



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
IZTACALA

MANUAL PRÁCTICO PARA EL PSICÓLOGO  
ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A :  
MÓNICA GABRIELA SALINAS GONZÁLEZ

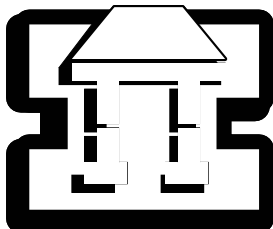
ASESOR:

LIC. BERTHA ESTHER GALLEGOS ORTEGA

DICTAMINADORES:

DR. MARCO EDUARDO MURUETA REYES

LIC. JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CÁZARES



TLALNEPANTLA, EDO. DE MÉXICO

2005



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.

“La vida de cada hombre es un camino  
hacia sí mismo, el intento de un camino,  
el esbozo de un sendero”

**-- Hermann Hesse --**

# AGRADECIMIENTOS

## **Señor:**

Te agradezco tu infinito amor, por darme una segunda oportunidad para vivir. Por permanecer todo este tiempo a mi lado cuidándome y amándome. Por otorgarme la oportunidad de cumplir con una misión en esta vida y saber la responsabilidad que esto implica. Señor yo en ti confío, gracias.

## **Mami:**

Quiero agradecerte todo el esfuerzo inmenso que has hecho como madre por apoyarnos, por procurarnos en todo momento a mis hermanos y a mí. Gracias por estar a mi lado en cada etapa de mi vida, por tus cuidados, desvelos y llamadas de atención. Gracias por tu ejemplo de mujer valiente. Y simplemente gracias por haberme dado la vida. Te amo.

## **Papá:**

Gracias por todo tu apoyo que me has dado por haberme dado la oportunidad de estudiar de forjarme un porvenir, pues indudablemente no lo hubiera logrado sin su ayuda. A pesar de las dificultades que hemos vivido quiero expresarte mi gratitud y mi amor por ti.

## **Abuelita:**

Quiero darte las gracias por criarme junto con mi mamá, por darme ese amor y cuidados de madre. Gracias por enseñarme tu fortaleza y tu valor para salir adelante. Abue gracias por decidir pasar estos años con nosotros, gracias por tu apoyo. Te amo abuelita.

## **Hermanos:**

Gracias por haber estado siempre a mi lado, por tantos momentos felices que hemos pasado y por esos momentos difíciles en los cuales nos hemos apoyado. Y pase lo que pase siempre me sentiré orgullosa de ustedes. Los amo.

**Sarita:**

Eres un bebé que esperamos con mucho amor e ilusión en la familia. Tu llegada nos ha traído mucha felicidad a cada uno de nosotros. Tu me inspiras ha ser mejor ser humano. Te amo chiquita.

**A mis amigas:**

Quiero agradecerles su tiempo, su espacio, sus sentimientos que me brindaron durante mi estancia en la UNAM, por todos esos momentos tan padres que viví a su lado, Carmen, Gloria, Salo, Cindy y Vane. Gracias.

**Madrinas:**

Gracias por ir de la mano conmigo en este difícil camino del autoconocimiento. Por hacerme sentir en cada momento su apoyo incondicional y su deseo de que emprendiera el vuelo. Gracias por todo lo que me han brindado desinteresadamente y por fortalecerme con sus experiencias.

**A mi Alma Mater:**

*La Universidad Nacional Autónoma de México*, mi casa, muy agradecida estoy por haberme elegido para formarme dentro de tus aulas. Gracias por haberme dado una visión más amplia del mundo. Y por haber sido el lugar donde conocí gente extraordinaria y donde viví momentos maravillosos. Gracias.

**A mis asesores:**

Doc. Marco Morueta Reyes

Lic. Bertha E. Gallegos Ortega

Lic. Esteban Vaquero Cázares

Gracias por sus observaciones y su tiempo, dedicado a este trabajo.

**Lic. Bertha Gallegos:**

Gracias por tus valiosas asesorías, por tu tiempo, por tu paciencia que me mostraste durante en este proceso, con admiración y respeto, gracias.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO 1	
HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	
1.1. Reseña Histórica de la Psicología Industrial	11
1.2. La Organización	15
1.3. Reclutamiento y Selección de personal	16
CAPÍTULO 2	
PRINCIPALES FUNCIONES DEL PSICÓLOGO EN LA ORGANIZACIÓN	
2.1. Orientación al trabajador	18
2.2. Reclutamiento y Selección de personal	20
2.3. Higiene y Seguridad de personal	22
2.4. Capacitación y Desarrollo del personal	24
2.5. Compensación y Beneficios Sociales	25
2.6. Análisis y Descripción de puestos de trabajo	27
2.7. Desarrollo Organizacional	28
2.8. Investigación de Mercado y Marketing	29
2.9. Características del Psicólogo organizacional	29

## CAPÍTULO 3

### VISION TRADICIONAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

3.1. Vacante	32
3.2. Requisición de personal	32
3.3. Descripción del puesto y elaboración del perfil psicológico	33
3.4. Reclutamiento	33
3.4.1. Fuentes de Reclutamiento	34
3.4.1.1. Fuente Interna	34
3.4.1.2. Fuente Externa	35
3.5. Preselección	37
3.6. La entrevista de selección	38
3.6.1. Etapas de la entrevista	39
3.6.1.1. Preparación	39
3.6.1.2. Apertura	40
3.6.1.3. Rapport	40
3.6.1.4. Approach	40
3.6.1.5. Empatía	40
3.6.1.6. Crear un buen clima	41
3.6.1.7. Desarrollo de la entrevista	41
3.6.1.8. Cima	41
3.6.1.9. Cierre	41
3.6.1.10 Datos Generales	42
3.6.1.11. Datos Escolares	42
3.6.1.12. Ocupacional	42
3.6.1.13. Concepto de si mismo	43
3.6.1.14. Metas	43
3.6.1.15. Familiar	43
3.6.1.16. Pasatiempos	43

3.6.1.17. Salud	44
3.6.2. Tipos de entrevista	44
3.6.2.1. Entrevista dirigida	44
3.6.2.2. Entrevista libre o no dirigida	45
3.6.3. Tipos de preguntas en una entrevista	45
3.6.3.1. Preguntas basadas en hechos	46
3.6.3.2. Preguntas basadas en causas	46
3.6.3.3. Preguntas basadas en valores	46
3.6.4. Informe de la entrevista	47
3.7. Selección	47
3.7.1. Pruebas Psicológicas	47
3.7.1.1. Pruebas de inteligencia	49
3.7.1.2. Pruebas de personalidad	49
3.7.1.3. Pruebas específicas	50
3.7.1.4. Pruebas de aptitudes	50
3.8. El informe global	50
3.9. El seguimiento	51

## CAPÍTULO 4

PRESENTACION DE LA NUEVA PROPUESTA DEL MANUAL PRÁCTICO PARA EL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	52
Conclusiones	79
Anexo	81
Bibliografía	91



## RESUMEN

Se elaboró una nueva propuesta para un manual práctico en el proceso de reclutamiento y selección, para el psicólogo organizacional.

Para lograr este trabajo se llevó a cabo una investigación documental con el fin de obtener la información necesaria y poder elaborar la nueva propuesta.

Esta idea partió del objetivo que fue proporcionar al psicólogo organizacional una guía que lo llevara paso por paso en el proceso de reclutamiento y selección aportándole la función del psicólogo en cada fase, además de presentarle las actitudes que se deben de tomar en cuenta para poder prestar un mejor servicio y aquellas actitudes que el psicólogo debe cuidar mucho de no llevarlas a cabo, pues la labor que el psicólogo organizacional es muy delicada pues tiene en sus manos vidas humanas y en todo momento debe aplicar correctamente sus conocimientos.

Este manual proporciona al psicólogo organizacional una visión mayor que ofrecen los manuales tradicionales que únicamente se enfocan en cada fase del proceso y sus características pero que no ahondan en las funciones que debe realizar el experto en comportamiento humano.

Por tal motivo se decidió presentar en este trabajo la visión tradicional del proceso de reclutamiento y selección y la nueva propuesta enriqueciendo el contenido de este.

# INTRODUCCIÓN

“El ideal es convertir la profesión en una vacación”

B. Shaw

La psicología organizacional como toda ciencia aplicada a resolver problemas concretos pretende utilizar conocimientos teóricos, adquiridos por la experiencia o la reflexión. Su base teórica es el conocimiento de la conducta humana en el trabajo, y las situaciones a las que pretende aplicar estos conocimientos son a las realidades laborales en una época y un lugar determinado, tiene por fin, el mejorar este comportamiento haciéndole más satisfactorio para el individuo y más útil para la sociedad (Blum, 1985).

Y partiendo de esta idea, para la mayoría de las organizaciones es de suma importancia que esta ciencia coadyuve a conquistar y mantener personas dentro de la empresa que trabajen y den el máximo de sí mismos con una actitud positiva y favorable, pues de esto depende su buen funcionamiento y evolución como organización.

El proceso de Reclutamiento y Selección implica una serie de pasos específicos que se emplean para poder decidir que solicitantes deben ser contratados. Se inicia el proceso en el momento en que una persona solicita en empleo y finaliza cuando se toma la decisión de contratar al solicitante.

Por lo tanto es necesario implementar un buen sistema de reclutamiento y selección que logre reducir índices de rotación, ausentismo, descontento con el empleo o la organización.

Por eso es elemental que cada organización cuente con un manual de procedimientos que especifiquen los pasos a seguir en cada etapa del proceso de reclutamiento y selección además de tomar en cuenta que actitudes, conocimientos y habilidades deben ponerse en prácticas y cuales uno debe evitar.

De aquí parte la propuesta del presente trabajo que como ya lo había mencionado es proporcionar al psicólogo organizacional una guía práctica que lo lleven paso por paso en el proceso de reclutamiento y selección.

