PSICOLOGÍA
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

UNIDAD 5

ATRACCIÓN DEL PERSONAL HACIA LA EMPRESA

Todo sistema organizacional es productivo, en el sentido más amplio de la palabra. Para una organización industrial los procesos fundamentales que le permiten conseguir sus objetivos son:

1. El proceso de producción o transformación de materiales.

2. El proceso de comercialización de sus productos y servicios.

3. El proceso de investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios.

4. El proceso de financiamiento.

5. El proceso de desarrollo de la organización.

6. El proceso de desarrollo del personal que integra la empresa.

Para la psicología de las organizaciones estos dos últimos son especialmente relevantes, aunque también dedicaremos un espacio destinado a la comercialización, respecto a las acciones que se orientan bajo la línea de la mercadotecnia.

El proceso del desarrollo personal de la organización está constituido por dos subprocesos:

1. La atracción del personal para que llegue a formar parte de la institución

2. La retención y desarrollo del mismo, que implica tres elementos:

a. El desarrollo personal en cuanto habilidades, conocimientos, actitudes, visión y posibilidades de cada una de las personas que la integran;

b. El reconocimiento a las aportaciones, logros, los esfuerzos y los méritos de dichas personas;

c. El crecimiento, considerado como la posibilidad de la persona de realizar siempre actividades retadoras, novedosas y gratificantes.

Por último, conviene tener presente que este proceso se encuentra dentro del sistema productivo de la organización, por lo que interactúa íntimamente con todos y cada uno de los elementos restantes.

5.1. SUBPROCESO DE ATRACCIÓN DEL PERSONAL

¿Qué es el subproceso de la atracción del personal?

No todas las organizaciones captan personal de la misma forma. La respuesta a la pregunta de qué tipo de organización vale la pena enriquecer con creatividad y las mejores habilidades, a la vez que aportar a la misma horas y horas de esfuerzo y trabajo intenso, seguramente depende del hecho de que la valoración de las instituciones es muy distinta dependiendo de sus fines, de su ambiente interno, de su prestigio en la comunidad, y otras circunstancias diversas.

Esto es un punto de partida simple pero vital en la consideración del tipo de personas que puedan sentirse atraídas a colaborar con una organización que pretende hacerse de los mejores trabajadores, empleados voluntarios o personas en general.

Pongamos un ejemplo: una empresa con prestigio social de calidad, interés por sus clientes, liderazgo en el mercado, productos insuperables, entre otras características, actuará seguramente como un imán poderoso que traerá personas altamente competentes y preparadas y a otras colocadas en el otro extremo, es decir, falta de preparación, indolencia y conformismo. Por otra parte, una institución cuyo prestigio social sea pobre y que se caracterice porque quienes trabajan ahí se enriquecen ilícitamente en unos cuantos meses (sin la necesidad

de trabajar arduamente) y que lo importante no es la capacidad técnica profesional, sino la habilidad para identificar con cual jefe es con quien se debe quedar bien, seguramente no atraerá a personas altamente competentes y preparadas, sino solo a las que podemos catalogar en el otro extremo.

Hacer atractiva nuestra organización a los ojos de las personas talentosas es solo una parte que corresponde propiamente al reclutamiento de los candidatos que se deseen ingresar a ella. Visto en su totalidad, el subproceso de la atracción de personal implica los siguientes procedimientos o ciclos de trabajo:

1. Vacante.

2. Requisición.

3. Perfil de puesto.

4. Reclutamiento.

5. Pre solicitud.

6. Solicitud.

7. Entrevista inicial.

8. Exámenes psicométricos.

9. Exámenes de aptitudes.

10. Entrevista especializada.

11. Examen médico.

12. Estudio socioeconómico.

13. Contratación.

14. Inclusión en la nómina.

15. Alta ante las autoridades.

16. Preparación de su vinculación total.

17. Integración al desarrollo.

En algunas organizaciones no se realizan todos los procedimientos listados en el párrafo anterior; unas veces por conveniencia, otras por ignorancia. En algunos casos más, el orden de algunos de estos varía, a fin de hacerlos acordes con otros ciclos de trabajo de la organización.

