos por los siguientes atributos:

- Ψ Iniciar la entrevista con muestras de aprecio sincero y sin fomentar falsas expectativas.
- Ψ Crear un espacio privado y sin interrupciones.

- Ψ Venderle la idea al candidato que no hay nada mejor que franquearse (“entrevista sin aspectos negativos es poco confiable).
- Ψ Dejar que el entrevistado hable, que ocupe el centro de la escena.
- Ψ Preguntar en forma indirecta, por ejemplo: “Bueno, y qué podrías decirme acerca de...”; “Me preguntó cómo se relaciona esto con lo que me decías hace un momento”, etcétera.
- Ψ Manejar el tono de voz, las inflexiones, buscar contacto visual con el aspirante.
- Ψ Recibir información desfavorable sin emitir juicios o gestos de desagrado. Un buen entrevistador no se muestra sorprendido.
- Ψ Centrar la atención en lo que dice el candidato y cómo lo dice.
- Ψ Mantener una distancia que permita no caer en compadreo o excesos de confianza.
- Ψ Cerrar la entrevista en forma cálida y respetuosa.

Inmediatamente después de despedir al candidato, debe confeccionarse un resumen de lo recogido y las impresiones que se ha formado el entrevistador. Este resumen, se conserva (firmado por el entrevistador) en calidad de fuente de información para la toma de decisión y evidencia de realización de la entrevista profunda, herramienta insustituible en todo proceso de selección. Contendrá necesariamente los aspectos abarcados en la guía de entrevista de selección.

Como conclusión de todo el proceso descrito es de esperar que contemos con al menos dos candidatos finalistas.

### **2.3.6. Presentación al futuro Jefe Inmediato**

La Dirección de Recursos Humanos presentará al futuro Jefe inmediato, los dos o más aspirantes finalistas correspondiendo a éste, tras entrevistarse con ellos, la

responsabilidad de recomendar (o disponer si así está establecido) la aceptación del (o los) candidatos que mejor se ajusten a sus preferencias.

El proceso previo debe garantizarle que los candidatos finalistas son igualmente elegibles y por ende una presumible buena selección (esto es aplicable a casos de incorporación a la empresa, movimientos internos y promociones).

### **2.3.7. Examen Médico**

El examen médico es uno de los pasos finales del proceso de selección y su manejo dependerá de cada empresa.

Es de vital importancia que en el proceso de selección se incluya un examen médico del solicitante por razones obvias como son el ingreso de personal en malas condiciones de salud, que pudiese provocar contagios, accidentes o ausentismos principalmente. Dichos riesgos serían una pérdida para la empresa y la seguridad de sus integrantes.

El examen médico también es importante porque en cualquier puesto de producción es relevante el estado físico de la persona ya que puede contaminar dicha área.

De este modo, el examen médico se lleva a cabo en el proceso de selección para asegurarse que la salud de los solicitantes es adecuada para llenar los requisitos del trabajo. Grados (1988) dice que, se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean.

En caso de que el candidato no cuente con un estado de salud apropiado para desempeñar el puesto, o que represente riesgos, como los mencionados con anterioridad, su ingreso se verá condicionado hasta que, por su propia cuenta y en un corto plazo, solucione dicho problema detectado en el examen médico.

Sin embargo, cuando el candidato es rechazado por problemas de salud, deberá orientársele para recurrir a alguna atención profesional de inmediato.

### **2.3.8. Investigación Socio-económica.**

.Una vez que se determina la aprobación del candidato como potencialmente calificado para ocupe el puesto por el que está concursando, se da paso a la investigación de sus empleos anteriores y otras referencias contenidas en la solicitud de empleo.

Dicha investigación permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ellas se confronta los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial (Grados, 1988).

Una investigación socio-económica debe contener:

- Ψ Entrevista domiciliar con el candidato para observar y verificar datos como el lugar y dinámica familiar.
- Ψ Sus dependientes, participación económica de los integrantes, aspectos como récords académicos, antecedentes penales, etcétera.
- Ψ Investigación de referencias ocupacionales, que permite indagar sobre el comportamiento y las relaciones con superiores y compañeros en trabajos anteriores. Dichas referencias suelen obtenerse directamente en las empresas o lugares donde el candidato trabajó

### **2.3.9. Decisión Final de Contratación**

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor o jefe inmediato del candidato o bien, al departamento de personal. El resultado final del proceso de selección se traduce

en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

### **2.3.10. La contratación**

Es el paso final del proceso de Reclutamiento y Selección y se refiere a formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes, tanto del trabajador como de la empresa (Orozco, 1980).

Es importante dar cuenta que estos procedimientos no son exclusivos de una empresa ni tampoco se emplean de igual manera en cada una. Cada empresa diseña con base en sus políticas la manera en que se van a realizar. Existirán algunos procedimientos que no se incluirán y otros se realizarán de manera distinta

### **2.5. Capacitación**

Hoy por hoy se requiere de personas mejor capacitadas, para enfrentar los cambios que demandan las organizaciones, cambios con un enfoque de desarrollo integral, considerando que los modelos tradicionales y actuales de la administración, se encuentran en una etapa crítica, al no resolver los problemas y cubrir o satisfacer las necesidades que demanda la sociedad actual, entendiendo a ésta también como una organización (Serna y Delgado, 2007).

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una organización. Cada vez más empresarios, directivos, y en general líderes institucionales, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus

organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales (Sutton, 2001).

La capacitación que se aplica a las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. Conceptualizar las organizaciones como ámbitos y sujetos de aprendizaje es una noción básica para la labor gerencial.

La capacitación es uno de los instrumentos más importantes con los que se cuenta en la transformación de una empresa, y tiene como su propósito fundamental, mejorar el rendimiento actual y futuro de la fuerza de trabajo, mediante la superación de los conocimientos básicos, el perfeccionamiento de las habilidades específicas y la inducción y adecuación de las actitudes de las personas (Serna y Delgado, 2007).

El diagnóstico de necesidades de capacitación y la capacitación en sí son fundamentales para profesionalizar y mantener a los recursos humanos con conocimientos actualizados ante la labor que ejecutan en cualquier área. La capacitación persigue fines en la mejora de la productividad, la calidad, el desarrollo personal la planeación de los recursos humanos y la seguridad e higiene industrial entre otros. El psicólogo que se desarrolla en este rubro dentro de alguna institución laboral tiene como tareas principales la elaboración, programación y administración de la capacitación y en ocasiones la capacitación propiamente dicha, empleando técnicas didácticas de enseñanza de acciones y procesos que demandan las empresas.

El diagnóstico de necesidades de capacitación según Jhonson (en Flores y Kimura 1995) puede determinarse por varios métodos entre los cuales destacan: análisis de equipos de

actividades, de organización, reunión creativa, encuesta y quejas y sugerencias del personal, el DNC es el primer paso recomendable antes de capacitar en una forma poco objetiva que represente gastos a la compañía en vez de inversiones.

Para Sikula y McKenna (1992) la actividad de capacitar debe estar intrínsecamente ligada a que los recursos humanos desde que ingresan a la organización continúen, desarrollen y actualicen sus habilidades para realizar las actividades que se les encomiendan. Es un proceso educativo a corto plazo sistemático y metódico que deberá reflejarse en el cumplimiento de las metas de las empresas.

Algunos de los métodos que deben aplicarse por todos los involucrados, como son además del psicólogo, los jefes, los gerentes de área o instructores externos son: la capacitación en la práctica laboral, por demostración, por simulación, en salones y en seminarios.

Según Molina (1995) y Villegas (1991) podemos decir que la capacitación actualmente sienta sus bases e importancia en el crecimiento industrial y tecnológico puesto que la demanda de competir dentro de todo un entorno industrial sólo es posible cumplirla teniendo personal con mayor nivel de desempeño; esto es que en la medida que los individuos crezcan, también las organizaciones podrán desarrollarse.

Existen tres niveles en los que podemos clasificar la capacitación: el primero es el adiestramiento, donde se ahonda en los aspectos que son de índole de habilidad física; el segundo es la capacitación propiamente dicha, donde se dota a los trabajadores de los conocimientos técnicos ante el desarrollo de sus labores y el tercero es el desarrollo, donde se actualiza a las personas en sus áreas y puestos para tener un crecimiento más integral y calificado (Flores y Kimura, 1995).

Así, la capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral (House y Bowditch, 1980).

Como componente del proceso del desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador, a su puesto de trabajo, y/o a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa y, por otro lado, un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para el normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador (House y Bowditch, 1980).

En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más dura y más ruda, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de “dominio personal”, que brinde servicios de responsabilidad y calidad, sobre todo cuando se trata, por ejemplo, de empresas de servicios, donde la atención directa de la satisfacción de las necesidades del usuario, pues ello eleva a la vez la capacidad creativa y de aprendizaje de la organización.



La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible. Requerimos convertir nuestras organizaciones en “Organizaciones Inteligentes y Creativas”, con capacidad de ver la realidad desde nuevas perspectivas (House y Bowditch, 1980).

Los anteriores autores mencionan que el prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de una organización dependen, en primer lugar, de la atención profesional y del buen trato que brinde su personal a los usuarios o clientes en todo contacto interpersonal que se tenga con ellos y, en segundo lugar, de las óptimas relaciones interpersonales que existan entre todos los miembros que componen la organización.

Por estas razones y con la finalidad de mantener y asegurar el prestigio ganado a través de los años, es necesario que dentro de los procesos de capacitación se deben desarrollar las siguientes potencialidades humanas: flexibilidad, originalidad, creatividad, espíritu de innovación, calidez y actitud de mejora continua.

Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto sino una inversión que redundará en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización.

Por ello, la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones clave para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va a traer consigo mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de la organización.

Hasta aquí se han descrito las principales funciones tradicionales que ha venido desempeñando el psicólogo dentro de las organizaciones, cuando se encuentra desempeñándose en el área de Recursos Humanos, en el siguiente capítulo se describen las características de dos de las nuevas tendencias que se utilizan para la selección de personal, particularmente, la entrevista por competencias y el Outsourcing.

## **3. NUEVAS TENDENCIAS EN LA SELECCION DE PERSONAL**

### **3.1. Evaluación por competencias**

De acuerdo a Byham (1970) la selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, entre los que se encuentran:

- Ψ La entrevista por competencias
- Ψ Centros de valoración o Assessment Center.

#### **3.1.1. La entrevista por competencias**

El término competencias se introduce en la jerga empresarial a partir de Boyatzis con la publicación de su libro El Gerente Competente, el cual alcanza gran popularidad a finales de la década de 1980 (Benavides, 2002).

Otros autores atribuyen su origen a McClelland, quien durante la década de 1970 proyectó investigaciones motivacionales relacionadas con el estudio de carencias en rendimientos laborales bajos, pero en este caso la orientación de corte clínico distorsiona el sentido del concepto integrado de competencias laborales y ocupacionales (Benavides, 2002).

Sin embargo, años después orienta la evaluación de cualificación personal y desempeño laboral, incursiona en un enfoque y un uso de competencias nuevos en el ámbito laboral y especialmente en la gestión de recursos humanos.

De acuerdo a Benavides (2002) existen visiones que permiten trabajar sobre el tema de las competencias, las cuales se dividen en las siguientes orientaciones.

**Conductista:** Su origen se adjudica a las investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard, Estados Unidos; las competencias se conceptúan en términos de “características en el empleado que guardan relación causal con el desempeño superior”. Dichas competencias se indagan y se seleccionan por parte de la dirección general y/o por sus asesores.

