

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

PSICOLOGIA

**“LA FUNCIÓN DEL PSICOLOGO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN”**

T E S I S A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A:

LILIANA CRUZ LEÓN

JURADO DE EXAMEN

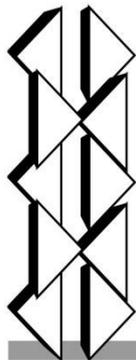
TUTOR: MTRO. MONTAÑO ALVAREZ JOSE ALBERTO

COMITÉ: LIC. LETICIA BETANCOURT REYES

LIC. ALFREDO VILLEGAS LÓPEZ

MTRA. NANCY SONIA VILLAGOMEZ GARCÍA

LIC. GUADALUPE GREGOR LÓPEZ



**FES
ZARAGOZA**

México D.F.

Enero 2015



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

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	7
1.1 Antecedentes históricos de la Psicología Organizacional	7
1.2 El Individuo al grupo y la Organización.	11
1.2.1 Comportamiento Organizacional.	12
1.2.2 El grupo	19
1.2.3.1 La institución.....	24
1.2.3.2 La organización	25
1.2.3.3 Tipos de organización.....	29
CAPÍTULO 2. DISEÑO DE PUESTOS	31
2.1 Modelo Situacional	31
2.2 Descripción y Análisis de Puesto.....	33
2.2.1 Descripción de Puestos	34
2.2.2. Estructura del Análisis de Puestos	35
2.2.3 Métodos de Descripción y Análisis de Puestos.	36
CAPÍTULO 3. RECLUTAMIENTO	39
3.1 Reclutamiento.....	39
3.2 Tipos de Reclutamiento.....	40
3.3 Proceso de Reclutamiento.....	42
3.4 Reclutamiento masivo	46
CAPITULO 4. SELECCIÓN DE PERSONAL	48
4.1 Historia de la selección de personal	48
4.2 La selección de personal en México.....	60
4.3 La importancia de una efectiva selección de personal	63
CAPITULO 5. LA ENTREVISTA	65
5.1 Definición.....	65
5.2 Etapas de la entrevista	67

5.2.1 Apertura.....	68
5.2.2 Rapport.....	68
5.2.3 Approach	69
5.2.4 Empatía	71
5. 2.5 Desarrollo	72
5.2.6 Cima	72
5.2.7 Cierre.....	74
5.3 Tipos de entrevista	74
5.3.1 Entrevista estructurada.....	75
5.3.2 Entrevista no estructurada.....	75
5.3.3 Entrevista mixta	76
5.4 Entrevista por competencias	76

CAPITULO 6. TENDENCIAS ACTUALES EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL..... 82

6.1 Nuevas modalidades en reclutamiento.....	82
6.2 Nuevas modalidades en selección	85
6.3. Test en línea.....	88
6.4. Pruebas psicométricas (proyectivas y de inteligencia)	93
6.4.1 Pruebas psicométricas proyectivas y/o de personalidad	93
6.4.2 Pruebas psicométricas de inteligencia	96

CAPITULO. 7 CONCLUSIONES 100

BIBLIOGRAFÍA 104

DEDICATORIAS

***“La vida no te quita cosas, la vida te libera de personas
para que puedas volar más alto”***

Nicte-ha

Tal vez no haya sentido, tal vez no entienda nada, tal vez no importe nada, pero pensar en ti me da fuerza para seguir adelante y continuar. Dulce Amor, Smile Souling 20 enero 2010.

A mi Papá

No tengo palabras para agradecerte todo lo que haz hecho y haces por mi te amo gracias por tu apoyo incondicional por confiar en mi por tu protección por enseñarme a ser valiente. “Tú eres mi alfarero yo tan solo barro entre tus manos”.

A mi Mamá

Creo que sin tu apoyo nada de esto hubiera sido posible gracias por escucharme cuando te cuento mis sueños, por ser mi amiga y acompañarme en todo momento “je aime a mourir. Madre me cura tu vida madre me cura tu amor.sin ti nada nada soy”.

Sury, Benjamín, Alma, Lorena, Edgar, Luis.

Gracias por compartir 4.5 años conmigo fue demasiado divertido coincidir ahora somos más hermanos que antes.

A mis Profesores

Agradezco todo el apoyo brindado, los conocimientos compartidos para poder realizar este logro en mi vida de antemano Muchas Gracias.!!!

- ***Alberto Montaña***
- ***Nancy Villagomez***
- ***Guadalupe Gregor***
- ***Leticia Betancourt***
- ***Alfredo Villegas***

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo fue realizar un estudio de gabinete de los conceptos relacionados con la selección y el reclutamiento del personal, así como de las nuevas tendencias en estos ámbitos y las perspectivas a futuro del papel del psicólogo.

Para tal propósito se analizaron los antecedentes y el estado de la dinámica actual del reclutamiento y selección de personal, pasando por la técnica de la entrevista y la psicometría (presencial y on-line) incluyendo un panorama de las pruebas proyectivas o de personalidad y las de inteligencia. Así como la experiencia de algunas empresas en estas áreas.

Se plantean los principales obstáculos de la educación superior y el papel del plan de estudios de la FES Zaragoza en el contexto de la educación superior en México y el futuro de los psicólogos haciendo énfasis en el desarrollo de la psicología del trabajo.

INTRODUCCIÓN

Buscar y seleccionar a las personas adecuadas para los puestos adecuados es una labor relacionada con la Psicología Industrial o del Trabajo, tarea que parece aparentemente muy sencilla, ello muy posiblemente debido a que en el siglo XIX en las sociedades en donde se organizaba el trabajo y los roles, éstos se daban de forma “natural” los hijos tenían los mismos oficios que los padres y en la escala de las jerarquías sociales y de trabajo éstas eran casi inamovibles.

La labor del reclutamiento así como de la selección de personal ha cambiado mucho desde entonces, uno de los principales saltos cualitativos, fue la incorporación de métodos, técnicas, teorías e instrumentos de medición de una psicología producto de hombres de ciencia como Freud y Wundt.

Los avances científicos fueron incorporando maneras más sofisticadas de analizar la realidad, y el uso de las matemáticas, particularmente la estadística en el análisis de la conducta. Fue crucial para elaborar las primeras pruebas objetivas de medición de la memoria o los tiempos de reacción.

Es innegable que el uso de las técnicas como el análisis factorial, permitió agrupar variables y analizar conceptos complejos como la memoria o el desarrollo de competencias laborales. Asimismo, el análisis de la conducta pasó del análisis individual, al grupo y a la empresa u organización.

En su carácter relacional en el capítulo uno, el lector encontrará un esbozo de los antecedentes de la Psicología del Trabajo, también hace un recorrido del individuo, pasando por su comportamiento en el grupo, la Institución y la empresa u organización.

En el capítulo dos se hace mención del porqué es un requisito fundamental saber diseñar puestos, describirlos y analizarlos para el mejor funcionamiento del trabajador.

En el capítulo tres, se hallará con la definición del reclutamiento, sus tipos, y su proceso.

El capítulo cuatro, muestra una breve historia de la selección de personal y la importancia de la misma.

Se analizan las diferentes etapas de la entrevista, haciendo énfasis no solo en su estructura, sus tipos y también una de las más comunes hoy en día y profundas como es en el ámbito laboral la entrevista por competencias, esto se desarrolla en el capítulo cinco.

En el capítulo seis se analizan algunas tendencias actuales en el reclutamiento y selección de personal, haciendo énfasis en los test en línea y señalando las pruebas proyectivas o de personalidad e inteligencia más comunes en la selección del personal.

Finalmente se hace una reflexión sobre el papel del plan de estudios 2010 de la FES Zaragoza, así como del papel del psicólogo en el futuro.

Capítulo 1. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

1.1 Antecedentes históricos de la Psicología Organizacional

La definición conceptual de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones es una tarea complicada sin un apoyo histórico. Esta dificultad viene dada por lo complejo de su objeto de estudio, así como por las disciplinas relacionadas en este saber, y los diversos enfoques y autores que en ella participan.

Se puede definir esta disciplina como el conjunto de áreas que se interesan por el estudio de la conducta de las personas en el lugar de trabajo, y de la práctica en las organizaciones de trabajo o como el estudio científico de las relaciones entre el individuo, el trabajo y la organización (Porter, Lawler y Hackman, citado en Díaz, 1998).

Como lo señala Díaz (1998) la Psicología del Trabajo y las Organizaciones, tanto, debe preocuparse por el estudio de los procesos individuales, y de las interacciones del individuo con otras unidades sociales (otros individuos, grupos, coaliciones, organizaciones, etc.), con el fin de explicar y predecir la conducta laboral y organizacional, ya sea a nivel de proceso o de resultado.

Existen diferentes teorías antagónicas para entender la vida de un individuo en el trabajo, van desde: la concepción racional versus la emocional, la conductista versus la fenomenológica, la económica versus la humanista, y la teoría "X", "Y" y "Z". Cada una de ellas propone una forma distinta de entender el comportamiento del individuo en el trabajo.

Mc Gregor (1960) en La teoría "X" asume que el individuo tiene una aversión al trabajo que es inherente a su condición humana. La persona evitará el trabajo siempre que pueda. Por su pereza la gente debe estar controlada, amenazada y dirigida, esto es administrada, para conseguir un correcto desempeño de ellos. No asumen responsabilidades. Por eso mismo, hay que ser autoritario ofreciendo políticas, reglas y un gran control. Las personas quieren la seguridad en el trabajo antes que otras cosas, por lo que la única forma de conseguir un correcto desempeño es siendo autoritario.

Los trabajadores sienten repugnancia y rechazo hacia el trabajo evitándolo en la medida de lo posible, por lo que la empresa debe obligarlos a trabajar por medio del control, dirección, la fuerza y las amenazas con castigo, para que sólo así desarrollen el esfuerzo necesario para conseguir los objetivos de la empresa.

Mientras que la teoría “Y”, consiste en un modelo el cual supone que el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural para el hombre como lo son el juego o el descanso, el trabajo, no es necesariamente desagradable, sino que el gusto o disgusto que sienta la persona al desempeñar sus funciones en el área de trabajo se adquiere en forma natural ya que el grado de compromiso se da en proporción con la magnitud de las recompensas que se asocian con sus logros para cumplir sus objetivos. Las personas se sienten motivadas hacia el trabajo, buscan responsabilidades y son creativas, no escapan del trabajo porque les gusta hacerlo, por eso tienen autodirección y autocontrol. La forma en que se puede comprometer a las personas con los objetivos de la empresa se basa en las recompensas por la realización.

Los trabajadores se comprometerán con los objetivos de la empresa a cambio de las compensaciones que se asocien con su logro, ya que en realidad no les disgusta trabajar, por tanto a mayor recompensa ofrecido mayor será el grado de compromiso con lo que busca la empresa.

La empresa debe considerar a los trabajadores responsables y maduros, se debe pensar que el empleado asumirá un estilo de dirección democrático, participativo, basado en el autocontrol y autodirección. No es necesario un gran control externo.

La Teoría “Z” se diferencia de las dos anteriores ya que afirma que si tenemos confianza en una persona se tiende a comportar correctamente, si se tiene confianza en un trabajador tiende a rendir lo que se espera de él. Los principios fundamentales de la teoría son: la atención a las relaciones humanas, las relaciones sociales estrechas y la confianza (Ouchi, 1981).

Ouchi (1981) afirma que hay tres tipos de empresa. La del tipo A, propia de las empresas americanas. La del tipo J, propia de las empresas japonesas. Y las de tipo Z, que tienen la nueva cultura Z de la que habla en su teoría.

Los trabajadores son seres humanos y también son empleados, por lo que humanizar las condiciones de trabajo es a favor de la empresa, ya que aumenta la autoestima de los trabajadores y aumenta la productividad de la empresa. La productividad incide necesariamente en mayores beneficios para la empresa, por lo que las empresas deben basarse en las relaciones humanas.

Las principales bases de las empresas que siguen esta cultura de la teoría Z son la participación, el trabajo estable de por vida, las relaciones personales estrechas, el trabajo en equipo, la toma de decisiones entre todos y la confianza, todo ello consiguiendo una mayor productividad de la empresa.

La complejidad del ser humano hace pensar más bien que pudiera tener tintes de todas estas perspectivas, pero ninguna sería la única realidad desde donde observar al individuo.

Expresiones en México tales como: “el trabajo embrutece”, “la oposición es la madre de una vida padre”, “la ociosidad es la madre de todos los vicios”, “trabajar de balde ni a tu padre”, estarían más asociadas a una visión de la teoría X. Sin embargo, puede ser que se refieran más a las condiciones laborales y que es más difícil motivar a nuestros connacionales a trabajar.

Díaz-Guerrero (2012), señala en una conferencia a mitad del siglo pasado algunas motivaciones y necesidades de los mexicanos:

- Necesidades fisiológicas: su alimentación es incompleta, ha sufrido hambre parcial, no está bien alimentado.
- Necesidades de salud física: es un poquito hipocondriaco, le encanta tomar píldoras del médico, el herbolario y el merolico, para mejorar su estado de salud. Sin embargo puede ser que realmente le importa un bledo su salud; “Hoy me voy de parranda y mañana ya veremos”, “Vamos a salir de vacilada y ya veremos qué pasa, a mi poco me importa”. Esto se relaciona con el hecho, que veremos después, de que,

en efecto, el mexicano parece no tener una sensación de necesidad de preservación de su propia vida. de la famosa actitud de: “Si me llevo la mano, pos ya estaría de Dios”.

- Necesidad sexual: Está muy altamente intensificada, ya que esta necesidad se explica socioculturalmente. es muy importante para el mexicano porque es una especie de compensación por otras cosas que no tiene o en compensación por falta de la misma.
- Temor al desempleo: puede revelar el perder la propia estima. Para equilibrar esta posición, la familia mexicana es tradicionalmente unida y protectora. Casi siempre habrá techo y comida, y a veces hasta recepción afectuosa, para el hijo, el hermano y aún para el pariente que ha perdido su empleo.
- Motivación económica: el dinero es otro aspecto muy interesante en el mexicano. En realidad, es un símbolo y también compensación de muchas otras cosas. El obrero mexicano valoriza altamente el dinero, pero no como tal, sino porque cree encontrar en él la solución de todos sus problemas. De todas maneras, por la presencia de factores reales y de otros falsos, el dinero tiene para el mexicano valor alto, y el trabajador se motivará por el dinero, es decir, si se le da más dinero hará más.
- Necesidad de seguridad personal: el mexicano tiene el complejo del torero, éste no parece tener una grande necesidad de seguridad personal en su trabajo o fuera de él. “Resulta difícil hacerles aceptar y llevar a cabo conscientemente las medidas de seguridad en una fábrica.” (Díaz-Guerrero, 2012).
- Necesidad de la propia estima: Es posible que le duela tanto no tener una adecuada propia estima, que se ve forzado a negar por completo la existencia de esta necesidad (Díaz-Guerrero, 2012).

Por otro lado, el concepto de trabajo tiene una función polisémica, de decir, tiene múltiples significados, Blanch (citado en Álvaro J.L; Garrido, A. y Torregrosa, 1996), lo define como como la inversión consciente e intencional de una determinada cantidad de esfuerzo, para la producción de bienes, la elaboración de productos, o la realización de servicios con los que satisfacer algún tipo de necesidades humanas.

Al respecto se puede mencionar a Frederick Winslow Taylor (1856-1915) quien fue iniciador de la escuela clásica de la organización científica del trabajo, abordó el proceso administrativo mediante el estudio de tiempos y movimientos, descomponiéndolo en sus elementos más simples y buscando los métodos mediante los cuales se lograra incrementar la productividad de los trabajadores.

Asimismo se asocia el nombre de Frederick Taylor, como uno de los principales cimientos de la psicología del trabajo en su obra "*The principles of scientific management*", publicada en (Taylor, 1911), describe, tres razones principales para mostrar las grandes pérdidas que se producían en el país Estados Unidos (EE.UU.): 1) debido a la ineficiencia de la mayoría de las acciones cotidianas, 2) para intentar convencer a los lectores de que la solución a este problema pasaba por una dirección sistemática; y 3) para probar que la mejor dirección de empresas es una verdadera ciencia, basada en leyes, reglas y principios claramente definidos, que pueden aplicarse a cualquier forma de actividad humana (Taylor 1911, citado en Zayas, 2010).

Taylor pensaba que la raíz de los problemas de productividad que él mismo observó, estaba en la ignorancia existente en todas las instancias organizacionales (Díaz, 1998).

Actualmente la psicología del trabajo se encarga de estudiar el comportamiento del ser humano en el mundo del trabajo y de las organizaciones, tanto a nivel individual como grupal y organizacional. La psicología del trabajo, se preocupa de la actividad concreta de cada trabajador y se interesa por el tipo de tareas que tiene, el ambiente laboral, los horarios laborales, la carga de trabajo, conflictos de rol, el síndrome de Burnout (deterioro y cansancio excesivo progresivo unido a una reducción drástica de energía acompañado a menudo de una pérdida de motivación que a lo largo del tiempo afecta las actitudes, modales y el comportamiento general) (Freudenberger, 1998) o pudiendo, inclusive inducir errores en el desempeño del trabajador (Psicología del trabajo y de las organizaciones, 2013).

1.2 El Individuo al grupo y la Organización.

Indudablemente, el hombre es incapaz de cubrir todas sus necesidades por sí mismo debido a que carece de la capacidad, tiempo, fuerza, y perseverancia necesaria, por ello requiere apoyarse en los demás. Cuando varias personas toman conciencia de que al coordinar sus esfuerzos pueden conseguir más de lo que podrían hacer por sí mismas, están en ese momento hablando de organización (Grados,2003).

Así mismo uno de los pilares fundamentales de toda empresa son los recursos humanos, el comportamiento de cada individuo es de vital importancia, aunque la suma de estos comportamientos individuales es lo que hace que una empresa pueda alcanzar sus metas, ser productiva, obtener éxito o definitivamente fracasar

Sin embargo, cada uno de estos elementos: individuo, grupo, institución, empresa u organización, forman un complejo entramado en donde todos intervienen esto implica que hay que alcanzar objetivos o finalidades comunes a través de la coordinación de actividades.

De este modo la organización constituye el dato final del aspecto estático y de la mecánica de su funcionamiento. En concreto nos dice quién va a hacer cada actividad (esto último en el sentido de qué puesto, no precisamente de qué persona), y como o va a desempeñar esta actividad. Cuando la organización está terminada, solo resta "actuar" integrando, dirigiendo y controlando el funcionamiento de esta misma.

1.2.1 Comportamiento Organizacional.

El ser humano es un ser relacional, ya que son las relaciones las que definen la naturaleza social de todo individuo. El vínculo o relación es un rasgo de la sociabilidad del ser humano.

Las personas llegan a formar parte de una organización llevando sus propias metas, de la misma manera la organización persigue sus metas y objetivos organizacionales. "Las personas son una Totalidad integrada, son cuerpo, mente, emociones o sentimientos y espíritu, tienen una vida personal, emocional, familiar, etc. Las empresas quisieran contratar sólo la mente y las

manos de las personas, sin embargo, reciben el paquete completo. Un problema en cualesquiera de las áreas de nuestra vida o en uno de nuestros sistemas, afecta el desempeño de las otras partes de nuestro ser" (Robbins, 1999: 65).

El comportamiento de las personas siempre obedece a la motivación por satisfacer sus necesidades. Podemos desconocer la necesidad que se esconde atrás de su conducta pero eso no quiere decir que no exista.

Así mismo es un hecho contundente que no vivimos aislados y que requerimos la presencia de otras personas para vivir en sociedad. También es un hecho común que al interactuar incluso con nosotros mismos en el diálogo interno se encuentra nuestra personalidad, pertenecemos a grupos como la familia, a alguna asociación u organización deportiva, religiosa o para el cuidado de nuestra salud y convivimos todos los días con compañeros en instituciones como la universidad.

La noción misma del vínculo se caracteriza, a la vez, por un modo del ser humano y las modalidades de expresión que lo acompañan. Todo individuo se encuentra vinculado, de algún modo u otro ya sea: padres, hermanos, instituciones, grupos, etc. Esto constituye un tejido social complejo que le encierra, orienta su acción y define la sociabilidad. Este vínculo social se actualiza de varias maneras en el curso de la vida de un individuo y según los contextos en los que va viviendo (Fischer, 1990).

1.2.1.2 La Personalidad del Individuo.

El primer intento científico en proponer una teoría centrada en el individuo y que explicaba una teoría global de la personalidad humana fue Sigmund Freud 1917 en su obra El Psicoanálisis, basándose en la observación clínica de sus pacientes. (Citado en Laplanche J. & Pontalis J.B, 1996).

Es posible distinguir tres niveles:

- a) Un método de investigación que consiste esencialmente en evidenciar la significación inconsciente de las palabras, actos,

producciones imaginarias (sueños, fantasías, delirios) de un individuo.

- b) Un método psicoterapéutico basado en esta investigación y caracterizado por la interpretación controlada de la resistencia, de la transferencia y del deseo.
- c) Un conjunto de teorías y psicopatologías en las que se sistematizan los datos aportados por el método psicoanalítico de investigación y de tratamiento (Laplanche & Pontalis, 1996: 316).

El estudio de la personalidad es muy importante para conocer la naturaleza humana de manera que cabría suponer que siempre ha ocupado un lugar prominente en la psicología (Schultz & Schultz, 2010).

Nuestra personalidad permea todas las áreas de interacción en nuestra vida, cuando platicamos en nuestro diálogo interno (pesimista vs. optimista) cuando solicitamos algún empleo (seguro vs. inseguro), es decir, está presente en lo individual y en lo social (grupo, institución, empresa u organización).

Etimológicamente, personalidad deriva del latín “persona”, que designa la máscara que usaban los actores en el teatro (Personalidad, 2013). Inicialmente el término se aplicaba solo a los actores y el rol o papel de quien representaban, posteriormente se fue generalizando al uso común que hoy le damos para identificar una serie de rasgos (afectuoso, impaciente, sumiso, ambicioso, etc.) que más definen a una persona.

Por lo tanto de acuerdo a su etimología se puede concluir que la personalidad se refiere a las actitudes, pensamientos, sentimientos y conductas que caracterizan a una persona y tiene cierta persistencia, estabilidad a lo largo de su vida es lo que la gente percibe de nosotros o lo que cree que somos.

Lo interesante de esta observación es que las características que mostramos en lo individual y perciben los demás en lo social, forman una red intrincada y relativamente estable que nos permite interactuar de forma individual y social.

En psicología actualmente, las teorías y las investigaciones de la personalidad tratan de ser incluyentes; es decir, de estudiar las influencias de factores como

la edad, el género, la raza, el origen étnico, las creencias religiosas, la orientación sexual y los métodos de crianza (Schultz & Schultz, 2010).

Al tratarse de un concepto básico dentro de la psicología, a lo largo de la historia, ha recibido numerosas definiciones como se ve a continuación.

Personalidad, es el esquema exclusivo de procesos mentales y de conducta que caracteriza a un individuo y a su interacción con el ambiente (Santiago, 1989).