En el primer capítulo se resumen, por medio de la investigación documental, los aspectos más relevantes acerca de la historia de la Psicología Industrial así como se presentan sus fundadores y sus principales aportaciones a la materia.

En este mismo capítulo también se definen dos ejes fundamentales en este trabajo: la organización y el reclutamiento y selección de personal que nos ayudarán a tener una mejor comprensión de los capítulos restantes.

En el segundo capítulo se presentan las principales funciones que realiza el psicólogo dentro de una organización así como los conocimientos y habilidades con los que debe de contar para poder llevar a cabo su trabajo eficazmente.

En el tercer capítulo se presenta el proceso de reclutamiento y selección, con una visión tradicional el cual se muestra como una guía que lleva al lector paso por paso durante el proceso de reclutamiento y selección.

En el cuarto capítulo se presenta la nueva propuesta o visión en el manual práctico para el psicólogo organizacional en el proceso de reclutamiento y selección, en el cual se proponen las funciones del psicólogo en cada fase así como las actitudes que debe de tener como las actitudes y conductas que debe de evitar realizar durante este proceso.

La finalidad de este trabajo es poder aportar elementos teóricos prácticos valiosos que sirvan como una guía útil para el psicólogo organizacional, alumnos y maestros que estén interesados en conocer el proceso de reclutamiento y selección.

# CAPÍTULO 1

## HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### 1.1. Reseña Histórica De La Psicología Industrial

Comencemos por mencionar a los “padres de la disciplina”, Walter Dill Scout, Hugo Munsterberg y el ingeniero Frederick W. Taylor .Los dos primeros psicólogos, discípulos de Wilhem Wundt de quien tomaron los métodos y procedimientos utilizados en el laboratorio para el estudio de las diferencias individuales, y las orientaron para el mundo de la industria y del trabajo (Munduate, 1997).

A continuación las aportaciones más importantes de estos tres hombres:

El 20 de Diciembre de 1901 el psicólogo de la Northwestern, Walter Dill Scout pronunció un discurso analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad haciendo un estudio del comportamiento de los consumidores.

También escribió varios libros en los que trataba de hacer que la psicología influyera en el campo más amplio de los negocios, no solamente en el de la publicidad (Ferguson cit. en Blum, 1985).

Por su parte el psicólogo alemán Hugo Munsterberg quien fuera director de laboratorio de psicología en Harvard, junto con su amigo Walter Dill Scott aplicó el método experimental a gran cantidad de problemas relacionados con el contexto industrial que trata ampliamente en su obra *Psychology and Industrial efficiency*, este libro sirvió de modelo para el desarrollo de la Psicología Industrial, definió los conceptos de productividad y rendimiento como efecto de la contribución y el esfuerzo de los trabajadores incluyendo temas como el aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta (Rodríguez, 1999; Blum,1985).

Por otro lado el ingeniero Frederick W. Taylor destacaba por su obra *Principles of Scientific Management*, con lo que inaugura una corriente: la

dirección científica del trabajo; con estas aportaciones no sólo aumentó la productividad del trabajador sino evitó la realización de esfuerzos innecesarios y pérdida de tiempo.

En sus escritos Taylor sugería lo siguiente (Spector, 2002) :

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

Estas ideas que aportó Taylor, siguen evidentemente vigentes en nuestros días.

Posteriormente creó oficinas de reclutamiento y selección y demostró que el adiestramiento de los trabajadores era necesario. Además aportó innovaciones organizacionales que modifican en gran medida la práctica laboral en la descripción de puestos, la implementación de los programas de incentivos y la organización de los procesos del trabajo (Arias 1994; Garzón 1998, cit en Armenta, 2002).

A estas grandes aportaciones le seguiría la Primera Guerra Mundial en el año de 1914, y con ella también vendrían importantes estudios de esta disciplina, pues los psicólogos tuvieron una participación activa en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército, adiestramiento y evaluación del rendimiento, así como análisis de puestos.

Después de las primeras tentativas realizadas en los campos de la selección, entrenamiento y diseño del trabajo, los psicólogos estaban convencidos de su capacidad para ayudar al país en tiempos de guerra. Elaboraron test de inteligencia general para alfabetos *Army Alfa* para analfabetos *Army Beta* (Rodríguez, 1999). Gracias a esta colaboración lograron el reconocimiento social de la disciplina al considerar que podría hacer contribuciones útiles a la sociedad civil, tal y como las había hecho al ejército.

Terminando el conflicto bélico, los psicólogos industriales abrirían amplias brechas en los campos de la consultoría, de la investigación y la industria.

Para 1917 inicia la revista más antigua del área el *Journal of Applied Psychology*, cuyos primeros números, como es lógico, estuvieron dedicados a las relaciones prácticas entre la psicología y la guerra (Rodríguez, 1999).

En 1919 Scott y otros investigadores fundaron la *Scott Company of Philadelphia*, esta fue la primera organización de consultoría psicológica que se creó y se orientó hacia los problemas del personal en la industria (Blum, 1985).

Durante los años posteriores a la primera guerra mundial, la industria comenzó a interesarse por los estudios de la psicología Industrial, algunas empresas como *Procter & Gamble*, *Philadelphia Company* y la fábrica en *Hawthorne* de la *Wester Electric*, en el año de 1924 realizaron experimentos que abarcaron las relaciones humanas, el espíritu de equipo, la motivación ,descubriendo que las condiciones sociopsicológicas del ambiente laboral tienen mucha más importancia potencial que las condiciones físicas (aumento de luminosidad, periodos de descanso, almuerzo gratis, jornada laboral más corta, etc.).

Los resultados más importantes se obtuvieron cuando se eliminaron todas las mejorías ambientales realizadas y aún así la productividad seguía creciendo (Schultz, 1991 cit. en Armenta, 2002).

La Segunda Guerra Mundial fue uno de los factores más importantes para el crecimiento de la psicología en la industria pues contribuyó enormemente al esfuerzo bélico demostrando a muchas personas que la psicología aplicada podría ofrecer múltiples contribuciones importantes y prácticas. Así como en la Primera

Guerra Mundial, se hizo hincapié en la construcción de pruebas para seleccionar y clasificar a los reclutas. También se elaboraron programas de selección de oficiales, varios programas de adiestramiento especializado y técnicas de análisis de puestos y evaluación del rendimiento (Blum, 1985).

En esta ocasión el amplio equipo de psicólogos que se integró en el ejército estaba dirigido por Walter Bingham. Este equipo desarrolló un test de gran amplitud y complejidad: *Army General Classification Tests (AGCI)* así como otros proyectos de interés relacionados con las temáticas tradicionales, selección, clasificación y evaluación, con la toma de decisiones en contextos estresantes, diseños de equipos, maquinaria y herramientas.

La etapa de los años 50's es importante porque supone ya la consolidación del área, después de los servicios prestados al ejército durante este segundo período bélico, en el que se desarrollaron test más complejos, estudios sobre absentismo, factores sociales, motivacionales y actitudes, además de otros temas que fueron siendo de gran interés y que durante este periodo adquieren una gran representatividad son los referidos a la evaluación del trabajo, fatiga, eficiencia en el trabajo, moral, satisfacción y accidentabilidad laboral.

La década de los 60's estuvo orientada hacia perspectivas más psicosociológicas, y sus temas de mayor interés fueron los relacionados con la estructura, la tecnología y las tareas.

Las razones de este cambio en la forma de concebir las organizaciones se resumen de la siguiente manera:

- Búsqueda de nuevos paradigmas en la ciencia en general y en las Ciencias Sociales en particular.
- Aplicación de la perspectiva del sistema abierto al estudio de las organizaciones.
- Incremento del tamaño y complejidad de las organizaciones.
- Incremento de la influencia sindical y estatal sobre la vida de éstas.
- Preocupación por estudiarlas como actores sociales visibles.
- Avances en el desarrollo tecnológico.

El periodo que comprende de 1970 en adelante viene marcado por una fuerte crisis económica que influirá profundamente en la dinámica de las organizaciones.

No obstante, se sigue prestando atención a la áreas aplicadas, tales como análisis de procesos, rediseño de estructura, desarrollo de competencias, evaluación del personal, roles y desempeño de roles, estrés y salud, influencia de grupo, relaciones sindicatos-dirección, toma de decisiones, comunicación, programa de mejora continua, etc. (Rodríguez, 1999).

## 1.2. La Organización

Ahora revisemos algunas definiciones que apuntan lo que es una organización:

Comenzaremos con la definición que nos da el diccionario de la Lengua Española, nos dice que es una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Schermerhorn (1987) nos da otra definición la cual nos explica que una organización es un conjunto de personas que laboran en un área específica de trabajo para lograr un propósito común.

La tercera definición nos la da Schein (1982) e indica que la organización es como la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo a propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

La cuarta definición nos señala que las organizaciones son creaciones humanas, son entidades en las que individuos interactuantes y principalmente interdependientes trabajan con una estructura para lograr un objetivo común. Tienen diferentes formas, sus metas son variadas (Furnham, 2001).

La quinta definición y más completa que las anteriores sustenta que la organización es el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda



mutua, e implica que hay que alcanzar algunos objetivos o finalidades comunes a través de la coordinación de actividades y esto 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 de trabajo".

Esta distribución de trabajo está dada por una "jerarquización de la autoridad" Pues es necesaria para poder dirigir o limitar las diversas actividades que llevan a cabo los individuos en una organización (Grados, 2003).

Por lo tanto la definición más sencilla hasta la más completa de lo que es una organización encontramos puntos en común como:

- Está formada por una agrupación de personas
- Trabajan unidos para alcanzar un fin determinado.
- Hay una división del trabajo y funciones, y esto se da a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

### 1.3. Reclutamiento y Selección de Personal

Comencemos por definir que es el reclutamiento, según el Diccionario de la Lengua Española significa *reunir gente para un propósito determinado*, otra definición es la que menciona Dolan (1999) la cual señala que el reclutamiento es el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo.