Se pretende, entonces, mediante el condicionamiento de los empleados establecer una cultura organizacional sustentada en las categorías seleccionadas y proyectadas en el día tras día y en cada individuo que hace parte de la organización.

Se pretende, entonces, mediante el condicionamiento de los empleados establecer una cultura organizacional sustentada en las categorías seleccionadas y proyectadas en el día tras día y en cada individuo que hace parte de la organización.

Su construcción se apoya en la observación, la evaluación, y el reconocimiento con estímulos (premios y castigos), pretendiendo “reforzar” las competencias seleccionadas. Su aporte está constituido por las competencias genéricas, y su limitación, por la relación causal lineal y generalización.

**Funcionalista:** Nace en Inglaterra y su orientación se establece en el fenómeno causal, es decir, las competencias se conciben a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problema-resultado-solución.

La competencia se define como la combinación de atributos subyacentes del desempeño exitoso. Parte del análisis de empleos para determinar las funciones esenciales y los

elementos fundamentales implicados para la obtención de resultados y la demostración de la capacidad de desempeño de cada trabajador.

Las competencias son establecidas por trabajadores expertos, quienes elaboran “con conocimiento de causa” el análisis ocupacional y la desagregación de los elementos en los mapas de competencias ocupacionales y gerenciales.

Se pretende con ello la determinación de estándares que dan lugar a las calificaciones ocupacionales nacionales (CON) para Inglaterra, las cuales entran en vigencia para empleos de sectores productivos específicos y de manera generalizada para los de entidades del Estado.

Desde otra latitud se encuentran desarrollos que fundamentan sistemas de evaluación, como lo es Developing a curriculum (Dacum), de la Universidad de Ohio, que se inicia en los E.E.U.U. y Canadá orientado a la elaboración del análisis y que parte de la relación sistema entorno.

En el caso de empresas e industrias, se pretende una cualificación de competencias por áreas y empleos, hasta obtener una clasificación de ocupaciones y grados de competencia.

**Constructivista:** Tiene su raíz en Francia, país que tradicionalmente se le conoce por su capacidad demográfica. Esta tendencia facilita la construcción de competencias ocupacionales no sólo a partir de la función que nace del contexto, de la razón de ser y la capacidad de respuesta de la organización parámetros de corte funcionalista, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y sus posibilidades, ofreciendo escenarios de construcción grupal.

Existe una gran diversidad conceptual sobre el término “competencias”. Su interpretación depende del autor, de las tendencias culturales, de sus paradigmas, sus contextos de origen y la racionalidad organizacional que lo soporta.

Boyatzis (s/a en Benavides, 2002) define las competencias en términos generales como “las características fundamentales de una persona, estas pueden ser un motivo, una habilidad, un rasgo, una destreza, un aspecto del autoconcepto o función social, o un conjunto de conocimientos usados por la persona”.

Hornby y Thomas (1989) definen las competencias como los conocimientos, habilidades, y las cualidades de un gerente efectivo.

Spencer y Spencer (2002) definen la competencia como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación. Es decir que la competencia es una parte profunda de la personalidad; conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

En los modelos de competencias se consideran como cualidades de la persona, que están interrelacionadas y se proyectan en su comportamiento productivo. Se establecen como parámetros relevantes para realizar el trabajo eficazmente (Benavides, 2002).

Se menciona que las diferencias individuales en competencias laborales marcan la cualificación del desempeño, razón por la cual algunas personas se proyectan mejor que otras, destacándose en el medio laboral (Benavides, 2002).

La autora francesa Claude Levy-Leboyer (s/a en Martha Alles en Benavides,2002), profesora de psicología del trabajo, resume el tema de la siguiente manera:

- Ψ Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que las transforman en más eficaces para una situación dada.
- Ψ Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en las situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad, y conocimientos adquiridos.
- Ψ Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas.

Es muy importante saber diferenciar entre aptitudes y competencias, las primeras son parte de las competencias, reconocidas como el potencial que posee una persona pero no asegura un comportamiento productivo por sí mismo, ya que pueden desarrollarse o no, proyectarse o no en el mundo laboral. En ese entendido, las competencias engloban no sólo las aptitudes, sino los conocimientos, las destrezas, las emociones y los factores de personalidad general desplegados y visibles en la práctica laboral (Benavides, 2002).

En la actualidad el psicólogo organizacional utiliza lo que se conoce como **entrevista por competencias** y que se considera como una de las formas más eficaces para lograr una buena selección de personal. Una competencia es una conducta, comportamiento, o habilidad observable que se asocia al éxito en el trabajo.

La entrevista por competencias (EC) tiene tres características: 1) efectividad, que se refiere a una buena predicción de que la persona seleccionada va a desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo; 2) imparcialidad, que es que todos los candidatos tengan la misma oportunidad de obtener el puesto, sin que haya preferencias que no sean derivadas de las competencias requeridas, y 3) aceptación, es decir, que el

grupo esté interesado en el proceso selectivo y que se percate de la importancia del mismo.

La entrevista por competencias consta de tres fases: 1) Delimitar las características del puesto, esto es, definir que tareas incluye el cargo y bajo qué condiciones; 2) definir los requisitos del candidato, es decir, hacer un listado de las competencias que se requieren, éste se puede realizar mediante la observación de los trabajadores más exitosos, de esta forma se intenta construir un perfil de puesto y contratar a las personas que mejor lo cubran. Existen competencias generales como son: el trabajo en equipo, tolerancia a la frustración, iniciativa, responsabilidad, comunicación, negociación, motivación, liderazgo, pensamiento sistémico y holístico; sin embargo, las competencias son muy particulares a la empresa y al cargo a desempeñar dentro de la misma; 3) objetividad a la hora de analizar los datos. Ésta es la parte más importante, pues se realiza la predicción del buen o mal desempeño que tendría la persona en el cargo. Hacer una buena predicción hará que la organización alcance mayores niveles de desarrollo, en tanto que, una mala predicción provocaría la pérdida de recursos invertidos en la selección de personal y no mejoraría en nada a la organización.

Una de las técnicas más efectivas para llevar a cabo esta predicción se llama: **STAR**. Son siglas de situación o trabajo, acción y resultados. Cada una es una fase del proceso de esta técnica, la forma de desarrollarse se explica a continuación:

**Situación o Trabajo.** En esta primera etapa el objetivo es obtener una muestra comportamental (pues se considera que la mejor forma de predecir cómo se comportará una persona bajo una situación es sabiendo cómo se ha comportado anteriormente en situaciones similares). Se le plantea al candidato una situación cotidiana del puesto que se le está ofreciendo y se le pide que narre una experiencia laboral bajo condiciones similares.



**Acción.** Una vez que la haya narrado se le pide que explique qué hizo antes de esa situación.

**Resultados:** Por último se le pide que mencione los resultados que se obtuvieron gracias a su acción.

El trabajo del psicólogo seleccionador de personal es obtener todos los datos de la STAR, sin embargo muchas veces los candidatos dan respuestas ambiguas, muy largas, mencionan opiniones o planteamientos a futuro en vez de mencionar lo que hicieron en ese momento, es decir, no dan la muestra comportamental que se busca. A esto se le conoce como STAR falsa y la forma de superar esta problemática es planteando el objetivo de la entrevista por competencias –que es obtener muestras comportamentales- ahondar en la información faltante o preguntar por ejemplos concretos.

Las recomendaciones para lograr una buena EC son las siguientes:

- Ψ Formularla a partir de los datos obtenidos antes de realizarla (currículum o cita telefónica).
- Ψ Establecer rapport.
- Ψ Duración máxima de 45 minutos.
- Ψ Un lugar adecuado (libre de distracciones).
- Ψ Explicar el objetivo de la entrevista.

(En el Anexo1 se presenta un ejemplo de una Guía de Entrevista por Competencias).

### **3.2. Centros de valoración o Assessment Center**

Byham (1970) dice que los Centros Valoración o Assessment Center (AC) es un método de evaluación de personas que incorpora varias técnicas (test psicotécnicos, entrevistas, pruebas en grupo e individuales) y tiene como objetivo prever de una manera muy fiable el

comportamiento laboral del candidato. En la actualidad se usa para seleccionar, evaluar y promocionar personas dentro del marco de instituciones o empresas. Algunas empresas de recursos humanos creen que con esta metodología se garantizan las mejores contrataciones combinando las técnicas más completas y fiables. Con eso las empresas mejoran la gestión de su capital humano, aumentan sus ventas, disminuyen los problemas de personal y potencian el futuro de la empresa.

Su desarrollo ha sido paralelo al de la economía de la segunda mitad del siglo XX. El mismo autor lo define como “un procedimiento formal que incorpora ejercicios tanto individuales como grupales para la identificación de dimensiones de éxito gerencial o de competencias establecidas como importantes para una posición a nivel gerencial particular”. El Assessment Center se usa para todo tipo de perfiles aunque sea un instrumento útil para evaluar directivos y perfiles comerciales.

Como muchos métodos multidisciplinarios, el Assessment Center encuentra su origen en las necesidades básicas del ser humano. Es de 1920 hasta 1942 que Alemania empieza a usar diversos métodos de Evaluación para contratar a sus oficiales. Estos métodos consisten en el uso de simulaciones de trabajo complejas así como de test psicotécnicos. El objetivo de las pruebas, que duraban entre dos y tres días, era medir la capacidad de lidiar de cada individuo. Como en un AC actual, se usaban varios observadores y varias técnicas de medición y de evaluación del comportamiento.

Tras la observación de estos métodos de evaluación los ingleses pensaron en importarlos. De esta manera el British War Office Selection Board inició en 1942 procesos de selección donde se evaluaba de forma clara la vocación para el liderazgo de los oficiales británicos. Como en el caso de Alemania se realizaban simulaciones en grupo e individuales así como test psicotécnicos. La decisión final la tomaban psicólogos y psiquiatras. Estas

técnicas se desarrollaron rápidamente en el Reino Unido generando mucho interés e investigación y viajaron a Canadá y Australia donde se aplicaron casi sin modificaciones.

Al finalizar la segunda Guerra Mundial, éstas técnicas suscitan mucha curiosidad e inician su carrera en el ámbito extra bélico. Como base de desarrollo de la técnica se toma en cuenta los estudios de Henry Murray sobre la teoría de la personalidad (Harvard Psychological Clinic Study, 1938). Murray usa un método que será muy útil a la realización de Assessment Centers. Decide evaluar a 50 individuos mediante medidas múltiples de evaluación, la observación de los comportamientos en grupo y la observación de diferentes tareas en condiciones diferentes, usando varios observadores.

En 1958, llega el turno de Michigan Bell, que lleva a cabo su programa de Assessment: es la primera aplicación industrial del método de evaluación. Tras ellos vinieron, IBM, Sears, Standard Oil, General Electric y JC Penny y para coronar este gran avance en 1969 se llevaron a cabo dos conferencias sobre el tema. La revolución de los 70's está lista para estallar.

En 1973 se inicia el primer congreso sobre los métodos del AC y abren las primeras consultoras que llevan a cabo el proceso. En 1975, se publican las primeras técnicas y consideraciones éticas y al final de los 70's, un millar de organizaciones ya había usado el AC para evaluar a su personal. El AC se desarrolla mucho sobre todo en el mundo anglosajón y ayuda a numerosas organizaciones a seleccionar y a evaluar a las personas.