También se define como el patrón de actitudes, pensamientos, sentimientos y repertorio conductual que caracteriza a una persona y que tiene una cierta persistencia y estabilidad a lo largo de su vida de modo tal que las manifestaciones de ese patrón en las diferentes situaciones posee algún grado de predictibilidad (Personalidad, 2013).

Otra definición señala que la personalidad es el conjunto duradero y peculiar de rasgos que cambian en respuesta a distintas situaciones (Schultz & Schultz, 2010).

Personalidad es la configuración de características y comportamiento que comprende la adaptación única de un individuo a la vida, incluidos los principales rasgos, intereses, pulsiones, valores, autoconcepto, capacidades y patrones emocionales. La personalidad suele considerarse como una integración compleja y dinámica, o totalidad, moldeada por muchas fuerzas, entre las que se hayan: las tendencias hereditarias y constitucionales, la madurez física; la formación inicial; la identificación con individuos o grupos significativos, los valores o roles culturalmente condicionados, y las experiencias y las relaciones cruciales. Hay varias teorías que explican en diferentes formas las estructuras y el desarrollo de la personalidad, pero todas coinciden en que la personalidad ayuda a determinar el comportamiento American Psychological Association (APA, 2010).

Son las características psicológicas y patrones de comportamiento únicos, son relativamente invariables del individuo, pero el ambiente, el entorno y las experiencias de vida pueden influir en que dichas características cambien.

Al respecto es importante mencionar que existen diferentes enfoques teóricos para analizar la personalidad:

- El psicoanálisis, pone énfasis en las fuerzas del inconsciente, los impulsos biológicos del sexo y la agresión, y los inevitables conflictos de la niñez temprana. Considera que todos ellos moldean y rigen nuestra personalidad.
- Los neopsicoanalistas, aun en la diversidad de sus puntos de vista (Carl Jung, Karen Horney, Henry Murray, Erik Erikson) coinciden en su oposición a Freud en dos aspectos fundamentales: el hincapié que puso en los instintos como motivadores primarios de la conducta humana y su concepción determinista de la personalidad. Presentan una visión más halagüeña de la naturaleza humana.
- Teoría de los rasgos: genética de la personalidad. William Sheldon (1942), tal como lo hizo Hipócrates (460-370 a.e.c.), considera que los rasgos (cualidades o características distintivas de los individuos) de la personalidad suelen ser fijos; es decir, son constantes e invariables independientemente de la situación en la que nos encontremos.
- La teoría humanista: en contraposición de las visiones freudiana y conductista, que analizan la personalidad centrándose en el aspecto patológico de la personalidad y la otra basada en la respuesta condicionada a los estímulos describe a los seres humanos como simples robots que reaccionan al mundo exterior de formas predeterminadas respectivamente. El humanismo es una corriente de pensamientos que se centra en los intereses y los valores del hombre. Así, estudian nuestras fortalezas y virtudes mediante la exploración del lado amable de la conducta, en lugar de su lado oscuro.
- La teoría cognoscitiva de la personalidad se centra en cómo conocemos el ambiente y a nosotros mismos, en cómo percibimos, evaluamos, aprendemos, pensamos, tomamos decisiones y resolvemos problemas.
- La teoría conductista: Se centra en la conducta manifiesta, en la manera en que las personas responden a los estímulos del entorno. La personalidad es lo único que se puede observar o manipular objetivamente.

- La teoría del aprendizaje social: se centra en la conducta manifiesta y no en las necesidades, los rasgos, los impulsos o los mecanismos de defensa, incluye variables cognoscitivas internas. Representada por la obra de Alberto Bandura, es también conocida por su enfoque cognitivo conductual.

Entre otros factores que influyen en determinar la personalidad de cada individuo se encuentran los siguientes elementos:

HERENCIA: La teoría de la herencia sostiene que la explicación definitiva de la personalidad es la estructura molecular de los genes, situados en los cromosomas". La estatura física, el atractivo facial, el sexo, el temperamento, la composición muscular y los reflejos, el nivel de energía y los ritmos biológicos; es decir, por su estructura biológica, fisiológica y psíquica (McCrae y Costa, 1994).

AMBIENTE: El ambiente en que vivimos desempeña un papel decisivo en el moldeamiento de la personalidad. Entre los factores que ejercen la formación de la personalidad se encuentra: la cultura en que hemos sido criados; el condicionamiento en los primeros años de vida; las normas de nuestros parientes, amigos y grupos sociales, además de otros factores con que hemos tenido contacto. La personalidad obliga a concluir que ambos factores son importantes. La herencia fija los parámetros o límites externos, pero el potencial pleno del sujeto será determinado por su grado de adaptación a las exigencias y requerimientos del ambiente (McCrae y Costa, 1994).

SITUACIÓN: La personalidad de un individuo, aunque generalmente es estable y congruente, cambia en situaciones diferentes. Las exigencias especiales en situaciones distintas suscitan diferentes aspectos de la personalidad. Por ello no debemos examinar los patrones de la personalidad en el vacío (McCrae y Costa, 1994).

RASGOS DE PERSONALIDAD.

Los rasgos de personalidad son patrones adquiridos de pensamiento y conducta son características y comportamientos consistentes que se

manifiestan en diferentes situaciones, y estos buscan explicar, en forma sencilla, las permanencias en el actuar de los individuos.

Con el fin de predecir el comportamiento en las organizaciones es necesario conocer los rasgos de la personalidad de los individuos que trabajan en ella, puesto que el factor humano siempre ha tenido o desempeñado un papel importante dentro de una organización (Feldman, 2009).

LOCUS DE CONTROL.

El lugar de control o locus de control (LC) es un término psicológico que hace referencia a la percepción que tiene una persona acerca de dónde se localiza el agente causal de los acontecimientos de su vida cotidiana. Es el grado en que un sujeto percibe que el origen de eventos, conductas y de su propio comportamiento es interno o externo a él, algunos piensan que son dueños de su destino. Otros se consideran un mero juguete del destino, pues piensan que lo que les sucede se debe a la suerte o a la casualidad. Existen dos tipos de locus de control. (Rotter, 1975).

a) LOCUS DE CONTROL INTERNO; creen controlar su destino, buscan más activamente información antes de tomar una decisión, están más motivados para el logro y hacen un mayor intento por controlar su ambiente.

b) LOCUS DE CONTROL EXTERNO; piensan que su vida está regida por fuerzas externas. Dentro de las características los externos son sumisos y están más dispuestos a obedecer las instrucciones,

ORIENTACION AL LOGRO. La investigación se ha centrado en la necesidad de logro. Los que la tienen en alto grado pueden describirse como personas que luchan sin cesar por hacer mejor las cosas. Quieren superar obstáculos, pero también sentir que el éxito (o fracaso) se debe a sus propias acciones. Ello significa que les gustan tareas de dificultad intermedia. Si una tarea es muy fácil, pierde interés.

AUTORITARISMO. La personalidad autoritaria, casi siempre es producto de diferencias de estatus y poder entre los miembros de una organización. La personalidad extremadamente autoritaria muestra rigidez intelectual, juzga a los demás, busca complacer a los de arriba, explota a los subordinados, es

desconfiado y resistente al cambio. (Jost, JT., Glaser, J., Kruglanski, AW., and Sulloway, 2003).

MAQUIAVELISMO. Tiene la característica de que es pragmático en alto grado, mantiene la distancia emocional y está convencido de que el fin justifica los medios, es decir considera la frase: "Si da resultado, úsalo", es una máxima acorde a un punto de vista muy maquiavélico (Robbins, 1999).

ACEPTACION DE RIESGOS. Las personas difieren en su deseo de asumir riesgos. Esta propensión a correr un riesgo o a evitarlos se ha comprobado que influye en el tiempo que tardan los administradores o gerentes en tomar una decisión y en la cantidad de información que necesitan para tomarla (Robbins, 1999).

El saber qué características de personalidad posee cada individuo, el cómo será su comportamiento dentro de una organización, nos servirá para verificar si cumplirá con el perfil requerido que el puesto demanda y de una manera más completa se podrán evaluar estos rasgos mediante pruebas proyectivas de personalidad y así tener un fundamento más certero de sus gestiones, como lo detallaremos más adelante en el capítulo 6.

1.2.2 El grupo

Un grupo es un conjunto de personas que se consideran relacionadas de alguna manera o unidas por vínculos o intereses comunes; por ejemplo la familia, el club, la iglesia, el trabajo, etc.

La característica distintiva del grupo es que su actuación tiene una calidad estable o previsible. Los miembros comparten ciertas percepciones, ideologías, valores, creencias y estos intereses comunes contribuyen a que sea previsible.

La estructura del grupo consiste en tener una formalidad en la constitución del mismo, para controlar el comportamiento grupal y su interrelación con otros grupos, así como su desempeño (Turner, 1982).

Dicha formalidad consiste en tener un dirigente, asignarle autoridad, responsabilidades para establecer normas y políticas, para así definir el

tamaño y la constitución del grupo. Se puede decir que la estructura se refiere a una verdadera estructura organizacional, coordinando todos los elementos del grupo para alcanzar las metas.

Para su estudio los grupos se clasifican en:

- **GRUPOS FORMALES:** son grupos específicos de personas a quienes se les exige trabajar en forma interdependiente en una tarea y el comportamiento se especifica y se dirige hacia las metas organizacionales
- **GRUPOS INFORMALES:** surgen sin ningún plan, no tienen estructura y tienen varias finalidades, pueden perfeccionar y llenar vacíos en las descripciones de cómo se deben de cumplir las tareas. Tales grupos satisfacen también las necesidades sociales, como la de afiliación, y proveen un sentido de seguridad, especialmente contra amenazas percibidas del ambiente, inclusive de la administración, los clientes y otros grupos (Turner, 1982).

Un segundo nivel de interacción social de un individuo es la convivencia grupal.

De entrada, el grupo se presenta pues como una realidad social que se distingue de la realidad psíquica individual (Fischer, 1990).

Nacemos y nos desarrollamos en pequeños grupos, y la convivencia relacionada con la diversión esta mediada por los grupos sociales a los que pertenecemos o tenemos como referencia. La familia es el primer grupo con el que tenemos contacto.

Es un hecho que los individuos se unen a diversos grupos: educativos, económicos, religiosos, políticos, recreativos y cada uno de ellos persigue un fin determinado. En el caso de la familia, además de estar compuesta por individuos, estos se encuentran implicados en la satisfacción de necesidades fundamentales: procreación, cuidado de los niños, afecto mutuo de los miembros, tener relaciones sexuales, proporcionar protección a sus miembros y más.

De una forma general, un grupo es un conjunto más bien pequeño de personas que interaccionan entre sí y guardan una relación de interdependencia (lo que hace uno repercute en los demás, y viceversa), comparten algún tipo de elementos comunes (normas, valores, objetivos), tienen consciencia de formar parte de él, y satisfacen en el grupo algunas de sus necesidades.

Existen algunas explicaciones del ¿por qué formamos grupos?. Entre ellas Sangrador (1982) destaca: el instinto de afiliación; similar al observado en especies animales, la satisfacción de necesidades sociales e individuales, se argumenta que la principal razón es la obtención de beneficios,; las personas se unen y forman grupos para el logro de ciertas metas.

Un grupo social se convierte en un marco de referencia para sus integrantes dentro del cual tiene sentido la interacción entre sus miembros y está mediada por: normas, lazos de cohesión, roles, procesos de comunicación, valores, afectos, motivaciones, metas y más.

En resumen un grupo es un conjunto social, identificable y estructurado, caracterizado por un número restringido de individuos y en el interior del cual éstos establecen unos lazos recíprocos y desempeñan unos roles conforme a unas normas de conducta y valores comunes en la persecución de sus objetivos. Persiguen un fin común, tienen sentimientos de interdependencia y mantienen relaciones afectivas (Fischer, 1990).

De la misma forma que en el análisis de la personalidad del individuo, en el estudio de los grupos en psicología existen dos grandes tendencias de análisis teórico: el enfoque dinámico y el enfoque psicoanalítico.

- Enfoque dinámico: El psicólogo Kurt Lewin (1939), es el iniciador de la llamada dinámica de grupo, el cual parte de una concepción del individuo como sistema de interdependencias y todas las conductas se hallan en función de un contexto en el que se producen. La conducta de un individuo obedece a un campo, estructura o entorno a partir de la cual las personas organizan sus acciones. Le llamó campo psicológico, y ahí se presentan una serie de fuerzas múltiples en constante movimiento que tratan de buscar un equilibrio. Las tensiones que rompen el

equilibrio Lewin las llamó tensiones y determinó tres tipos: 1) Producidas por la interrupción de una tarea que causa insatisfacción, 2) producidas por una frustración, la cual se expresa por retirarse del grupo o por descargarse el interior del grupo de forma agresiva, y 3) producida por el fracaso o el éxito en una actividad. Así, la esencia del grupo no reside en la semejanza o en la desemejanza de sus miembros sino en su interdependencia y es un todo dinámico, donde el cambio de una de sus partes altera todas las demás subpartes.

- El psicoanálisis ha proporcionado una comprensión específica de los fenómenos de grupo proponiendo una interpretación de esos fenómenos en cuanto procesos inconscientes. Freud (1921) Consideró que los fenómenos grupales pueden ser explicados con ayuda de los conceptos utilizados para el análisis del ego, pues según él no existe entre la psicología individual y la psicología colectiva ninguna diferencia de naturaleza. En la perspectiva freudiana, la vida social viene determinada por la relación con otros y esto implica siempre una dimensión afectiva: amor, apegos, ego, identificación o rechazo con el jefe de grupo, todos ellos inconscientes (Fischer, 1990).

Los grupos aunque tienen factores de análisis en común, también difieren entre sí, en algunas de sus características (por ejemplo los valores), que repercuten de forma importante en su funcionamiento y eficacia.

La complejidad con que se analizan los grupos comprende también: la comunicación y sus diversas modalidades de interacción dentro y fuera, el análisis de los roles y las actitudes de sus miembros, los diversos factores de influencia social relacionados con la autoridad, los estilos de liderazgo (autocrático, democrático y liberal, por ejemplo), las normas, sus relaciones de dependencia, la cohesión incluyendo el análisis de las redes sociales (virtuales o cara a cara), los problemas en la toma de decisiones, la conciliación y la resolución de conflictos, el estudio de las resistencias al cambio, el clima organizacional, el impacto de la minoría sobre la mayoría, los prejuicios sociales, la facilitación de una tarea, la conformidad, la difusión de la responsabilidad, la integración de equipos, la detección de fortalezas y debilidades de sus miembros, las relaciones de dominio y sumisión, el acoso

moral o laboral (mobbing), los factores de innovación y creatividad, y por supuesto el reclutamiento y la selección de personal de quienes potencialmente lo integrarán, entre muchas otras más (Fischer, 1990).

Las personas se agrupan para el mejoramiento de la organización por medio de la construcción de equipos. Los esfuerzos de construcción de equipos se concentran en los grupos de trabajo existentes y en resolver problemas reales. Un equipo es construido para lograr las siguientes metas:

- La atmósfera tiende a ser relajada, confortable e informal.
- La labor del grupo está bien entendida y aceptada por los miembros.
- Los miembros escuchan con atención entre sí.
- La gente expresa tanto sus ideas como sus sentimientos.
- El grupo es consciente e introspectivo con respecto a su operación y procesos.
- Las decisiones generalmente se basan en el consenso, no en el voto de la mayoría o el control de la minoría.

Una persona no es solo un individuo, sino por lo general forma parte de un grupo y al expresar sus deseos y obtener satisfacciones, la persona se comporta de distinta forma que cuando está integrada a un grupo.

Cada miembro contribuye con algo hacia la realización del objetivo común del grupo. Cada uno depende de los demás, y todo el grupo está unido en este interés mutuo para alcanzar el objetivo predeterminado.

Como miembro de un grupo, la producción de trabajo de una persona y su eficiencia por lo general sobrepasa a lo logrado, cuando esta persona trabaja sola. Las razones básicas que la gente tiene para unirse a un grupo, se clasifican en:

- **SEGURIDAD**, las personas necesitan sentirse apoyadas.
- **STATUS**, es el nivel de vida que busca cada individuo.

- AUTOESTIMA, es el grado de amor hacia uno mismo.
- AFILIACIÓN, es la vida en grupo que desea el individuo.
- PODER, necesidad de mando y dirección de grupos.
- LOGRO DE METAS, es la realización de cada individuo, al sentir la obtención final de lo deseado.

1.2.3.1 La institución

En principio la institución es un concepto abstracto y polisémico que puede interpretarse de diferentes maneras y además cubre diversos campos disciplinarios.

- Para la orientación sociológica el rol de las instituciones consiste en crear un consenso a través de la adhesión de un conjunto de individuos, es el conjunto de normas que se aplican en un sistema social y que definen lo que es legítimo y lo que no lo es en ese sistema. Así la institución engloba las diferentes formas de control social y se manifiesta en todos los niveles de la realidad social. La perspectiva psicoanalista define las instituciones como estructuras sociales que comportan mecanismos culturales que reglamentan sus relaciones internas (Fischer, 1990).

Las instituciones en esta visión interdisciplinaria presentan una imagen compleja y kaleidoscópica, sin embargo, se tienen formas concretas, variadas y son interdependientes, coexisten y desempeñan un rol esencial en la regulación social global de una sociedad, como se puede observar en la siguiente tipología citada en (Fichter ,1957):

1. La institución familiar es el sistema que reglamenta, estabiliza y uniforma las relaciones afectivas, sexuales y la reproducción humana. Su forma más extendida y más reconocida en nuestras sociedades es la pareja monógama que vive con uno o varios hijos.

2. La institución educativa es el proceso sistematizado de socialización que se desarrolla en el contexto familiar y en el marco complejo del dispositivo escolar creado por la sociedad.
3. La institución económica es la configuración de los modelos por los que una sociedad produce sus bienes materiales y sus servicios; comporta la producción, la distribución, el intercambio y el consumo de bienes.
4. La institución política es el conjunto del sistema jurídico, legislativo y administrativo que organiza el orden público en una sociedad.
5. La institución religiosa es el conjunto de los sistemas que toman en consideración las dimensiones de la relación del ser humano con una trascendencia; se expresa a través de estructuras conocidas a menudo bajo el nombre de iglesias y adopta la forma de congregaciones denominadas cultos a los que se entregan colectivamente los individuos. Comporta siempre unos códigos morales que indican el carácter bueno o malo de las diversas conductas. Así toda institución religiosa es fundamentalmente un sistema social de gestión de creencias.
6. La institución recreativa es la configuración de los modelos que permiten la satisfacción de la necesidad social de distensión física y mental.
7. La empresa es una institución comercial o económica la cual pretende ofrecer bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una sociedad, la cual es la que mantiene la demanda de una organización. En una empresa es indispensable tener una estrategia frente al mercado y ante la competencia para así asegurar la continuidad de la estructura productivo - comercial; y lo más importante es crear un proceso administrativo en el cual se tenga en cuenta la planeación, organización, dirección y control de la misma.

1.2.3.2 La organización

Como ya se mencionó, una de las razones del porque el hombre es un ser relacional, es que por sí sólo es incapaz de cubrir todas sus necesidades, pues ello requiere tener muchas capacidades y habilidades, tiempo, fuerza y perseverancia para alcanzar unas metas y es por ello que requiere apoyarse en los demás miembros de su grupo, su comunidad, su organización y en conjunto de la sociedad.

Generalmente dos términos aparecen asociados o como sinónimos en apariencia: la institución y la organización.

Son dos formas estructuradas del funcionamiento de la realidad social. A diferencia del grupo, en este sentido, no se trata de considerar un conjunto de personas reunidas, sino unos sistemas relativamente permanentes que se expresan de forma distinta.

La intersección de una organización y una institución es compleja porque ambas se influyen mutuamente.

Una Institución, posee un valor fundador con relación al sistema social, mientras que las organizaciones constituyen aplicaciones diversas de estos principios. Una institución no se puede captar directamente en ninguna organización, pero está presente en cada una de ellas. Engloba el hecho de estabilizar la realidad a través de normas establecidas de una vez por todas.

A su vez, las organizaciones son conjuntos coordinados, orientados hacia unos objetivos definidos mediante una estructura de roles que les permiten ser más eficaces. Tienen un sistema de reglas propias y cada persona pasa gran parte de su vida en diferentes organizaciones que van moldeando sus relaciones, orientan sus comportamientos y definen su modo de vida.

Una organización tiene una estructura y es al mismo tiempo un sistema que conjunta a unos individuos cuyos objetivos, preferencias y valores difícilmente coinciden y rara vez son los mismos que los de la empresa de la cual forman parte; además quienes pertenecen a ella se encuentran distribuidos en el interior de una pirámide que les separa, pero que les obliga a comunicarse entre ellos.

En relación a la estructura, una organización o empresa puede tener un sistema de organización vertical u horizontal la cual se distribuye en orden de jerarquías, dentro de las más comunes en el formato vertical se identifica por tener: 1) Director, 2) Gerente, 3) Jefe de departamento, 4) Jefe de oficina, 5) Jefe de sección, 6) Grupo o subgrupos y 7) Unidad o unidades.

Por otro lado, en cuanto a las funciones que realiza una organización se distinguen tres criterios principales:

- el trabajo que se debe hacer
- las personas concretas de que se puede disponer
- los lugares en que dicho trabajo se debe realizar (Grados, 2003).

Una organización cuenta con una relación de interdependencia mediada por:

- la coexistencia e interacción entre los grupos que la forman,
- la distribución de los roles de cada individuo
- las posiciones definidas por los grados de dependencia de unos con otros.

Cuando las personas tienen la conciencia de que al coordinar sus esfuerzos pueden conseguir más, que estar haciéndolos de manera individual, se habla de una organización.

Para clarificar el concepto de organización, Grados (2003) propone tomar en cuenta algunos aspectos de relevancia:

1. El concepto básico que sustenta la idea de organización es el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua.
2. El concepto de organización implica que hay que alcanzar algunos objetivos o finalidades comunes a través de la coordinación de actividades.
3. Al efectuar la coordinación de actividades se requiere de una distribución equitativa de las mismas, en función de la especialidad que respalde a cada persona. A esta forma de distribución se le denomina “división del trabajo”.
4. A los conceptos anteriores se une la necesidad de una “jerarquización” de la “autoridad”. Es obvio que no es posible la coordinación de varios individuos o diversas organizaciones si no existen los medios para controlar o dirigir o limitar las diversas actividades.
5. La organización se refiere a “estructurar”; es esto quizá la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa.

6. La idea alude siempre a funciones, niveles o actividades que “están por estructurarse” más o menos de manera remota; ve al futuro inmediato o distante.
7. La organización constituye el dato final del aspecto estático y de la mecánica de funcionamiento. Nos dice en concreto quién va a hacer cada cosa (esto último en el sentido de qué puesto, no precisamente de qué persona), y cómo lo va a hacer. Cuando la organización está terminada, sólo resta “actuar” integrando, dirigiendo y controlando.