Por lo tanto el propósito del reclutamiento es obtener un número idóneo de candidatos potencialmente calificados para las vacantes a cubrir y entre los cuales poder elegir.

Ahora definiremos lo que es selección, de acuerdo con el Diccionario de la Lengua Española selección es la acción y efecto de elegir a una o varias personas o cosas entre otras, separándolas de ellas y prefiriéndolas. Dolan (1999) apunta que el proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de

a quién deberá contratarse. Tiene que ver con el hecho de asegurarse que las características del puesto del trabajo y de la organización se adecuen a los conocimientos, habilidades, aptitudes del individuo. Arias (1986) señala que la selección de personal es pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Por lo tanto selección de personal es optar por el o los mejores candidatos, asegurándose, que éstos cumplan con las características de la vacante.

## CAPÍTULO 2

# PRINCIPALES FUNCIONES DEL PSICÓLOGO EN LA ORGANIZACIÓN

### 2.1. Orientación al Trabajador

La labor del psicólogo en esta área comprende la elaboración de programas de orientación y el proceso de incorporación de la persona al puesto de trabajo.

Estos programas de orientación constituyen un instrumento de socialización especialmente efectivo. Ya que la inmensa mayoría de los recién venidos experimenta un deseo intenso de obtener aceptación, casi todos intentan adoptar las pautas de conducta que rigen en la organización.

Y durante el proceso de incorporación de la persona al puesto de trabajo, el psicólogo adopta un papel activo pues es él casi siempre o acompañado por el supervisor o jefe directo de la persona, los o el encargado de efectuar las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto, con personas que trabajan en otros departamentos y con quienes mantendrán diferentes relaciones.

A medida que una persona se expone a la orientación, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se incorporan de manera paulatina a las actuaciones espontáneas de la persona, hasta que finalmente el recién llegado se adapta por completo. En ese momento es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto.

Wheter, (2000) menciona que los temas más comunes cubiertos en los programas de orientación de nuevos empleados, son:

Temas de la organización global:

- Historia de la compañía
- Estructura de la compañía

- Nombre y funciones de los ejecutivos principales
- Estructura de edificios e instalaciones
- Periodo de prueba
- Normas de seguridad
- Línea de productos o servicios
- Descripción del proceso de producción
- Políticas y normas

Prestaciones y servicio al personal:

- Política salarial y de compensación
- Vacaciones y días feriados
- Capacitación y desarrollo especiales
- Asesoría profesional
- Seguros individuales y/o de grupo
- Programas de jubilación
- Servicios médicos especiales
- Servicios de cafetería y restaurante

Presentaciones:

- Al supervisor
- A los capacitados
- A los compañeros de trabajo
- A los subordinados

Funciones y deberes específicos:

- Ubicación del puesto de trabajo
- Labores a cargo del empleado
- Normas específicas de seguridad
- Descripción del puesto
- Objetivo del puesto
- Relación con otros puestos.

Por lo tanto el propósito de la orientación consiste en hacer expedito el proceso de socialización mediante el cual el empleado adopta los valores y normas de la organización.

#### Habilidades y Conocimientos del Psicólogo como orientador

- Capacidad de escucha: habilidad para prestar atención a lo que se oye, y a la vez entender lo que se está diciendo.
- Habilidades sociales
- Habilidades de comunicación
- Habilidades pedagógicas
- Conocimientos de toda la organización

## 2.2. Reclutamiento y Selección de Personal

Las actividades que tiene que enfrentar el psicólogo en el proceso de reclutamiento y selección de personal son diversas y estas a su vez le exigen contar con ciertas actitudes, habilidades, que funcionen a su vez como herramientas para poder efectuar cada fase del proceso con éxito. Como ya habíamos mencionado en el capítulo anterior el reclutamiento es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. Es la base para la etapa siguiente:

Selección: es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil (Alles, 2000).

Arias (1986) afirma que la selección es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

El número de pasos o fases en el proceso de reclutamiento y selección que el Psicólogo Organizacional realice cambia de acuerdo con la magnitud de la organización y los objetivos de éstas, de manera general son los siguientes:

- vacante
- análisis y descripción del puesto de trabajo a cubrir
- elaboración del perfil psicológico
- reclutamiento
- preselección
- entrevistas preliminares
- evaluación psicométrica
- entrevista a profundidad
- reporte
- contratación

Cuando el Psicólogo organizacional implementa un buen sistema de reclutamiento y selección logra reducir índices de rotación ya que los trabajadores bien elegidos e integrados a sus labores y a la organización, faltan menos y no renuncian con la misma frecuencia que los mal elegidos o descontentos con su empleo y/o compañía., además las organizaciones pueden contar con equipos de trabajo de alto rendimiento en todas sus dimensiones, lo que trae eficiencia y eficacia, amor al trabajo y la alegría de compartir con otros el desarrollo organizacional.

## Habilidades y Conocimientos del Psicólogo en Reclutamiento y Selección

- ▶ Capacidad de escucha
- ▶ Capacidad de observación
- ▶ Capacidad para la toma de decisiones
- ▶ Comprensión de la dinámica de grupo
- ▶ Habilidades para el trabajo en equipo y su fomento
- ▶ Habilidades de entrevista
- ▶ Habilidades sociales
- ▶ Habilidades de comunicación
- ▶ Habilidades de negociación
- ▶ Conocimientos en pruebas de evaluación
- ▶ Conocimientos de contratación
- ▶ Conocimientos de estadística
- ▶ Conocimientos en informática

### 2.3. Higiene y Seguridad de Personal

La seguridad laboral y los accidentes se encuentran entre las más antiguas preocupaciones de la psicología organizacional, remontándose a principios del siglo XX (Muchinsky , 2002).

Los investigadores de diferentes disciplinas afrontan el problema de los accidentes laborales desde muchas perspectivas, pero la reducción de su frecuencia y gravedad, es labor de todos. Por su parte el psicólogo está a cargo de la elaboración de programas de higiene y salud en el trabajo orientados a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

Estos programas de higiene en el trabajo se refieren a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del

cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

La Seguridad y la higiene en el trabajo son actividades ligadas que repercuten de manera directa en la continuidad de la producción y la moral de los empleados. La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas (Chiavenato , 2000).

Por lo tanto la Higiene y Seguridad en el trabajo, se refiere a las normas y procedimientos tendientes a proteger la salud, (física, mental, social), del trabajador y su seguridad. Se trata de preservarlo de los riesgos inherentes a las tareas que realiza y al ambiente donde se ejecutan.

#### Habilidades y Conocimientos del Psicólogo en Higiene y Seguridad Laboral

- Capacidad de observación
- Capacidad de organización
- Capacidad de análisis
- Habilidades sociales
- Habilidades de comunicación
- Habilidades pedagógicas
- Habilidades para desarrollar programas preventivos
- Facilidad para programar o planificar
- Conocimientos y técnicas de prevención de higiene y prevención de riesgos laborales
- Conocimientos sobre ergonomía



## 2.4. Capacitación y Desarrollo del Personal

La sección de capacitación y desarrollo en una organización es la responsable de ayudar a los empleados a maximizar su potencial. Su principal objetivo es estimular las cualidades personales de los empleados de manera que las mejoras que se lleven a cabo conduzcan hacia una mayor productividad en la organización. El papel del psicólogo en el desarrollo organizacional es ayudar a los miembros de la organización a enfrentar los cambios. Puede darse un cambio cultural en el cual la dirección general promueva el cambio en la filosofía, los valores y las formas de operación (De Cenzo, 2001).

El proceso de capacitación también coadyuva a acelerar el tiempo de adaptación de un empleado a su nuevo puesto. Golstein (1991, cit. en Muchinsky, 2002) definió a los procesos de capacitación como “la adquisición sistemática de actitudes, conceptos, conocimientos, roles o habilidades con los que se obtiene una mejoría del desempeño en el trabajo”.

De acuerdo con Alles, (2000), la principal contribución del psicólogo en la Capacitación consiste en generar sistemas que permitan la fluida circulación, aplicación y revisión del conocimiento con objeto de mejorarlo permanentemente.

Algunos beneficios de la Capacitación son:

- Incremento en la producción
- Reducción de errores
- Reducción de la rotación
- Menor necesidad de supervisión
- Cambio de actitudes por parte de los asistentes
- Enriquecimiento del puesto de trabajo.

## Habilidades y Conocimientos del Psicólogo en la Capacitación y el Desarrollo de Personal

- ▶ Habilidades sociales
- ▶ Habilidades de comunicación
- ▶ Habilidades pedagógicas
- ▶ Habilidades para el trabajo en equipo
- ▶ Capacidad de trabajar en equipo y coordinar grupos de trabajo
- ▶ Capacidad de organización
- ▶ Capacidad de escucha
- ▶ Capacidad de análisis
- ▶ Capacidad para la toma de decisiones
- ▶ Capacidad para el manejo de técnicas de presentación y utilización de medios audiovisuales
- ▶ Capacidad de adaptación y hábil interacción con el entorno específico en el que se desenvuelve el trabajo a realizar
- ▶ Comprensión de la dinámica de grupo
- ▶ Facilidad para planificar o programar
- ▶ Desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

### 2.5. Compensación y Beneficios Sociales

La labor del psicólogo en esta área es administrar las compensaciones y los beneficios sociales como unas de las principales herramientas de asignación de sentido al trabajo.

Las compensaciones y beneficios sociales se relacionan con los salarios de los empleados y con los paquetes de prestaciones que se les pueden otorgar.

Las compensaciones son una principal herramienta de asignación de sentido al trabajo. Es fundamental para la identidad personal el asignar un sentido significativo al trabajo propio, lo que se torna particularmente importante en una sociedad donde el trabajo se constituye en la principal forma de relación con el mundo (Hopenhayn, 2001).