Tras varias décadas de desarrollo el AC sigue siendo vigente y sobre todo muy eficaz. Su vertiente multidisciplinaria y la variedad de las pruebas llevadas a cabo dan una imagen muy fiel del candidato, lo que permite:

- Ψ Seleccionar a personas con mucha fiabilidad.

- Ψ Evaluar candidatos y enfocar su vida profesional con seguridad.

- Ψ Enfocar la problemática humana de la empresa tomando en cuenta la realidad de su potencial humano.
- Ψ Formar e informar a los candidatos de sus competencias y de su potencial.
- Ψ Ahorrar dinero a las empresas e instituciones evitando malas contrataciones.
- Ψ Crear programas de formación adecuados para los empleados de una o varias secciones.
- Ψ Evaluar potenciales y conocimientos.
- Ψ Establecer programas de coaching y plan de desarrollo.
- Ψ Fomentar con todos estos factores una mejor productividad gracias a una mejor gestión del capital humano.

Para llegar al mejor candidato se llevan a cabo: test de personalidad específicos a los perfiles de los candidatos, entrevistas focalizadas individuales, pruebas en grupo y pruebas individuales escritas y orales.

Las pruebas en grupo son diversas y proporcionan mucha información.

Normalmente, un Assessment Center está formado por seis candidatos, si el número de observadores son dos por sesión entonces, se podrá considerar un máximo de ocho participantes. Según el objetivo y la cultura de la empresa, los profesionales encargados del AC diseñarán un tipo de pruebas u otra. El grupo se puede componer de maneras diversas según el objetivo del AC. Se pueden hacer:

- Ψ Pruebas en grupo, en pareja o individuales.
- Ψ Para cada prueba se pueden designar roles o no.
- Ψ Pruebas estructuradas o no.

Todos estos parámetros son a elección del equipo que diseña el AC.

Todos los AC llevan a cabo por lo menos una discusión en grupo. La observación de los comportamientos y de la repartición de los roles de los candidatos es una parte esencial de la evaluación e impactará de forma importante en el resultado final. Para los candidatos asumir el papel ficticio en una situación concreta es muy formativo e informativo sobre sus competencias y potencial. Poder ser por un momento un Director de Compras o un Responsable de Departamento pone en evidencia rápidamente competencias o carencias de los candidatos.

### ***Tipos de pruebas***

#### *Pruebas individuales*

Ψ ***In tray o bandeja de pendientes:*** Se trata de un dossier de aproximadamente 40 páginas con documentos que versan sobre un tema a resolver por el candidato. Esta prueba se suele dividir en tres partes independientes: la primera parte suele durar 40 minutos, la segunda 20 y la tercera, 25 minutos. En la primera parte, el candidato deberá ordenar y definir prioridades en la documentación presentada según las instrucciones del ejercicio. En la segunda parte, se desarrolla uno de los temas del dossier y se le pide al candidato que tome una decisión en referencia a este tema. Por último, en la tercera parte, se le pide al candidato que redacte o resuma una nota de prensa o de un momento relativo a la problemática desarrollada. Ejemplo de competencias valoradas: auto-organización, disciplina, rapidez, análisis, decisión, juicio, conocimiento del entorno, tenacidad, atención al detalle, redacción, comunicación escrita, flexibilidad, tolerancia al estrés, análisis de problemas, decisión, energía, juicio, sensibilidad interpersonal, impacto, análisis numérico, identificación directiva, atención al detalle, dominio de la comunicación verbal y no verbal, liderazgo de personas.

Ψ **Role playing:** Se entrega al candidato un dossier con una problemática. El candidato deberá desempeñar un papel durante una entrevista ficticia con un miembro del personal de la empresa del caso. Estos ejercicios son importantes y también proporcionan mucha información sobre la valía y el comportamiento de los candidatos. Las competencias valoradas con estas pruebas son: adaptabilidad, análisis de problemas, decisión, energía, juicio, sensibilidad interpersonal, impacto, comunicación oral, negociación, desarrollo de colaboradores, escucha activa, identificación directiva.

Cada prueba tiene objetivos diferentes, pero el conjunto del AC analiza en profundidad las competencias y las habilidades de los candidatos.

Un AC suele durar entre uno y dos días. Durante este tiempo los candidatos muestran el conjunto de sus habilidades, conductas y competencias.

En el caso de querer cubrir un puesto, la organización define el puesto de trabajo según el método de la descripción del puesto del trabajo. Se pone en marcha un proceso de selección tradicional y se seleccionan un máximo de seis candidatos. Se diseña un AC específico al puesto de trabajo y a la organización. Se presentan las pruebas a la organización, la cual lleva a cabo las modificaciones que desea y valida el proceso. Se organizan los aspectos logísticos y tras esta etapa se imparte el AC los días acordados.

Tras la realización de las pruebas se redactan los informes finales y se emite un consejo sobre la elección del o de los mejores candidatos para el puesto elegido. La decisión final será de la empresa que tendrá un informe detallado de cada candidato que llegó al proceso final.

### **3.3. El Outsourcing**

El Outsourcing o tercerización es una práctica que se lleva a cabo desde hace muchos años, pero muy poco se ha hablado de ésta. Recientemente el tema se ha dado a conocer en el mercado, debido a que en nuestro país se ha implantado en el mundo de los negocios. Esta modalidad se ha hecho cada vez más atractiva para los empresarios debido a que éstos se enfrentaban a un esquema laboral que mermaba las utilidades de sus empresas. Parte de estas tendencias actuales es el Outsourcing, que es cuando una empresa transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor ([www.monografias.com/trabajos3/outsourcing/outsourcing.shtml](http://www.monografias.com/trabajos3/outsourcing/outsourcing.shtml)).

#### **3.3.1. Definición**

La palabra Outsourcing o tercerización, hace referencia a la fuente externa de suministro de servicios; es decir, la subcontratación de operaciones de una compañía a contratistas externos. Con frecuencia se recurre al Outsourcing como mecanismo para reducir costos, lo cual en algunos casos alcanza hasta un 40%. Dicha subcontratación ofrece servicios modernos y especializados, sin que la empresa tenga que descapitalizarse por invertir en infraestructura.

El Outsourcing podría definirse como un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma pero que es responsable de su propia administración. También se podría definir como la acción de recurrir a una empresa exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía

([www.monografias.com/trabajos3/outsourcing/outsourcing.shtml](http://www.monografias.com/trabajos3/outsourcing/outsourcing.shtml);  
[www.degerencia.com/tema/outsourcing](http://www.degerencia.com/tema/outsourcing)).

Este servicio es una relación de largo plazo y va más allá del apoyo puntual, como sucede en el caso de la Consultoría Legal. En la medida que el volumen de transacciones de una empresa aumenta, aparece la oportunidad de procesarlas afuera para hacer más flexible la operación y es allí donde se empieza a dar el verdadero Outsourcing.

El Outsourcing es cada vez más la respuesta común a la pregunta que se hacen los empresarios para proporcionar un mejor servicio a los clientes: ¿fabricar o comprar? El Outsourcing, combinado con otras técnicas, está creando un ambiente sofisticado, totalmente nuevo, en la relación cliente-proveedor, en la que los proveedores adoptan los mismos sistemas que los clientes, de manera de proporcionar así una mejor relación de trabajo.

### **3.3.2. Evolución del Outsourcing**

Antes del fin de la segunda guerra mundial (1945) y salvo contadas excepciones, las compañías concentraban la mayor cantidad de actividades con la intención de garantizar la eficiencia. Al pasar el tiempo, la estrategia se hizo obsoleta. La atención a una demanda creciente, entre otros factores, hicieron que los departamentos de las empresas se vieran en dificultades para mantenerse tan afinados como las organizaciones especializadas.

El concepto de Outsourcing se afianzó cuando en la década de los 70's, grandes compañías lo aplicaron con éxito. Tras la acuñación del término a principios de los 80, la práctica muestra cifras importantes y un alcance global.



El Outsourcing abarca una amplia gama de áreas pero actualmente es más en común en recursos humanos (manejo de nóminas), atención al cliente, contabilidad, telemarketing, diseño gráfico, generación de contenido, manufactura e ingeniería y servicios especializados tales como Assessment Center u Outplacement. Por lo general, involucra especialidades ajenas a las funciones fundamentales de la organización contratante. Las funciones que tradicionalmente se han contratado son las siguientes ([www.monografias.com/trabajos3/outsourcing/outsourcing.shtml](http://www.monografias.com/trabajos3/outsourcing/outsourcing.shtml); [www.gestiopolis.com/.../fulldoes/ger/outsourcing.html](http://www.gestiopolis.com/.../fulldoes/ger/outsourcing.html)):

- Ψ La Administración de la Planeación Estratégica
- Ψ La Tesorería
- Ψ El control de Proveedores
- Ψ Administración de Calidad
- Ψ Servicio al Cliente
- Ψ Distribución y Ventas
- Ψ Servicios Generales
- Ψ Tecnología Informática
- Ψ Consultoría y Capacitación
- Ψ Logística.
- Ψ Assessment Center y
- Ψ Outplacement.

### **3.3.3. Tipos de Outsourcing** (<http://www.gestiopolis.com/.../fulldoes/ger/outsourcing.htm>).

Deslocalización: También conocido como Off-shoring. Implica la contratación de servicios a terceros radicados en países que ofrecen costos menores a causa de la globalización laboral, entre otros factores.

In house: Es el Outsourcing que se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.

Off-site: Cuando el servicio de Outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que lo presta.

Co-sourcing: Modalidad en la cual el prestador del servicio de Outsourcing ofrece algún tipo de valor añadido a su cliente, como compartir riesgos.

Colaborativo: Se aplica a la utilización de la capacidad ociosa en las operaciones para producir artículos o prestar servicios a un tercero. El término enfatiza las oportunidades de colaborar con jugadores en los que tradicionalmente no se había pensado.

### **3.3.4. Consideraciones antes de decidirse a subcontratar**

Ubicación del servicio

Convenios adecuados de seguridad

Disponibilidad del servicio y capacidad

Acceso a tecnología avanzada

Posibilidad de migración a sistemas más avanzados

Habilidad para administrar e informar según acuerdo del nivel de servicio

Soporte del software

Planes de contingencia preparados

Recuperación ante un desastre

Soporte e integración de redes

Capacitación de usuarios, soporte de primera línea, administradores de sistemas

Calidad del servicio

Relación con proveedores.

El manejo ineficiente del proyecto, junto con cambios en el negocio y la tecnología pueden causar dificultades e incluso llevar el proyecto al fracaso. El mayor peligro, sin embargo, es que no se trate adecuadamente la cuestión relativa al personal. El problema no es simplemente cómo se puede transferir personal a un proveedor, sino como evitar la pérdida del personal más calificado con que se cuenta o incluso perder las ventajas competitivas.

Dentro de los aspectos que se deben tomar en cuenta para subcontratar se deben mencionar las funciones que las compañías están más dispuesta a poner en mano de subcontratistas. A continuación se mencionarán algunas de las que consideramos más importante dentro del análisis realizado.

- Ψ Aquellas que hacen curso más intensivo de recursos
- Ψ Áreas relativamente independientes
- Ψ Servicios especializados y otros servicios de apoyo
- Ψ Aquellas con patrones de trabajo fluctuantes en carga y rendimiento
- Ψ Aquellas sujetas a un mercado rápidamente cambiante y donde es costoso reclutar, capacitar y retener al personal
- Ψ Aquellas con una tecnología rápidamente cambiante que requiere una gran inversión.