De este modo, una organización representa un conjunto social delimitado con medios y métodos para lograr unos objetivos propios en un campo de la vida social. La visión que se tiene de una organización lleva consigo lo que debe ser el funcionamiento de una sociedad.

El aspecto administrativo de una organización, resalta y en ocasiones se asocia como si fuera el todo, por la importancia de las etapas a saber de las que trata como lo resalta Reyes (1982):

1. Previsión: En donde nos planteamos la pregunta “¿Qué puede hacerse?”; aquí básicamente se lleva a cabo la fijación de objetivos, así como la investigación y fijación de cursos alternativos de acción.
2. Planeación: Con la pregunta “¿Qué se va a hacer?”; la que será contestada con base en la selección de objetivos y políticas, además de la definición de procedimientos y programas.
3. Organización: En donde nos preguntamos “¿Cómo se va a hacer?”; aquí se determinarán las actividades, autoridad, responsabilidad, jerarquías, funciones y obligaciones.
4. Integración: Con la pregunta “¿Con qué se va a hacer?”; es decir, qué recursos humanos, económicos, materiales y técnicos tenemos a nuestra disposición.
5. Dirección: Verificar que se haga; es decir, comprende la supervisión, mando, autoridad y dirección, así como la comunicación en la empresa.
6. Control: Donde se determina cómo se ha realizado; mide la ejecución, corrige desviaciones, establece normas de operación y control.

Existen muchas definiciones del concepto de organización como se puede observar:

La organización se presenta, de entrada, como un fragmento de institución que se manifiesta en un marco determinado; se define como un sistema de acción coordinada hacia unos objetivos explícitos.

- Una organización: Es la aplicación de una forma instituida, definida, de actividades y de relaciones en una realidad social específica; así, una empresa es un lugar en el que la institución del trabajo se expresa y se ejerce con reglas propias (Fischer, 1990).

(Romero ,1977), señala que una organización es; organizar y coordinar las actividades humanas que se realizan dentro de una empresa para lograr el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en el cumplimiento de los fines que a la propia empresa correspondan.

La organización como sistema, es un conjunto de elementos (o subsistemas) interdependientes que desempeñan funciones propias, coordinadas de tal manera que contribuyen en mayor o menor grado al funcionamiento del sistema total, es decir, la organización (Barnard, citado por Koontz & O'Donnel, 1955).

En conclusión, se puede decir que la organización del trabajo es un conjunto de reglas y normas que coordinan las medidas destinadas a obtener un resultado determinado con los mínimos gastos y esfuerzos. En la etapa actual de desarrollo de la humanidad, las organizaciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo que permita desarrollar procesos de mejora continua, incrementando los niveles de calidad, productividad y competitividad en la organización.

1.2.3.3 Tipos de organización

Se puede afirmar, para concluir que una empresa es una organización. Las organizaciones se clasifican de la siguiente manera:

1. Iniciativa privada:
 - a) Empresas de producción
 - b) Empresas de servicio
 - c) Empresas comerciales
2. Sector Público
 - a) Sector central: Secretarías de Estado y Procuraduría General de la República.
 - b) Gobierno de la Ciudad de México
3. Sector paraestatal
 - a) Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones de seguros y de fianzas y los fideicomisos (Grados, 2003).

Por otra parte, otros autores contemporáneos plantean modelos de organización dentro de los recursos humanos centrados en el puesto de trabajo como es el de Carlos Bustillo (1994). En éste el autor pretende lograr una eficiente gestión en recursos humanos (GRH) y en la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional. El puesto de trabajo es el elemento sobre el cual se pivotan las técnicas y sistemas de recursos humanos, entendiendo por puesto de trabajo el cometido de una persona en la organización. El puesto de trabajo se configura con un enfoque estratégico, es decir, se ubica en la estructura como consecuencia de la estrategia general definida por la dirección para alcanzar las metas y objetivos que permitan la supervivencia y desarrollo de la organización en su entorno. Este modelo es integrador pues se pueden percibir las interrelaciones entre los diferentes elementos, todos orientados a la motivación y es sistémico pues cada elemento es un producto intermedio o final, que forma parte de un sistema y en él se relacionan las diferentes actividades de recursos humanos como son: reclutamiento y selección, perfiles, diseño, descripción y análisis de puestos, temas en lo que se profundizarán en el siguiente capítulo.

Capítulo 2. DISEÑO DE PUESTOS

Los procesos de organización de recursos humanos comprenden la ubicación de las personas en los puestos y la evaluación de su desempeño.

Para la entidad, el puesto constituye la base de la organización de las personas en las tareas organizacionales. Para las personas, el puesto es una de las principales fuentes de expectativas y motivación en la organización.

El puesto se integra por todas las funciones que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. En esta concepción, un puesto consiste en un conjunto de responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. La posición en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento al que pertenece.

El diseño de puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás, con el objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante.

2.1 Modelo Situacional

Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables las diferencias individuales y las labores específicas. Por esto es situacional, pues depende de la adecuación del diseño del puesto a esas dos variables. En el cual convergen tres variables: la estructura de la organización, la labor y la persona que lo desempeña. Así mismo supone aprovechar las habilidades de autodirección y de autocontrol de las personas y, sobretodo, los objetivos planeados entre ocupante y gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional.

Las posibilidades de obtener mejores resultados del personal aumentan cuando en las personas que realizan el trabajo se presenta tres estados psicológicos críticos (Chiavenato, 1995).

- 1.- Cuando la persona considera su trabajo como algo significativo y valioso.
- 2.- Cuando la persona se siente responsable de los resultados de su labor.
- 3.- Cuando la persona conoce los resultados de su labor.

A partir de esto, surge el modelo situacional, según el cual cada puesto debe diseñarse con la intención de reunir las cinco dimensiones esenciales siguientes:

a) Variedad: Reside en la gama de operaciones de trabajo y el uso de distintos equipos y procedimientos para hacer la labor menos repetitiva y monótona.

Los puestos con mucha variedad eliminan las rutinas, la monotonía y resultan más desafiantes, pues las personas emplean una gran cantidad de sus habilidades y capacidades para desempeñarse bien.

b) Autonomía: Es el grado de independencia y de criterio personal para planear y realizar la labor. Cuanto mayor es la autonomía, mayor es el periodo en que el ocupante no está bajo supervisión directa aumenta la autoadministración, proporciona libertad a la persona en la elección de los métodos, programación, intervalos de descansos, movilidad física ilimitada y en el abastecimiento de insumos para su trabajo sin depender de la gerencia ni de nadie más.

c) Significado de la labor: Es el volumen del efecto reconocible que el puesto causa en los demás. Se trata de incrementar la importancia de la labor y en consecuencia, de la función de las personas en la organización. Además el ocupante puede crear condiciones para adecuar el puesto a las necesidades del cliente externo o interno.

d) Identificación con la tarea: Es el grado que el puesto requiere que la persona realice una unidad integral del trabajo. Ocurre en la medida en que la persona desarrolla una labor completa cuyo resultado final es un producto suyo, de manera que se sienta “dueña” del espacio aboral o del propio trabajo realizado, es decir, cuando la persona desarrolla un

trabajo integral o un módulo integral que le da una sensación de totalidad, extensión y objetivo alcanzado.

- e) Retroalimentación: Se refiere a la información que la persona recibe mientras trabaja y le indica cómo se está desempeñando, la cual se proporciona por el propio resultado de su trabajo; la cual le permite una evaluación continua y directa sin necesidad del juicio periódico de su superior.

Estas cinco dimensiones esenciales crean las condiciones para que el ocupante del puesto encuentre satisfacción intrínseca como resultado de su labor. Estas condiciones permiten que el puesto este impregnado de los llamados factores motivacionales o de satisfacción.

Ahora bien, lo moderno es que los puestos se ajusten o adecuen al crecimiento profesional de las personas a esto se le llama enriquecimiento o ampliación de puestos. Además, los puestos dejan de ser individuales o aislados socialmente y se transforman en actividades en equipo con alto contenido social y todo esto pretende mejorar la calidad de vida en el trabajo, es decir, incrementar el grado de satisfacción de las personas con su actividad y su organización.

2.2 Descripción y Análisis de Puesto.

Mientras los puestos son diseñados por los demás departamentos, el área de recursos humanos necesita describirlos y analizarlos para determinar las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que necesite tener sus ocupantes y administrarlos mejor. Con la finalidad de enriquecer el conocimiento de las exigencias que los puestos imponen a sus ocupantes.

En el pasado, la descripción y el análisis de puestos representaba la base fundamental para toda acción del área de recursos humanos, pues permitía obtener los apoyos económicos para el reclutamiento y la selección de personal, capacitación, administración de sueldos y salarios, evaluación del desempeño, higiene y seguridad en el trabajo, además de informar al supervisor o gerente sobre el contenido y especificaciones de los puestos de su

área, porque la descripción y el análisis es una responsabilidad de línea (línea) y una función del staff (personal).

Sin embargo, los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles.

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento (Ducceschi, 1982).

Así mismo, esto permite aclarar las tareas de los individuos y sus aspectos colectivos, la descripción sus funciones accede a controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

2.2.1 Descripción de Puestos

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o las responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos de la organización.

Es más que nada enumerar por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

En esencia, las tareas o responsabilidades son los elementos que componen una función de trabajo y el ocupante debe realizar (Livy, 1975).

La descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y porqué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado

desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación (Ramón, 2000).

2.2.2. Estructura del Análisis de Puestos

Es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen esas tareas o responsabilidades: es decir, cuales son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuales son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse.

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí (Chiavenato, 1988; Sánchez, 1993).

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales
 2. Requisitos físicos
 3. Responsabilidades que adquiere
 4. Condiciones de trabajo.
- Requisitos intelectuales: son las exigencias del puesto que debe tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto. Ejemplo
 - ✓ Escolaridad indispensable
 - ✓ Experiencia indispensable
 - ✓ Adaptabilidad del puesto
 - ✓ Iniciativa requerida
 - ✓ Aptitudes requeridas
 - Requisitos físicos: Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren en la fatiga que ocasionan.
 - ✓ Esfuerzo físico requerido
 - ✓ Concentración visual

- ✓ Destrezas o habilidades
 - ✓ Compleción física requerida
- Responsabilidades adquiridas: Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de subordinados, del material, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, pérdidas o ganancias de la empresa, relaciones internas o externas e información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:
 - ✓ Supervisión de personal
 - ✓ Material, herramientas o equipo
 - ✓ Dinero, títulos o documentos
 - ✓ Relaciones internas o externas
 - ✓ Información confidencial
 - Condiciones de trabajo: Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificación:
 - ✓ Ambiente de trabajo
 - ✓ Riesgos de trabajo

2.2.3 Métodos de Descripción y Análisis de Puestos.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puesto suelen ser los siguientes

1. Observación directa
 2. Cuestionario
 3. Entrevista directa
 4. Métodos mixtos
- Métodos de observación directa: El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus

funciones, mientras el analista de puestos anota en una "hoja de análisis de puestos" los puntos clave de sus observaciones. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista al ocupante o superior.

- Método del cuestionario: Debe ser confeccionado a la medida que permitía obtener respuestas correctas e información útil. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, distorsiones, lagunas o dudas en las preguntas.
- Métodos de la entrevista: El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se obtiene información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las tareas que los componen, y los porqués y los cuándo. Si se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.
- Métodos MIXTOS: Se trata de combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más comunes son:
 1. Cuestionario de entrevista, ambos con el ocupante del puesto, quien llena el cuestionario y después se somete a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
 2. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos.
 3. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
 4. Observación directa con el ocupante entrevista con el superior.
 5. Cuestionario y observación directa, ambas con el ocupante.
 6. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

Objetivos de la administración y análisis de puestos.

Los usos para los resultados del análisis de puestos son muchos: constituye la base para el reclutamiento y la selección de personal, identificación de las

necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de los puestos para fijar niveles salariales, proyección de equipamiento y métodos de trabajo etc.

Casi todas las actividades de recursos humanos se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos.

1. Subsidios para la elaboración
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto
3. Obtener el material necesario para el contenido de programas
4. Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos de los niveles salariales
5. Estimular la motivación del personal: para facilitar la evaluación del desempeño.
6. Guía para el supervisor
7. Subsidios para la higiene y seguridad industrial.

Por otra parte es importante considerar que “el buen funcionamiento de una empresa, no depende tanto de que todos tengan asignadas claramente sus funciones sino, más bien, de las actitudes de los trabajadores ante el trabajo (...) Al saber y poder trabajar hay que añadir el querer trabajar, y esto no depende de un buen análisis de tareas, sino de la motivación que tengan los que están ocupando estos puestos de trabajo” (Rul-Ian, 1992).

Entre los objetivos el análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar que proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable encontrar suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos y, en la selección de personal, proporciona datos suficientes para elaborar el perfil en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características

aptitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, assesment center, etc.

Capítulo 3. RECLUTAMIENTO

3.1 Reclutamiento

Una empresa u organización requiere de incorporar miembros para desempeñar diferentes funciones, puede ser que la empresa sea de nueva creación o que ya esté operando y necesite personal para cubrir nuevos puestos o vacantes. Hay quienes lo ven como una técnica, una actividad o una serie de procedimientos.

Para Grados (2003) el reclutamiento es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno. Es hacer de personas extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar (Reclutamiento de personal, 2013).

El objetivo de un reclutamiento es: 1) Atraer y conseguir o un grupo numeroso de candidatos, que permita seleccionar a los empleados calificados necesarios y futuros integrantes de la organización, 2) Contar con los recursos humanos disponibles en el momento oportuno, 3) Proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización(Reclutamiento de personal, 2013).

La importancia del reclutamiento consiste en atraer a los mejores candidatos potencialmente disponibles para hacer funcionar la empresa u organización. Para poder lograrlo deberá ofrecer de forma atractiva medios para cubrir las necesidades de sus posibles empleados. De forma preventiva permite contar con una cartera de trabajadores viables y en espera para ocupar las vacantes de la empresa (Grados, 2003).

Mientras más eficaz sea el reclutamiento, mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo.

3.2 Tipos de Reclutamiento

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento, ambas de gran interés para el psicólogo reclutador: las internas y las externas (Grados, 2003).

Fuentes Internas

Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno.

- Sindicatos: Funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato.
- Archivo o cartera de personal: Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y fueron archivados. Algunas de estas solicitudes tienen las características requeridas por el puesto vacante.
- Familiares y recomendados: Se boletinan las vacantes entre familiares, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos de puesto vacante, si es que la política de la empresa lo necesita.
- Promoción o transferencia interna de personal: Esto sucede cuando el psicólogo estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no

un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal) según sea el caso, al puesto vacante.

Las principales ventajas de recurrir a las fuentes internas es que: sirve para impedir despidos, para crear oportunidades de promoción, fomenta la fidelidad, ayuda a incrementar la motivación, provoca la competencia laboral, es económica. Mientras que las principales desventajas es que: puede alentar el conformismo, limita las fuentes de talento disponibles para la organización (Reclutamiento de personal, 2013).

Fuentes Externas

Son aquellas a las que el psicólogo puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico y que son totalmente ajenas a la empresa.

- Profesionales y educativas: Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las diferentes áreas científicas y tecnológicas, y pueden ser universidades, escuelas comerciales que cuentan con guías de carreras en las que el psicólogo puede conocer los programas académicos y las carreras profesionales.
- Asociaciones profesionales: El psicólogo reclutador puede tener contactos con las distintas asociaciones profesionales, que proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.
- Bolsas de trabajo: Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en diversas empresas o centros de trabajo que prestan sus servicios de manera gratuita para el trabajador; a ellas puede recurrir también la empresa y solicitar candidatos.
- Agencias de colocación: Estas agencias no cobran al candidato, si no a la empresa. La tarifa consiste en un mes de salario de la persona que colocan.

- Out-sourcing: Este tipo de reclutamiento tiene un amplio uso hoy en día como sustitutos patronales mientras prueban la pericia y actitudes de los empleados o como una manera de evitar relación laboral con los mismos y así aparentan tener menos gente en las plantillas, aduciendo que pertenecen a la empresa bajo la que tienen relación laboral.
- La puerta de la calle: Esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido algún aviso para el por parte de la empresa; es decir, el candidato acude de manera espontánea.

Las principales ventajas de recurrir a las fuentes externas son: traer experiencia y sangre nueva a la empresa. Mientras que las principales desventajas es que: frustran las expectativas internas (del personal que espera la promoción o transferencia y exige al candidato admitido un tiempo de adaptación a la nueva empresa y al nuevo cargo (Reclutamiento de personal, 2013).

3.3 Proceso de Reclutamiento

Como todo proceso el reclutamiento consiste en una serie de actividades coordinadas y organizadas que suceden durante un espacio de tiempo para lograr ciertas metas, entre los aspectos más importantes de esta fase se destacan: los aspectos legales de la compañía y de la ley federal del trabajo, la requisición del personal, la elección de las fuentes y medios para reclutar al personal, la recepción de solicitudes y el procesamiento y evaluación de las mismas.

La primera fase del reclutamiento inicia en el momento en que se presenta una vacante en algún departamento de la empresa u organización o bien, con la creación de un nuevo puesto. La notificación debe darse por escrito a la Dirección de Recursos Humanos mediante un documento o requisición del departamento interesado.

Dicho documento contiene toda la información sobre la vacante a cubrir. Es una orden de servicio para que el organismo de reclutamiento comience a funcionar, para lo cual debe verificar:

- La planta de personal presupuestada. Si no está presupuestada, se regresa al departamento que lo solicitó para que recabe la autorización de la Gerencia
- Grado de necesidad de ese puesto para la empresa,
- Título exacto del puesto
- Funciones del puesto (Reclutamiento de personal, 2013).

La segunda fase consiste en hacer un análisis de las fuentes de reclutamiento, es decir, dónde localizar o encontrar a los candidatos adecuados (*Ver figura 1*).

La tercera fase de los tipos de reclutamiento consiste en la elección de los medios de reclutamiento (*Ver figura 1*). Hace referencia a aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y, en fin a distintos estratos sociales y educativos (Grados, 2003).

Mientras mayor sea el número de medios que se utilizan en el reclutamiento, mayor será la oportunidad de conseguir a la persona que se desea, pero también mayor será la inversión económica de la empresa.

Los principales medios que se utilizan son:

- La prensa: se emplean básicamente anuncios de primera plana o anuncios en interiores, estos últimos tienen la ventaja de ser más económicos con respecto a los primeros. Cuando son periódicos de circulación nacional, su ventaja radica en que llegan a todo el país cuando se requiere personal en diferentes partes del país.

- Revistas: casi siempre son revistas especializadas en algún ramo, pues es ahí donde los expertos buscan no solo información sino ofertas de trabajo.
- Boletines y volantes: utilizados para conseguir generalmente personal operativo que vive cerca de la empresa contratante.
- Faldas de hawaiana: los podemos encontrar en la calle o en los centros comerciales en el área destinada a los anuncios y consisten en colocar hojas en donde en la parte inferior contienen tiritas de papel de la misma hoja con los datos de la empresa que está solicitando personal.
- Hombre sándwich: es una persona que trae por la calle o en algunas esquinas de alto flujo vehicular, un cartel colgado enfrente y otro atrás con la información de la empresa y generalmente traen también volantes para repartir.
- Radio y televisión: aunque por su alto costo son poco utilizados en algunos casos excepcionales se utilizan, el costo varía según el canal, la estación, la cobertura y tiempo de duración o incluso los horarios en los cuales se transmiten.
- Grupos de intercambio: es personal de las diferentes empresas que se dedican a la contratación de personal que intercambian sus carteras de candidatos. En ocasiones se celebran juntas entre ellos con ese propósito y para hacer sinergias con otras empresas.
- Reclutamiento on-line: puede ser mediante la difusión de puestos vacantes entre las páginas de las empresas solicitantes, los contactos de los propios reclutadores (correo electrónico, Facebook o twitter) o las agencias especializadas tales como American Chamber of Commerce of México o la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos.



Figura 1. Muestra el proceso de Reclutamiento

Fuente: Grados J. (2003) Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, México, Ed. Manual Moderno.

Aunque depende del medio de comunicación que se utiliza, la principal información que se debe proporcionar son:

1. Nombre de la organización laboral: su principal ocupación y localización.
2. El puesto: su nombre; principales tareas, su ubicación en caso de que no sea en el centro de trabajo principal.
3. Habilidades y experiencia, necesarias y deseables: requisitos personales, habilidades profesionales específicas, experiencia, aptitudes, etc.
4. Remuneración y oportunidades: salario básico y otros emolumentos: cualquier otro beneficio; oportunidades de desarrollo personal.
5. Condiciones: cualquier factor especial y circunstancias que afecten el puesto.
6. Solicitudes: formato de solicitud; domicilio para envío (Reclutamiento de personal, 2013).

Un punto que debe tenerse en cuenta para el reclutamiento son los requisitos que la empresa determina antes de buscar el personal idóneo, de acuerdo a su conveniencia, con el fin de salvaguardar ciertos intereses que se deben tanto a

factores internos como externos. Estos requisitos están determinados por las políticas de la empresa, y de ninguna manera ni bajo ninguna circunstancia deben ser omitidas por el psicólogo. Las políticas de reclutamiento se establecen de acuerdo con las características básicas de la organización; esto es, el área de reclutamiento estará supeditada a las condiciones de la empresa, lo que determinará las exigencias de presentación, salarios, etc., de acuerdo con el mercado de trabajo, giro comercial o industrial de la empresa, entre otros factores (Grados, 2013).

Para la empresa el proceso de reclutamiento incluirá una necesidad administrativa, donde se vincule al trabajador como a la organización, mediado por un contrato individual de trabajo.

Al interior de la empresa el proceso de reclutamiento se vincula con la selección de personal como se describe a continuación: (Grados, 2003).

✓ Reclutamiento

- Causas de vacante: nueva creación, promoción, baja.
- Vacante
- Requisición
- Proceso de reclutamiento
- Pre-solicitud
- Solicitud

✓ Selección

- Entrevista inicial (directa)
- Evaluación directa
- Evaluación técnica
- Evaluación Psicológica
- Encuesta socioeconómica
- Entrevista en la selección (indirecta-mixta)
- Examen médico
- Conclusión
- Decisión

Aunque puede entenderse esta parte como una serie de procesos lineales simples y automáticos no es así y hay candidatos que serán elegidos y quienes no lo serán.

Al interior de la empresa en esta etapa al existir una vacante se elabora un perfil de la plaza a ocupar, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Una experiencia moderna de reclutamiento en línea desde la perspectiva de Online Careé Center: centro de carrera en línea (OCCMundial.com) que es el sitio líder para encontrar empleo a cualquier nivel.