Relacionar las compensaciones personales con el sentido estratégico y la finalidad de una organización permite a las personas sentirse parte de la misma, comprender qué valor le asigna la empresa a su contribución, sentirse valorado o importante como persona que aporta, y reencuadrar la motivación personal en relación a la organización.

Alles (2000) menciona que las compensaciones incluye el estudio y análisis de salarios, revisiones de salarios y políticas de beneficios más allá de lo que fijen las leyes vigentes en cada país y el manejo de información estadística para la comparación con el mercado. Asegurándose el pago equitativo dentro de la compañía manteniéndola competitiva al máximo en reclutamiento, contratación y retención del personal calificado.

En cuanto a los Beneficios Sociales, son aquellas facilidades, ventajas y servicios que las organizaciones ofrecen a sus empleados, (bonificaciones, seguros, premios, etc.). Algunos de ellos son exigidos por la legislación laboral de cada país, otros son ofrecidos espontáneamente.

### Habilidades y Conocimientos del Psicólogo en las Compensaciones y Beneficios Sociales

- ▶ Capacidad de trabajar en equipo
- ▶ Capacidad de organización
- ▶ Capacidad de análisis
- ▶ Habilidades sociales
- ▶ Habilidades de comunicación
- ▶ Habilidades de negociación
- ▶ Conocimientos en Economía
- ▶ Conocimientos en Contaduría

## 2.6. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo

Aquí el Psicólogo, debe preguntarse qué es lo que realmente requiere el puesto vacante. Su objetivo es poder determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar, es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder temas como qué es necesario hacer, saber y aprender, así como la experiencia relevante.

De acuerdo con Alles (2000), analizar puestos, para luego describirlos comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son afectadas, el contexto en que las tareas son efectuadas y que tipo de personas deben contratarse para esa posición.

El análisis de puestos, es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre al contenido de puesto (tareas a realizar), los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas y que tipo de personas deben contratarse para esa posición

En análisis y descripción de puestos indica tareas, responsabilidades y deberes del puesto.

Indica:

- Qué se hace
- Por qué se hace
- Dónde se hace
- Cómo se hace

Habilidades y Conocimientos del Psicólogo en el área de Análisis y Descripción de puestos

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Capacidad de organización</li><li>➤ Capacidad de análisis</li><li>➤ Capacidad de observación</li><li>➤ Habilidades de comunicación</li><li>➤ Técnicas de análisis y descripción de puestos de trabajo</li></ul> |
|---|

## 2.7. Desarrollo Organizacional

Aquí el psicólogo tiene como objetivo establecer una relación de colaboración de relativa igualdad con los miembros de la organización, a medida que juntos identifican los problemas y las oportunidades y emprender una acción. Así pues, el papel del psicólogo es estructurar las actividades para ayudar a la organización a resolver sus propios problemas y aprender a hacerlo mejor.

Guizar (1992) menciona que dos son las metas de los programas de desarrollo organizacional una es mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total, y la otra es impartir las habilidades y el conocimiento necesarios que permitirán que los miembros de la organización mejoren su funcionamiento por sí mismos.

Entre los principales beneficios obtenidos de la aplicación del desarrollo organizacional tenemos: cambio en toda la organización, incremento tanto en la motivación, como en la calidad y productividad. Una mayor satisfacción laboral, acompañado de un mejoramiento ostensible en el trabajo en equipo. Mejor resolución de conflictos, un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, una mayor disposición al cambio, reducción de ausentismo, menor rotación, y creación de individuos y grupos de aprendizaje (Gordon, 1997).

### Habilidades y Conocimientos del Psicólogo en el Desarrollo Organizacional

- Capacidad de escucha
- Capacidad de organización
- Capacidad de análisis
- Capacidad de afrontamiento
- Capacidad para la toma de decisiones
- Capacidad de observación
- Habilidades Sociales
- Habilidades de negociación
- Facilidad para planificar o programar
- Técnicas de dirección, liderazgo y coordinación

## 2.8. Investigación de Mercado y Marketing

En esta área el psicólogo puede intervenir junto con otros profesionales en actividades relacionadas con el comportamiento del consumidor. Aplicando la psicología al mercado de los consumidores y al control de la satisfacción de compra.

Pueden realizar estudios de mercado, encuestas, estudios sobre imagen y consumo y sobre motivaciones y actitudes de compra.

Desarrollan sus tareas en empresas de consultoría o en departamentos de marketing de grandes empresas.

Se enfocan en la generación de políticas y planes de acción para que la organización provoque en el mercado el efecto deseado, y la implantación de su producto o servicio sea eficaz. Facilitan la realización de acciones necesarias para el logro de los objetivos comerciales contribuyendo al logro de los objetivos globales de la empresa u organización.

### Habilidades y Conocimientos del Psicólogo en Publicidad y Marketing

- ▶ Capacidad de organización
- ▶ Capacidad de análisis
- ▶ Capacidad de observación
- ▶ Habilidades sociales
- ▶ Habilidades de comunicación
- ▶ Conocimientos en Comunicación y Marketing

## 2.9. Características del Psicólogo Organizacional

Como hemos visto hasta el momento el psicólogo organizacional debe de poseer una formación muy amplia de complejos saberes, habilidades, herramientas, etc., que le ayuden a ejercer como todo un profesional.

Sin embargo también debe de contar con características especiales y que son de suma importancia en la personalidad y formación del Psicólogo, como las que menciona López, (1988) y son las siguientes:

- ▶ **Auto-Conocimiento:** Por medio del auto-conocerse, el psicólogo va a lograr un conocimiento más profundo de sí mismo, desarrollando un especial estado de sensibilidad que lo pone en mayor posibilidad de captar los fenómenos que ocurren dentro y fuera de él.
- ▶ **Auto-Aceptación:** La capacidad de sentir aceptación hacia uno mismo lleva aparejada la capacidad para aceptar a los demás y esta capacidad le permite tener la habilidad necesaria para soportar presión y manejar tensiones.
- ▶ **Auto-Confianza:** La persona que se conoce a sí misma y ha podido aceptar todas las facetas de su personalidad que ha ido descubriendo, una vez que se ha aceptado tal como es, con virtudes y defectos y ha aprendido a estimarse, le será relativamente fácil tener confianza en sí mismo además de ser un marco de referencia que le va a permitir pisar sobre un terreno más sólido y más conocido. Así que esto le ayudará a despertar seguridad y confianza en las personas que le rodean.
- ▶ **Comprensión:** Dentro de la capacidad para tratar a las personas como seres humanos y no como objetos queda incluida la capacidad de comprensión. Esta actitud le permitirá sentir como propia experiencia todo aquello que la persona esté sintiendo. El psicólogo estará sensibilizado ante las distintas características sociales y educacionales de las personas, para así poder comprender las diversas actitudes, formas de actuar, de hablar, de sentir y de pensar. Es decir tratar de ponerse “en los zapatos de los demás” en la medida que sea posible.

- ▶ **Integridad:** Es actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades propias del trabajo. Supone actuar en consonancia con lo que uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en situaciones difíciles.
  
- ▶ **Sensibilidad Social:** Supone la comprensión y el fomento de comportamientos de aceptación de las diferencias de género y edad, interpersonales, sociales, culturales, raciales, de las personas marginadas y excluidas.



# CAPÍTULO 3

## VISION TRADICIONAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PESONAL

### 3.1. Vacante

Una vacante según el diccionario de la Lengua Española significa cargo o empleo que está sin proveer. Dolan, (1999) señala que una vacante se origina cuando surge la decisión de que se necesita un empleado(a).

Arias, (1986) menciona que una vacante es la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

### 3.2. Requisición de Personal

Una vez que surge la vacante se tiene que comunicar al departamento de reclutamiento y selección, por medio de un formato denominado Requisición de personal en el cual se especificarán todas las características del puesto, este formato es diseñado muchas veces por el mismo departamento de reclutamiento y selección así que algunos datos cambian de acuerdo con cada empresa.

Zepeda, (1999) indica que la requisición de personal 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 controlar el número de vacantes que se encuentran en proceso de ser cubiertas, así como el tiempo que se emplea en reclutar, seleccionar y contratar a un nuevo miembro.

Una vez revisado todos los datos contenidos en la Requisición de Personal se elabora un perfil psicológico además de la descripción del puesto a cubrir.

### 3.3. Descripción del Puesto y Elaboración del Perfil Psicológico

La descripción del puesto y la elaboración del perfil psicológico debe hacerse previo a cualquier actividad de reclutamiento (Dolan, 1999), pues son filtros que nos ayudarán a realizar un mejor reclutamiento y una mejor selección de personal.

Para realizarlos el reclutador se debe de apoyar en la información de la Requisición de Personal pues ahí se especifican las características del puesto y del candidato.

Básicamente la descripción del puesto son las actividades que se tienen que desempeñar, así como los conocimientos que se deben de saber y aprender y la experiencia mínima para desempeñar el puesto.

El perfil del puesto se elaborará con base a las exigencias o características del puesto, por ejemplo: la edad, sexo, educación, experiencia, idioma, tipo de personalidad.

De acuerdo con Zepeda (1999), el perfil se elabora a partir de un insumo que proporciona la función de métodos y procedimientos, y que consiste en la determinación de los procesos y procedimientos de trabajo en que interviene el puesto en cuestión. A partir de ellos, se identifican los conocimientos y habilidades, las herramientas y la información que requiere dicha posición, las relaciones que debe establecer con otros puestos o áreas de la organización, así como los objetivos y resultados que debe de alcanzar.

### 3.4. Reclutamiento

Entendemos por reclutamiento al conjunto de procedimientos utilizados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Zepeda (1999), menciona que el reclutamiento implica hacer llegar hasta las puertas de una organización a las personas más adecuadas para concursar por el puesto que se encuentra vacante.