### **3.3.5. Beneficios del Outsourcing**

El Outsourcing debe verse como un proceso que va a hacer más competitivas a las empresas. Muchas empresas han sido beneficiarias de un gran proteccionismo, lo cual llevó a que se asumieran procesos que no cumplían con el propósito de la empresa. Esta idiosincrasia se refleja en su actitud frente a la tendencia de globalización de los negocios y mercados, cuando observamos que basan sus decisiones de outsourcing

exclusivamente en la influencia que tiene en el costo para la empresa ((<http://www.gestiopolis.com/.../fulldoes/ger/outsourcing.htm>). Sus principales beneficios son:

- Ψ Abarata los costos de producción.
- Ψ Facilita la obtención de productos de mejor calidad.
- Ψ Reduce el número de tareas rutinarias.
- Ψ Permite a la organización dedicarse a tareas de mayor rentabilidad.

### **3.3.6. Desventajas del Outsourcing**

- Ψ Genera poca lealtad hacia la organización a la cual se presta el servicio.
- Ψ Fomenta irregularidades en la contratación de los trabajadores.

Elimina puestos de trabajo en el país de origen de la organización contratante, especialmente cuando se aplica la deslocalización.

El mecanismo de Outsourcing no es un contrato mercantil en sí, no obstante que como señaláremos el estatuto jurídico de las partes contratantes queda definido a través de un contrato, generalmente un Convenio de Prestación de Servicios. Tampoco es una operación mercantil en estricto rigor, la que envuelve la concertación en varios negocios o actos jurídicos vinculados entre sí, para el logro de una determinada finalidad económica.

Es una especie de comisión Mercantil mediante el cual el cliente encomendaría al Outsourcer la gestión de uno o más negocios determinados, pues el Outsourcing como agente externo no actúa por cuenta o en representación de su cliente.

### **3.3.7. Reducción de los Costos de Producción**

Los ahorros en costo son el beneficio más deseado (55%), pero alrededor del (30%) informó no haber logrado ahorros, en tanto que un (25%), de quienes esperaban ahorros en costos quedaron desilusionados.

El mensaje claro, es que el Outsourcing no sólo tiene que ver con la reducción de costos; también puede proporcionar mejoras en el negocio y los servicios de tecnología. Éste debe ser estudiado como un proceso de largo plazo, en el cual se compran servicios con la función básica de integrarlos a la empresa, pero sin que esto intervenga en su misión o en sus procesos medulares. Además, al llevar a cabo un proceso de este tipo la empresa puede ofrecer un valor agregado en términos de una estrategia competitiva de diferenciación que supere las expectativas de los clientes.

Bajo este concepto se lleva a cabo una alianza estratégica entre la empresa y el outsource (la compañía que presta el servicio de Outsourcing), para que uno o varios procesos salgan de la empresa, o para que otros que anteriormente eran centros de costos se conviertan en centros de ganancias. Esto le da valor agregado a la empresa: aportar tecnología de vanguardia, adquirir una metodología de trabajo, estándares de calidad internacionales, aumentar los beneficios operativos y poner a su disposición un grupo multidisciplinario de especialistas que van a ayudar al logro de las metas.

Otro de los beneficios que aporta este modelo es la producción de ventajas competitivas. En primer lugar facilita el liderazgo, porque al quitarse el lastre de aquellos procesos que no son medulares, la empresa desarrolla tendencia a ser líder en su negocio, tiende a ser más eficiente porque se olvida definitivamente de algunas tareas que le obligan a dedicar mucha atención y tiempo; la satisfacción de las expectativas del cliente es otra ventaja competitiva indudable.

Es importante mencionar otros de los beneficios proporcionados por esta herramienta, los cuales son:

La proporción de mayor veracidad de respuestas

Protección de inversiones perdidas

Evitar quedar "atrapados" con el proveedor

Reducción del riesgo del negocio

Todos estos puntos permiten que se lleve a cabo un proceso de reducción de costos, una actividad para mejorar el valor que se le puede estar agregando al negocio ya existente, (quizás mediante mejores productos y servicios) y agregando valor mediante la innovación.

A nivel mundial ha ocurrido un fenómeno en el que la tecnología ha ido cubriendo una parte cada vez mayor del aspecto de negocios de las empresas, a través de los procesos de simplificación. Luego se vio la necesidad de llevar a cabo una fase de integración, y finalmente se está observando hoy en día una tendencia hacia la optimización. A consecuencia de esa evolución la mano de obra directa ha disminuido, siendo sustituida por la tecnología. Esto acentúa la necesidad de las empresas de aligerar los procesos no medulares para su negocio ([www.coparmex.org.mx/upload/bibVirtualDoes/II-entorno](http://www.coparmex.org.mx/upload/bibVirtualDoes/II-entorno)).

### **3.3.8. Riesgos latentes al subcontratar**

Pérdida de control

Riesgos de seguridad

Amenazas a la confidencialidad

Calidad / Experiencia del subcontratista (proveedor Outsourcing)

Escala de costos

Posibilidad de eliminación de la actividad por parte del cliente final, es decir, romper el contacto entre el cliente y quien hace el desarrollo

Pérdida de talento experto dentro de la compañía

Cambio en compromiso / estabilidad financiera del subcontratista

Cambio en el negocio y la tecnología durante la vida de un contrato (también cambio del producto)

Retorno del servicio a la compañía original

Incompatibilidad de las motivaciones / habilidades, cliente - proveedor

Cambios en el entorno.

El Outsourcing representa una modalidad de relación laboral y un contrato de trabajo que se aplica al trabajador para que éste no acumule una antigüedad laboral y las prestaciones económicas más importantes que debe recibir por ley, tales como: subsidios por antigüedad, derechos de jubilación entre otros. Es un instrumento jurídico laboral con truco para situar a los obreros en una temporalidad siempre indefinida, o sea, contratos de trabajo eventuales con las prestaciones mínimas de Ley, pero liquidándolo inmediatamente después de finalizar cada contrato.

Es imprescindible que las dependencias públicas del trabajo, como por ejemplo las Juntas Locales y Federales de Conciliación y Arbitraje, el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, los Institutos de Investigaciones Jurídicas de Universidades Públicas informen, motiven, vigilen y presionen como sociedad civil al gobierno federal y al Congreso Federal para que haya un estricto seguimiento en el respeto de los derechos de los trabajadores, a efecto de erradicar ilegalidades en los Outsourcing que no se encuentran bajo los regímenes de la ley.

Con la nueva reforma tras su aprobación en el Congreso de la Unión se dice que habrá ventajas como: el que los trabajadores conozcan qué empresa es la que los contrató; exigir los derechos de seguridad social; competencia más adecuada entre las empresas de Outsourcing y en el caso del IMSS podrá exigir las cuotas obrero-patronales y terminar con la simulación en las relaciones laborales.

De acuerdo a los postulados de los hacedores de esta nueva reforma se va a poner orden en un aspecto de la Ley del Seguro Social donde habían quedado un vacío que permitían no tener claro el esquema laboral del outsourcing, por lo que ahora, también el patrón que se beneficia del trabajo y servicios contratados, adquiriendo un carácter de obligado subsidiario con el trabajador, por lo que deberán cumplir con registros y control que permitan al IMSS dar seguimiento específico, garantizando con ello el cumplimiento de la empresa prestadora de servicios. A su vez, el prestador de servicios estará obligado a entregar una constancia al trabajador quién ofrece el servicio, el domicilio donde se estará realizando el trabajo y detallando el número de días que se estará laborando así como el salario base de cotización. (*baltasarhernandezgomez.blogspot.com/2009*).

### **3.3.9. ¿Qué no debe subcontratarse?**

Aunque todas las funciones que aparecen a continuación hayan sido subcontratadas con éxito por alguien en alguna parte, se deberá hacer un examen cuidadoso antes de subcontratar las siguientes:

- Ψ Administración de Planeación Estratégica
- Ψ Administración de Finanzas
- Ψ Administración de la Consultoría Gerencial
- Ψ Control de Proveedores
- Ψ Administración de Calidad y Administración Ambiental
- Ψ La Supervisión de la Satisfacción de los requisitos del mercado y reglamentarios

como:

Responsabilidad del Producto

Publicidad Engañosa

Calidad

Regulaciones Ambientales



Higiene y Seguridad del Personal

Seguridad Pública

Seguridad del Producto / Servicio

Todos los requisitos reglamentarios conllevan riesgos tanto de responsabilidad corporativa como personal.

Es importante destacar que uno de los primeros pasos en el proyecto de Outsourcing, y quizás el más importante es aquel en donde se seleccionan los procesos que podrían ser subcontratados.

### **3.3.10. Sociedades con éxito**

Una sociedad de Outsourcing con éxito dependerá de estas características:

Ser abierto

Establecer una relación y trabajar conjuntamente

Saber dónde nos encontramos actualmente en términos de productividad y rentabilidad

Conocer las necesidades mutuas

Conocer los beneficios mutuos

Compartir el riesgo.

Cada vez más empresas buscan terciarizar el manejo de su nómina y la contratación de personal. ¿Por qué? Porque ello deja espacio para que las áreas de recursos humanos generen estrategias de desarrollo de personal, lo que a mediano y largo plazo crea mayor valor.

Hablaremos específicamente de una de las empresas que con 20 años en el mercado ha logrado colocarse como una de las empresas que cumplen con los estándares antes mencionados que otras consultorías no cuentan: **ADECCO**.

El modelo de Outsourcing ha logrado crecer en conjunto con las empresas de manera exponencial de acuerdo a sus necesidades.

Muchas de ellas no cumplen con las obligaciones que marca la ley y esto ha hecho que se desaten muchas críticas entorno al modelo. Sin embargo, es un hecho que las Empresas formales han apoyado a la creación de empleos. Incluso, han conseguido que una parte importante del personal contratado temporalmente logre colocarse de base en la empresa y esto ha sido con base a una sinergia generada de acuerdo a la demanda de las empresas clientes.

Los métodos de selección cada vez son más sofisticados y precisos gracias al uso de Tecnologías de la Información, Consultorías como Adecco, por ejemplo, cuentan con métodos avanzados de selección y administración de personal, así como de manejo de nómina. Es importante estar a la vanguardia debido a la creciente demanda de nueva tecnología.

Para elegir al talento adecuado se realizan numerosas pruebas de aptitudes, personalidad e incluso de **integridad** que permitan a las empresas generar confianza con respecto al servicio de Reclutamiento y Selección de personal. Ésta última, se ha vuelto muy importante en México, debido a la crisis de valores que el país enfrenta actualmente.

**Midot** es una prueba que consta de una serie de preguntas no invasivas que mide el potencial delictivo de las personas, así como su propensión al consumo de drogas, alcohol, entre otras. Lo cual ha permitido generar con esta nueva evaluación de integridad estrategias empresariales que han generado en el éxito de sus empleados a contratar.

Hoy en día juega un papel importante es la **Ley de Protección de Datos** que ayudará a automatizar más los procesos y acercarse al objetivo de “cero papel”, disminuyendo los errores humanos.

Otra parte importante del éxito es la presencia de las empresas de Outsourcing I en redes sociales antes mencionadas, pues “es ahí donde está la gente”.

Gracias a su característica de virilidad, los procesos de selección son más rápidos. Los puestos que más se buscan por estos medios son aquellos que exigen un alto grado de especialización, como los enfocados a las tecnologías de la información, los que se localizan a través de recomendaciones y los empleos que buscan gente joven.