- Los avances tecnológicos y la movilidad han hecho posible que las PyMEs (Pequeñas y Medianas Empresas) puedan ofrecer y entregar productos y servicios. Para lograrlo requiere administrar el tiempo y los recursos adecuadamente, así como contar con un equipo de trabajo productivo y eficiente, con roles bien establecidos y que no se limite a las actividades más estratégicas, como buscar nuevos negocios, desarrollar y fortalecer contactos con proveedores clave, estudiar detenidamente a la competencia, invertir tiempo en la planeación y estrategia a corto, mediano y largo plazo, y enfrentar los retos que el entorno actual impone.
- La buena noticia es que el reclutamiento en línea también está disponible para las PyMEs, que en su mayoría desarrollan una estrategia de reclutamiento y selección que les permita atraer el talento más apropiado para su negocio. Además de ahorrar tiempo y dinero también profesionaliza la búsqueda de capital humano al permitir:
 - ✓ Publicar una vacante en unos minutos y ponerla a disposición de más de 8 millones de candidatos en bolsas de trabajo en línea como OCCMundial.
 - ✓ Administrar de forma sencilla las vacantes publicadas y los currículos recibidos.
 - ✓ Utilizar los motores de búsqueda que ofrecen las bolsas de trabajo para identificar a la persona más apropiada,

OCCMundial cuenta con más de 20 filtros disponibles: título, nivel de posición, salario, localidad y otros.

- ✓ Hacer uso de las herramientas de evaluación psicométricas y de inglés que se ofrecen en forma gratuita a los usuarios.
- ✓ Publicar vacante en Red Universitaria de Empleo (RUE) integrada por casi 180 instituciones educativas del país.
- ✓ Obtener un micrositio con video de la empresa o negocio.

En los últimos tres años, el interés de las PyMEs por hacer uso del reclutamiento en línea se ha incrementado significativamente. De inicio, tan sólo 200 pequeñas y medianas empresas hicieron uso de las ventajas que ofrece OCCMundial. No obstante, a partir de entonces la cifra ha crecido exponencialmente (RH en las empresas, 2013).

3.4 Reclutamiento masivo

Los inicios del reclutamiento masivo se encuentra cuando entra a Estados Unidos en la Primera Guerra Mundial (1917), la psicometría recibió un fuerte impulso, pues una comisión de psicólogos (entre ellos Yerkes, Otis, Terman, Goddard, etc.) se encargaron de elaborar pruebas colectivas (*Army alpha test* y *Army beta test*) para seleccionar reclutas y para su posible promoción a suboficial y oficial. Nada menos que un millón setecientos cincuenta mil reclutas respondieron a estos test psicotécnicos. El éxito de esta enorme y primera selección y clasificación profesional masiva fue decisivo: desde entonces todos los ejércitos cuentan con el apoyo de psicólogos. La industria comenzó también a utilizar test para seleccionar a su personal, animada por el grandioso éxito del ejército norteamericano (Fernández, 2008).

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

apropiada con tiempos cortos. Un ejemplo de ello son las ferias de empleo en las que se reciben solicitudes al por mayor (Grados, 2003).

El reclutamiento masivo se refiere a la contratación de varias personas para un mismo puesto, esto es para áreas financieras cajeros, ejecutivos de ventas, promotores de ventas, en área electrónica operarios de producción, por citar algunos, estos procesos masivos están generalmente asociados al ingreso del personal por temporadas de tres a cuatro meses con posibilidades de ser contratados por tiempo indefinido de acuerdo al desempeño (Reclutamiento masivo, 2009).

Generalmente se utiliza para reforzar las áreas de venta, cuando una empresa está en expansión o cuando se requiere una gran cantidad de personal de forma temporal (ventas navideñas o encuestas a nivel nacional).

En cualquiera de estos casos es importante la rapidez del proceso de reclutamiento e incorporación del personal para las fechas que se necesiten y la calidad en la selección de los empleados potenciales.

Los reclutadores deberán tener en cuenta previamente al proceso, los siguientes puntos:

- La elección de una efectiva vía de captación de recursos humanos, que delimite claramente el perfil buscado y competencias requeridas para las posiciones (medios en donde se realizará la convocatoria y contenido del mismo)
- Disponer de un equipo de personas responsables de todo el proceso, preferentemente de un grupo mixto de profesionales (reclutadores, capacitadores y administradores) de recursos humanos y responsables de la línea.
- Capacitar a todo el equipo participante en la selección en relación a la organización del reclutamiento masivo, técnicas a utilizar, etapas del proceso, tiempos y mensaje general que se le dará a los postulantes sobre la modalidad y los resultados del proceso.

•Establecer pasos del proceso y los tiempos requeridos para su implementación (Reclutamiento masivo, 2009).

Así mismo, el reclutamiento y la selección de personal son actividades fundamentales a las que se enfrenta toda organización, seleccionar nunca ha sido una tarea fácil, una vez finalizada la fase de reclutamiento y disponiendo de un número adecuado de candidatos, comienza la selección propiamente dicha, cuyo objetivo es llegar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados y tratar de comprobar que los candidatos reúnen las condiciones que se han requerido en el anuncio de selección (si lo hemos publicado) o si cuenta con las características profesionales y cognitivas que se observaron cuando se hizo en el análisis del puesto.

De esta manera, la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisiones, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye de un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información, y así una vez definido el grupo de candidatos que se van a evaluar el psicólogo inicia las distintas pruebas psicométricas que habrán de determinar dicha selección como lo veremos en la siguiente capítulo.

Capítulo 4. SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1 Historia de la selección de personal

La historia de la selección de personal, se pueden dividir en varias etapas que contribuyen al surgimiento y desarrollo como un proceso:

- 1) La prehistoria de selección de personal y la Revolución Industrial,
- 2) El surgimiento de la psicología y dirección como ciencia
- 3) La Primera y Segunda Guerras Mundiales,
- 4) El desarrollo de la psicología en las pruebas psicológicas (Test),

5) Los movimientos sociales en la década de los años 70 y el desarrollo de la Psicología

6) Los cambios en la Gestión Recursos Humanos y

7) La entrada de las competencias que son momentos cualitativos que abarcan la historia de la selección de personal.

Cada acto en donde se analiza el comportamiento individual, no es un hecho aislado y viene rodeado de múltiples enfoques, cuando se habla de la selección de personal es imposible dejar de lado los temas: del trabajo la administración y la psicología como disciplinas científicas.

La línea del tiempo en donde han aparecido dichos conceptos va cambiando de perspectivas teóricas, diferentes visiones de la realidad y a medida que nos acercamos a la época actual el análisis de la conducta se vuelve más sofisticado, pareciera ser que las virtudes de unos, son la ceguera de otros, sin embargo, lo importante es ampliar el panorama científico.

Es vital estudiar el objeto de estudio de la selección de personal, conocer su evolución histórica, lo que permite ubicar elementos que inciden en el estado actual del mismo. No se presenta un análisis exhaustivo, pero sí es necesario identificar algunos períodos de la selección, sobre un esbozo histórico, lo que permite identificar algunos momentos cualitativos resaltando características fundamentales de cada etapa.

1) Inicios de la selección de personal y la Revolución industrial

El desarrollo del trabajo y el hombre ha llevado desde sus inicios a la necesidad de la división de las diferentes funciones en sus actividades hasta la integración, que hoy utilizamos.

En los inicios de las comunidades o grupos en donde las personas desarrollaban un trabajo, se establecía una división en base a las necesidades de la propia comunidad y en dicha actividad se tomaba en cuenta el sexo, la edad y las características físicas de los implicados en el trabajo que se iría a desarrollar. Este momento espontáneo y natural podría ser considerado como el inicio de la selección de personal.

A grandes saltos en la historia, Platón reconoció, asimismo, diferencias individuales entre los hombres. En el estado ideal, la República, los hombres debían escogerse para cumplir las diversas tareas de acuerdo con su capacidad. Los dotados de razón superior debían ser dirigentes; los dotados de coraje guerreros; el resto de los hombres debían ser artesanos, labradores, mercaderes y esclavos, necesarios al Estado, pero inferiores en jerarquía a los guerreros y estadistas, así como los apetitos y los sentidos lo son al coraje y a la razón” (Heidbreder,1971).

A través de los largos períodos históricos de la humanidad desde la comunidad primitiva, durante la Edad Media el trabajo se caracterizó por adquirir un carácter prácticamente hereditario. Los oficios pasaban de manos de los padres a sus hijos., Aparecen diferencias notables en cada uno de ellos en cuanto a la selección de personal, pero tienen en común que no se institucionaliza, ni se sistematiza dicho proceso, sino que aparece con un marcado carácter espontáneo, natural en sus inicios y luego social. Con la aparición de las diferencias sociales, en castas y clases, la selección muestra un carácter social visto desde una óptica macro y empírico espontáneo (Zayas, 2010).

El desarrollo de la humanidad está fuertemente relacionado con los descubrimientos científico-técnicos. Un ejemplo de ello, fue la Revolución Industrial inglesa de 1780, a partir de la invención de la máquina de vapor, cambió la industria y la agricultura, así como el desarrollo del transporte. Lo mismo sucedió con la producción del acero y la energía eléctrica y la automatización de procesos de producción, ello dio como resultado nuevas formas de organización en las empresas.

Dichos desarrollos tecnológicos y las nuevas formas de organización social e interacción en el trabajo dieron pie al surgimiento de nuevas ciencias como la administración y la psicología.

Aparejado a este período, surge el proceso de selección con carácter científico como un medio de conciliación en la relación hombre-trabajo (Zayas, 2010).

2) El surgimiento de la psicología y como trabajo dentro de la industria.

El proceso de selección de personal es un proceso complejo en el que convergen no sólo diferentes disciplinas científicas, sino que dentro de la psicología sus diferentes ramas lo enriquecen desde una u otra dimensión (Zayas, 2010).

El paso de la psicología filosófica a la psicología científica estuvo mediado en principio por la utilización de un método, un objeto de estudio preciso, luego una teoría, técnicas, metodologías y hoy día incluso diferentes enfoques.

Sin embargo, en sus inicios cada intento de explicación de la conducta, a la par que iluminaba parcelas de conocimiento, desvelaba también nuevos problemas: nuevos hechos quedaban fuera de la explicación. Como si el objeto de estudio, con su increíble variedad y complejidad, se resistiera a ser reducido; como si se escapara de una explicación y predicción completa y definitiva (Blázquez, 1981).

El corte epistemológico de la Psicología filosófica a la Psicología científica se asocia al nombre de Wilhelm Wundt (1832 - 1920) con el empleo del método experimental, en su laboratorio de Leipzig en Alemania 1879.

Wundt, reclamó para la Psicología un objeto de estudio independiente: la conciencia; propuso un método propio y obligado: la introspección “puesto que el contenido de la conciencia –las sensaciones y sentimientos- solo podrían ser experimentadas por uno mismo” (Blázquez, 1981: 59).

En sus claro oscuros a Wundt le fue criticada su debilidad metodológica y el carácter subjetivo y especulativo de la misma. A pesar de esto, coincide casi toda la bibliografía en que el centro de mayor apogeo y desarrollo de la psicología como ciencia fue la ciudad alemana de Leipzig, donde convergieron otros especialistas más.

Otra influencia más considerada como una revolución teórica y que impactó a la propia psicología, fueron los postulados de Charles Darwin con la Teoría de

la Evolución, en este contexto la conciencia debía ser estudiada en relación con la función que prestaba a la supervivencia de un individuo.

Dos clases de preocupaciones provocaron la especialización de una parte de los trabajos experimentales hacia el estudio de las diferencias individuales. Algunas de ellas son principalmente teóricas. Provenientes directamente del Darwinismo, inspiraron al principio los trabajos de Francis Galton y provocaron un desarrollo considerable en la estadística aplicada a la psicología, su mérito principal consistió en demostrar la fecundidad del estudio estadístico de las diferencias individuales y de la herencia (Reuchlin, 1992).

Francis Galton (1822-1911) dirigió su atención hacia las diferencias individuales y creó técnicas para realizar mediciones, por lo que se le considera el creador de los test psicológicos; además, introdujo elementos de estadística en el análisis de los datos. Se planteó también que empleó “curvas de probabilidad ordenando sus casos en escalas, a las que se consideran las antecesoras de las escalas de correspondencia, y creó un procedimiento para representar gráficamente y establecer en forma cuantitativa el grado de relación entre dos variables, obteniendo así lo que él denominó el índice de correlación. Sus estudios acerca de la teoría de las estadísticas fueron continuados por su discípulo Karl Pearson, quien creó la fórmula producto-momento ampliamente utilizada en la actualidad para obtener el coeficiente de correlación” (Heidbreder, 1971).

Francis Galton, que es el padre de la psicometría en su laboratorio antropométrico el cual le dio fama universal, en 1884, dentro del Congreso Internacional de Higiene, invitó a los londinenses a someterse, por el módico precio de tres peniques, a ciertas mediciones, tales, como agudeza visual, tiempo de reacción, capacidad de discriminación táctil, etc. Como resultado: un año después publicó la primera tabla de baremos (tabla de cálculos), en cual los visitantes del laboratorio comparaban sus resultados. La revista *Mind* publicó en 1890 un artículo “Mental test and measurements” de uno de los discípulos predilectos de Galton, James Mc Keen Cattell, (1860-1944) a quien se le atribuye haber sido el primero en emplear el término de test mental en el

examen de diferencias individuales (Zayas, 2010). Puede decirse, que la psicometría nació oficialmente ese año (Fernández, 2008).

En relación con la introducción de la psicología en la actividad laboral, Casas (1992) plantea: “La historia de la inclusión de la psicología en las empresas es inevitablemente la historia de la psicología industrial norteamericana, ya que fue en Estados Unidos donde apareció como una disciplina especializada de la psicología el día 20 de Diciembre de 1901, cuando el doctor Walter Dill Scott, psicólogo de la Northwestern University la fundó al pronunciar un discurso sobre las posibles aplicaciones de los principios psicológicos al campo de la publicidad” (Casas, 1992).

Paralelamente se desarrolla la ciencia de la dirección. Desde los primeros instantes en que se formula una teoría científica sobre la administración, la psicología ha estado indisolublemente ligada a esta; de hecho se plantea la integración de postulados de la psicología a la teoría de la administración, significando que toda teoría, escuela o corriente de la administración lleva consigo una concepción sobre la actuación del ser humano, lo que constituye objeto de estudio de la psicología (Zayas, 2010).

La selección de personal con un carácter sistemático surge a partir de la escuela de la administración científica. Frederick Taylor (1903) en su libro *Shop Management* planteó un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio: “Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales (selección científica del trabajador).” Posteriormente, en 1911 en su obra *Los principios de la administración científica*, formula el principio de preparación, en el cual contempla la necesidad de “seleccionar científicamente los trabajadores, prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor” (Chiavenato, 1986).

Se pueden identificar puntos de contacto entre algunos principios y postulados de la teoría clásica de la organización científica del trabajo que constituyen objeto de tratamiento por la psicología. Así, entre los principios abordados por Taylor en su concepción de la organización del trabajo, se encuentra la

selección y entrenamiento de los trabajadores, lo que obviamente lleva implícito un trabajo de estudio del individuo fundamentalmente basado en sus aptitudes y rasgos psicofisiológicos (Zayas, 2010).

3) Primera y Segunda Guerra Mundial.

La guerra en el siglo XX trajo consigo unos cambios radicales en el armamento y en las tácticas de combate. Pero en ella el lugar que ocupaba el soldado también sufrió una gran transformación. Lograr que esté adquiriera las habilidades de un guerrero eficaz para este nuevo contexto, ese era el objetivo de la poderosa ciencia de la psicología (Psicología de la guerra, 2011).

A su vez, las características y complejidades de la primera y la segunda guerra mundial orientaron la atención de los psicólogos hacia otras esferas tales como el ejercicio del liderazgo, el trabajo en equipo, la moral del grupo tanto en condiciones de paz como de guerra, el perfeccionamiento de los métodos de selección y algunos elementos de ingeniería humana en el diseño de la cabina de los pilotos que les permitiera una mejor ejecución, lo que algunos autores consideran la base del surgimiento de los estudios ergonómicos (Zayas, 2010).

La Segunda Guerra Mundial supuso un considerable impulso a la investigación experimental sobre los test psicotécnicos en Estados Unidos, especialmente en el Ejército del Aire: la necesidad de seleccionar masivamente entre millones de candidatos se sumó a la necesidad cualitativa (exigencias desconocidas hasta entonces). Se aplicaron a millones de reclutas pruebas psicotécnicas (en Estados Unidos el Army General Classification Test fue respondido por cerca de ¡diez millones!). Además, el grupo de investigaciones psicológicas de la U.S. Air Force desarrolló notablemente el análisis factorial (Fernández, 2008).

Terminado el conflicto, la American Psychological Association creó una sección de Psicología Industrial y Comercial, que incorporó las experiencias adquiridas en el otro campo de batalla que es el mundo empresarial.

Los psicólogos engrosaron las filas de los departamentos de personal de las empresas, entre cuyas funciones esenciales se encontraba la selección del

personal, que adquirió un gran auge en este período, así como la creación de técnicas de selección (Zayas, 2010).

4) Desarrollo de la psicología en las pruebas psicológicas (Test)

En el desarrollo de la psicología, principalmente para la construcción de los tests psicológicos, se debe resaltar el empuje recibido por parte de los avances en la estadística y en especial el desarrollo del análisis factorial, cuya paternidad y desarrollo se le atribuye a Ch. Spearman, T. Kelley, H. Hottelling, y L. Thurstone. La selección de personal ha sido objeto de estudio de la esfera de la psicología que se encarga de la actividad laboral, bajo las distintas denominaciones que ha tenido en el curso de su historia, ya sea psicología industrial, psicología del trabajo o psicología organizacional (Zayas, 2010).

Por otro lado, a partir de la teoría de Spearman, y opuesta a esta, Edward Lee Thorndike (1913), lanzó su teoría multimodal (Sampling Theory) de la inteligencia que, en esencia, era una respuesta a la teoría bifactorial del inglés Spearman.

Thorndike era profesor de la Universidad de Londres, había establecido que todas las habilidades del hombre tienen un factor general (g), que sería algo así como la energía subyacente y constante en todas las operaciones mentales, y un factor específico (e), que sería el instrumento a través del cual opera la energía mental o factor g en cada acto. Thorndike, en respuesta, estableció que la inteligencia es sencillamente un conjunto de factores específicos totalmente independiente, sin que exista factor alguno unitario entre ellos.

Afirmaba que la inteligencia era la resultante de un número indefinido de habilidades, cuyo factor de integración no está en entidad alguna realmente subyacente a ellas, sino en la acción de todas en torno a una función que las polariza. Esta postura inicial de Thorndike, de sabor mecanicista, secundada por Thomson, fue más tarde suavizada, llegando a admitir cierta correlación entre las mencionadas habilidades independientes. Posteriores estudios de psicólogos americanos condujeron a posiciones que armonizaban las

afirmaciones de Spearman y Thorndike. Los hallazgos más logrados procedieron de los estudios de Thurstone, de Chicago (GER, 1991).

Thorndike planteaba la existencia de un gran número de factores de la inteligencia, entre los cuales distinguía los siguientes:

- Inteligencia abstracta (aptitud para las ideas, lenguaje, matemática, ciencias y negocios).
- Inteligencia mecánica (cosas y conocimientos comerciales).
- Inteligencia social (comprensión de otros, energía, persistencia, autocontrol, habilidad de persuasión, habilidad política y otras).

Sobre la base de esta teoría Thorndike construyó en 1926 el test denominado CAVD (completamiento, aritmética, vocabulario y dirección). Posteriormente, en conjunto con Thomson demostraron la existencia de correlaciones entre estos factores que habían identificado como independientes (Zayas, 2010).

Otra de las concepciones en el estudio de la inteligencia es el análisis factorial múltiple o análisis multifactorial, el cual surgió y se desarrolló en Estados Unidos en la Universidad de Chicago, y sus principales representantes son L. Thurstone, T. Kelley y Hull, C., (1940-1960) quienes niegan la existencia de un factor general y factores específicos y plantean que la inteligencia está conformada por lo que denominan habilidades primarias, definidas por L. Thurstone como “una serie de habilidades que se combinan entre sí al objeto de producir la aptitud para cualquier ejecución intelectual compleja” y que se identifican con los factores de grupo (Heidbreder, 1971, p.550).

Muchos han sido los tests o pruebas creadas sobre la base del análisis factorial que han impactado la esfera de la valoración de las aptitudes.

Otro elemento que contribuyó al estado actual de desarrollo de este objeto de estudio son los denominados Centros de Evaluación, creados en el mundo empresarial en 1965, como parte de un nuevo programa de entrenamiento y desarrollo de la American Telephone and Telegraph Company AT&T, aunque

sus orígenes parten de los centros de selección creados durante las guerras mundiales por los servicios especiales de Inglaterra y Estados Unidos. Estos centros son hoy uno de los procedimientos más altamente valorados en la ejecución de los procesos de selección (Zayas, 2010).

Como otros aspectos significativos que inciden elocuentemente en el desarrollo de la psicología e influyen en el proceso de selección de personal, se pueden señalar el desarrollo de la computación y de las técnicas estadísticas, así como de diferentes métodos, técnicas e instrumentos.

5) Los movimientos sociales en la década de los años 70 y el desarrollo de la Psicología

En una interacción social e individual se mueven las denominadas ciencias en la historia y justo su influencia mutua hace que ambos elementos se condicionen, luego entonces, el pensamiento del hombre crea las ciencias y las ciencias sirven para analizar a los hombres.

Los procesos de selección de personal, a partir de la Segunda Guerra Mundial, cambiaron radicalmente e intensificaron sus vínculos con la psicología.

La complejidad de la situación social, la crisis petrolera, la guerra en Vietnam, la lucha por los derechos civiles de las minorías étnicas, las crisis en el empleo y el desarrollo crítico de la psicología, entre ellos el surgimiento de la psicología humanista en 1965, la psicología cognitiva y las posiciones mantenidas por la psicología marxista con respecto al mal uso de algunos métodos y técnicas, específicamente los test psicológico, introdujeron un nuevo panorama en el desarrollo de los procesos de selección de personal, y generaron una posición de cautela en cuanto al empleo de estos métodos, que para la imagen popular eran los métodos de la psicología (Zayas, 2010).

En Estados Unidos, aparecieron leyes para regular los procedimientos en la psicología y se exigió la validación científica de las técnicas, como una garantía de la ausencia de prejuicios discriminatorios, lo que evidentemente grava de forma inmediata los costos de la empresa.

Puchol (1994) valora el comportamiento de este fenómeno en España y al respecto plantea lo siguiente “Muy utilizadas hace algunos años, las pruebas psicotécnicas o test psicológicos están viéndose relegadas a unos casos muy concretos, como la selección de personal administrativo y obrero, así como la de titulados superiores en busca de su primer empleo”.

Stanton 1989 (citado en Zayas, 2010) por su parte, hace referencia a la situación existente en los Estados Unidos sobre esta problemática; en este sentido escribe: “Contrariamente a una idea popular errónea, el gobierno y los tribunales no han eliminado el uso de las pruebas psicológicas en la selección de personal. Si hay algo de cierto, es que muchas organizaciones han encontrado que las pruebas psicológicas apropiadamente diseñadas y administradas ayudan a seleccionar al mejor personal, y que un programa profesionalmente desarrollado con frecuencia la mejor defensa contra cargos pretendidos de discriminación en el empleo”, y agrega: “Las pautas acerca de Procedimientos de Selección de Personal de Empleados publicadas por la Comisión de Igual Oportunidad de Empleo, manifiestan claramente que (las pruebas psicológicas) ...apropiadamente ratificadas y uniformadas pueden contribuir de manera significativa al cumplimiento de normas no discriminatorias de personal. Se reconoce también que pruebas profesionalmente elaboradas...pueden en gran medida ayudar a desarrollar y mantener una eficiente fuerza de trabajo y ayudar a la utilización y conservación, en términos generales de los recursos humanos”.