En este proceso se recurre a las fuentes de reclutamiento que son las siguientes:

### 3.4.1 Fuentes de Reclutamiento

Son los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios. Existen dos fuentes principales de reclutamiento:

#### 3.4.1.1. Fuente Interna

- ▶ **Promoción de empleados:** Se refiere a la promoción o transferencia de los empleados con los que cuenta la empresa. Con este procedimiento la organización también puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y contribuirá a mantener la alta moral del personal al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de ascensos.
- ▶ **Cartera de candidatos:** otro método de reclutamiento interno es la cartera o currícula de candidatos, esta contiene todos los curriculums y solicitudes o presolicitudes de los reclutamientos que se han hecho anteriormente y que no fueron considerados satisfactorios, pero se siguen conservando para cuando surja otra vacante. Esta cartera cada cierto periodo de tiempo es renovada.
- ▶ **Recomendaciones de los empleados:** Son candidatos presentados por los propios empleados. Generalmente, estas personas ya tienen alguna información sobre la empresa y las características del puesto de trabajo.

Internamente, los medios más empleados para informar acerca de las vacantes (Zepeda, 1999):

- Los tableros de avisos o de información
- Un boletín interno de vacantes
- Los propios sindicatos
- Los programas de trainees
- Los planes de carrera y de vida que rigen en el interior de la institución.

#### *3.4.1.2 Fuente externa*

El reclutamiento externo abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas.

Entre los métodos más frecuentemente utilizados en el reclutamiento externo encontramos los siguientes:

- **Presentación Espontánea:** Una persona se convierte en candidato al acercarse a la oficina de empleo de una organización. Se le puede hacer llenar una solicitud donde figuran datos personales, formación, experiencia, etc., o bien se le recibe su currículum y este es archivado en la cartera de candidatos para cuando surja una vacante.
- **La Publicidad:** Se anuncian los empleos en los medios de comunicación, lo que atrae un gran número de personas. Se busca llamar la atención, provocar deseo e incitar la acción. La atención se atrae por el lugar en que se sitúa el anuncio, valiéndose de recursos tipográficos que lo hagan destacar, captando la mirada del lector que, en el caso de la empresa de prestigio, destacando la posición jerárquica del puesto y detallando sus funciones y competencias,

provoca mayor interés. Se debe seleccionar sobre qué medio escrito se va a insertar el anuncio, que puede ser la prensa local, nacional o internacional, revistas especializadas, radio o televisión (estos dos ultimas se realizan muy raramente por el alto costo de la publicidad es estos espacios). Se puede producir cierta segmentación a un público determinado cuando se utiliza un lenguaje técnico o algún otro idioma, lo que provocará que sólo la gente que este relacionada con el lenguaje entienda el anuncio.

- ▶ **Agencia de empleo:** Son organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal. Pueden ser públicas como privadas. Las primeras creadas de forma oficial por los gobiernos y suelen recoger datos de todos aquellos que estando desempleados buscan un puesto de trabajo. Las privadas desarrollan una búsqueda de candidatos en función de las demandas que les ha trasmitido la empresa que contrata con ellas.
  
- ▶ **Grupos de intercambio:** Las empresas se reúnen en una junta e intercambian listas de candidatos y vacantes. La primera es una lista de personas que no lograron ajustarse al perfil de algún puesto de trabajo, pero que fueron evaluados y se les considera como buenos candidatos y se decide promoverlos en otras empresas. La segunda es una lista de vacante(s) que existen en la empresa y se pide apoyo a las demás empresas para recomendar personas que puedan ajustarse al perfil de la vacante. Existen numerosos grupos de intercambio, algunos son gratuitos y en algunos se pide alguna cuota.
  
- ▶ **Ferias de empleo:** Son una excelente fuente de reclutamiento por la numerosa asistencia de la gente a estos eventos. La empresa tiene aquí la oportunidad de darse a conocer al público así como las

vacantes con las que cuenta. Algunas ferias son gratuitas para la empresa y en otras se le pide una cuota. Para el público estos eventos son gratuitos.

- ▶ **Portales de empleo en Internet:** Estas páginas de Internet ofrecen sus servicios a todo el público, tanto a empresas como a personas en busca de trabajo. El servicio que les ofrecen a las empresas es publicar su oferta de trabajo y recibir vía mail el currículum de los postulantes a la vacante. Resulta una fuente de reclutamiento efectiva pues llega a millones de personas. Además la empresa puede decidir si quiere guardar su anonimato o darse a conocer al público al igual que sus vacantes. Algunos portales son gratuitos para las empresas y en otros se cobra una mensualidad. Para el público este servicio es gratuito, tiene la oportunidad de mandar su currículum o el mismo portal da la opción de llenar una solicitud con los datos esenciales. Las personas se postulan por la vacante que más llene sus expectativas y envía su solicitud electrónica, hasta recibir alguna respuesta vía telefónica o por vía e-mail.

### 3.5. Preselección

Una vez terminada la fase de reclutamiento y disponiendo de un número apropiado de candidatos, comienza la selección propiamente dicha.

Lo primero es la preselección, cuyo objetivo es llegar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados a base de información fácil de obtener ya sea en el currículum, solicitud de empleo o carta de presentación.

Se podría decir que la preselección es como nuestro filtro para poder “seleccionar” a aquellos que más se acerquen al perfil buscado. En este contexto hablamos de criterios mínimos, lo cual quiere decir observar que se cumplan las

exigencias mínimas solicitadas. Las características que tendrán que cumplir las personas que finalmente contratemos serán, por lo general, más amplias.

Durante esta etapa podemos verificar los criterios de preselección, si están correctos o si los podemos mejorar antes de pasar a la siguiente etapa, pues se puede correr el riesgo de hacer una mala selección y rechazar candidatos potencialmente adecuados.

Una vez terminada la preselección ya contamos con nuestros candidatos que más se acercaron al perfil de la vacante y que pasarán a la siguiente etapa: la entrevista.

### 3.6. La Entrevista de Selección

La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes (Grados, 1998).

Arias (1986), define a la entrevista como una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

Pues bien, aquí el psicólogo tiene la gran oportunidad de tener un contacto más cercano con el candidato, de tener un conocimiento más profundo del candidato, de demostrarle a esa persona su interés hacia su persona, hacia su experiencia y conocimientos.

Riesgo (1998), señala que la entrevista es el momento adecuado para conocer al candidato, sus opiniones, creencias, prejuicios, forma de actuar ante casos concretos, manera de desenvolverse, capacidad de relación, etc.

La entrevista aporta datos sumamente importantes a la vez que permite informar al aspirante sobre la organización y normas de la empresa, los deberes de los empleados, las características del puesto de trabajo, etc.

### 3.6.1. Etapas de la entrevista

#### 3.6.1.1. Preparación

Antes de comenzar la entrevista debemos de prepararla de alguna manera. Debe de ser suficiente para determinar los objetivos específicos de la entrevista y poder captar la mayor cantidad posible de información acerca del candidato.

Se puede revisar momentos antes de iniciar la entrevista el currículum o solicitud del candidato si es que contamos con el. En esta revisión podemos ir haciendo anotaciones o claves de la información adicional al currículum o solicitud, aclarando que cada empresa cuenta con sus propios criterios, por ejemplo:

Del lado superior derecho del currículum:

- Fecha: (nos servirá para archivar el currículum o solicitud por fecha, pues esta es renovada cada x periodo de tiempo)
- Puesto: ( cual es la vacante que le interesa)
- Fuente: (fuente de reclutamiento por la que se enteró del puesto de trabajo)
- DTC :(disponibilidad de tiempo completo)
- DI: ( disponibilidad inmediata )
- DV: ( disponibilidad para viajar)
- DCR: ( disponibilidad para cambiar de residencia)
- S: (sueldo requerido)
- % Ingles: porcentaje del idioma Ingles
- áreas de interés:



### *3.6.1.2. Apertura*

Grados (1998) señala que la apertura es la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De este primer impacto depende muchas veces el transcurso de la entrevista.

Pues no debemos olvidar que somos la imagen de la empresa y el primer contacto que tiene el candidato con la organización es a través de nosotros y del ambiente que hemos creado.

### *3.6.1.3. Rapport*

Arias (1986) señala que el termino rapport significa “concordancia”, “simpatía”, y tiene como objetivo disminuir las tensiones del candidato. En otras palabras el rapport es “romper el hielo”.

Grados (1998) menciona que como parte del rapport existen dos aspectos:

### *3.6.1.4. Approach*

Es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo al tipo de entrevista y objetivo de la misma. También se puede marcar cierta distancia con el “tuteo” o, por el contrario, hablar de usted. También el mobiliario debe de estar dispuesto estratégicamente, según los objetivos de la entrevista. Por ejemplo para una entrevista más informal es más aconsejable que el candidato se siente a un lado del entrevistador, ya que la disposición lateral implica cordialidad.

### *3.6.1.5. Empatía*

Empatía 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 lograr entenderla mejor. Como muchas veces se dice “estar en los zapatos del otro”.

#### *3.6.1.6. Crear un buen clima*

Aquí hay que evitar que el candidato sufra algún tipo de distracción, procurando que se sienta en un ambiente cálido, tranquilo y relajado ya que esto lo ayudará a dar lo mejor de sí; Tenemos que procurar eliminar todo aquello que provoque distracción en el candidato como pedirle que antes de iniciar la entrevista desactive su teléfono celular, así como evitar que suenen los teléfonos de la oficina, mantener apagado el monitor de la computadora, evitar interrupciones de personas que entren y salgan, etc.

#### *3.6.1.7. Desarrollo de la entrevista*

Grados (1998) nos menciona que es la parte central de la entrevista, en la que se obtiene mayor información, sobre todo de tipo cuantitativo, esto es datos generales y escolaridad, principalmente.

#### *3.6.1.8. Cima*

En esta etapa se obtiene información básicamente cualitativa y por lo tanto, más significativa. En este momento la intervención del entrevistado es mayor que la del entrevistador. Aquí es conveniente investigar al área del concepto de sí mismo y metas.