([www.altonivel.com.mx/9164-outsourcing-su-evolucion-en-mexico.html](http://www.altonivel.com.mx/9164-outsourcing-su-evolucion-en-mexico.html))

### **3.3.11. El futuro del Outsourcing** ([luisgarcia.blogspot.com/2009/08outsourcing](http://luisgarcia.blogspot.com/2009/08outsourcing)).

Ya sea que el Outsourcing sea o no parte de un movimiento más grande, no hay duda de que un mundo de recursos escasos está dictando una reducción en el personal gerencial, una gerencia adelgazada; de hecho, la moralidad de la sociedad misma podría haber ya señalado el fin del desperdicio, la ineficiencia y las ostentaciones de opulencia.

En este aspecto se presenta la estrategia del Outsourcing desde el punto de vista de la compañía más grande que necesita considerar dicha opción, para que esta herramienta funcione con futuro, es necesario proporcionar una metodología que permita realizar la difícil tarea del Outsourcing . En algunos casos esta estrategia debe ser examinada por los proveedores de Outsourcing (subcontratistas), ya que estas también pueden ser reveladoras. No obstante, resulta difícil separar a las dos, ya que ambas son mitades gemelas de un proceso dinámico que está cambiando el mundo de los negocios.

Varios estudios recientes, revelan que el Outsourcing está creciendo, al mismo tiempo que los proveedores de servicios están ampliando su gama de ofertas. Todo esto implica una mayor concentración en las ventajas competitivas por parte de las organizaciones propietarias que están transfiriendo este trabajo a proveedores externos, esta tendencia también podría ser un indicio de que la industria está llegando a un acuerdo con un ambiente más exigente y de la necesidad de maximizar los recursos y reducir el desperdicio.

### **3.3.12. ¿Es el Outsourcing un camino sin regreso?**

Es posible que se haya subcontratado una función vital a quien parecía ser un proveedor competente y formal, sólo para descubrir después que no tenía capacidad ni formalidad, y que cometió un gran error.

Lo primero es saber si está atrapado en un acuerdo del cual no podrá librarse por años, o si incluyó cláusulas de cancelación.

Luego de haber llegado a la conclusión de que no se contrató a la compañía adecuada es necesario plantearse las siguientes interrogantes:

¿Puede uno recuperar el trabajo internamente al finalizar el contrato?

¿Que contingencias necesitan planearse?

¿Ha evaluado los riesgos?

¿Qué requisitos debe uno imponer a los proveedores?

¿Ha conservado usted la habilidad clave para reiniciar la función?

Hasta aquí se han señalado las funciones que ha venido desarrollando tradicionalmente el psicólogo dentro de las organizaciones, sin embargo, los ejecutivos de hoy se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedente. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, la necesidad de crecer sin usar más capital, la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía y envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor.

En el siguiente capítulo se describen brevemente, las características de las organizaciones del siglo XXI y el perfil del psicólogo organizacional que le permitirán dar respuestas eficientes a éstas.

## **4. ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI Y EL PERFIL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL.**

El siglo XX fue testigo de los cambios más grandes que han existido durante la historia de la humanidad y por consiguiente cambiaron las características de las organizaciones y las habilidades con que ha de contar el psicólogo para dar respuesta de manera eficiente a ellas. Por ello en este capítulo se describen ambas temáticas.

### **4.1. Características de las organizaciones del Siglo XXI.**

A nivel mundial se da un proceso de globalización como resultado del desarrollo de las comunicaciones y de la informática, frente a este proceso, existe el peligro de la pérdida de identidad cultural, política, económica. Así mismo el problema del desempleo, que es una problemática mundial, con un alto índice de repercusión en el mundo industrializado, la pérdida de validez de las creencias y valores tradicionales, sin emergencia de creencias y valores alternativos apropiados, con la agravante de que no existen actitudes ni conductas ejemplares (Attali, 1991).

En las organizaciones, afirma Cruz (1998) que en el siglo XXI en el que habrán caído todas las barreras arancelarias, será necesario reajustar las pequeñas empresas de todo el mundo, tendrán que convertirse en empresas de clase mundial, tendrán que desarrollar las tecnologías y los métodos para competir. Una guerra de competencia se aproxima en

la escala de tiempo de la telefonía, en las telecomunicaciones, en la banca y las áreas financieras, en la producción, en el mundo de la industria, de los servicios, todas las empresas competirán por los mercados, ya no tendrá siempre la última palabra la gigantesca empresa frente a la pequeña organización, ahora es el momento de las pequeñas grandes empresas.

En el siglo XXI muchas organizaciones enfrentarán cambios que conduzcan a estados críticos que permitan que se eleven los niveles de calidad y atención en los servicios y los productos del mundo; esto determinará que la competencia genere resultados. Si se ve positivamente afirma Cruz (1998), significa mejores niveles de competitividad, mejores servicios, elevación de la productividad, el mejoramiento de precios y una oferta mayor en cuanto a calidad, todo esto para una mejor satisfacción personal y de los clientes y ciudadanos.

De acuerdo al mismo autor, los empleos de medio tiempo se convertirán en una porción importante de la fuerza laboral. La reducción en las jornadas laborales les dará un mayor control sobre la forma de programar su agenda de trabajo y otras responsabilidades a nivel personal. Por tal razón las empresas se verán beneficiadas ya que incrementan la permanencia de personal clave, mejoran el nivel de motivación y la reducción de costos. Es probable que el trabajo a domicilio se desarrolle al punto de hacer desaparecer una buena parte de viviendas urbanas. Nuevas formas de organización del trabajo, emparejamiento del trabajo, oficina virtual, trabajo a media jornada, legalización de la pluriactividad, serán tendencias probables para el presente siglo.

La mayor cantidad de trabajadores laborarán en pequeños grupos de trabajo, separados o solos en sitios distantes. Un mayor número trabajará de manera independiente, en las sedes de los clientes o en los sitios de ubicación de proyectos. Una cifra aún más elevada trabajará en el hogar para otros patrones y/o en sus propios negocios. En este orden de

ideas, el Talento Humano del Siglo XXI deberá ser cada vez más creativo, multifuncional, seguro, orientado hacia el cliente, flexible, cooperativo, conocedor de negocios, orientado hacia la calidad (Farkas & Wetlaufer, 2003).

De acuerdo a las nuevas tendencias mencionadas resulta imperioso el planteamiento de un perfil competitivo del psicólogo organizacional del siglo XXI, basado en una metodología que permita plantear acciones eficientes. El ambiente laboral exige al psicólogo poseer y contar con habilidades, aptitudes y conocimientos suficientes para enfrentar los nuevos retos que imponen los grandes cambios organizacionales denotados por el cambio de milenio, se hace inminente que este profesional los afronte con responsabilidad y compromiso.

#### **4.2. Perfil del psicólogo organizacional del siglo XXI**

Las organizaciones de hoy, exigen la participación de un profesional especialista en el comportamiento humano, capaz de aplicar toda una estructura de conocimientos desarrollados por la ciencia de la psicología a un ambiente en el cual se requiere ser altamente competitivo, calificado, contar con el personal idóneo, con la habilidad de gestionar, incorporar y aportar cada vez más sus conocimientos al proceso de producción, participar en el análisis de solución de problemas inherentes a su gestión que podrían en algún momento obstaculizar la calidad de su trabajo, por ende, la productividad de la organización.

Actualmente, el psicólogo que se inserta en el campo industrial se le denomina PSICOLOGO ORGANIZACIONAL o INDUSTRIAL, y aun cuando no hay acuerdo entre la denominación general de la psicología en el trabajo, la psicología organizacional o industrial, su definición general se relaciona con la aplicación de los principios y métodos de la psicología al campo del trabajo. La finalidad del psicólogo organizacional o

industrial es atender las demandas sociales en el contexto de la industria, la actividad del psicólogo está al servicio del empresario en pro del buen funcionamiento de la sociedad industrial. Su fin es integrar la máquina humana de trabajo a la mecánica industrial.

La labor del profesional en psicología ha sido integrarse a este campo desempeñando por lo general tres tipos de funciones: la elección de miembros y reubicación de existentes, esto corresponde al proceso administrativo denominado reclutamiento y selección de personal; la solución de problemas originados en la administración y relaciones sociales entre individuos, proceso que corresponde al desarrollo organizacional y la iniciación y perfeccionamiento del sujeto en sus labores, que corresponde al proceso de capacitación.

Adicionalmente el psicólogo ha incurrido en el desempeño de otras funciones tales como la administración de Recursos Humanos incluyendo desde el diseño hasta la aprobación de programas de seguridad e higiene, diseñando programas de incentivos y otras actividades más.

En el desempeño de sus funciones hace uso de diversos enfoques psicológicos para dar respuesta a demandas que se le plantean como evaluaciones de desempeño, aplicando baterías psicométricas dependiendo que se requiera identificar, cubrir necesidades de personal utilizando estrategias de Reclutamiento y Selección, Clima laboral, Equipos de trabajo así como Comunicación y Modificación del comportamiento en las organizaciones.

El desempeño del Psicólogo Industrial se configura a partir de demandas ya sea internas o de clientes externos, según sea el terreno laboral; quienes sin criterios interdisciplinarios delegan en el psicólogo funciones y actividades que demande la empresa y/o cliente.



El Psicólogo Organizacional surge en respuesta a demandas concretas de las diversas áreas de las empresas, y actualmente obedece en la generación de bienes, productos y servicios. La aplicación del conocimiento del psicólogo industrial ha surgido con el interés fundamental de solucionar problemas aun cuando no existe un desarrollo teórico y metodológico que permita una definición clara del perfil profesional. ( Rguez. C Ma. de Lourdes y Posadas Díaz Arturo. Revista electrónica de psicología Iztacala, Vol. 8 Num. 2, Sept. 2005.)

En el estudio de Encino, Cardona y Ruíz (2000), se identifican variables a nivel de conocimientos, habilidades y actitudes, mismas que se proponen para que constituyan el perfil del psicólogo del Siglo XXI.

A continuación se definen las **variables a nivel de conocimientos**:

**Administración del Talento Humano:** Conocimiento con el cual se hace una planeación, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover todos los procesos relacionados con el talento humano.

**Aseguramiento de la Calidad Total:** Dominio de las herramientas necesarias que sirvan de garantía para el cumplimiento de las normas que garanticen la calidad de los procedimientos y servicios, y la implementación de normas de aseguramiento de la calidad como por ejemplo: ISO 9000.

**Sistemas de Gestión Medio Ambiental:** Dominio de normas que propendan por el desarrollo y el mantenimiento coherente del medio ambiente y su relación con la calidad de vida del ser humano, para garantizar el desarrollo sostenible, por ejemplo las normas ISO 400.

**Desarrollo del Talento Humano:** Conocimiento de bases fisiológicas y psicológicas del crecimiento, construcción y perfeccionamiento de las cualidades, habilidades y actitudes del talento humano y las garantías necesarias para que los seres humanos desarrollen al máximo sus potencialidades para el mejor logro de los objetivos organizacionales.

**Comportamiento Organizacional:** Describir, entender, predecir y modificar la conducta humana individual y grupal dentro de un ambiente organizacional.

**Salud Ocupacional:** Conocimiento del conjunto de herramientas que propendan por el mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, mediante la prevención y promoción de hábitos o estilos de vida y trabajo saludables.

**Marketing y Comportamiento del Consumidor:** Conocimiento de estrategias de investigación cualitativa y cuantitativa de mercados, estudios sobre imagen y consumo.