Todos estos elementos atenuaron en cierta medida el interés y la atención de la psicología con respecto a la selección de personal en este período.

6) Cambios en la Gestión de Recursos Humanos

El término recursos humanos (abreviado como RRHH, RH, RR.HH., y también conocido como capital humano) se originó en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, también conocido como trabajo (los otros dos son tierra y capital) (Recursos Humanos, 2009).

Los cambios ocurridos en los últimos años en las distintas esferas de la vida social y la necesidad de lograr niveles de competitividad sostenida, han incidido en la determinación de los factores esenciales en la búsqueda de ventajas competitivas que permitan alcanzar cada vez niveles superiores de desempeño; esto ha llevado a colocar en el centro de todo proceso organizacional, al ser humano. Así, hoy día se habla de que el hombre es el principal activo y ventaja estratégica de una organización y se introducen nuevos términos como capital humano, capital intelectual, potencial humano (Zayas, 2010).

7) Gestión por competencias

Los grandes cambios que se operan en el mundo contemporáneo, unidos al desarrollo de las ciencias, han influido con fuerza en la esfera laboral, han originado cambios en los enfoques teóricos y en los métodos, surgiendo nuevos conceptos que dan respuesta a nuevas situaciones; así el término competencias invade el campo de la gestión de recursos humanos, y consecuentemente las disciplinas científicas que abordan este objeto (Zayas, 2010).

David McClelland, fue el primero en acuñar el término «competencia», allá por 1975. El resultado de sus investigaciones le llevó a afirmar que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos a los que se le sometía. McClelland decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona -sus competencias- que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. Rápidamente este concepto fue adoptado por los departamentos de recursos humanos como forma de añadir valor a la empresa (McClelland, 2006).

Las definiciones más comunes en los últimos años son: Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un desempeño eficaz y/o superior referenciado como criterio en un trabajo o situación (Spencer, citado en Mills, 2007). Una característica y patrón de conducta medible, conocimiento y habilidad que contribuye a un desempeño

superior del trabajo (Dubois, citado en Mills, 2007). O expresado de manera más sencilla, una competencia describe la conducta o actos que pueden verse cuando un trabajo se está haciendo bien (Mills, 2007).

Goleman menciona, que en el modelo de Inteligencia Emocional la mayoría de los elementos encajan en cuatro esferas genéricas: la autoconciencia, la autogestión, la consciencia social y la gestión de las relaciones (Goleman, 2012).

Goleman es retomado en los 90 con las formulaciones sobre la inteligencia emocional. Cada una de las 5 Habilidades Prácticas de la Inteligencia Emocional, las subdividió, en diferentes competencias. Estas capacidades son: 1) Autoconciencia: Implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones, 2) Autorregulación: Se refiere a manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos, 3) Motivación: Se refiere a las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas, 4) Empatía: Implica tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros, y 5) Destrezas sociales: Implica ser un experto para inducir respuestas deseadas en los otros (Goleman, 1997).

En la actualidad dentro del papel preponderante que alcanza la gestión de recursos humanos, se habla de la gestión por competencias, que inunda todas las áreas de este proceso. El estudio y aplicación de éstas se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macroestructuralmente, al nivel de la organización como un todo, como desde el punto de vista particular de cada trabajador. Así se habla de certificación de competencias, capacitación por competencias, carpeta de competencias, validación de competencias y perfiles de competencias (Zayas, 2010).

4.2 La selección de personal en México

Revisar el pasado ayuda a comprender el presente y la forma como las necesidades individuales pasaron de la psicología individual a la psicología industrial, organizacional o laboral.

Cuando se habla de psicología en general la imagen que viene a la mente es la de un psicólogo con un consultorio, haciendo referencia a una de las múltiples ramas de nuestra disciplina. Lo cierto es que la Psicología Clínica es una pequeña parte del trabajo del psicólogo.

Solo para darnos una idea del marco en donde se encuentra la Psicología Industrial, Organizacional o Laboral, podemos designar el concepto, como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración y esto lo podemos distinguir entre diferentes ramas de especialización de la psicología como son: diferencial, dinámica, ecológica, educativa, social, del deporte, empresarial, estructural, forense, genética, interconductual, médica, existencial, experimental, gerencial, neuropsicología, psiconeuroendocrinoimmunología, del arte.

El diccionario The American Psychological Association (APA) identifica la Psicología Industrial u Organizacional como una rama de la psicología que estudia la conducta humana en el ambiente laboral y aplica los principios de la psicología general a cuestiones y problemas relacionados con el trabajo, de manera notable en áreas como la selección y capacitación del personal, la evaluación de los empleados, las condiciones de trabajo, la prevención de accidentes, el análisis de puestos, la satisfacción en el empleo, el liderazgo, la eficacia de los equipos y de la organización, la motivación para el trabajo y el bienestar de los trabajadores. Se conoce también como psicología empresarial, psicología del empleo, psicología ocupacional, psicología del trabajo (APA, 2010)

De acuerdo a la revisión bibliográfica extensa que realizaron Aguilar y Vargas (2010) de 2747 trabajos científicos relacionado con el campo de la psicología aplicada a escenarios organizacionales en México encontraron que la producción científica de artículos especializados en psicología industrial y selección de personal es muy reducida y desorganizada. El trabajo de dichos autores, corresponde a los años de 1959 a 2010, no significa que no se hayan escrito libros sobre selección de personal o artículos en blogs, significa que no

se han realizado investigaciones o artículos científicos para medios especializados.

Algunas acciones científicas, no publicaciones científicas, recopiladas con respecto a la psicología industrial o laboral se encuentran en la labor de Pablo Border (en Valderrama y Jurado, 1985) en la época de los 40s, quien desarrolló actividades de investigación en la Sección de Psicotécnica y Probación del Gobierno del Distrito Federal en el cuál tradujo y estandarizó la versión Terman del tests de Binet-Simon de inteligencia.

De acuerdo con Galindo (2004) en el periodo de 1959 hasta 1990 aumenta el número de estudiantes de psicología, los campos de investigación ausentes en 1959 cubren una gama amplia en 1989: investigación básica con animales, estudios en psicología social, de la personalidad, psicología educativa, y del desarrollo, clínica e industrial y diversos problemas teóricos y metodológicos de la psicología. Los campos de aplicación trascienden al auxilio de los médicos psiquiatras y la aplicación de los tests y se extienden además de la clínica y educación a la industria, el comercio, la salud, la ecología, la vivienda, etc.

Aunque los primeros antecedentes de la psicología organizacional se encuentran apenas iniciado el siglo XX en el trabajo realizado por Border en la selección de personal y en la publicación del *Boletín Psicotécnico*. A lo largo del desarrollo de la psicología mexicana su aplicación en escenarios organizacionales se diluye. No se reconoce en la principales revisiones realizadas en la décadas de los noventas una aportación importante ni una línea de investigación en esta área. El número de artículos sobre psicología aplicada a escenarios organizacionales es muy bajo si se compara que esta área es la principal fuente de empleo de los psicólogos mexicanos (Aguilar & Vargas, 2010).

Contrasta también el número de artículos publicados en este campo con el porcentaje de libros sobre el tema 30% (Galindo, 2004).

Sobresale también el hecho de que la Revista de la Sociedad Mexicana de Análisis de la Conducta solo haya publicado un artículo sobre el tema en 30

años de existencia. Tradicionalmente se ha considerado que la psicología organizacional tiene como campo de aplicación la administración de recursos humanos. Es de entenderse entonces que el mayor número de trabajos publicados se concentran en estas temáticas. La revisión del marco normativo que regula nuestras actividades profesionales esta descuidada, incluso al análisis del campo de trabajo se le ha prestado poca importancia. Destaca como más sistemático y numeroso el trabajo de investigación que, en los últimos años, se ha realizado en la Asociación Oaxaqueña de Psicología, un proyecto además autogestivo cuya divulgación se ha facilitado por la publicación de dos revistas de investigación y su portal de internet (Aguilar & Vargas, 2010).

4.3 La importancia de una efectiva selección de personal

La selección de personal es esencial para cualquier organización, incorporar a un empleado nuevo es importante debido a que todo el esfuerzo de la empresa estará reflejado en la gestión del mismo.

La selección de personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellos que cuenten con las características adecuadas. La elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. Para Grados (2003) es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Realmente, crear una compañía de alto rendimiento depende primero de encontrar y contratar a la gente correcta, consolidarla, desarrollarla y recompensarla por realizar contribuciones importantes. Ese es el papel de Recursos Humanos, administrar el talento humano para crear una cultura de compañía saludable que genere alto desempeño.

- **Identificar y atraer el talento:** Este proceso empieza durante la fase de reclutamiento, con estrategias y prácticas efectivas de selección y continúa cuando la gente ha sido contratada. RH necesita asegurarse de colocar a los profesionales en los puestos correctos dentro de la

compañía; que ellos entiendan y sientan verdaderamente que son contribuyentes valiosos.

- **Integrar al talento dentro de la mano de obra:** Se necesita incorporar la efectividad del talento nuevo, como resultado de la organización.
- **Desarrollar y apoyar al talento:** Una de las claves para entrenar y desarrollar eficazmente dentro de la compañía es el apoyo claro y visible de los altos directivos.
- **Desarrollar planes de incentivos y reconocimientos para incrementar la retención.** Los profesionales de RH eficaces se ligan con los planes de desempeño correcto y mecanismos de asesoría, la alta retención basada en la compensación efectiva lleva a una cultura de alto desempeño, así como a la productividad y resultados que cada organización desea.
- **Implementar una estrategia efectiva de salida.** Dentro del contexto dar la preservación del perfil de la compañía, los mejores departamentos de RH son buenos para identificar al mejor talento y también para hacer llamadas de atención a aquellos cuya contribución es marginal. Nada disminuye más rápido la productividad del personal que la falta de compromiso de altos ejecutivos.
- **Consolidar y posicionar el nombre de la compañía para dar trabajo:** el objetivo de cualquier departamento de RH es crear no solamente una cultura positiva para la compañía, sino también posicionar el nombre de la empresa para encontrar trabajo.
- **La mediocridad conduce a la decepción:** el departamento de RH está encargado de invitar a la gente correcta a la compañía y luego a contribuir a su desarrollo y crecimiento personal alrededor de la construcción de una cultura positiva.
- Encontrar las respuestas tomará algo de tiempo y trabajo, pero como administradores de la cultura de la compañía, los profesionales de Recursos Humanos deben trabajar sobre la creación de valores únicos para la organización, (American Management Association, Citado en RH en las empresas, 2013: 16-18).

La importancia de una buena elección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos: experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos (Grados, 2003).

Los pasos típicos de un proceso de selección arrancan con la necesidad, que puede tener origen en un sustitución de personal o en una nueva posición. El siguiente paso tiene que ver con la descripción del puesto. Luego se hace la descripción del perfil. Que tiene que ver más con un conjunto de expectativas sociales o de conocimientos que queremos en la persona y que se refiere a sus conocimientos técnicos, experiencias, y competencias personales.

Capítulo 5. LA ENTREVISTA

5.1 Definición

Es el medio más utilizado por las disciplinas humanas y de la salud para obtener información. Este método surge a raíz de la combinación de los saberes de varias disciplinas: la medicina, la pedagogía, la filosofía, el periodismo y la psicología (Morga, 2012).

De manera general se utiliza en muchos campos profesionales, en las ciencias sociales y por supuesto la psicología incluyendo todas sus ramas sin excepción.

Sin embargo, al hablar de entrevista psicológica se hace referencia a la labor realizada por los psicólogos, cuyo propósito es atender problemas enmarcados en la disciplina psicológica como tal, por ejemplo, la selección y orientación profesional o el examen de la personalidad, entre muchos otros (Psicología Online, 2013).

Como concepto tiene muchas acepciones, esta característica se basa en la complejidad de todo lo que encierra, pues, no es solo el hecho de hacer preguntas para llegar a un fin.

Sin embargo, vale la pena revisar algunas definiciones para poder identificar sus alcances y limitaciones.

Nahoum (1961) la define como un intercambio verbal que ayuda a reunir datos durante el encuentro de carácter privado y cordial, dónde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico.

Grados & Sánchez, (2007) Opinan que la entrevista es una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planteada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de veces son benéficas para ambas partes.

De acuerdo al diccionario de la APA (2010), es una conversación dirigida con el propósito de obtener de un individuo información específica con fines de investigación, diagnóstico, tratamiento o empleo. Las entrevistas pueden ser altamente estructuradas, incluyendo preguntas establecidas, o no estructuradas, que varían con el material introducido por el entrevistado.

De igual manera se considera que la entrevista de selección de personal es la comunicación entre dos o más personas, con el propósito de identificar las características personales, experiencia e interés del solicitante de empleo, con el fin de orientarlo hacia el puesto en el que logrará una mejor actuación (Grados & Sánchez, 2007).

Según Llanos (2005), se define a la entrevista como el proceso de comunicación entre un entrevistador experto y un candidato para ocupar una jerarquía dentro de una organización, que da por resultado una interacción humana con manifestaciones conscientes e inconscientes, y por medio de la cual se analizan e investigan las pautas de comportamiento, estructura de la personalidad, síntomas, mecanismos de defensa, relaciones de objeto, trastornos de carácter y demás criterios relevantes, para inferir la afinidad, ventaja compatibilidad y funcionalidad del perfil o estructura de personalidad del candidato respecto de las funciones, responsabilidades, tareas, actividades y requerimientos de personalidad propias del puesto disponible.

Como puede observarse, en todas y cada una el objetivo de los procedimientos es el mismo: obtener información confiable, válida y pertinente para orientar la toma de decisiones (Morga, 2012).

Ahora bien, debido a la complejidad hay quienes la definen como arte, pues si se tratara solamente de aprender una técnica para realizarlas, esta implicaría obtener resultados óptimos siempre y cuando se aplicara la teoría de la técnica para entrevistar.

Sin embargo es evidente que es un instrumento clave en el proceso de selección que implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en el mismo momento de la entrevista, dependiendo del nivel que se está seleccionando y las características del entrevistado.

Recapitulando, el concepto de entrevista tiene varias designaciones (medio, método, arte, técnica, instrumento, herramienta) que varían de acuerdo a sus tipos, su uso, su contexto, pero como instrumento de medición está asociado a: 1) una técnica para recabar información, 2) una serie de pasos que los expertos recomiendan seguir para tener mayor confiabilidad y validez al momento de ser aplicada, 3) un procedimiento para recopilar información y contestar algunas interrogantes planteadas en un trabajo de investigación (hipótesis) o lograr un objetivo, 4) asociada a un método de selección de personal o para identificar los síntomas de una enfermedad o padecimientos mentales como ocurre en medicina o en la psicoterapia.

5.2 Etapas de la entrevista

Cuando se realiza una entrevista, no solo se tienen en cuenta los objetivos a ser alcanzados, también intervienen otros aspectos no menos importantes como: ¿qué especialista la realiza?, ¿cómo es el ambiente en dónde se lleva a cabo?, la personalidad tanto del entrevistado como del entrevistador, las fases o etapas de la entrevista, las áreas a investigar, la comunicación no verbal que transmite el entrevistado, los tipos de entrevista que se utilizan, los tipos de preguntas que se realizan, los errores que se cometen en una entrevista, las

técnicas para entrevistar o las habilidades que tiene un candidato para cubrir ciertas competencias en el trabajo.

Una entrevista consta de varias etapas: apertura, rapport, approach, empatía, desarrollo, cima y cierre. Y, cada una de ellas está interrelacionada con la otra.

5.2.1 Apertura

Una labor muy importante del entrevistador es preparar el ambiente en donde se realizará la entrevista y el cual puede considerarse, dependiendo de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador, desde el momento en que recibe al solicitante. Una actitud informal, práctica, relajada facilita la actitud positiva del solicitante, mientras que una actitud agresiva, formal reservada puede ser deseable en otras circunstancias; lo importante es precisar qué clase de elecciones desea provocar el entrevistador y cuáles son las que realmente está generando (UNAM, 1998).

Es la recepción formal del entrevistado, donde se conocen por primera vez ambas partes: entrevistado-entrevistador, y recíprocamente tienen la primera impresión o impacto, del cual dependerá muchas veces el transcurso de la entrevista (Grados & Sánchez, 2007).

Es importante escuchar al candidato con interés y no interrumpirle o interpretar lo que la persona quiere decir. Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona que no se conoce (UNAM, 1998).

5.2.2 Rapport

El diccionario de la APA (2010), define el rapport como: la relación cálida y relajada de mutuo entendimiento, aceptación y compatibilidad comprensiva entre los individuos. El establecimiento del rapport con el candidato en la entrevista es con frecuencia una meta significativa inmediata para el

entrevistador a fin de facilitar y profundizar la experiencia laboral y fomentar el progreso y mejoramiento óptimos en el candidato.

Hay conductas que contribuyen a establecer el rapport: tener privacidad en la entrevista, interesarse realmente en la conversación del entrevistado (entrar en su marco de referencia), tratar a la persona con respeto y cortesía, o incluso hacer de su conocimiento que la información intercambiada será de uso confidencial.

El término rapport significa concordancia, simpatía; corresponde a la primera fases de la entrevista.

En la entrevista laboral, es recomendable que el entrevistador explique antes de iniciar las preguntas al candidato, las características de la organización (principales productos y/o servicios que ofrece, misión, visión), sus prestaciones, el horario de trabajo, con la finalidad de entrar en confianza y romper el hielo. Vale la pena preguntarle incluso si, ¿tuvo problemas para dar con la dirección? o alguna otra observación positiva sobre su aspecto

Este tipo de preguntas, aclaraciones u observaciones tienen como propósito reducir el estrés del candidato, bajar su ansiedad y crear un clima de confianza.

Después de estos comentarios, el entrevistador puede presentarse. “Bien mi nombre es... y tengo el encargo o la función de realizar esta entrevista, en la que esperamos obtener información mutua” (Grados & Sánchez, 2007).

5.2.3 Approach

Es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo con el tipo de entrevista y objetivo de la misma. Entre otras maneras de marcar esta distancia se encuentra el "tuteo", o por el contrario, hablar de usted, la posición del escritorio en el lugar donde se realiza la entrevista, etcétera (Etapas de la entrevista, 2013).

Desde el punto de vista socio-psicológico, se le ha denominado como el establecimiento de una distancia social o distancia psicológica que existe entre dos personas, el cual se caracteriza por el aislamiento o el contacto (Grados & Sánchez, 2007: 235).

El diccionario de la APA (2010), define la distancia social como el grado de separación, hablando en términos psicológicos, que una persona o grupo desea mantener con los miembros de diferentes grupos sociales (APA, 2010: 147).

En general desde el inicio de la entrevista el profesional capacitado tiende a establecer una distancia social o a acortarla según sea el caso, desde la misma disposición del lugar en donde se realiza, se pueden poner distancias físicas (escritorio) o de comunicación (hablar de tu o de usted al entrevistado). Cuando la entrevista es muy formal y se trata de puestos de jefatura o dirección se antepone incluso el título universitario (licenciado, doctor, ingeniero) o el Señor ... para referirse al entrevistado.

En la entrevista no existen respuestas absolutas. Todo depende con qué fin se realice. Si la empresa es conservadora y se le da mucho valor a los títulos académicos, es recomendable que se detecte cómo se maneja el entrevistado en una situación en la que se estimule el trato que va a recibir dentro de la organización. Si va a interactuar con gente joven, es necesario observar si le causarían conflicto que no le tomaran en cuenta su título y no le hablaran de "usted" (Grados & Sánchez, 2007).

Es importante señalar otros elementos a tenerse en cuenta en la entrevista relacionados con la distancia social y es que esta tiene componentes del nivel de proximidad que se tiene en diferentes culturas, el grado de familiaridad que se puede establecer entre los entrevistados, así como, la cultura, el rol y el nivel jerárquico de quien es entrevistado, serán aspectos a tomarse en cuenta para no ser intrusivo o irrespetuoso durante el tiempo de la entrevista.

5.2.4 Empatía

Según Grados (2003) Es la capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben; es decir la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así entenderla. Aquí la empatía es un proceso de comunicación en el cual dos personas se influyen entre sí dando y recibiendo información.

Se puede hacer cuando se observan múltiples indicadores y la coherencia entre ellos, como los gestos (caras de: enojo, alegría, sorpresa, miedo, tristeza, disgusto), el tono de voz (entrecortado, firme, alto, bajo), la comunicación no verbal en el cuerpo de otra persona (sentarse a la orilla de la silla o de forma desparpajada, asirse de los brazos de la silla).

Saber más de nuestras emociones hace ser empáticos y más perceptivos para analizar la congruencia de nuestros actos, durante la entrevista, una persona puede tener una postura corporal de mucha seguridad pero contestar con un tono de voz apagado e inseguro.

Desde la época de Francis Bacon (1605) en su obra “el avance del conocimiento” estableció un vínculo entre los gestos y lo que siente la persona mientras habla. Posteriormente, (1873) Darwin, con su obra, “La expresión de las emociones en el hombre y los animales” puntualizó cómo los humanos y los simios expresan sus emociones a través de las expresiones faciales. Ya en el siglo XX, Wundt, en su obra “el de los gestos”; llegó a la conclusión de que los gestos son un espejo de las emociones y el mundo interior del interlocutor. Actualmente, se ha encontrado que las mujeres son mejores que los hombres para hacer una lectura de las emociones en el rostro (Boyes, 2007).

La empatía se construye sobre la conciencia de uno mismo; cuanto más abiertos estamos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos (Goleman, 1997).

De acuerdo al diccionario de la APA (2010), es comprender a una persona desde su marco de referencia en lugar de hacerlo desde el marco propio, lo

que permite experimentar de manera vicaria los sentimientos, percepciones y pensamientos de la persona (APA, 2012).

En la apertura de la entrevista, la empatía juega un papel muy importante, ya que al asumir esta actitud es posible percibir el estado emocional del entrevistado y, actuar, en consecuencia, con certeza y no con base en inferencias ambiguas e infundadas. Todo esto hay que tomarlo en cuenta, percibirlo de manera integral e inferir lo que las personas pueden aportar a la organización (Grados & Sánchez, 2007).

5. 2.5 Desarrollo

Debido a la flexibilidad en el proceso de llevar a cabo la entrevista, en ocasiones esta fase está relacionada con preguntas cerradas o mixtas que se relacionan más con recopilar información cuantitativa del candidato.