#### *3.6.1.9. Cierre*

Aquí el entrevistador debe de anunciar en el momento que lo considere oportuno que la entrevista está a punto de culminar. Grados (1998) apunta que se le puede preguntar al candidato si no tiene algo más que agregar, o bien si no tiene alguna duda que desee aclarar. Es importante recalcar que en cualquier caso debemos hacer sentir al candidato que la entrevista valió la pena.

El objetivo que buscamos a lo largo de toda la entrevista de selección es obtener datos muy específicos del comportamiento del candidato, explorando las áreas que se encuentran en la solicitud de empleo o en el currículum vital, Grados (1998) menciona los siguientes:

#### *3.6.1.10. Datos Generales*

Son todos aquellos datos generales del candidato, como: nombre, edad, estado civil, domicilio, etc. Las preguntas iniciales sirven para crear una idea general de la persona que se está entrevistando.

#### *3.6.1.11. Datos Escolares*

Estos datos, nos darán un panorama del potencial de desarrollo de nuestro entrevistado y si cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo a los requerimientos del puesto. Asimismo, nos permite determinar que calidad de enseñanza recibió el candidato, indicándonos el entorno sociocultural y económico en el que se desarrolló.

Además al investigar acerca de sus calificaciones nos podemos dar cuenta de cuáles son sus niveles de eficiencia y más importante aún, cuáles son los niveles de exigencia a los que está acostumbrado.

#### *3.6.1.12. Ocupacional*

Esta área es muy valiosa ya que permite determinar cuál ha sido su desempeño, cuales sus niveles de logro y la experiencia adquirida. Entre los datos mencionados se encuentran: nombre de la empresa, fecha de ingreso, puesto desempeñado, ascensos obtenidos, jefe o jefes inmediatos, sueldo al ingresar y al salir, fecha y motivo de separación, etc.

#### *3.6.1.13. Concepto de si mismo*

Esta área es muy importante ya que nos permite detectar qué imagen tiene de sí mismo el candidato: ¿Se autodevalúa?, ¿Se sobrevalora?. Se puede confrontar la coherencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista.

#### *3.6.1.14. Metas*

Aquí podemos obtener información significativa, pues nos dará una visión de cómo intenta proyectarse hacia el futuro, nuestro candidato. Se le cuestiona en tres niveles: a corto, mediano y largo plazo. Así mismo se investiga que es lo que está haciendo para lograr sus metas y si éstas están planteadas objetivamente en relación con sus capacidades.

#### *3.6.1.15. Familiar*

En esta área se examina el núcleo social de origen: la familia, que es la que imprime la primera etapa de la educación, la que determina los valores y da dirección a los esfuerzos. En este punto se investiga al padre, la madre y los hermanos, informándonos de su edad, nivel de estudios, ocupación, etc.

Por otra parte, en el caso de que el candidato sea casado, se investiga el núcleo familiar actual: esposa e hijos, así como los datos de edad, ocupación, etc.

Es de suma importancia conocer el grado de cohesión o integración de la familia, qué valores son los que predominan y de qué manera son transmitidos estos a sus miembros, así como el nivel social, cultural y económico de la misma.

#### *3.6.1.16. Pasatiempos*

Esta área tiene como finalidad conocer como el candidato hace uso de su tiempo libre y si sus actividades son de tipo individualista o involucra a un grupo.

Estos datos nos van a dar la visión del tipo de personalidad, ya que según los intereses que tenga el candidato serán sus pasatiempos.

#### *3.6.1.17. Salud*

Se hace una exploración sobre las enfermedades que ha padecido, si padece o padecen en su familia.

Primero se investiga qué enfermedades ha padecido y en qué etapa, si son típicas (sarampión, viruela, escarlatina, etc.). o si han dejado alguna secuela.

Segundo, se investiga las enfermedades vigentes, es decir las que se tiene en la actualidad y son fácilmente verificables por medio de un examen médico. Este punto es importante pues puede ser un condicionante de ingreso a la empresa, es decir que el candidato podrá entrar a trabajar hasta que demuestre que su estado de salud es el exigido por la organización.

#### *3.6.2. Tipos de entrevistas*

Actualmente se conocen diferentes términos para designar los diferentes tipos de entrevista que existen, esencialmente todos expresan lo mismo. A continuación mencionaré la siguiente clasificación:

- entrevista dirigida
- entrevista libre o no dirigida

##### *3.6.2.1. Entrevista dirigida*

Aquí el entrevistador sigue un camino establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general, utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo o curriculum vitae. Aquí el entrevistador toma una mayor actuación o desempeña una mayor actividad.

Grados (1998) menciona que este tipo de 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 lo tanto, pueden continuar a la siguiente fase del proceso de selección.

### *3.6.2.2. Entrevista libre o no dirigida*

Aquí el entrevistador sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, en otras palabras no hay un camino preestablecido. Aquí el candidato es el que toma la parte más activa, ya que es el entrevistador quien formula preguntas abiertas, con el objetivo de señalar sólo el área que interesa tratar permitiendo al candidato tomar la iniciativa para que hable de ella de forma que desee.

Grados (1998) menciona que el entrevistador no sólo tiene que atender a las respuestas verbales del individuo, sino también observar cuidadosamente todas las reacciones que tenga el candidato ante las preguntas que se le formulan. Por reacciones nos referimos a movimientos de las diferentes partes del cuerpo, gestos, cambios en el tono de voz o silencios excesivos, etc., así como el grado de coherencia entre las expresiones corporales y las verbales.

### *3.6.3. Tipos de preguntas en una entrevista*

Como ya lo hemos mencionado anteriormente, dentro de la entrevista se abarcan diferentes temas que generalmente están guiados ya sea por objetivos o bien por el orden en que aparecen en la solicitud de empleo o curriculum vitae, bien, el tipo de preguntas que se realizan persiguen un objetivo, que es conocer más profundamente al candidato .

Canseco (2004) menciona que las preguntas se pueden dividir en tres categorías:

*3.6.3.1. Preguntas basadas en hechos como:*

- ¿Dónde nació?
- ¿Cómo fue su vida durante la etapa escolar?
- ¿Qué logros obtuvo en la escuela?
- ¿Cuáles fueron sus resultados que tuvo en el puesto anterior?
- ¿Qué es lo que más le gustaba y lo que menos de su puesto anterior?

*3.6.3.2. Preguntas basadas en causas:*

- ¿Por qué usted estudió su carrera?
- ¿Por qué decidió entrar a esa empresa a laborar?
- ¿Cómo le gustaría que fueran sus subordinados?
- ¿Cómo le gustaría que fuera su jefe?
- ¿Por qué se quiere quedar con nosotros?

*3.6.3.3. Preguntas basadas en valores:*

- ¿Si tuvieras la oportunidad de volver a nacer, estudiarías la misma carrera? o ¿Cuál escogerías ahora?
- Pláticame de alguna persona que ha tenido un impacto importante en tu vida, ¿Por qué?
- ¿Dónde y cómo te visualizas dentro de cinco o diez años?
- Pláticame ¿cuáles son las actividades en las que ocupas tu tiempo libre?
- ¿Cuáles son tus metas a corto, mediano y largo plazo?

#### 3.6.4. Informe de la entrevista

Arias (1986) señala que es el resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado.

Cada empresa debe de contar con un formato especial donde se puede vaciar la información obtenida durante la entrevista, para que finalmente se pueda anexar a toda la evaluación global del candidato.

Es aconsejable que realice una autocrítica sobre la entrevista realizada, contestando las siguientes preguntas:

- ¿Obtuve la información necesaria antes de la entrevista?
- ¿Pude establecer el rapport?
- ¿Alcancé el objetivo?
- ¿La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
- ¿Logré darle seguridad al entrevistado?
- ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
- ¿El entrevistado estima que valió la pena la entrevista

### 3.7. Selección

Una vez definido el colectivo de candidatos, se inicia la evaluación con las distintas pruebas que habrán de determinar dicha adecuación.

#### 3.7.1. Pruebas Psicológicas

Las pruebas psicológicas según Riesgo, (1998) tienen una especial importancia para la selección. La persona rendirá más y se encontrará más satisfecha en su labor en la medida en que sus aptitudes, su personalidad y sus



intereses se armonicen con las características del puesto de trabajo que va a cubrir.

Arias (1986), menciona que las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas, depende para que han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utilizan, quién las utiliza, etc., pero en verdad es que si nos proporcionan información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección.

A continuación veamos como este autor clasifica estas pruebas:

➤ Forma de realizarlas:

**a) Pruebas de ejecución:** Aquí la persona tiene que realizar cierto número de manipulaciones u operar algunos aparatos o equipo.

**b) Papel y lápiz:** La persona contesta por escrito las preguntas, se hacen marcas, traza líneas o dibuja.

**c) Orales:** En estas, la persona responde, asocia una palabra a otra.

➤ Forma de administrarlas:

**a) Individual:** La aplicación de esta prueba se tiene que realizar individualmente y en aislamiento, pues hay que tener un control en la forma como se elaboran las respuestas, las conductas que las acompañan y el tiempo empleado en cada respuesta.

**b) Colectiva:** la prueba en este caso no tiene que ser controlada con tanto rigor.

➤ Tiempo empleado en realizarlas

**a) Velocidad:** Aquí la prueba tiene un límite de tiempo para realizarse, llegado el cual el sujeto tiene que entregar la prueba aun cuando no haya contestado todas las preguntas.

**b) De capacidad o potencia:** Estas pruebas no tienen un límite de tiempo para contestarlas, pues el número de respuestas correctas no dependen de tiempo sino de la habilidad que posea la persona.

**3.7.1.1. Pruebas de inteligencia:** Son todas aquellas pruebas que se diseñaron para medir la inteligencia. Se ha definido la inteligencia como la aptitud para resolver problemas. El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.