**Informática:** Dominio de programas y tecnologías relacionados con el máximo aprovechamiento de las computadoras.

**Idioma Inglés:** Dominio del idioma inglés que facilite la comunicación en la apertura científica y comercial que logra una mayor globalización.

**Derecho Laboral:** Manejo de todas las normas legales y consideraciones jurídicas y de ley referentes al contexto organizacional.

En cuanto a las **variables que se refieren a habilidades** se encuentran:

**Liderazgo:** Habilidades para influir, orientar y conducir en otras personas a través de una interacción directa con el fin de alcanzar unos objetivos trazados.

**Toma de Decisiones:** Selección de la mejor alternativa para la acción, basada en las posibles consecuencias de las alternativas.

**Visión Prospectiva de su Entorno:** Habilidad para manejar la información del entorno a favor de su profesión, las organizaciones para las que labora y los individuos en general.

**Trabajo en Equipo:** Conformar equipos de alto rendimiento, a través del conocimiento de las potencialidades de los integrantes, su adecuado ajuste y la exigencia de los estándares de ejecución (Feinstein, 2002).

**Negociación:** Persuasión dirigida a otra u otras personas con el fin de alcanzar el objetivo propuesto con un análisis previo del valor de lo se quiere y de lo que se está dispuesto a ceder.

**Resolución de Problemas:** Orientación de pensamiento a la distinción de formas y constructos parciales en su conjunto, que permita la resolución de procesos complejos.

**Creatividad:** Desarrollo de ideas innovadoras, nuevas respuestas y soluciones más efectivas para el trabajo diario y acorde con la exigencia del medio.

**Comunicación:** Habilidad para transmitir información y comprensión que incremente el desempeño dentro de la estructura formal de la organización.

**Administración del tiempo:** Habilidad que permite al individuo planear, fijar y cumplir metas de manera efectiva y estratégica con el fin de lograr sus objetivos.

**Habilidades emprendedoras:** Capacidad de un individuo para crear y desarrollar proyectos empresariales o intraempresariales, mediante la búsqueda de oportunidades, iniciativa, persistencia, planeación y seguimiento.

En cuanto a las **variables actitudinales** sobresalen:

**Servicio:** Disposición para atender al cliente interno y externo de una forma eficiente y eficaz.

**Calidad:** Conjugación de excelencia, cuidado, previsión y seguimiento en el diseño y desarrollo de los procesos de administración del talento humano.

**Ética Profesional:** Actitud deliberadora y decisoria según intereses comunes y no individuales o de grupo que busque equidad y responsabilidad así como el asumir las consecuencias de los aspectos propios.

**Responsabilidad social:** Establecer criterios de actuación acordes con su formación profesional y familiar que vayan en pro del trabajador y de la comunidad en general.

**Motivación Laboral:** Estado interno de activación, alerta y excitación que conduce enérgicamente a la persona a la búsqueda y consecución de un evento o experiencia en el trabajo.

## **CONCLUSIONES**

Con lo anteriormente señalado, parece ser evidente la necesidad de prestar mayor importancia a intensificar a través de la formación rigurosa y continua de los procesos de aprendizaje y enriquecimiento teórico y práctico, la formación conceptual del futuro profesional, la cual debe partir de la planeación del currículo del pregrado y crear la necesidad de actualizarse a lo largo del ejercicio profesional.

De igual manera, la Universidad, como un factor integrador de identidad en la formación profesional entre el estudiante como persona y su compromiso social, debe promover el desarrollo de las habilidades y actitudes necesarias, como las resultantes de la investigación, con las cuales el futuro profesional mantenga la intención del óptimo desempeño académico, conjugado con el potencial individual que conduzca a la consecución de la competitividad.

La psicología organizacional debe asumir una ampliación de los marcos de referencia conceptuales sobre la naturaleza del hombre y su sentido del trabajo, enfrentando a la vez la rápida innovación tecnológica, la incertidumbre económica, la universalización del conocimiento y la globalización de los mercados. Y dado que las empresas del nuevo siglo exigen mayor proyección empresarial y una capacidad de aprendizaje, con altos niveles de eficiencia y eficacia del talento humano, se destaca la necesidad imperiosa de

tener un sólido conocimiento en la administración del talento humano, que a la vez constituye la herramienta estratégica en las organizaciones.

La comunicación, como habilidad en el psicólogo organizacional, constituye el fundamento esencial en la participación y la interacción de los diferentes actores en los procesos de trabajo y la solidez de la organización. Es por ello que la formación profesional del psicólogo debe constituir el desarrollo más provechoso en la construcción y entrenamiento en procesos de comunicación, desde la retórica hasta el desarrollo de habilidades sociales que integren de manera armónica tanto la habilidad de comunicación como la negociación y el liderazgo, pues todas las conductas que en estos procesos se involucran, apuntan a la misma dirección de generar vínculos que se enfocan hacia unos logros comunes dentro de la organización.

Actualmente el liderazgo juega un papel muy importante en el desarrollo de las organizaciones. El psicólogo como agente de cambio debe ser tanto un líder como un generador de liderazgo y conductor de procesos de liderazgo, que contribuya a la liberación de la potencialidad de cada persona en la organización. La Universidad debe participar en la estimulación del desarrollo de las potencialidades de liderazgo en sus estudiantes a través de programas que le permitan desarrollar su inteligencia emocional como factor crítico de éxito, pues en la actualidad no basta poseer los conocimientos y tener la experiencia requerida para ocupar altos cargos. Ahora resulta indispensable que los directivos sean capaces de reconocer sus emociones, autorregularlas y tener en cuenta su efecto en los demás con el fin de producir relaciones productivas y gratificantes.

Es labor del psicólogo organizacional lograr engranar: la función de los empleados con la estrategia productiva y las metas propuestas por la compañía, logrando las utilidades y desarrollo de la empresa. Ello puede lograrse dando a los empleados la libertad y oportunidad de crear, innovar y mercadear sus propias ideas en el mejoramiento continuo

de un producto, servicio o proceso para el beneficio del negocio y el de cada individuo. La Gerencia de Talento Humano requiere cambiar su rol de soporte operativo para convertirse en un verdadero socio que aporte valor relevante y tangible al negocio. Además de mantener su orientación humana y social, los Gerentes de Talento Humano deben traducir en términos económicos su gestión, superando el enfoque de optimización de costos para orientarse a la generación de valor.

Finalmente, y teniendo en cuenta lo expuesto, la formación del psicólogo organizacional debe enfocarse en el desarrollo del ser, el saber y el saber hacer en contexto y para ello debe estar abierto a nuevas formas de trabajo y de contratación como los outsourcing, volviéndose empresario y socio estratégico de las empresas, generando su propio trabajo y el de otros posibilitando mayor competitividad a las empresas y mejor calidad de vida a las personas siendo así un agente de cambio con un perfil competitivo que le permita transformar tanto a las organizaciones como el contexto que se vislumbra en este siglo XXI.

## BIBLIOGRAFIA

1. Acle, A. (1992). **Psicología Organizacional**. México: Grijalbo.
2. Aguilar (2008). **Administración de los recursos humanos**. México: Trillas.
3. Andía, J. (2008). [http://www.monografias.com/trabajos42/psicología-organizacional/psicología\\_organizacional2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos42/psicología-organizacional/psicología_organizacional2.shtml).3
4. Arias, G. (1989). **Administración de recursos humanos**. México:Trillas.
5. Attali J.(1991). **Milenio**. Bogotá: Editorial Seix- Barral.
6. Benavides (2002). **La función del psicólogo de Iztacala en el proceso de reclutamiento y selección de personal en organizaciones industriales.**, Tesis de Licenciatura, U.N.A.M. México.
7. Byham, S. (1970). **Selección efectiva de personal**. México: Norma.
8. Chiavenato, I. (1989). **Introducción a la teoría general de la administración**. México: McGrawHill.
9. Cruz, J. (1998). **El maravilloso Siglo XXI**. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
10. De la Fuente, A. (2008). **Psicología Organizacional y laboral**. Argentina: Paidós.



11. De la Iglesia G. (2008). **Psicología organizacional**. NET.www.psicología organizacional.net 24 de septiembre del 2008.
12. Díaz y Rodríguez (2003). **ABC del desarrollo organizacional**. México: Trillas.
13. Dunnette, M. y Kirchner, W. (1989). **Psicología industrial**. México: Trillas.
14. Encino, E. Cardona, C. y Ruíz, F (2000). **Estudio prospectivo del perfil del psicólogo organizacional competitivo para el siglo XXI**. Proyecto Docente. Universidad Católica de Colombia. Bogotá.
15. Farkas y Weatlauffer (2003). **El Nuevo Mundo Empresarial**. México: McGraw-Hill.
16. Feinstein (2002). **El trabajo en equipo en las organizaciones**. Recuperado en agosto 15, 2002 disponible en <http://www.-hFeinstein.com.ar/articul/ed31999.html>.
17. Fleishman (1979). **El nuevo rol del psicólogo en las organizaciones**. México: McGraw-Hill.
18. Flores y Kimura (1995). **Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano**. México: Pearson Education.
19. French, D. (1991). **Psicología de las organizaciones**. España: Osis.
20. Gibson (1994). **Psicología Industrial**. México: Interamericana.
21. Grados, J. (1988). **Reclutamiento y selección de personal**. México: Trillas.
22. Harrsh, S. (1993). **Psicología**. México. Trillas
23. Hornby y Thomas (1989). **Evaluación y Competencias Laborales**. México: Siglo XXI.
24. House y Bowdich (1980). **El comportamiento humano en la organización**. México: Fondo educativo interamericano S.A.

25. <http://www.infomipyme.com>
26. <http://luisgarcia.blogspot.com/2009/08outsourcing>.
27. <http://es.wikipedia.org/reclutamiento>
28. <http://gestiopolis.com/.../fulldoes/ger/outsourcing.htm>
29. <http://orbita.starmedia.com>
30. <http://server2southink.com>
31. <http://www.articulosinformativos.com.mx>
32. [http://www.coparmex.org.mx/upload/bibVirtualDoes/II-entorno\)](http://www.coparmex.org.mx/upload/bibVirtualDoes/II-entorno)
33. <http://www.monografias.com/trabajos3/outsourcing/outsourcing.shtml>
34. <http://www.outsourcing/reloutsour.htm>. Definición sencilla de Outsourcing.
35. <http://www.degerencia.com/tema/outsourcing>.
36. <http://www.monografias.com/trabajos89/analisis-puestos/analisis-puestos.shtml>.
37. <http://www.monografias.com/trabajos91/desarrollo-recursos>
38. <http://dalealaweb.com/2012/06/recursos-humanos-empresas-personas-redes-sociales>
39. <http://www.baltasarhernandezgomez.blogspot.com/2009>
40. <http://www.altonivel.com.mx/9164-outsourcing-su-evolucion-en-mexico.htm>
41. Huitron y Ramírez (1993). **Reclutamiento y selección de personal. Base de la productividad**. Tesis de Licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, U.N.A.M. México.