Cuando se logra obtener la mayor parte de información en esta fase, se debe a que el entrevistador logró realizar un buen rapport, aquí se corroboran los datos obtenidos en la solicitud, además de tener una interacción más cercana lo cual permite hacer un registro observacional de la conducta del candidato.

Algunas preguntas relacionadas y que nos permite confirmar algunos datos que vienen en el currículum o en la solicitud de empleo son: Nombre, edad, dirección, teléfono, escolaridad, experiencia laboral (salario percibido, razones para entrar y dejar el empleo anterior), habilidades o conocimientos que posee, habilidades que le gustaría desarrollar, puesto deseado, salario deseado, datos de sus familiares, pasatiempos, referencias personales y metas que quisiera lograr tanto en la empresa como fuera de ella (Grados & Sánchez, 2007).

5.2.6 Cima

En esta fase se establece una estrategia más cualitativa, es decir, se trata de identificar las cualidades o los rasgos que permiten conocer con mayor profundidad al candidato relacionadas fundamentalmente con áreas de interés tales como: logros y desempeño académicos, metas (corto, mediano y largo

plazo), sus relaciones familiares (pareja, hijos, padres, hermanos), su salud (enfermedades recientes, hereditarias, propias o de sus familiares), autoconcepto (áreas social, ética, laboral, afiliativa) y sus pasatiempos (beber con amigos, deportes, aficiones, diversiones, actividades culturales).

La información obtenida del candidato se espera pueda ser más significativa pues para este punto ya entró en confianza, es espontáneo y puede tener mayor seguridad en sus respuestas.

Dado que se propicia una mayor participación del candidato que del entrevistador, sin embargo, la experiencia del entrevistador consiste en profundizar la información con el entrevistado.

El tipo de preguntas son abiertas: “Hábleme sobre la relación con su esposa”, “Dígame como se llevaba con sus jefes anteriores”, “¿Por qué se cambió de carrera?” “¿Cuáles son sus virtudes y sus defectos?”, “¿Quiénes son los personajes que más admira en su vida?”, “¿Cómo ha resuelto situaciones de conflicto?”.

Los entrevistadores con una formación psicológica en esta fase tratan de identificar entre otras cosas: sus mecanismos de defensa, sus proyecciones, idealizaciones y la tolerancia a la frustración.

Los mecanismos de defensa varían según el tipo de afección que se considere, según la etapa genética, el grado de elaboración del conflicto defensivo, etc. Existe acuerdo en afirmar que los mecanismos de defensa son utilizados por el yo, pero permanece sin resolver el problema teórico de saber si su puesta en marcha presupone siempre la existencia de un yo organizado que sea el soporte de los mismos (Laplanche & Pontalis, 1996: 221).

5.2.7 Cierre

Para concluir la entrevista de un candidato, se le anticipa de cinco a diez minutos antes de terminar.

En general el cierre estará orientado a recapitular algún aspecto que se quiere clarificar “Antes de terminar, ¿quisiera comentar algún punto más que yo haya omitido?”, agradecer la información proporcionada ,“Usted me ha proporcionado información muy valiosa para tomar una decisión”, “He disfrutado charlar con usted”, “Me han parecido muy interesantes sus puntos de vista”) y darle aviso de cuál sería el procedimiento a seguir una vez terminada la entrevista (“Le avisaremos por carta la decisión a la que obtendremos”, “Le pido para saber los resultados se comuniquen con ... a las ... el día ...”, “Le agradezco su visita y estamos en contacto”).

Si el candidato (no es aceptado, por ética profesional Siempre debe respetarse su dignidad, hacerle sentir que la entrevista valió la pena (Grados & Sánchez, 2007: 65).

Es importante, en esta etapa de la entrevista, no dar falsas expectativas al candidato (Llanos, 2005).

5.3 Tipos de entrevista

De manera global las modalidades para describir los tipos de entrevistas tienen varias acepciones pero son básicamente lo mismo: dirigidas y no dirigidas, abiertas y cerradas, libres y exploratorias, profundas y superficiales, directas o indirectas y, aunque todas hablan básicamente de lo mismo, se refieren a ser: estructuradas, no estructuradas o mixtas.

La entrevista es una confrontación interpersonal, en la cual una persona (el entrevistador) formula a otra (el respondiente) preguntas cuyo fin es conseguir información.

5.3.1 Entrevista estructurada

Se lleva a cabo mediante un formato previamente establecido, pues existe un límite de tiempo. Regularmente se utilizan como guía estructural de la entrevista la solicitud de empleo o el currículum vitae; se plantean preguntas cerradas dirigidas hacia un tema o asunto en particular, procurando aclarar diferentes rubros y ampliar la información según sea necesario (Llanos, 2005).

El entrevistador tiene una mayor actuación, o desempeña más actividades; realiza preguntas encaminadas a obtener más información de áreas que interesa profundizar en el entrevistado. En este tipo de entrevista se observa que las preguntas utilizadas son más extensas y específicas, y generalmente implican respuestas cortas. Esta entrevista es la que más se asemeja a un interrogatorio. Ejemplos: “¿Cuántos años tiene usted?” “¿Por qué dejó de trabajar en la Compañía Eléctrica?” “¿Cuánto ganaba como jefe de la empresa ...?” (Grados & Sánchez, 2007: 111).

Esta entrevista es la que más se utiliza en la primera fase del proceso de selección debido a las ventajas que presenta en cuanto a tiempo: además sirve como filtro para ver qué candidatos cubren los requisitos mínimos para el puesto y, por tanto, pueden continuar la siguiente fase del proceso de selección (Grados, 2003: 240).

5.3.2 Entrevista no estructurada

Es una entrevista en la cual se acentúa el acercamiento con el candidato y el desenvolvimiento propio del entrevistado es un tópico a evaluar. Se utilizan preguntas abiertas ante las que el entrevistado tiene la libertad de extender sus comentarios y explicaciones (Llanos, 2005).

Generalmente este tipo de entrevistas está a cargo de una persona experimentada debido a la profundidad en las que en ocasiones se requiere entrar para conocer la vida del entrevistado, así se pueden conocer variables

relacionadas con sus experiencias pasadas: su vida laboral, sus actividades comunes, familiares, sus conocimientos y su vida profesional.

Aquí el entrevistado interviene más que el entrevistador, la razón es que se busca información más cualitativa que cuantitativa y es deseable que la persona se exprese tal y como es, no solo se observan las respuestas sino también la conducta no verbal (micro movimientos, cambio en el tono de voz, silencios, emociones) y la lógica de las respuestas. El formato abierto de las preguntas permite enunciar cosas como: ¿Platícame de las cosas que te gusta hacer y las que te disgusta hacer?, ¿Qué piensas de tu familia?.

5.3.3 Entrevista mixta

Como su nombre lo indica, es una combinación de las dos versiones anteriores en donde se plantean preguntas abiertas y cerradas.

En general (y en rigor) todas las entrevistas de selección son mixtas, pues en ocasiones se necesita saber algún dato específico o tener la idea directa de algún afecto vivido en un momento clave, sensación, idea o pensamiento (Llanos, 2005).

Durante el curso de la entrevista el psicólogo deberá ser lo suficientemente hábil para no dejar caer el clima de confianza establecido al principio. Esto puede lograrse de diferentes maneras; es decir, existen ciertas tácticas de la entrevista que permitan conservar la atención e interés del solicitante a lo largo de ella. Entre estas tácticas se encuentran las de agrado-desagrado, confrontación, presión, eco, por qué, silencio, afirmación (aja, mmm) (Grados, 2003).

5.4 Entrevista por competencias

Se puede hablar del uso de las competencias para evaluar a las personas y su desempeño. De ahí en adelante se ha sofisticado la metodología y las estrategias de trabajo para lograrlo, los centros de evaluación como el Consejo de Selección de Oficiales Militares en la década de los cuarenta es un ejemplo de ello.

Sin embargo, los fundadores generalmente reconocidos del movimiento moderno de competencias fueron David McClelland y Richard E. Boyantzis, quienes trabajaban para los asesores de administración estadounidense de Hay-McBear (Mills, 2007).

Una de las entrevistas más comunes actualmente es la entrevista por competencias, la meta es seleccionar el personal adecuado, con las habilidades necesarias para el puesto idóneo en el tiempo adecuado.

Algunos de los Reclutadores dicen que usan las competencias “porque es lo que está de moda” o “es la última novedad en Recursos Humanos”. Sin embargo, los más capacitados reconocen los beneficios de que tanto las organizaciones como su personal pueden obtener ventajas cuando explican mejor las expectativas. Casi todas las organizaciones que usan las competencias lo hacen para ayudar a las personas a:

- Tener consistencia en lo que hacen en la organización
- Asegurarse de que toda la gente reciba el mismo trato
- Comunicarse con los individuos
- Mejorar las relaciones con sus accionistas
- Identificar la manera como pueden mejorar
- Establecer altos estándares de calidad y desempeño (Mills, 2007).

Lo que se requiere en la actualidad es que se aporte una fuerza de trabajo calificada que permita, por una parte, que las empresas aumenten su productividad y competitividad, y por otra, que los trabajadores amplíen sus posibilidades de incorporación y permanencia en el mercado laboral, así como progreso y desarrollo personal (Grados & Sánchez, 2007).

La competencia para Spencer (citado en Grados & Sánchez, 2007), es definida como: una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o *performace* (rendimiento) superior en un trabajo o situación determinados En términos sencillos una competencia es la expresión de las especificaciones que sirven de patrón de

referencia para el desempeño de una función productiva, considerando las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo.

Se distinguen dos aspectos relacionados a saber, por un lado la selección de competencias y por otro lado la entrevista relacionada con las competencias.

En cuanto a la selección se evalúan diferentes características que dependen de cada puesto y de cada necesidad como se puede observar en el siguiente ejemplo para evaluar a los gerentes.

La American Management Association with McBer & Co., (Citada por Grados 2003) define las competencias para gerentes en función de cinco grandes rumbos:

- Comunicación interpersonal: interés por el desarrollo de otros, impacto en el grupo y comunicación oral.
- Supervisión y liderazgo: uso de poder socializado, interés en relaciones personales, uso de poder unilateral, aprecio positivo, dirección de procesos de grupo y confianza en sí mismo.
- Administración y dirección de tareas: habilidades empresariales, productividad y eficiencia.
- Cognitivo conceptuales: habilidades intelectuales, capacidad de análisis, memoria y manejo conceptual y lógico.
- Otros: madurez emocional, autocontrol, espontaneidad, objetividad perceptual, energía, adaptabilidad y autoanálisis.

La evaluación de la competencia para la selección toma en cuenta los conocimientos, habilidades y aptitudes requiriendo demostración de la capacidad. Para tal efecto existe un Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL), que consiste en un conjunto de elementos, acciones y procedimientos encaminados a desarrollar y establecer Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL)(Grados, 2003).

Por otro lado en relación a la entrevista de competencias se necesita diferenciar entre una habilidad y una competencia. Por ejemplo si una persona aprendió a realizar una actividad (bailar), pero ha, participado en concursos

ganado algunos de ellos, además ahora da clases y recibe un salario, entonces la habilidad se convirtió en una competencia.

Hoy día se utiliza en la selección de personal, donde se relacionan la estrategia, el conocimiento, la tecnología, los procesos, los recursos, así como conocimientos y habilidades a los procesos de trabajo (Grados, 2003).

Según Grados (2003) Para identificar las competencias de un empleado (real o potencial candidato) se recaba información

Sobre su desempeño laboral, las fuentes y las formas de obtener de evidencias son:

FUENTES

- Manifestaciones abiertas y observables del desempeño del individuo. Los conocimientos que tiene éste con respecto a la función laboral desempeñada.
- Los conocimientos que tiene éste con respecto a la función laboral desempeñada.
- El aprendizaje previo que se tiene en relación con la competencia y los informes de las personas.

FORMAS DE OBTENER EVIDENCIAS

- El desempeño en el trabajo constituye el resultado generado por el empleado en su labor cotidiana. La evidencia se produce mientras el evaluado desempeña los procesos de trabajo, y sus resultados son considerados como la demostración imprescindible. La evaluación involucra la observación de las actividades en el momento que ocurren y el análisis de resultados.
- La evidencia histórica resulta de actividades que el empleado ha desempeñado en el pasado, tanto en el trabajo como fuera de él (artículos, libros, programas, cursos, etc.).
- Las tareas especializadas pueden ser exámenes de habilidades, de pericia o asignación de proyectos.

- Las entrevistas cubren todas las técnicas en las cuales el candidato es interrogado. Las preguntas y/o respuestas se hacen oralmente, por escrito o a través de la computadora; pero siempre explorando el tema de la competencia.

Algunas preguntas que se realizan en la entrevista por competencias, son para evaluar las características personales, profesionales, laborales y conductuales (orientación al cliente, iniciativa, trabajo bajo presión, compromiso, habilidad técnica, dinamismo, trabajo en grupos, liderazgo, don de mando, pensamiento creativo y estratégico) cuando se evalúa un candidato son:

- ¿Qué sabes de esta empresa ... (empresa donde se pretende trabajar)?, ¿Qué podrías aportar a la empresa de acuerdo a tus habilidades, conocimientos, competencias y experiencia?, ¿Cuéntame alguna experiencia en donde hayas tenido que planear tú solo un proyecto?, ¿Cómo salió ese proyecto?, ¿Cuál fue el resultado final de ese proyecto?, ¿Cuáles fueron los alcances y limitaciones de ese proyecto?, ¿Cuéntame algún caso en donde hayas tenido que resolver una situación muy difícil o compleja en tu trabajo anterior?, ¿Cuándo has tenido que coordinar a un grupo de trabajo, cómo le has hecho, y que estrategias utilizaste (motivaciones, sanciones, por ejemplo)?, ¿En general como te llevas con las personas con las que trabajas?, ¿Qué haces cuando las personas son difíciles de manejar en tus equipos de trabajo?, ¿Si tuvieras que entregar un trabajo para el siguiente día, pero ya casi es la hora de salida, qué haría?, ¿Qué harías con un cliente enojado?, ¿Qué harías si te entregaran un trabajo que tienes que entregar en un tiempo que está demasiado justo?, ¿Alguna vez ha tenido que resolver problemas de otras áreas que no le corresponden?. Las preguntas por cada competencia surgen de identificar la misma, definirla y señalar indicadores como se muestra en el siguiente ejemplo.

Competencia: Trabajo.

Definición: Esta competencia tiene que ver con las relaciones eficaces y de apoyo dentro del equipo y la manera como sus miembros trabajan juntos para alcanzar metas comunes.

Indicadores de conducta eficaz:

- Establece y mantiene buenas relaciones de trabajo; es cooperativo y brinda ayuda cuando se necesita
- Contribuye de manera activa; se involucra es voluntario
- Respeta el esfuerzo y el tiempo de los demás; es puntual y cumplido en las reuniones
- Comparte el propio conocimiento y experiencia para ayudar a los demás
- Pide ayuda a otros miembros del equipo cuando es necesario
- Escucha a los colegas y reconoce su conocimiento y habilidad (Mills, 2007:26)

Algunas preguntas relacionadas con estos indicadores y para medir esta competencia serían: ¿En el trabajo con tus compañeros, les brindas ayuda cuando te lo piden o te lo pidan o no les das tu ayuda?, ¿Cuándo coordinas un equipo de trabajo, te gusta poner el ejemplo en las actividades que realizas?, ¿Si alguno de los miembros de tu equipo sabe más que tú, te comparten sus conocimientos?, ¿Por otro lado, cuando tú sabes más que los miembros de tu equipo les compartes tus conocimientos?, ¿Eres capaz de reconocer los conocimientos y esfuerzos de los miembros de tu equipo? ¿Cómo lo haces?.

La entrevista por competencias, nos permite extraer experiencia no sólo de trabajos anteriores sino de la vida misma. Las competencias son, una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que los transforman en más eficaces para una situación dada (Llanos, 2005).

Estos comportamientos son, observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación como en la entrevista. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para cubrir el perfil establecido del puesto.

Capítulo 6. TENDENCIAS ACTUALES EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

La llegada del internet y el uso de nuevas tecnologías no solo ha cambiado la forma de interacción del ciudadano común, sino también la manera en cómo se busca empleo.

Por si esto fuera poco podemos hacer compras en línea: música, un aparato electrónico, un libro (virtual o real) y muchas cosas más. Por supuesto la búsqueda de oportunidades laborales no es la excepción. Las redes sociales, unos cuantos dispositivos electrónicos y una necesidad se juntan para buscar también empleo o incluso para reclutar personal a distancia.

6.1 Nuevas modalidades en reclutamiento

Si bien el inicio del reclutamiento inicia con una necesidad (vacante: nueva creación, promoción o baja) uno de los medios para hacerlo desde el interior de una empresa es subirlo a la red, esto se llama reclutamiento on-line.

Una variante en el reclutamiento on-line es que este puede ser visto como un sistema de información a través del cual una organización informa al mercado de trabajo de los puestos que ofrece.

La Internet (del inglés International Networks; en español Red Internacional de Trabajo en Cómputo) es una nueva forma de compartir información de cualquier tipo. Antes era indispensable una línea telefónica, un módem y computadora personal. Hoy existen otros dispositivos que permiten el acceso a la Internet, como teléfonos celulares o equipos de radiolocalización del tamaño de una cajetilla de cigarros (Grados, 2003).

Casi todas las aplicaciones son posibles para completar el proceso de reclutamiento, entrevistar al candidato con las videoconferencias, no importa en qué país del mundo se encuentre.

En la nueva situación se necesita un enfoque de búsqueda proactivo, a través de múltiples vías, capaz de llegar al candidato y de despertar su interés. La afluencia de Internet a la sociedad, y su introducción en el ámbito de la empresa, permite mejorar el reclutamiento y ofrece un salto cualitativo en la forma de realizarlo. El reclutamiento a través de Internet constituye un importante exponente de la aplicación del *e-business* (negocio electrónico) en la gestión de los recursos humanos (Varela, 2013).

El uso de la tecnología se ve reflejado en este medio. Las bolsas de trabajo “virtuales” permiten el envío de información por medio de correo electrónico. Asimismo, facilita el envío de textos, imágenes digitalizadas y gráficos entre otros.

Existen beneficios muy marcados en el reclutamiento en línea: reducción de los costos de reclutamiento de la empresa cliente, acceso a una base de datos digital, reducción de tiempo de búsqueda, y acceso las 24 horas de los 365 días del año, la eliminación de archivos de papel que contribuyen al cuidado de los bosques y la necesidad de menores espacios para archivo dentro de las oficinas (Grados, 2003:216).

Reclutar por Internet, entre otras ventaja implica ofrecer puestos y proporcionar información respecto a las vacantes en todo el mundo. Así las empresas que usan reclutamiento on-line tienen una ventaja competitiva sobre las que no lo utilizan. También resulta relativamente barato, y llega a candidatos a los que no se podría acceder utilizando los métodos convencionales, además de ser más rápido y eficaz que otros métodos.

La opción on-line es de gran ayuda pero se necesita la interacción cara a cara para completar el proceso de contratación.

Empresas como American Chamber of Commerce of México, Bumeran, CVfuturo, Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH), Servipres, Staffing Personal, Grupo Maas, Star Choice, Approach,

Technicon S.A., son algunas opciones entre las empresas y quienes buscan trabajo y buscan una oportunidad de empleo.

El reclutamiento a través de Internet exige nuevas competencias a los directores de recursos humanos. En el estudio realizado por el International Research Centre on Organizations (IRCO) del escuela de Negocios (IESE). (Pin, Laorden y Sáenz-Diez, 2002), en el que participaron 167 empresas europeas y españolas, la gran mayoría de los directores de recursos humanos encuestados señalaron su falta de *know-how* (saber cómo hacer algo fácil y eficientemente: experiencia) como uno de los principales problemas para lograr un reclutamiento eficaz en la red. También ponen de manifiesto que el reclutamiento a través de Internet resulta más atractivo para reclutar categorías intermedias y categorías junior que para reclutar altos directivos: el 40% de los directivos de recursos humanos considera que el *e-recruitment* (la selección y contratación de personal a través de Internet.) es una herramienta «muy adecuada» para reclutar profesionales *junior* (medios), el 57% considera que es «muy adecuada» para reclutar profesionales *senior* (ejecutivos) y el 69,5% considera que es «inadecuada» para reclutar altos directivos, porque estos son remisos a dejar sus datos en la red (Varela, 2013).

El reclutamiento on-line puede efectuarse directamente por la empresa contratante o por una empresa intermediaria (infomediario) pero orientada hacia el mismo fin. Generalmente los formularios *on-line*, permiten una mejor recepción, filtrado y clasificación curricular, reduciendo ampliamente el tiempo y el costo del proceso.

El uso de Internet en la búsqueda de empleo va creciendo, según la Encuesta General de Medios, los internautas en España superan ya la cifra de 9.5 millones de personas y el 25% de los usuarios de Internet declara utilizar la red para buscar empleo (Becares, citado en Varela, 2013).

Las mejoras en las telecomunicaciones (banda ancha), así como la calidad del servicio y el acceso de Internet será cada vez mayor, y estas cifras tenderán a crecer, no solo en España, sino en todo el mundo.

Las empresas infomediarias de reclutamiento de personal han tenido también una interesante evolución. En una primera etapa solo en un portal publicaban sus vacantes y se podía tener acceso a los currículums de los candidatos. Así, las empresas recibían los currículums adecuados a sus ofertas de empleo y los candidatos recibían ofertas de las empresas de acuerdo con su perfil y sus preferencias.

Una fase más reciente es la integración, que puede ser interna o externa. Una experiencia pionera en integración interna es la del Círculo de Progreso que, a través de su herramienta e-Preselec, integra la gestión de candidatos con el proceso de selección. Esta integración tiene efectos positivos en las distintas actividades del proceso de reclutamiento. Gracias a la integración lograda por e-Preselec, de 22 días que duraba un proceso tradicional previo a la entrevista al primer candidato se pasó a 7 días, lo que supone un ahorro en tiempo del 66% (Varela, 2013).

La velocidad con la que cambia la interacción on-line con respecto al reclutamiento hoy día permite ser reclutado mediante un acceso gratuito tanto para empresas como para candidatos, e insertar ofertas de trabajo (www.trabajar.com), otros permiten acceso gratuito a los candidatos y pago a las empresas (www.jobpilot.es).

También hay sitios de reclutamiento especializados en algún área como los portales sectoriales de informática, telecomunicaciones y tecnologías (www.tecnoempleo.com) o de turismo y hostelería (www.turijobs.com). Otros para personas minusválidas (www.mercadis.com) y los orientados a universitarios (www.universia.es).

6.2 Nuevas modalidades en selección

Las formas novedosas para ser reclutado en una empresa cambiaron también la dinámica de presentarse ante la misma. Con el desarrollo de la tecnología

una forma distinta de presentar el currículum fue mediante una grabación en formato VHS o mediante un DVD.

Distintas y revolucionarias en su momento estas dos estrategias necesitaban de tecnología (cámara, cables, software y una computadora). Hoy día esto mismo puede lograrse con la ayuda de pocos dispositivos y compartirse de manera colectiva en las redes sociales mediante los blogs, incluyendo fotos, mostrando habilidades prácticas o competencias, propicia a modo para algunas profesiones (actores, arquitectos, inventores, etc.).