Entre las pruebas de inteligencia más utilizadas en las empresas se encuentran:

- Novis(bajo presión)
- WAIS
- Army Beta IIR
- Terman Cerril
- Barsit
- Novis

**3.7.1.2. Pruebas de personalidad:** Estas pruebas no suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación se basa en preguntas o situaciones a las que el candidato evaluado responderá de forma personal, no hay respuestas buenas o malas. Los rasgos más habituales que evalúan estas pruebas son: la estabilidad emocional, extroversión, introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, autoconcepto, etc.

Entre las pruebas de personalidad que más se utilizan en las empresas se encuentran:

- Adaptación a situaciones laborales Cleaver
- Bender
- 16PF
- Machover
- Lûscher

- Grafología
- Zavic
- Frases Incompletas FIGS

**3.7.1.3. Pruebas específicas:** Estas pruebas específicas están diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Tienen la desventaja de no encontrarse estandarizadas en el mercado, solamente las pruebas de mecanografía.

Las pruebas específicas que utilizan mayormente las empresas son:

- Examen específico de conocimientos
- Entrevista con jefes inmediatos
- Exámenes técnicos

**3.7.1.4. Pruebas de Aptitudes:** Las aptitudes son capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y ejecutar así determinada actividad o empleo.

Estas pruebas se destinan a medir capacidades, es decir a predecir lo que puede adquirirse con el adiestramiento.

Entre las pruebas de aptitudes más habituales se encuentran:

- Aptitud verbal (capacidad para comprender conceptos expresados a través de palabras)
- Aptitud numérica (capacidad para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo)
- Razonamiento mecánico
- Relaciones espaciales

## 3.8. El Informe Global

El informe es el resultado de la elaboración del material obtenido y expresa el saber que el evaluador ha logrado acerca del candidato.

Richino (1996) menciona que el informe es una comunicación escrita y por lo tanto debe ser considerado desde el punto de vista de las características requeridas por el receptor al que va dirigida.

Este informe es un relato escrito acerca de un candidato, sobre la base del perfil acordado, que permanecerá a través del tiempo, pudiendo ser consultado en diferentes ocasiones. Una vez realizado el proceso de evaluación compuesto por la entrevista y la evaluación con pruebas psicológicas, la información obtenida requiere ser elaborada.

Debe facilitar la lectura y la comprensión de quien lo leerá.

Debe incluir una presentación inicial con los datos y la información relevante. Luego, se exponen los argumentos del evaluador para relacionar las características del candidato con el perfil requerido. Se deben incluir razones por las cuales el candidato es apto para el cargo, y también las razones que pueden ser un obstáculo para el mismo posteriormente debe incluir una síntesis en las conclusiones.

Los informes son confidenciales, por tanto sólo deberán ser leídos por personal autorizado.

### 3.9. El Seguimiento

Una vez que el candidato es aceptado por la empresa, emprende un periodo de ajuste cultural, necesitan conocerse y empezar a amalgamarse.

En esta primera etapa de la vida del integrante en la empresa se llama *periodo de inducción*, que implica conocer la cultura de la empresa y establecer los vínculos con ella. En este periodo ambos, empleado y empresa, van descubriendo sus aspectos recíprocamente.

El seguimiento es llevado a cabo por dos vías, la primera es el seguimiento que hace la misma organización internamente a través de su departamento de recursos humanos y la segunda es a través del psicólogo el cual debe de monitorear la decodificación cultural que va realizando el nuevo integrante y tomar conocimiento de las observaciones y opiniones de sus superiores inmediatos.

## CAPÍTULO 4

# PRESENTACION DE LA NUEVA PROPUESTA DEL MANUAL PRÁCTICO PARA EL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



# ÍNDICE

1. Vacante	54
2. Requisición de personal	55
3. Descripción del puesto y elaboración del perfil psicológico	56
4. Reclutamiento	58
5. Fuentes de reclutamiento	58
6. Preselección	62
7. La entrevista de selección	62
8. Etapas de la entrevista	63
9. Tipos de entrevista	68
10. Tipos de preguntas en una entrevista	69
11. Informe de la entrevista	70
12. Selección	72
13. Pruebas Psicológicas	72
14. El informe global	76
15. El seguimiento	77

## 1. Vacante

Una vacante según el diccionario de la Lengua Española significa cargo o empleo que está sin proveer. Dolan (1999) nos dice que una vacante se origina cuando surge la decisión de que se necesita un empleado(a).

Arias (1986) menciona que una vacante es la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

Funciones del Psicólogo ante una vacante:

- Antes de proceder a cubrir la vacante, deberá estudiar la posibilidad de redistribución del trabajo con el objetivo de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente.
- Contemplar la posibilidad de poder cubrir la vacante con el personal existente dentro de la empresa.
- Puede recurrir a los servicios de alguna consultoría de Recursos Humanos.
- Establecer una comunicación estrecha con el encargado o jefe directo del departamento que está solicitando la vacante.
- Contar con la ficha de requisición de personal.

Actitudes:

- Establecer contacto inmediato con la o las personas que están solicitando una vacante.
- Ofrecerles un buen servicio

Lo que debe evitarse

- No contemplar el tiempo necesario para cubrir la vacante
- Cubrir la vacante con una persona que no pase por el proceso de reclutamiento y selección

## 2. Requisición de Personal

Una vez que surge la vacante se tiene que comunicar al departamento de reclutamiento y selección, por medio de un formato denominado Requisición de personal en el cual se especificarán todas las características del puesto, este formato es diseñado muchas veces por el mismo departamento de reclutamiento y selección así que algunos datos cambian de acuerdo con cada empresa.

Zepeda (1999) nos menciona que la requisición de personal 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 controlar el número de vacantes que se encuentran en proceso de ser cubiertas, así como el tiempo que se emplea en reclutar, seleccionar y contratar a un nuevo miembro.

Una vez revisado todos los datos contenidos en la Requisición de Personal se elabora un perfil psicológico además de la descripción del puesto a cubrir.

*(Para ver formato, pasar a anexo)*

Funciones del Psicólogo ante una Requisición de Personal:

- Establecer una comunicación permanente con la persona que está solicitando la vacante para que este pueda explicar cuáles son sus necesidades, expectativas sobre el puesto y las pueda vaciar correctamente en la ficha de personal y se le pueda brindar un excelente servicio.
- Hacer llegar la Requisición de Personal a la persona o departamento que está solicitando la vacante.
- Estar pendiente para cuando llegue la requisición de personal y poder tomar acción.
- Una vez recibida la requisición de personal debe verificar que este llenada correctamente y que la información sea entendible para realizar un buen análisis de puestos.



## Actitudes

- Actuar con prontitud
- Ser corteses
- Ser amables

## Lo que debe evitarse

- No hacer llegar a tiempo la requisición de personal a la persona que solicita el servicio.
- No contar con una ficha de requisición o con un formato ya establecido.
- No llevar un control de las requisiciones de personal

### 3. Descripción del puesto y elaboración del perfil psicológico

La descripción del puesto y la elaboración del perfil psicológico debe hacerse previo a cualquier actividad de reclutamiento (Dolan, 1999) pues son filtros que nos ayudarán a realizar un mejor reclutamiento y una mejor selección de personal.

Para realizarlos el reclutador se debe de apoyar en la información de la Requisición de Personal pues ahí se especifican las características del puesto y del candidato.

Básicamente la descripción del puesto son las actividades que se tienen que desempeñar, así como los conocimientos que se deben de saber y aprender y la experiencia mínima para desempeñar el puesto.

El perfil del puesto se elaborará con base a las exigencias o características del puesto, por ejemplo: la edad, sexo, educación, experiencia, idioma, tipo de personalidad.

De acuerdo con Zepeda (1999) el perfil se elabora a partir de un insumo que proporciona la función de métodos y procedimientos, y que consiste en la determinación de los procesos y procedimientos de trabajo en que interviene el puesto en cuestión. A partir de ellos, se identifican los conocimientos y habilidades, las herramientas y la información que requiere dicha posición, las

relaciones que debe establecer con otros puestos o áreas de la organización, así como los objetivos y resultados que debe de alcanzar.

Funciones del Psicólogo ante la descripción del puesto y la elaboración del perfil psicológico

- Recurrir a la información de la ficha de personal
- Contar con algún formato para realizar la descripción de puesto y el perfil psicológico y poder hacer un mejor uso de la información.
- Asesorarse acerca del área que este manejando si es que no le es muy familiar o lo desconoce.
- También es importante que no solo trabaje con la información obtenida de la ficha de personal sino que lleve acabo una investigación acerca del puesto, realizando entrevistas con personas de la misma área, observando a la gente desempeñándose en el mismo puesto para detectar nuevas necesidades, etc.

Actitudes

- Responsabilidad
- Critica
- Abierta
- Espontaneidad
- Creatividad

Lo que debe evitarse

- Conformarse con la información que se recabe con la ficha de personal.
- Mantener una actitud soberbia y no solicitar ayuda al personal de la organización para llevar acabo investigación, recolección de datos, observaciones para así lograr una buena descripción de puestos.

## 4. Reclutamiento

Entendemos por reclutamiento al conjunto de procedimientos utilizados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Zepeda (1999) nos menciona que el reclutamiento implica hacer llegar hasta las puertas de una organización a las personas más adecuadas para concursar por el puesto que se encuentra vacante.

En este proceso se recurre a las fuentes de reclutamiento que son las siguientes:

## 5. Fuentes de Reclutamiento

Son los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios. Existen dos fuentes principales de reclutamiento:

Fuente Interna:

- **Promoción de empleados:** Se refiere a la promoción o transferencia de los empleados con los que cuenta la empresa. Con este procedimiento la organización también puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y contribuirá a mantener la alta moral del personal al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de ascensos.
  