Como parte del proceso de desarrollo de personal, este subproceso recibe insumos provenientes de otros componentes de dicho proceso, así como también genera productos que sirven para enriquecer el quehacer de los demás subprocesos. A fin de logran una compresión más clara de dichas interrelaciones, analizaremos detenidamente cada uno de los elementos que las componen.

5.2 VACANTE.

La vacante es, evidentemente, el puesto que se encuentran desocupado y que constituye el disparador del subproceso. Las razones por las cuales se puede tener un puesto vacante son:

1. Se crea un puesto nuevo definitivo en la organización.

2. Por una necesidad temporal de la organización se crea un puesto eventual, como cuando se desea desarrollar un proyecto temporal, o bien se pretende suplir a una persona (o a grupos de personas) durante sus periodos vacacionales, sea por permisos o por incapacidades prolongadas.

3. La salida, promoción o transferencia de una persona, cuyo puesto requiere ser reemplazado.

No siempre existe el conocimiento claro de las vacantes de una organización, aunque parezca extraño. Esto repercute en el subproceso de la misma. La contratación indiscriminada del personal sin un control adecuado puede conducir a un crecimiento considerable en los gastos de operación. Por otra parte, la resistencia a cubrir las vacantes provoca igualmente, incremento en los costos, debido a que se genera mayor presión en el personal de planta que debe suplir las funciones del puesto no ocupado, provoca que se pase tiempo extra o

incrementa las demoras en la presentación de servicio, flujo de información, etcétera.

Desde el punto de vista de la psicología organizacional, las vacantes son una buena oportunidad para repensar y, en su caso, confirmar o redefinir las características que se esperan de las personas que ocuparan el puesto actualmente vacante. Más adelante hablaremos de este aspecto, al abordar el punto relativo al perfil del puesto; sin embargo, es importante señalar que cada vacante es una oportunidad de revisión en este sentido.

5.3 REQUISICIÓN DEL PERSONAL.

La requisición es el documento de solicitud mediante el cual el responsable de un área organizacional solicita que la plaza que no está ocupada en ese momento dentro del grupo de personas a su cargo sea autorizada y cubierta. Este documento es importante ya que permite conocer el número de vacantes que se encuentran en proceso en ser cubiertas, así como el tiempo que se emplea en reclutar, seleccionar y contratar a un nuevo miembro.

Como mencionamos anteriormente, las vacantes son una gran oportunidad de reconsiderar las conductas y los productos del trabajo que se esperan del puesto y, aunque estas no sean registradas en la requisición, las modificaciones importantes que se hagan en el perfil se deberán considerar durante este paso.

En el siguiente esquema se muestran los datos que comúnmente son requeridos en las hojas de requisición de personal.

En empresas micro y pequeñas no se hace el requerimiento de personal, debido al número de personas y por lo tanto de puestos dentro de la misma; mientras que en las grandes organizaciones ya se empiezan a utilizar otros mecanismos, como la generación automatizada de requisiciones a partir de las bajas en las nóminas del personal.

PSICOLOGÍA

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Hoja de requisición de personal.

Puesto solicitado:_____	Número:_____
Departamento:_____	Clave:_____
Fechas: De hoy:_____ De la que se requiere le candidato:_____	
Tipo de contratación: Planta:_____ Eventual por tiempo determinado:_____	
Fecha de inicio:_____	
Fecha de término:_____	
Eventual por obra determinada:_____	
Obra a realizar:_____	
Origen de la contratación Puesto de nueva creación:_____	Suplir una baja:_____ Suplir vacaciones:_____ Suplir incapacidad:_____

En caso de requerirse alguna característica especial no incluida en el perfil del puesto previamente autorizado o si dicho perfil ha sufrido modificaciones, favor de especificar las mismas o anexar el perfil nuevo:	
Solicitante	Jefe inmediato

FUENTE: ZEPEDA Herrera Fernando. Psicología organizacional. Edit. Pearson pág. 169.