Hoy día puede prepararse un *currículum vitae* (CV) de forma más interactiva y actualizada, mediante una infografía. Dado que el currículum representa en el proceso de búsqueda y selección de personal, como uno de los pilares fundamentales de la búsqueda laboral, al elaborarlo de forma impactante mediante dispositivos electrónicos, el postulante, maximiza las oportunidades de ser elegido. La empresa CVgram, permite tomar datos del CV cargado en LinkedIn y presentarlo como una infografía. La empresa actualmente cuenta ya con 8 mil usuarios registrados y su creador está diseñando una nueva plataforma, pensada para empresas (Infografía, 2013).

La selección a distancia puede ser perfectamente cubierta aprovechando los medios avanzados y los no tan avanzados. Suponiendo que se tuviesen tres candidatos pre-seleccionados en provincia y apoyo en ese mismo Estado, se podría solicitar que se les filmase mientras contestan un cuestionario con la voz del entrevistador en apagado “*off*” (donde el entrevistador no aparece en pantalla pero se escuchan sus intervenciones al realizar la entrevista). Esta técnica proporciona información muy importante como lo es el aliño, rasgos físicos, afrontamiento ante situaciones de estrés como lo es ser videograbado y comportamientos estandarizados; esto es, todos los candidatos son sometidos a las mismas condiciones por lo que es un parámetro de comparación válido para tomar decisiones (Grados, 2003).

Así las tecnologías y el Internet han cambiado el modo de reclutar y seleccionar personal. Estas modalidades incluyen no solo la manera de presentar un

currículum vitae, algunas aplicaciones en los teléfonos inteligentes permiten postularse ante un empleo desde cualquier parte. Hoy día se conoce con el nombre de virtualización de los procesos de selección.

Quizás la mayor innovación en la materia tiene que ver con el uso que ya hacen algunas consultoras de redes sociales, tanto twitter y facebook como linkedin, y de herramientas tecnológicas como skype o messenger, para realizar lo que se conoce como "selección virtual de empleados o teleselección" (Pereira, 2013).

El uso de la tecnología, permite llevar a cabo entrevistas iniciales de selección de personal o de evaluación de competencias, sin necesidad de reuniones presenciales, mediante videollamadas, salas de chats rooms o una llamada telefónica.

Esta modalidad no es a ciegas; la probabilidad de éxito es mayor que utilizando currículums y fotografías. Puede tenerse índice de comparación de estatura cuando se graba al candidato junto al entrevistador desde que el segundo llega y conocemos la estatura del primero. El video puede ser complementado con comentarios del entrevistador en turno: "Llegó temprano y tiene todos sus documentos en orden", "Está dispuesto a cambiar de residencia", "Se mantuvo sereno antes y después de la entrevista". Este tipo de modalidad en la selección resulta también muy económica (Grados, 2003).

Existen empresas que no solo se dedican al reclutamiento sino a la selección de personal (SIPS, BH Protec), por medio de un software para realizar ambas actividades (Hum&Select).

Un caso interesante es la empresa consultora Jobing es una de las precursoras en esta nueva forma de seleccionar personal, a través de la cual se han contratado a más de 300 personas para 30 empresas, algunas de la talla de Microsoft, Ecolatina o TGN. Jobing tiene un grupo de 20 teleselectoras, que antes trabajaron en procesos de selección presenciales, distribuidas en diversos puntos estratégicos del país como Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y

Neuquén, que interactúan en la búsqueda "virtual" de candidatos para puestos administrativos contables, ventas, marketing y programadores de sistemas (Pereira, 2013).

6.3. Test en línea

El desarrollo de la tecnología ha cambiado algunas de las formas de interacción cara a cara y hoy en día se necesitan unas pocas herramientas para conocer algún aspecto del comportamiento humano.

La psicología es la ciencia que estudia la conducta de los organismos. La conducta es lo que los organismos hacen. Así, debe enfrentarse a una diversidad de hechos abrumadora; fenómenos tan ricos como el amor, la agresión, el miedo, la búsqueda de alimento, lo innato y lo aprendido, la inteligencia y la torpeza, la memoria y el olvido, la locura y la salud, el egoísmo y la abnegación, la actividad y el descanso, la competencia y la colaboración, etc. Ninguna manifestación de la vida humana individual y social es ajena al: trabajo, ocio, juego, risa, arte, conocimiento, etcétera (Blázquez, 1981).

Otro hecho evidente y contundente es que no existen dos personas iguales, y ello lleva un enorme reto para poder analizar algunas áreas de interés. Como toda ciencia hace uso de varios objetivos: observar, explicar, describir y predecir. Donde se elaboran hipótesis que se pretende verificar mediante la observación y la experimentación (Blázquez, 1981), mediante un conjunto de operaciones, por lo general de naturaleza estadística, diseñada para determinar la validez de una hipótesis (APA, 2010: 401).

Una vez hecha esta reflexión sobre la forma en cómo se puede acceder a una parte de la conducta humana, la tecnología y pruebas psicológicas son utilizadas para conocer diferentes áreas de un empleado potencial o ya en activo.

Los sitios para aplicar las pruebas psicológicas pueden ser directamente en las empresas o vía remota desde su página web o valiéndose de una empresa infomediaria.

Las pruebas en línea generalmente son proyectivas, de inteligencia o de habilidades, y cada una de ellas tiene un fin específico para los objetivos de la empresa.

Según la APA, (2010) en pruebas de selección en línea, los instrumentos están contruidos por:

- a) pruebas de aptitudes, que miden las capacidades y habilidades básicas
- b) pruebas de aprovechamiento, que miden las capacidades específicas del puesto, como sería la habilidad para escribir a máquina
- c) Inventarios de personalidad e intereses, que se emplean como indicadores del desempeño en el puesto”

Un ejemplo de dichas pruebas on-line son los tests: psychowin y luminaspark.

Este última permite obtener un entendimiento detallado de la personalidad y su impacto en tus relaciones personales y profesionales.

Se vale de los arquetipos de Jung y sus tipologías (Jung, 1994).

Ver Figura 2

Prueba Luminaspark y tipos de preferencias

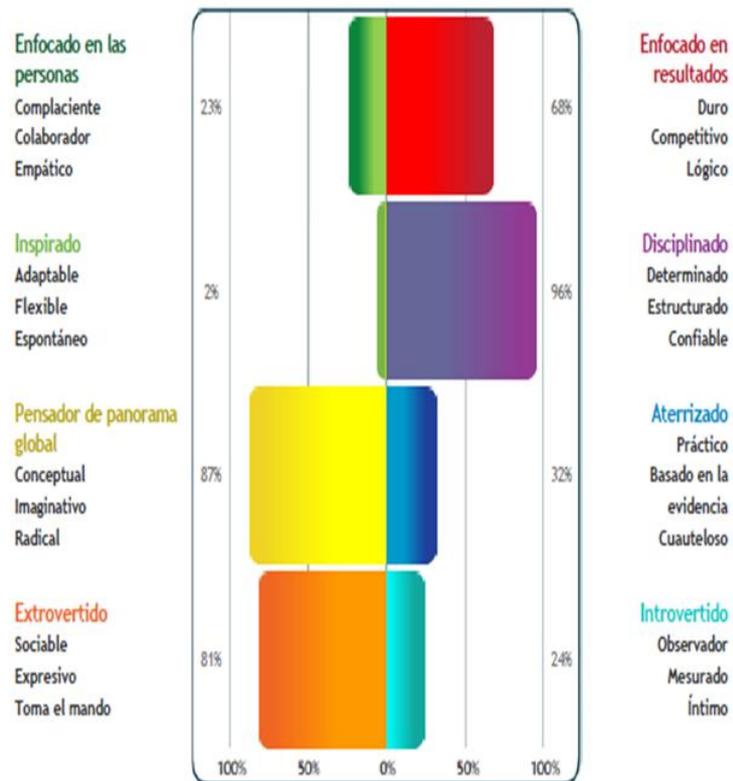


Figura 2. Muestra preferencias de: dirección, inspiración, análisis y empoderamiento

Fuente: Luminaspark. (2014). Luminaspark. 07octubre 2014, de www.luminalearning.com Sitio web: <https://www.luminalearning.com/pdfs/factsheets/spark-246.pdf>

Prueba Luminaspark y círculo de la prueba de mandala

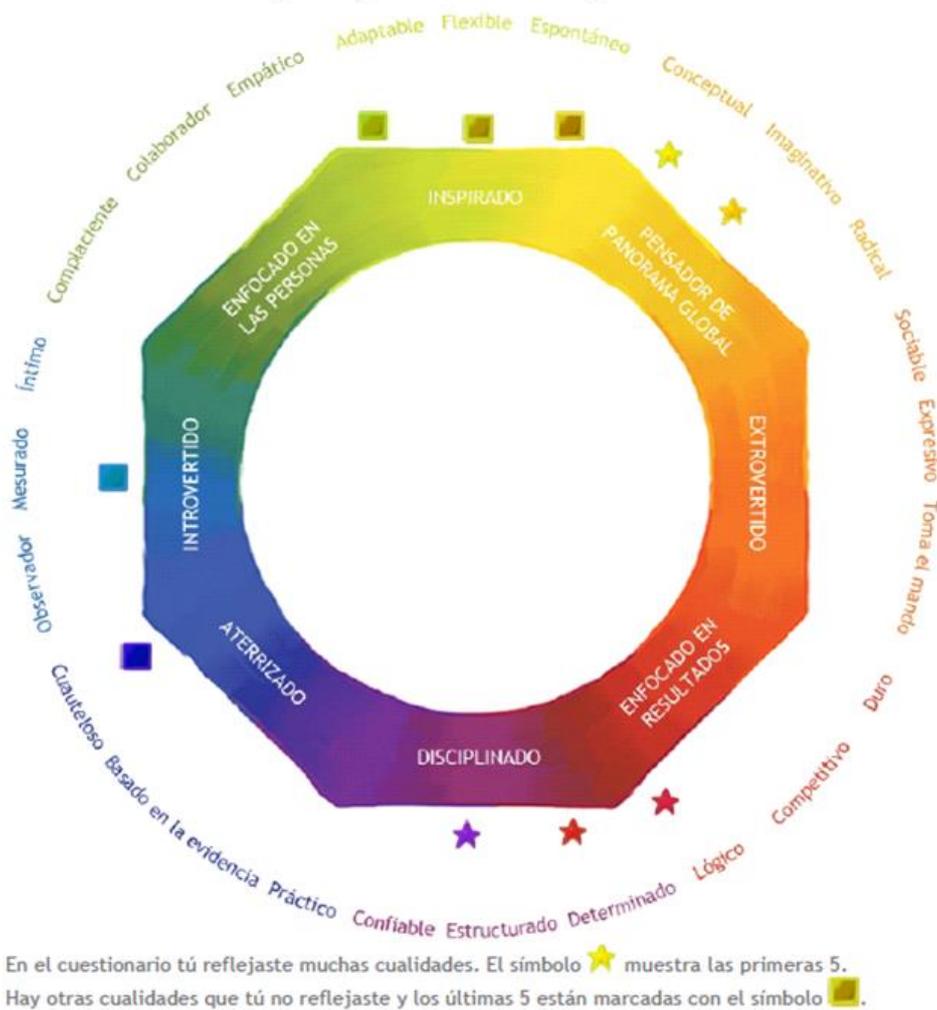


Figura 3. Muestra la rueda de mandala

Fuente: Luminaspark. (2003). Luminaspark. 07octubre 2014, de www.luminalearning.com Sitio web: <https://www.luminalearning.com/pdfs/factsheets/spark-246.pdf>

La palabra "mandala" significa "círculo" en idioma sánscrito. En muchas culturas diferentes a lo largo de los siglos, a menudo a través de pinturas, el simbolismo de un círculo se ha utilizado para ayudar a la gente a considerar "¿quién soy yo?". De hecho, el famoso psicólogo suizo Carl Jung dijo: "Yo sabía que al encontrar la mándala como una expresión de mi persona, yo había alcanzado lo que fue para mí lo máximo" (Jung, 1994:126)

En la rueda del mándala se pueden ver sus resultados de colores a través de los ocho aspectos de la conducta.

Muestra 24 cualidades a detalle (Ver figura 4).

Prueba Luminaspark y veinticuatro cualidades en detalle

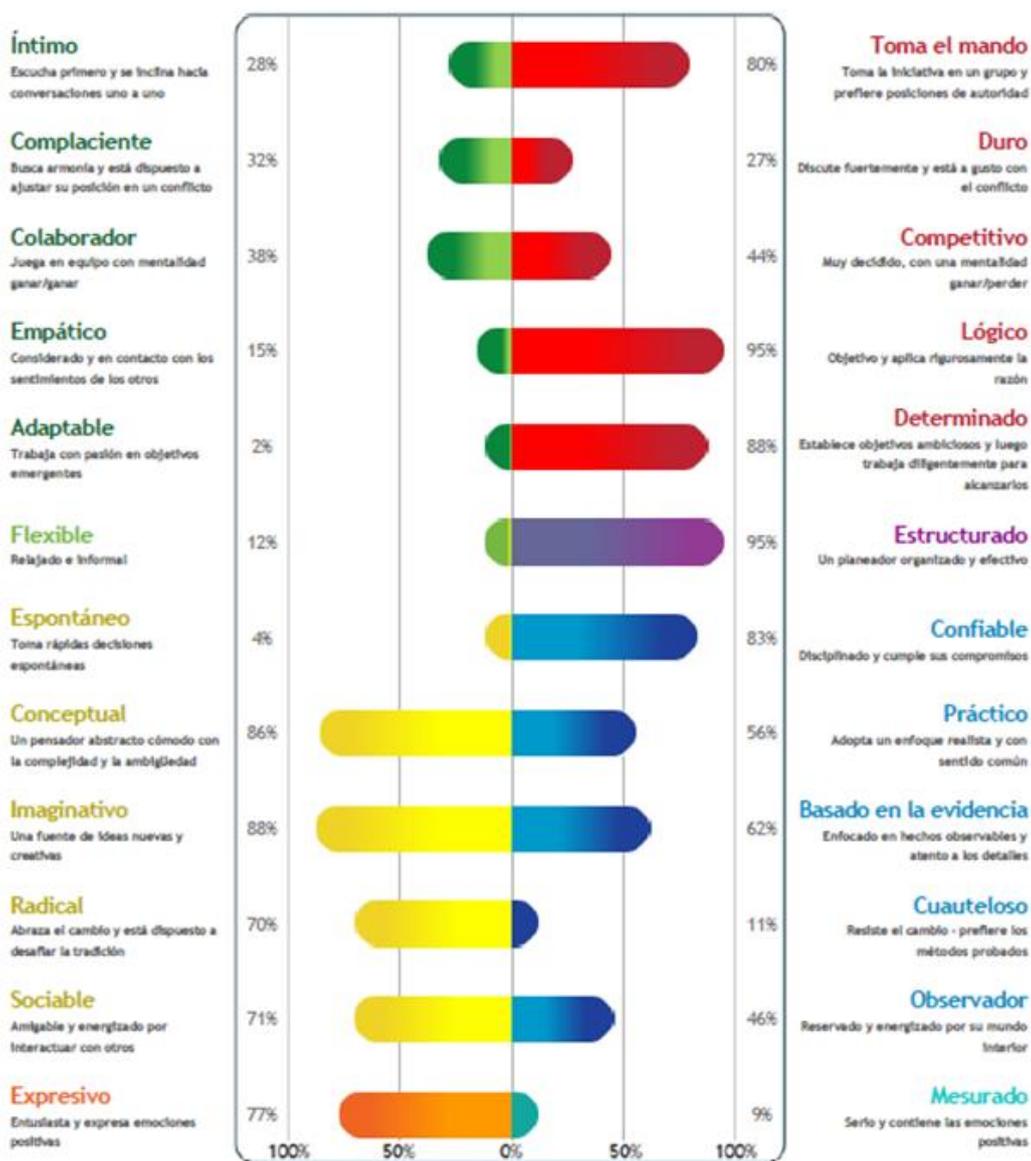


Figura 4. Muestra las veinticuatro cualidades en detalle

Fuente: Luminaspark. (2003). Luminaspark. 07octubre 2014, de www.luminalearning.com Sitio web: <https://www.luminalearning.com/pdfs/factsheets/spark-246.pdf>

6.4. Pruebas psicométricas (proyectivas y de inteligencia)

En este apartado es importante conocer las definiciones de una prueba psicológica proyectiva de personalidad y de inteligencia.

APA (2010) una prueba psicológica es un instrumento estandarizado (es decir, una prueba, un inventario o una escala) que se utiliza para medir la inteligencia, capacidades mentales específicas (razonamiento, comprensión, pensamiento abstracto, etc.), aptitudes específicas (aptitud mecánica, coordinación manual, destreza, etc.), aprovechamiento (lectura, ortografía, aritmética, etc.), actitudes, valores, intereses, personalidad o trastornos de personalidad así como otros atributos de interés para los psicólogos.

6.4.1 Pruebas psicométricas proyectivas y/o de personalidad

APA (2010) una prueba proyectiva es cualquier procedimiento de evaluación de la personalidad que consta de una serie fija de estímulos relativamente ambiguos ideados para provocar respuestas únicas, en ocasiones muy idiosincráticas. Entre los ejemplos de este tipo de procedimiento se hallan la prueba de manchas de tinta de Rorschach, el tests de apercepción temática y varias pruebas de enunciados incompletos y asociaciones de palabras.

Características de las pruebas proyectivas:

1. Permiten obtener información relativa a la estructura de personalidad del examinado.
2. Los estímulos empleados pueden originar una variedad muy amplia de respuestas, dependiendo de la estructura de personalidad del sujeto, a lo que se llama apercepción distorsionada (interpretación subjetiva que realizan diferentes individuos de un estímulo débilmente estructurado).
3. No se preocupan del funcionamiento cognoscitivo en cuanto a su operatividad, sino que desencadenan una serie de respuestas individuales, a partir de estímulos débilmente estructurados y de carácter general (Llanos, 2005).

Para entender cómo operan las pruebas proyectivas es necesario definir el término.

Allport (1965) define la personalidad como la configuración de características y comportamiento que comprende la adaptación única de un individuo a la vida, incluidos los principales rasgos, intereses, pulsiones, valores, autoconcepto, capacidades y patrones emocionales. Suele considerarse como una integración compleja y dinámica, o totalidad, moldeada por muchas fuerzas, entre las que se hayan: las tendencias hereditarias y constitucionales; la madurez física; la formación inicial; la identificación con individuos y grupos significativos; los valores y roles culturalmente condicionados; las experiencias y las relaciones cruciales. Hay varias teorías que explican las diferentes formas la estructura y desarrollo de la personalidad, pero todas coinciden en que ayuda a determinar el comportamiento.

Pichot (1999) clasifica las pruebas proyectivas de acuerdo a que existen dos formas de clasificar este tipo de pruebas. Una clasificación formal que las agrupa en cuatro tipos:

- Test de completamiento. Se debe completar una cadena de asociaciones.
- Test interpretativo. El individuo interpreta un estímulo o puede contar una historia.
- Test de producción. Al sujeto se le pide dibuje, pinte o produzca algo destinado a la interpretación.
- Test de observación. Se ubica al individuo en una situación escasamente estructurada y se toma nota de su comportamiento.

La otra es una clasificación funcional

- Técnicas constructivas. A partir de un material definido, el sujeto construye estructuras mucho más amplias.
- Técnicas constitutivas. El individuo aplica una estructura y organización a estímulos no organizados.
- Técnicas interpretativas. El individuo interpreta una experiencia.

- Técnicas catárticas. El sujeto expresa una reacción emocional a partir de un estímulo.
- Técnicas refractivas. La personalidad del sujeto es descubierta debido a que somete un medio de comunicación social convencional.

Las pruebas proyectivas más comunes son:

- TRO Test de Relaciones Objetales
- TAT Test de apercepción temática
- CAT-A Test de Apercepción Infantil con Figuras Animales
- BENDER Test Gestáltico Visomotor
- WARTEGG Prueba de Personalidad Gráfico- Proyectivo
- HTP
- Test de la Familia Cuantificación y Análisis de Variables Socioculturales y de Estructura Familiar
- Test de la Figura Humana Proyección de la Personalidad en el Dibujo de la Figura Humana

Como ejemplo se hace referencia al test HTP, sus siglas en ingles significa: House-Casa, Tree-Árbol, Person-persona.

El test HTP casa/árbol/persona basado en la técnica gráfica del dibujo, a través del cual se puede realizar una evaluación global de la personalidad como es, su estado de ánimo, emocional, etc. La realización de dibujos es una forma de lenguaje simbólico que ayuda a expresar de manera inconsciente los rasgos íntimos de nuestra personalidad (Test HTP, 2013).

Con este test se proyecta la forma de verse, así como la forma le gustaría ser . Cada dibujo es un autorretrato proyectivo a diferente nivel: con el dibujo de la persona se realiza una autoimagen muy cercana a la conciencia, incluyendo los mecanismos de defensa que utilizamos en la vida cotidiana. En el de la casa nuestra situación familiar y en el del árbol el concepto más profundo del Yo.

Otro tipo de pruebas de la personalidad son:

- MIPS Inventario Millon de Estilos de Personalidad
- 16 PF Cuestionario Factorial de Personalidad
- MMPI-2 Inventario Multifásico de la Personalidad 2 Minnesota
- EMA Escala Multidimensional de Asertividad

6.4.2 Pruebas psicométricas de inteligencia

Una prueba de inteligencia es una prueba aplicada de manera individual que mide la capacidad de una persona para resolver problemas, formar conceptos, razonar, adquirir detalles y realizar otras tareas intelectuales. Comprende tareas mentales, verbales y de desempeño de dificultad graduada que han sido estandarizadas para usarse en una muestra representativa de la población (APA, 2010).

Para entender cómo operan las pruebas de inteligencia es necesario definir el término. La inteligencia es la capacidad de derivar información, aprender de la experiencia, adaptarse al ambiente, entender y utilizar correctamente el pensamiento y la razón. Existen muchas definiciones diferentes de inteligencia, y en la actualidad, como en el pasado, hay mucho debate acerca de la naturaleza exacta de la inteligencia (APA, 2010).

Las pruebas de inteligencia que miden el rendimiento intelectual son algunas de las más utilizadas en la selección de personal y en todas las jerarquías dentro de la organización (Llanos, 2005).

Las calificaciones que alguien obtiene de una prueba de inteligencia son un índice del desarrollo de sus capacidades.

Las pruebas de inteligencia en general evalúan diferentes factores, independientes pero al mismo tiempo todos relacionados entre sí, se destacan:

- Comprensión verbal. Llamada también aptitud verbal, comprende relaciones y raciocinios verbales.
- Fluidez verbal. Comprende la ampliación verbal y la habilidad para manejarla fluidamente.
- Factor numérico. Exactitud y fluidez para realizar deducciones matemáticas sencillas.
- Raciocinio. Operatividad de la inducción y deducción.
- Memoria asociativa. Comprende la memoria mecánica, memorización y apareamiento.
- Rapidez perceptual. Rapidez para percibir y procesar datos visuales de dos y tres dimensiones (Llanos, 2005).