42. Islas y Ramírez (1995). **Importancia del Proceso de Reclutamiento y Selección como factor determinante tanto en una alta permanencia en el empleo, como en resultados satisfactorios en la evaluación de desempeño.** Tesis de Licenciatura, U.N.A.M. México.
43. Loran (2001). **Psicología Industrial.** México: Trillas.
44. Martínez, N. A., (2003). **Un procedimiento de reclutamiento y selección de personal desde una perspectiva conductual.** Tesis De Licenciatura, U.N.A.M. México.
45. Mazabel, G. C. (2000). **Diccionario de Recursos Humanos.** Centro de investigaciones. Recursos Humanos. Lima, Perú.
46. Molina (1995). **Inducción, Reclutamiento y selección.** México: Manual Moderno.
47. Muchinsky, M. (2002). **Psicología aplicada al trabajo.** México. Mc. Graw-Hill-
48. Munduate, S. (2004). **Introducción a la Psicología Organizacional.** México: Mc. Graw-Hill.
49. Oropeza y Oliva (2001). **Importancia del Proceso y Reclutamiento y Selección como factor determinante tanto en una alta permanencia en el empleo, como en resultados satisfactorios en la evaluación de desempeño.** Tesis de Licenciatura, U.N.A.M. México.
50. Orozco (1980). **Administración de Personal.** México: Limusa.
51. Reyes, P. A. (1989). **El análisis de puestos.** México: Limusa.
52. Ribes (1990). Ribes, I. E. (1990). **Problemas conceptuales en el análisis del comportamiento humano.** México: Trillas.
53. Robbins, S.P. (1987). **Comportamiento Organizacional.** México: Prentice Hall.

54. Rodríguez y cols. (1999). **Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones**. Madrid: Pirámide.
55. Serna y Delgado (2007). **La selección de personal y algunas otras funciones del psicólogo en las organizaciones laborales**. Tesis de Licenciatura, U.N.A.M. México.
56. Sikula y McKenna (1992). **Comportamiento organizacional**. México: Prentice Hall.
57. Spector, P. (2002). **Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica**. México: El Manual Moderno.
58. Spencer y Spencer (2002). **Psicología Industrial y organizacional**. México: Siglo XXI.
59. Sutton (2001). <http://www.monografias.com/trabajos16/capacitación-personal/capacitación-personal.shtml>.
60. Vargas y Velasco (1998). Psicología Organizacional: Consideraciones Generales. En G. Mares. Avances en la Psicología Interconductual. **Investigación psicológica**. Vol.2 (pp. 175-193). México: UNAM FES Iztzcala.
61. Villegas (1991). **Proceso práctico de reclutamiento, selección y capacitación de personal**. México: Siglo XXI.
62. Werther, W. y Davis, K. (2004). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. México: McGraw-Hill.
63. Zepeda (1999). **Psicología Organizacional**. México: Pearson Educación.

# FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

## I. IDENTIFICACIÓN

a) Denominación del Cargo			
b) Dirección/Facultad/Departamento/Sector/Unidad		Sede:	
c) Nombre del Funcionario Encuestado:	Carga Horaria Semanal:	Horas Extras	
		SI	NO

## II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

**II.1. Objetivo del Puesto** (Describa la razón de que exista el mismo y su finalidad)

—

**II.2. Principales Funciones.** Enumere las funciones de su puesto de trabajo comenzando por las más representativas a las menos significativas, así como las tareas que resultan necesario realizar para el cumplimiento de las mismas.

Funciones:	Tareas

**II.3. Análisis de las funciones que realiza.** Según la interpretación de los problemas que se presentan en el desarrollo de las funciones asignadas, seleccione la opción que considera más aproximada.

<input type="checkbox"/>	El trabajo consiste, básicamente en la aplicación estricta de reglas e instrucciones simples, establecidas por la institución, en las que contemplan prácticamente todas las alternativas que pueden presentarse en su realización.
<input type="checkbox"/>	El trabajo supone el manejo de normas, procedimientos y precedentes diversos no previstos en su totalidad, por lo que se requiere un cierto proceso personal de interpretación y elección de las líneas de acción más adecuadas.

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | El desarrollo del trabajo se orienta, de manera genérica, por los criterios y programas específicos establecidos por la institución para cada departamento.      |
| <input type="checkbox"/> | El trabajo debe hacer frente a problemas, para cuya resolución sólo se dispone como guía las políticas generales y orientaciones estratégicas de la institución. |
| <input type="checkbox"/> | La solución de los problemas debe hallarse sin más reglas que las propias del pensamiento abstracto y especulativo.  |

**II.4. Problemas que se presentan al desarrollar las funciones.** En cuanto a las características predominantes del quehacer diario del trabajo, elija la alternativa que considere más representativa.

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | El trabajo supone enfrentarse a situaciones idénticas y repetitivas que requieren una simple elección entre opciones de actuación ya aprendidas.  |
| <input type="checkbox"/> | El trabajo supone abordar, con frecuencia, situaciones similares que requieren el manejo de reglas y acciones aprendidas, pero cuya solución no se encuentra previamente contemplada, por lo que requiere un ligero proceso de análisis.                                      |
| <input type="checkbox"/> | El trabajo supone enfrentarse a situaciones diferentes que presentan aspectos nuevos, por lo que su tratamiento requiere un ejercicio de análisis entre el conjunto de experiencias anteriores análogas y una aportación total o parcial de nuevos procedimientos de trabajo. |
| <input type="checkbox"/> | El trabajo debe responder a situaciones diferentes en las que la búsqueda de soluciones requiere un proceso complejo de reflexión, interpretación, valoración y elaboración de métodos y/o proyectos alternativos.  |

**II.5. Independencia para realizar las funciones.** De acuerdo a las decisiones que se deben adoptar en el puesto, seleccione la alternativa que considere más aproximada.

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | El trabajo está sujeto al cumplimiento de instrucciones directas y detalladas del superior y a su supervisión estrecha   |
| <input type="checkbox"/> | El marco adecuado viene determinado, básicamente, por el cumplimiento de las circulares, procedimientos y técnicas rutinarias conocidas. La supervisión del superior se centra en la cantidad de trabajo realizado, o sobre el propio trabajo cuando se produce una realización equivocada o existen quejas de terceros. |
| <input type="checkbox"/> | El puesto está sometido, parcialmente, a la realización de planes y programas operativos concretos y definidos. La revisión del superior se centra periódicamente en la evaluación de los resultados derivados de la acción o sobre la calidad del trabajo realizado.  |
| <input type="checkbox"/> | El puesto está dirigido al logro de objetivos amplios y sujeto a las políticas generales del área. El control se realiza sobre resultados, hay un amplio margen de elección de métodos. Frecuentemente se desarrollan metodologías para alcanzar los resultados deseados.  |
| <input type="checkbox"/> | El puesto está sujeto al desarrollo de las orientaciones generales y estratégicas dictadas por la alta dirección y a la consecución de los objetivos globales de la organización   |

**II.6.** ¿Qué otro funcionario, en la Unidad realiza tareas iguales o similares a las efectuadas por Ud.? (Indique el Nombre y Cargo del mismo)

Nombre	Perfil Laboral

**II.7. Supervisión Ejercida**

**EN CASO DE TENER PERSONAL DEPENDIENTE  
COMPLETE LA SIGUIENTE**

▪ *Indique los siguientes datos del personal que supervisa*

Nombre y Apellido	Denominación del Cargo

▪ *Marque las responsabilidades de supervisión que son parte de su trabajo.*

- Instruir	<input type="checkbox"/>	- Coordinar actividades	<input type="checkbox"/>
- Asignar trabajo	<input type="checkbox"/>	- Asignar personal	<input type="checkbox"/>
- Revisar trabajo	<input type="checkbox"/>	- Actuar en problemas con los empleados	<input type="checkbox"/>
- Planear el trabajo de otros	<input type="checkbox"/>	- Seleccionar nuevos empleados	<input type="checkbox"/>

**Recomienda**

**Aprueba**

- Transferencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Promociones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Medidas Disciplinarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Despidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Aumentos Salariales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- **Considerando la variedad de trabajo realizado por sus funcionarios, marque la/s opción/es que considere más representativas de su puesto de trabajo.**

<input type="checkbox"/>	Todos los supervisados realizan prácticamente las mismas funciones y éstas son básicamente tareas operativas o administrativas.
<input type="checkbox"/>	Las funciones de los supervisados son diversas, alternando tareas administrativas con tareas de gestión.
<input type="checkbox"/>	Las funciones de los supervisados son muy diferentes unas de otras, alternándose tareas de gestión con análisis de problemas.

### III. RESPONSABILIDAD

**III.1.** Indique la responsabilidad que tiene el cargo encuestado con relación al trabajo de otras personas. Seleccione la alternativa que considere más válida

<input type="checkbox"/>	No requiere ejercer mando o autoridad alguna.
<input type="checkbox"/>	Es responsable por la asignación de trabajos y comprobación de su ejecución, siguiendo normas establecidas.
<input type="checkbox"/>	Es responsable por la distribución del trabajo y control de resultados en un grupo concreto, realizando trabajos notoriamente de mayor complejidad.
<input type="checkbox"/>	Es responsable de la supervisión de varios grupos de trabajo, con autoridad para planificar y determinar procesos y métodos.
<input type="checkbox"/>	Es responsable de la dirección de una Unidad compuesta por varios grupos de trabajo, con autoridad para establecer políticas y fijar objetivos.

De considerar que es diferente el modo en que incide su trabajo en el trabajo de otros empleados descríbalos:

\_\_\_\_\_

### RESPONSABILIDAD DEL CARGO

	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Supervisor				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				

**III.2.** Indique la responsabilidad que debe asumir al desempeñar su trabajo:

**III.2.1.** En su cargo, es responsable por el manejo de información confidencial:

SI  NO



En caso de haber seleccionado la opción **SI**, indique el tipo de información confidencial:

1.-

---

2.-

---

¿Cuáles serían los principales perjuicios que ocasionaría el mal uso de la información confidencial?

1.-

---

2.-

---

El mal uso de esta información se detectaría en los siguientes plazos:

Antes de 1 Mes

En 6 Meses

Más de 1 año

**III.2.2.** En su cargo, es responsable por el manejo de dinero, documentos, etc.:

**SI**

**NO**

En caso de haber seleccionado la opción **SI**, indique el monto de dinero, documentos, etc.

1.-

---

2.-

---

¿Cuáles serían los principales perjuicios que ocasionaría el mal uso de dinero, documentos, etc.?

1.-

---

2.-

---

El mal uso del dinero, documentos, etc. se detectaría en los siguientes plazos:

Antes de 1 Mes

En 6 Meses

Más de 1 año

**III.2.3.** En su cargo, es responsable por la operación y/o cuidado de equipos y herramientas:

**SI**

**NO**

En caso de haber seleccionado la opción **SI**, indique el tipo de operación, así como el equipo y herramientas que utiliza:

1.-

---

2.-

---

¿Cuáles serían los principales perjuicios que ocasionaría el mal uso de equipos y herramientas?

1.-

---

2.-

---

El mal uso se detectaría en los siguientes plazos:

Antes de 1 Mes

En 6 Meses

Más de 1 año

**III.2.4.** Describa los errores que pueden suceder en este puesto de trabajo (de acuerdo a las funciones descritas en los numerales **II.1** y **II.2** del Formulario), e indique con qué facilidad o dificultad se pueden detectar los mismos.