Se toma como referencia el concepto de Coeficiente Intelectual (CI) para poder identificar las capacidades de una persona y se compara contra una la tabla de puntajes (Ver Figura 5).

Coefficiente de Inteligencia

CI	Porcentaje de la población con este CI	Interpretación
> 130	2,1	Muy dotada
121-130	6,4	Dotada
111-120	15,7	Inteligencia por encima de la media
90-110	51,6	Inteligencia media
80-89	15,7	Inteligencia por debajo de la media
70-79	6,4	Retraso mental

Figura 5. Muestra la tabla del Coeficiente de Inteligencia (CI).

Fuente: Dorsch F. (1994). Diccionario de Psicología. Barcelona: Heider 7 ed.

Se define al Coeficiente Intelectual (CI) como: “el resultado de dividir la edad mental (EM) por la edad cronológica. Generalmente se multiplica por 100 este resultado” (Dorsch, 1994:166).

La inteligencia no se trata de la facultad para aprender de los libros, únicamente, sino también de la destreza para resolver conflictos y saber qué es lo que hay que hacer a cada momento.

Para poder establecer las facultades intelectuales de una persona se deben realizar varios tipos de pruebas. En estas pruebas se incluyen problemas con palabras o números, formas y diseños, a fin de poder definir la capacidad individual del CI del individuo.

Los test de inteligencia son utilizados en los procesos de selección de personal de la mayoría de las empresas, ya que reflejan claramente las diferentes aptitudes del candidato. El motivo del empleo de los test como apoyo a la selección de personal es por la obtención de un resultado que permite saber mucho más del candidato y sus virtudes y defectos. Viendo el resultado, es posible mejorar en las áreas en las que la persona inmersa en el proceso de selección se ha mostrado más débil.

Capítulo. 7 CONCLUSIONES

Un plan de estudios es un modelo sistemático que se desarrolla antes de concretar una cierta acción con la intención de dirigirla. En este sentido, podemos decir que es el diseño curricular que se aplica a determinadas enseñanzas impartidas por un centro de estudios. También puede recibir el nombre de currículo o curriculum. Este término latino significa “carrera de la vida”; por lo tanto, el plan de estudio supone una “carrera” donde la meta es la graduación u obtención del título (Definición de Plan de Estudios, 2013).

De este modo se trazan las directrices de la educación: a) los docentes se encargan de capacitar a los estudiantes sobre los temas del plan y b) los alumnos tienen la obligación de aprender dichos contenidos para graduarse.

El plan de estudio trasciende a la de programa educativo. Es un listado con los contenidos que deben ser enseñados; y se encarga de determinar cómo será la instrucción y explica por qué han sido seleccionados esos contenidos.

Es importante tener en cuenta que los planes de estudio cambian con el tiempo, ya que deben ser adaptados a las nuevas circunstancias sociales y actualizados para que la formación de los estudiantes no pierda valor.

Considerando el tema del presente trabajo, en donde se abordan los temas de: organizaciones sociales, diseño de puestos, reclutamiento, selección de personal, psicometría, teoría y técnicas de la entrevista; se puede decir en lo que respecta al plan de estudios actual de la FES Zaragoza, que se imparten 6 materias que están relacionadas con el área de Psicología Industrial o del Trabajo de las 28 obligatorias.

Tales asignaturas son: Comportamiento en el Trabajo, Procesos Grupales e Institucionales, Retos y Áreas de Oportunidad para el Psicólogo en las Organizaciones, Psicometría en Psicología, Desarrollo Humano en la Vida de la Organización y Diseño Curricular entre otras.

De acuerdo a las materias que se incluyen en el nuevo plan de estudios se establece que permitirá tener las bases teóricas en esta área para ofrecerles mejores herramientas a sus egresados y así conocer de manera más profunda

la psicología del trabajo y de las organizaciones Sin embargo, debido a la velocidad que los procesos de reclutamiento y selección se realizan hoy en día, es bueno saber que la Fes Zaragoza, ha modificado, al incorporar a dichas materias en sus contenidos sintéticos, de tal manera que si se fortaleciera aún más el uso práctico de nuevas tecnologías, como *software* (psicometría en línea), sería un paso significativo para los egresados, si aún no se ha incorporado, dado que el saber cómo interpretar una batería de pruebas e indicar si el candidato evaluado es viable para cubrir el perfil del puesto, dentro de una organización sería más significativo si se empieza a establecer de una manera más formal desde su formación.

Así mismo la información complementaria que se requiera, podría ser cubierta en empresas donde los estudiantes mediante talleres o seminarios de educación continua realicen sus prácticas donde se les explique qué pruebas funcionan mejor, cuales son las técnicas de entrevista que arrojan más información para los psicólogos laborales, como se viene haciendo en las clínicas multidisciplinarias así se les facilitará la práctica al irse habituando y ejercer lo aprendido en las aulas, mientras no sean incorporados de forma oficial en la siguiente propuesta de plan de estudios

En comparación, con el plan de estudios anterior del cual obtuve mi formación académica, en las asignaturas de psicología clínica , educativa y PDA entre otras se nos enseñó aplicar pruebas psicométricas, y como entrevistar pacientes pero con un enfoque clínico, de tal modo que cuando realizábamos nuestras prácticas en las clínicas multidisciplinarias; estas herramientas fueron de suma importancia para desarrollarnos con los pacientes, aunque si se hubiera profundizado en el contenido de psicología laboral hubiera sido de gran ayuda para los egresados que nos interesó la psicología de las organizaciones ya que se nos hubiera facilitado el empezar a trabajar dentro del mercado profesional de los recursos humanos con mayor destreza puesto que es una área donde actualmente hay mayor campo trabajo y se puede adquirir una mayor perspectiva económica.

De este modo es importante saber que las modificaciones que se le realizaron al plan de estudios permitirán a los egresados salir con un mayor índice de

conocimientos, y esto podrá construir la base de perfiles profesionales generales con la formación y el entrenamiento adecuado, los cuales favorecerán sus habilidades de observación, análisis, habilidad de escucha, liderazgo entre otras para desarrollarlas en alguna organización, obviamente adecuándose a las circunstancias y particularidades idiosincráticas de desarrollo de las regiones en que se ejercerá, esto con un perfil más específico ante nuevos retos que se les presenten dentro de las empresas y por consiguiente esto tendrá una repercusión económica y social.

Cabe resaltar que el papel del psicólogo en las organizaciones varía según lo requiera la empresa pero si se refiere específicamente a su función como parte del departamento de recursos humanos el psicólogo laboral pone en práctica sus conocimientos, los aplica al proceso así como también a inferir respecto al comportamiento humano y organizacional para el mejor aprovechamiento de las habilidades y competencias de la fuerza de trabajo.

Zariñana (2004) menciona que la psicología laboral juega un papel de primer orden en cualquier empresa debido a que el profesional de esta área puede desempeñarse como el psicólogo laboral y así apoyar a los diversos departamentos, como a directivos y subordinados a tener una visión más clara en situaciones relacionadas con el trabajo, resolver dudas y servir como mediador entre los puntos de vista, como un reto importante, que a la vez es una aportación a la empresa, ya que tiene la capacidad de análisis, comunicarse de manera asertiva, por consiguiente analizará el contexto esto ayudará a los jefes y trabajadores a considerar problemáticas existentes desde diversas perspectivas para tener resultados más conciliadores en la dinámica laboral, el psicólogo que practica la asertividad previene a la organización de situaciones que quiera evitar.

De este modo la temática desarrollada en los capítulos anteriores examina una revisión histórica para delimitar el ámbito de estudio y de aplicación de la psicología laboral que abarcó las primeras aplicaciones de la psicología organizacional, y así mismo conocer sus principales influencias, sus descubrimientos y vínculos que tienen en la actualidad con otras disciplinas de la psicología del trabajo y de las organizaciones ya que poseen una gama

amplia de subdisciplinas relacionadas entre sí pero con su campo de aplicación bien establecido.

Así mismo, la función del psicólogo en las organizaciones es el punto cardinal de este trabajo ya que tiene una misión y un objetivo definido para su aplicación en la gestión de reclutamiento y selección de personal en los recursos humanos.

En conclusión el conocer teóricamente las funciones del psicólogo en el departamento de recursos humanos y por ende saber de qué manera involucra sus conocimientos a la hora de reclutar y seleccionar los recursos humanos de cualquier organización, es fundamental. Debido a la idea que existe de su función desde la selección de personal con el apoyo de herramientas, como la entrevista y la aplicación de test psicológicos, y tal idea se cumple en la práctica de los de recursos humanos, al comprender que el quehacer del psicólogo laboral va más allá de y por ello se estudió a fondo este tema.

Sin embargo, el futuro de la psicología en el ambiente de las organizaciones como fuente de empleo es muy prometedor no sólo para los nuevos estudiantes, sino también para los profesionistas en activo, ya que han surgido nuevas áreas de especialización que implican nuevas ramificaciones para el profesional de psicología en las organizaciones, y que actualmente se han creado puestos donde el psicólogo puede ejercer de manera próspera dentro de las organizaciones, como: director de desarrollo organizacional, ejecutivos de coaching, psicólogos de salud ocupacional, consultores de gestión del cambio y psicología del factor humano o psicología de la ingeniería entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar J. E. & Vargas J. E. (2010) *La investigación en psicología organizacional en México: Una revisión histórica*, consultado el 1 de diciembre del 2013, en red: http://www.conductitlan.net/notas_boletin_investigacion/78_la_investigacion_en_psicologia_organizacional_en_mexico.pdf
2. Allport, G. W. (1965). *Psicología de la personalidad* (2da ed.). Buenos Aires: Paidós.
3. American Psychological Association [APA]. (2010). *Diccionario conciso de Psicología*. México: Manual Moderno, pp. 175, 373, 427.
4. Blanch J.M. (1996). *Psicología Social del Trabajo*. México: McGraw Hill.
5. Blázquez M. A. (1981). *Claves de la Psicología, Colección Salvat, temas clave*. Barcelona: Salvat.
6. Boyes C. (2007). *El lenguaje del cuerpo*. Buenos Aires: Albatros. pp.10-23.
7. Bustillo, C. (1994). *La Gestión de Recursos Humano y la Motivación de las personas*. España: Capital Humano.
8. Casas, J. (1992). *Cómo reclutar y seleccionar el personal*. Barcelona: Vecchi S.A. pág.176.
9. Chiavenato, I. (1986a), *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc. Graw Hill.
10. Chiavenato I. (1988b) *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
11. Chiavenato, I. (1995c) *Manual de Reengenharia*. São Paulo: Makron Books.
12. Definición de Plan de estudios (2013) consultado el 3 de diciembre del 2013, en red: <http://definicion.de/plan-de-estudio/>.

13. Díaz-Guerrero. (2012). *Psicología del mexicano (Descubrimiento de la etnopsicología)*. México: Trillas. pp. 59-62.
14. Díaz, I. (1994) *Técnicas de la entrevista psicodinámica*. México: Pax, p. 23.
15. Díaz L. (1998) *Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Concepto, Historia y Método*, consultado el 27 de noviembre del 2013, en red: <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMANAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20SECRETARIADO%20EJECUTIVO/05/psicologia%20empresarial/pstro.pdf>
16. Dorsch, F. (1994). *Diccionario de Psicología (7ªed.)*. Barcelona: Heider.
17. Ducceschi, M. (1982). *Técnicas modernas de Dirección de Personal*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones, S.A.
18. Etapas de la entrevista (2013) consultado el 19 de noviembre del 2013, en red: <http://galeon.com/maplia/PsicOrg/3291EtapEntrv.htm>
19. Fernández, A. (2008) *Historia de los test psicotécnicos*, consultado el 29 de noviembre del 2013, en red: <http://www.tests-psicotecnicos.com/historia-de-los-test-psicotecnicos.html>
20. Feldman Robert S. (2009). *Psicología con aplicaciones en países de habla hispana*. Mc Graw Hill.
21. Fichter, J.H. (1957). *Sociology*. Chicago and London: University of Chicago Press.
22. Fischer G. (1990) *Psicología Social (Conceptos fundamentales)*, Madrid: Narcea, p. 31 – 32, 102.
23. Freudenberger, H. (1998). *Stress and Burnout and their implication in the Work Environment*. En Stellman (en inglés). *Encyclopaedia of*

occupational health and safety, vol. I .Geneva: International Labour Office id=ISBN 9789221098140.

24. Galindo E. (2004) Análisis del desarrollo de la Psicología en México hasta 1990. Con una bibliografía in extenso. *Psicología para América Latina*. Núm.2 Recuperado 07 de abril del 2006 de http://psicolatina.org/Dos/analisis_psicol.html
25. Galindo E. & Vorweg M. (1985).*La Psicología en México, en: Ciencia y Desarrollo*, Núm. 63.
26. GER (1991) Gran Enciclopedia Rialp: Humanidades y Ciencia, (Thorndike Edward Lee) consultada el 29 de noviembre del 2013, en red:http://www.canalsocial.net/ger/ficha_GER.asp?id=3126&cat=biografiasuelta
27. Goleman D. (1997a). *La inteligencia emocional*. México: Kairos
28. Goleman D. (2012b). *El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos*. Barcelona: Ediciones B, S. A., p. 12.
29. Grados J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual Moderno, p. 1-2.
30. Grados J. A. & Sánchez E. (2007).*La entrevista en las organizaciones*. México: Manual Moderno, pp. 57, 147.
31. Harold Koontz, Hill, Cyril O'Donnell. (1959). *Principles of Management*. New York: McGraw-Hil
32. Heidbreder, E.(1971).*Psicología del siglo XX*. La Habana: Ed Revolucionaria.

33. Infografía (2013) Un currículum con formato de infografía, consultado el 2 de diciembre del 2013, en red: <http://www.lanacion.com.ar/1439981-las-nuevas-tecnologias-buscar-y-seleccionar-personal>
34. Inteligencia Emocional (2013) Competencias Emocionales, consultado el 29 de noviembre del 2013, en red: <http://www.inteligencia-emocional.org/articulos/competenciasemocionales.htm>
35. Jost, JT., Glaser, J., Kruglanski, AW, and Sulloway, FJ. (2003). Political conservatism as motivated social cognition. *Psychological Bulletin*, 129. pp 339-375
36. Jung C. (et all) *¿Quién soy? (Tipos psicológicos y autorrealización)*. Barcelona: Kairós Biblioteca de la Nueva Conciencia.
37. Kerlinger F. (1983). *Investigación del comportamiento. Técnicas y Metodología*. México: Interamericana, pp. 337-338.
38. Laplanche J. & Pontalis J.B. (1996). *Diccionario de psicoanálisis*, México Barcelona: Paidós, p. 316.
39. Lara L. (1983) "La fundación de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México", en: Una década de la Facultad de Psicología: 1973-1983. México: UNAM.
40. Ley Federal del Trabajo (2013) STPS, consultada el 1 de diciembre del 2013, en red: http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma_laboral/archivos/Noviembre.%20Ley%20Federal%20del%20Trabajo%20Actualizada.pdf
41. Livy, B. (1975). *Job Evaluation: A. Critical Review*. Londres: George Allen And Unwin.
42. Llanos J. (2005). *Cómo entrevistar en la selección de personal*. México: Pax, p. 57

43. Mecanismos de defensa (2013) Wikipedia La enciclopedia libre, consultado el 20 de noviembre del 2013, en red: http://es.wikipedia.org/wiki/Mecanismo_de_defensa
44. McClelland D. (2006) Su concepto de «competencias directivas, consultado el 29 de noviembre del 2013, en red: <http://amalgamadeletras.blogspot.mx/2006/12/david-mcclelland-y-su-concepto-de.html>
45. McCrae, R. R. y Costa, P. T. (1994). The paradox of parental influence: Understanding retrospective studies of parent—child relations and adult personality. (En C. Perris, W. A. Arrindell, y M. Eisemann (Eds.), *Parenting and psychopathology*. New York: Wiley .pp. 107—125
46. Mc Gregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.
47. Mills, R. (2007). *El manual de competencias laborales Colección manuales de gerencia*. México: Panorama, p. 12.
48. Morga L. E. (2012). *Teoría y técnica de la entrevista*. México: Red Tercer Milenio, p.8.
49. Mota G. (1987). La enseñanza de licenciatura y posgrado de la Psicología Social en México. Ponencia presentada en el I Coloquio de Análisis de la Enseñanza la Investigación y el Ejercicio Profesional de la Psicología en México, México.
50. Mouret E. & Ribes E. (1977) "Panorámica de la enseñanza de la psicología en México", en: *Enseñanza e Investigación e Psicología* 3, (2), 6-20. Ribes, E. (1982). Algunas reflexiones sociológicas sobre el desarrollo de la Psicología en México. Conferencia Magistral, Tercer Congreso Mexicano de Psicología, México, D.F.

51. Nahoum Ch. (1990). *El proceso de la entrevista*. México: Kapeluz.
52. Ouchi, William. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge (Cómo pueden las empresas norteamericanas enfrentar el desafío japonés)*. New York: Avon Books.
53. Pereira G. (2013) Las nuevas tecnologías cambian el modo de buscar y seleccionar personal, consultado el 2 de diciembre del 2013, en red: <http://www.lanacion.com.ar/1439981-las-nuevas-tecnologias-buscar-y-seleccionar-personal>.
54. Personalidad (2013) consultado el 9 de noviembre del 2013, en red: <http://es.wikipedia.org/wiki/Personalidad>
55. Pichot P. (1991). *Los test mentales*. México: Paidós.
56. Planes de estudio (2013) ¿Cuál es la diferencia existente entre los términos "titulación universitaria" y "plan de estudios"?, consultado el 2 de diciembre del 2013, en red: <http://pre.universia.es/preguntas-frecuentes/estudios-universitarios/planes-estudio/>
57. Preciado H. & Rojas L. A. (1989) Notas sobre la enseñanza de la psicología en México: Estado actual y perspectivas de desarrollo, Revista de la Educación Superior Número 72, volumen 18, octubre – diciembre 1989, *Centro de Investigación y Servicios Psicológicos de la Universidad de Sonora, ANUIES, México*.
58. Proceso de selección de personal (2012) consultado el 21 de noviembre del 2013, en red: <http://www.youtube.com/watch?v=RpbG97ZQD7Q>

59. Psicología de la guerra (2011) consultada el 29 de noviembre del 2013, en red: <http://cienciaparagentedelettras.wordpress.com/2011/02/17/psicologia-de-la-guerra-como-adiestrar-a-un-soldado-para-matar/>
60. Psicología del trabajo y de las organizaciones (2013) consultada el 27 de noviembre del 2013, en red: http://es.wikipedia.org/wiki/Psicolog%C3%ADa_del_trabajo_y_de_las_organizaciones
61. Psicología Online (2013) ¿Qué es la entrevista y ¿Cuáles son los tipos de entrevista?, Consultado el 4 de Noviembre del 2013, en red <http://mentepsicologia.blogspot.mx/2011/08/que-es-la-entrevista.html>
62. Puchol, L. (1994). *Dirección y gestión de recursos humanos*. España: Perspectivas y prospectivas.
63. Ramón, M del P. R. (2000) Sistemas de Valuación de Puestos. Consultado el 13 de noviembre de 2001: http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/R/RamonFedzPilar_ValuacionPuestos.htm
64. Recursos Humanos (2009) Origen del término Recursos Humanos, consultado el 29 de noviembre del 2013, en red: <http://yuzmey-recursoshumanos.blogspot.mx/2009/07/recursos-humanos.html>
65. Reclutamiento (2013) consultado el 25 de noviembre del 2013, en red: <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/reclutamiento.pdf>
66. Reclutamiento de personal (2013) El prisma, el portal para investigadores y profesionales, consultado el 25 de noviembre del 2013, en red: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientodepersonal/

67. Reclutamiento masivo (2009) consultado el 27 de noviembre del 2013, en red: <http://www.1ksoft.com/2009/10/14/reclutamiento-masivo/>
68. Reuchlin M. (1992). *Historia de la Psicología*. México: Paidós, pp. 48-49
69. Reyes P. (1982). *Administración de Empresas: teoría y práctica. Vol.II*. México: Limusa.
70. RH en las empresas. (2013). *La función de recursos humanos en compañías de alto rendimiento, AMA American Management Association*. México: Leto S.A. de C.V.
71. RH en las empresas. (2013). *Líder multiplicador, Borghino Consultores Empresariales*. México: Leto S.A. de C.V.
72. RH en las empresas (2013) OCCMundial.com El sitio líder para encontrar empleo a cualquier nivel, Citado en RH en las empresas, 2013: 100-102.
73. Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y otras aplicaciones*. México D.F. : Pearson Education.
74. Romero B. (1977). *La administración de personal y su aplicación práctica en la empresa moderna*. México: CECSA.
75. Rotter, J.B. (1975). Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43, 56-67.
76. Rul-Ian G.B. (1992). *Administración de recursos humanos*. Córdoba: Etea.
77. Sánchez F.B. (1993). *Técnicas de administración de recursos humanos (3ra ed.)*. México: Limusa.

78. Sangrador J. L. (1982). *Interacción humana y conducta social (Aula Abierta)*. Barcelona: Salvat, p. 36
79. Santiago Z. (et al). (1989). *Psicología, Foresman and Illinois: Company Glenview*. E.U.A. : Edit Scott
80. Schultz D. & Schultz S. (2010). *Teorías de la personalidad*. México: CENGAGE XIII Learning, pp. 5, 9, 45, 97, 229, 297, 345, 371, 397
81. Sheldon, W. H. (1942). *The Varieties of Temperament (A Psychology of Constitutional Differences)*. Cambridge: Harper & Brothers.
82. Taylor, F.W. (1911): *Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Brothers. Reimpresión en 1967 por Norton.
83. Test HTP (2013) Test de la casa/árbol/persona, consultado el 2 de diciembre del 2013, en red: http://www.psicoadactiva.com/servicios/s_ftp.asp
84. Turner, J. C. (1982). "Towards a cognitive redefinition of the social group". In Tajfel, H. *Social identity and intergroup relations* (Cambridge, UK: Cambridge University Press): 15–40.
85. UNAM (1998) Taller de reclutamiento y selección de personal, Plan 98 de la Licenciatura de Administración, del área de Recursos Humanos, p. 97., consultado el 4 de noviembre del 2013, en red: http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/reclutamiento_y_seleccion.pdf
86. Valderrama, I. P. & Jurado C. S. (1985) La psicología aplicada al estudio y tratamiento de la delincuencia en México (1920-1940). *Revista Mexicana de Psicología*, 2, pp. 176.187.

87. Varela N. (2013) Reclutamiento a través de internet, consultado el 2 de diciembre del 2013, en red: <http://www.laboral-social.com/II.reclutamiento-a-traves-de-internet.html>
88. Zayas P. M. (2010) Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal, consultado el 29 de noviembre del 2013, en red: <http://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.htm>