---

---

---

## **IV. RELACIONAMIENTO**

**IV.1.** Describa los contactos personales que debe mantener para desempeñarse en el cargo (dentro del área de trabajo, dentro de la Organización, fuera de la Organización) Indique la importancia de los contactos para la Organización

<b>RELACIONES INTERNAS</b>		
<b>Nombre o Cargo</b>	<b>Motivo:</b>	<b>Frecuencia*</b>
<b>RELACIONES EXTERNAS</b>		
<b>Nombre - Institución</b>	<b>Motivo:</b>	<b>Frecuencia*</b>


\* Indicar: **C** (constantemente) – **F** (frecuentemente) - **O** (ocasionalmente)

**IV.2.** El puesto de trabajo requiere *trabajo en equipo*:

**SI**  **NO**

De requerir trabajo en equipo indique el nivel de interrelación necesario entre sus integrantes:

**Bajo**  **Medio**  **Alto**

## V. CONOCIMIENTOS - EXPERIENCIA

**V.1.** ¿Qué capacitación considera como requisito para un desempeño laboral eficiente? ¿Por qué?

---



---

**V.2.** ¿Qué experiencia laboral considera necesaria para el óptimo desempeño de su trabajo? Descríbala e indique el tiempo conveniente así como dónde se adquiere.

---



---

## VI. CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO

**VI.1.** Indique el esfuerzo físico que requiere el desempeño en el puesto encuestado:

<b>VI.1.1.</b>	• No relevante	<input type="checkbox"/>
	• Poca Intensidad	<input type="checkbox"/>
	• Mediana Intensidad	<input type="checkbox"/>
	• Gran intensidad	<input type="checkbox"/>

<b>VI.1.2.</b>	• Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>
	• Frecuentemente	<input type="checkbox"/>
	• Continuamente	<input type="checkbox"/>

**VI.2** Describa que aptitudes físicas se requieren para desempeñar este puesto de trabajo:

---



---

**VI.3.** Con relación al puesto a describir señale los ítems que Ud. considera le provocan desgaste, presión o disconformidad en el trabajo.

Sobrecarga de tarea y funciones	<input type="checkbox"/>	Otros: (especificar)
Ritmo de trabajo	<input type="checkbox"/>	
Tipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	
Interrupciones constantes	<input type="checkbox"/>	
Excesiva responsabilidad	<input type="checkbox"/>	

Falta de espacio para realizar la tarea

**VI.4** ¿El ambiente de trabajo le produce desgaste?

SI  NO

**En caso de contestar SI, especificar:**

## **VII. COMPETENCIAS**

¿Qué habilidades considera requiere el óptimo desempeño de este puesto de trabajo? (Capacidades personales y técnicas)

---

---

## **VIII. OBSERVACIONES:**

---

---

**Ocupante del Cargo:**

**Firma:**

FECHA		
DIA	MES	AÑO

# PARA SER RESPONDIDO POR EL SUPERIOR INMEDIATO:

## IX. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

**IX.1.** En caso de no estar de acuerdo con el **Objetivo del Puesto:** (ítem II.1.) modifíquelo o amplíelo a continuación:

---

---

**IX.2.** En caso de no estar de acuerdo con las Principales Funciones y Tareas indicadas en el **ítem II.2.;** amplíelas o modifíquelas a continuación.

Funciones:	Tareas
	a.
	b.
	c.
.	a.
	b.
	c.

**IX.3.** Indique cuál o cuáles de las Funciones descritas en el **ítem II.2.** o modificadas en el **ítem IX.2** son las más representativas del cargo. (Anote en orden de importancia el número que en los **ítems II.2.** y **IX.2.** ha identificado la tarea)

--	--	--	--	--	--	--	--	--

## X. RIESGO DE DAÑO PERSONAL

Indique si existen posibilidades que el empleado se vea afectado por alteraciones tanto físicas como psíquicas al desempeñarse en su trabajo.

SI  NO

En caso de indicar **Si**, por favor especifique ¿Cuál o cuáles serían los mismos?, ¿En qué situación? y ¿Con qué frecuencia se producirían?

---

---

## XI. INSTRUCCIÓN

XII.1. Instrucción Formal: Indique los estudios necesarios que debe tener quien se desempeñe en el cargo.

Instrucción Formal	Años de Estudio	Título	Carrera o Especialidad
Primaria			
Secundaria 1er. Ciclo			
Preparatoria y/o Nivel Técnico (Especificar)			
Universidad Postgrados,			
Maestrías, Doctorados			
Otros estudios. (Especificar)			

XI.2. Conocimientos: Indique los conocimientos no formales que considera necesario para el desempeño del cargo. Incluya aquí aquellos que:

- a) se requieren pero no se exige una titulación,
- b) se obtienen por medio del ejercicio de alguna actividad.

---

---

## XII. EXPERIENCIA

Determine el tipo de experiencia que Ud. considera necesaria para el desempeño del cargo (adestramiento en el cargo por un superior, en cargos de nivel inferior, en otros puestos de trabajo, dentro y/o fuera de la U.C.U.)

Experiencia en:	Tiempo (meses - años)

Ocupante del Cargo:

Firma: \_\_\_\_\_

FECHA		
DIA	MES	AÑO

# FORMATO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CANDIDATO \_\_\_\_\_

PUESTO ASPIRANTE \_\_\_\_\_

AREA \_\_\_\_\_

Calificación de Comunicación

1.- **COMUNICACIÓN.-** Es un proceso de interacción entre dos o más personas que resulta efectiva cuando se promueve un clima de respeto mutuo. (Inter-relaciones fluidas, Claridad y precisión en el mensaje y libertad para expresarse)

Acciones clave:

- Obtener retroalimentación o feed back
- Transmite mensajes claros.
- Emite ideas a equipos de trabajo.

## Preguntas de comportamiento planeadas

1. Cuéntame de alguna situación en la que en una reunión o junta no hayas estado de acuerdo en lo planteado ¿Cómo lograste comunicar tus inconformidades?
2. Dame un ejemplo de alguna ocasión en que tuviste problemas de comunicación con alguna persona que dependía de ti o un par y cómo lo resolviste.
3. ¿Cómo suele ser la actitud de los demás cuando muestras tu opinión acerca de alguna decisión importante a tomar expuesta en una reunión?

Situación / Tarea	Acción	Resultado

## Calificación de Análisis de Situaciones



**2.- Análisis de situaciones-** Es la capacidad para analizar y evaluar un problema o desviación considerando todas las posibles causas probables. (Análisis en varias dimensiones, ejercitando la parte creativa del cerebro, Reducir el riesgo y la recurrencia de los problemas o desviaciones, Identificar claramente las Carencia de sus tareas y los Cortos de su proceso)

### Acciones Clave:

- Considerar el análisis en varias dimensiones
- Desarrollar una visión sistémica
- Ejercitar la parte creativa del cerebro
- Reducir el riesgo y la recurrencia de los problemas o desviaciones
- Controla y evalúa los resultados continuamente

### Preguntas de comportamiento planeadas

1. ¿Cuál ha sido la asignación más importante que has tenido y por qué lo fue? ¿Cómo lo manejaste?
2. ¿Cuál ha sido la situación más compleja que debiste resolver en tu trabajo, teniendo que sortear presiones, contingencias y/o conflictos? ¿Cómo lo resolviste?
3. ¿Qué aspectos tomaste en cuenta para lograr la resolución?
4. Plátame de alguna situación, ya sea laboral o de otro ámbito (deportivo, académico, personal) más tenso que hayas tenido que resolver y que factores tomaste en cuenta

Situación / Tarea	Acción	Resultado



Calificación de Toma de Decisiones



Acciones Clave:

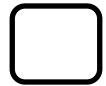
- **3.- Toma de decisiones-** Es el análisis y evaluación de opciones considerando todas las variables adversas a fin de tomar la mejor decisión, considerando que su enfoque está en el presente y tiende a las acciones correctivas más que a las preventivas.

- Reducir las incidencias de errores subjetivos para evaluar alternativas frente a una decisión gerencial
- Identificar el riesgo, la probabilidad y la gravedad de tomar determinada decisión
- Tener un patrón para ponderar alternativas u opciones.

**Preguntas de comportamiento planeadas**

1. ¿Qué haces cuando tienes que tomar una decisión y no hay un procedimiento estipulado?
2. Cuál es el modelo o estructura que utilizas para medir el riesgo y/o gravedad de tomar una determinada decisión dame un ejemplo que hayas vivido recientemente
3. Relátame alguna situación en la cual se vio afectado por diversos factores externos que alternaron el curso normal de trabajo y dificultaron la toma de decisiones que debía realizar ¿Qué hiciste al respecto? ¿Cómo te sentiste?

Situación / Tarea	Acción	Resultado



**4.- Negociación-** Es la relación que establecen dos o más personas para alcanzar un acuerdo, que resulta beneficioso para ambas partes cuando se acercan posiciones con una visión compartida ganar-ganar.

**Acciones Clave**

- Muestra un bajo índice de conflicto, muestra respeto y escucha su argumento a fin de Identificar los intereses del otro.
- Mantiene una mayor expectativa de logro al utilizar la formula de ganar-ganar.
- Ante la opción de su contraparte, ataca el problema en conjunto a través de establecer la satisfacción de ambas partes-.

**Preguntas de comportamiento planeadas**

1. Plátame una situación real en la cual llevaste a cabo una negociación con un cliente que tuvo como resultado un ganar – ganar
2. Plátame una negociación complicada en la cual no llegaste a los acuerdos esperados.
3. Plátame cual es el modelo que consideras para llevar a cabo una negociación con un cliente interno ó externo. Coméntame un ejemplo en donde lo hayas aplicado
4. ¿Cómo planeas una negociación? ¿Cómo das seguimiento?

Situación / Tarea	Acción	Resultado

# ESCALA DE LA ENTREVISTA

ESCALA	DEFINICION DE LA ESCALA	
5	<b>Mucho más que aceptable</b>	Candidato sobre calificado
4	<b>Más que aceptable</b>	Supera los criterios de desempeño para el puesto
3	<b>Aceptable</b>	Satisface los criterios de desempeño para el puesto
2	<b>Menos que aceptable</b>	Generalmente no satisface los criterios de desempeño para el puesto
1	<b>Mucho menos que aceptable</b>	Significativamente inferior a los criterios requeridos para el puesto.
N	<b>No hubo oportunidad de observar la competencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No dio tiempo de cubrir esa competencia</li> <li>- El candidato no tuvo oportunidad de adquirir experiencia en esa competencia</li> </ul>
D	<b>Débil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No obtuvo STARS datos suficientes para justificar la calificación de la competencia</li> </ul>

Gerencia de Recursos Humanos: \_\_\_\_\_  
 Nombre del candidato: \_\_\_\_\_  
 Vacante: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_  
 Puesto Actual: \_\_\_\_\_  
 Area Actual: \_\_\_\_\_

# FORMATO DE EVALUACION DE ASSESSMENT CENTER

## I. COMPETENCIAS

	Optimo	Notable	Satisfactorio	Mejorable	Insatisfactorio
a) Comunicación.					
b) Negociación,					
c) Liderazgo					
d) Pensamiento Sistémico					
e) Trabajo en equipo					

## II. ESCALA DE EVALUACION

Definir Objetivos del A.C.	Excedido	Alcanzado	No alcanzado
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			

5.-

### III. CUALIDADES Y DEFICIENCIAS MAS DESTACADAS QUE INFLUYEN EN SU RENDIMIENTO

Cualidades mas destacadas	Deficiencias mas notables
1.-	1.-
2.-	2.-
3.-	3.-
4.-	4.-
5.-	5.-

### IV. PROPUESTAS A CONSIDERAR DESPUES DE LA EVALUACION

Referencia al puesto

Mantener en puesto actual	Modificar funciones	Cambio de puesto	Promoción
			

1.-
2.-
3.-
4.-
5.-

FECHA

NOMBRE DEL APLICADOR