- **Cartera de candidatos:** Otro método de reclutamiento interno es la cartera o currícula de candidatos, esta contiene todos los curriculums y solicitudes o presolicitudes de los reclutamientos que se han hecho anteriormente y que no fueron considerados satisfactorios, pero se siguen conservando para cuando surja otra vacante. Esta cartera cada cierto periodo de tiempo es renovada.  
*(Para ver formato se solicitud pasar a anexo)*

- **Recomendaciones de los empleados:** Son candidatos presentados por los propios empleados. Generalmente, estas personas ya tienen alguna información sobre la empresa y las características del puesto de trabajo.

Internamente , los medios más empleados para informar acerca de las vacantes (Zepeda, 1999):

- Los tableros de avisos o de información
- Un boletín interno de vacantes
- Los propios sindicatos
- Los programas de trainees
- los planes de carrera y de vida que rigen en el interior de la institución.

Fuente externa:

El reclutamiento externo abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas.

Entre los métodos más frecuentemente utilizados en el reclutamiento externo encontramos los siguientes:

- **Presentación Espontánea:** Una persona se convierte en candidato al acercarse a la oficina de empleo de una organización. Se le puede hacer llenar una solicitud donde figuran datos personales, formación, experiencia, etc., o bien se le recibe su currículum y este es archivado en la cartera de candidatos para cuando surja una vacante.
- **La Publicidad:** Se anuncian los empleos en los medios de comunicación, lo que atrae un gran número de personas. Se busca llamar la atención, provocar deseo e incitar la acción. La atención se atrae por el lugar en que se sitúa el anuncio, valiéndose de recursos tipográficos que lo hagan destacar, captando la mirada del lector que, en el caso de la empresa de prestigio, destacando la posición jerárquica del puesto y detallando sus

funciones y competencias, provoca mayor interés. Se debe seleccionar sobre qué medio escrito se va a insertar el anuncio, que puede ser la prensa local, nacional o internacional, revistas especializadas, radio o televisión (estos dos últimas se realizan muy raramente por el alto costo de la publicidad en estos espacios). Se puede producir cierta segmentación a un público determinado cuando se utiliza un lenguaje técnico o algún otro idioma, lo que provocará que sólo la gente que este relacionada con el lenguaje entienda el anuncio.

- **Agencia de empleo:** Son organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal. Pueden ser públicas como privadas. Las primeras creadas de forma oficial por los gobiernos y suelen recoger datos de todos aquellos que estando desempleados buscan un puesto de trabajo. Las privadas desarrollan una búsqueda de candidatos en función de las demandas que les ha transmitido la empresa que contrata con ellas.
- **Grupos de intercambio:** Las empresas se reúnen en una junta e intercambian listas de candidatos y vacantes. La primera es una lista de personas que no lograron ajustarse al perfil de algún puesto de trabajo, pero que fueron evaluados y se les considera como buenos candidatos y se decide promoverlos en otras empresas. La segunda es una lista de vacante(s) que existen en la empresa y se pide apoyo a las demás empresas para recomendar personas que puedan ajustarse al perfil de la vacante. Existen numerosos grupos de intercambio, algunos son gratuitos y en algunos se pide alguna cuota.
- **Ferias de empleo:** Son una excelente fuente de reclutamiento por la numerosa asistencia de la gente a estos eventos. La empresa tiene aquí la oportunidad de darse a conocer al público así como las vacantes con las que cuenta. Algunas ferias son gratuitas para la empresa y en otras se le pide una cuota. Para el público estos eventos son gratuitos.

- **Portales de empleo en Internet:** Estas páginas de Internet ofrecen sus servicios a todo el público, tanto a empresas como a personas en busca de trabajo. El servicio que les ofrecen a las empresas es publicar su oferta de trabajo y recibir vía mail el currículum de los postulantes a la vacante. Resulta una fuente de reclutamiento efectiva pues llega a millones de personas. Además la empresa puede decidir si quiere guardar su anonimato o darse a conocer al público al igual que sus vacantes. Algunos portales son gratuitos para las empresas y en otros se cobra una mensualidad. Para el público este servicio es gratuito, tiene la oportunidad de mandar su currículum o el mismo portal da la opción de llenar una solicitud con los datos esenciales. Las personas se postulan por la vacante que más llene sus expectativas y envía su solicitud electrónica, hasta recibir alguna respuesta vía telefónica o por vía e-mail.

#### Funciones del Psicólogo ante el reclutamiento

- Iniciar la promoción de su o sus vacantes
- Contar con una cartera de candidatos
- Recurrir a las fuentes internas y externas de reclutamiento
- Asistir a las ferias de empleo
- Afiliarse a un grupo de intercambio

#### Actitudes

- Creatividad
- Dinamismo
- Organización
- Proactividad

#### Lo que debe evitarse

- No organizar el reclutamiento
- No contar con una cartera de candidato

## 6. Preselección

Una vez terminada la fase de reclutamiento y disponiendo de un número apropiado de candidatos, comienza la selección propiamente dicha.

Lo primero es la preselección, cuyo objetivo es llegar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados a base de información fácil de obtener ya sea en el currículum, solicitud de empleo o carta de presentación.

Se podría decir que la preselección es como nuestro filtro para poder “seleccionar” a aquellos que más se acerquen al perfil buscado. En este contexto hablamos de criterios mínimos, lo cual quiere decir observar que se cumplan las exigencias mínimas solicitadas. Las características que tendrán que cumplir las personas que finalmente contratemos serán, por lo general, más amplias.

Durante esta etapa podemos verificar los criterios de preselección, si están correctos o si los podemos mejorar antes de pasar a la siguiente etapa, pues se puede correr el riesgo de hacer una mala selección y rechazar candidatos potencialmente adecuados.

Una vez terminada la preselección ya contamos con nuestros candidatos que más se acercaron al perfil de la vacante y que pasarán a la siguiente etapa: la entrevista.

## 7. La entrevista de selección

La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes (Grados, 1998).

Arias (1986) define a la entrevista como una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

Pues bien, aquí el psicólogo tiene la gran oportunidad de tener un contacto más cercano con el candidato, de tener un conocimiento más profundo del candidato, de demostrarle a esa persona su interés hacia su persona, hacia su experiencia y conocimientos.

Riesgo (1998) señala que la entrevista es el momento adecuado para conocer al candidato, sus opiniones, creencias, prejuicios, forma de actuar ante casos concretos, manera de desenvolverse, capacidad de relación, etc.

La entrevista aporta datos sumamente importantes a la vez que permite informar al aspirante sobre la organización y normas de la empresa, los deberes de los empleados, las características del puesto de trabajo, etc.

## 8. Etapas de la entrevista

### **Preparación**

Antes de comenzar la entrevista debemos de prepararla de alguna manera. Debe de ser suficiente para determinar los objetivos específicos de la entrevista y poder captar la mayor cantidad posible de información acerca del candidato.

Se puede revisar momentos antes de iniciar la entrevista el currículum o solicitud del candidato si es que contamos con el. En esta revisión podemos ir haciendo anotaciones o claves de la información adicional al currículum o solicitud, aclarando que cada empresa cuenta con sus propios criterios, por ejemplo:

Del lado superior derecho del currículum:

- Fecha: (nos servirá para archivar el currículum o solicitud por fecha, pues esta es renovada cada x periodo de tiempo)
- Puesto: ( cual es la vacante que le interesa)
- Fuente: (fuente de reclutamiento por la que se enteró del puesto de trabajo)
- DTC :(disponibilidad de tiempo completo)
- DI: ( disponibilidad inmediata )
- DV: ( disponibilidad para viajar)
- DCR: ( disponibilidad para cambiar de residencia)



- S: (sueldo requerido)
- % Ingles: porcentaje del idioma Ingles
- áreas de interés:

## **Apertura**

Grados (1998) nos menciona que la apertura es la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De este primer impacto depende muchas veces el transcurso de la entrevista.

Pues no debemos olvidar que somos la imagen de la empresa y el primer contacto que tiene el candidato con la organización es a través de nosotros y del ambiente que hemos creado.

## **Rapport**

Arias (1986) señala que el termino rapport significa “concordancia”, “simpatía”, y tiene como objetivo disminuir las tensiones del candidato. En otras palabras el rapport es “romper el hielo”.

Grados (1998) menciona que como parte del rapport existen dos aspectos:

## **Approach**

Es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo al tipo de entrevista y objetivo de la misma. También se puede marcar cierta distancia con el “tuteo” o, por el contrario, hablar de usted. También el mobiliario debe de estar dispuesto estratégicamente, según los objetivos de la entrevista. Por ejemplo para una entrevista más informal es más aconsejable que el candidato se siente a un lado del entrevistador, ya que la disposición lateral implica cordialidad.

## **Empatía**

Empatía 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 lograr entenderla mejor. Como muchas veces se dice “estar en los zapatos del otro”.

### **Crear un buen clima**

Aquí hay que evitar que el candidato sufra algún tipo de distracción, procurando que se sienta en un ambiente cálido, tranquilo y relajado ya que esto lo ayudará a dar lo mejor de sí; Tenemos que procurar eliminar todo aquello que provoque distracción en el candidato como pedirle que antes de iniciar la entrevista desactive su teléfono celular, así como evitar que suenen los teléfonos de la oficina, mantener apagado el monitor de la computadora, evitar interrupciones de personas que entren y salgan, etc.

### **Desarrollo de la entrevista**

Grados (1998) nos menciona que es la parte central de la entrevista, en la que se obtiene mayor información, sobre todo de tipo cuantitativo, esto es datos generales y escolaridad, principalmente.

### **Cima**

En esta etapa se obtiene información básicamente cualitativa y por lo tanto, más significativa. En este momento la intervención del entrevistado es mayor que la del entrevistador. Aquí es conveniente investigar al área del concepto de sí mismo y metas.

### **Cierre**

Aquí el entrevistador debe de anunciar en el momento que lo considere oportuno que la entrevista está a punto de culminar. Grados (1998) apunta que se le puede preguntar al candidato si no tiene algo más que agregar, o bien si no tiene alguna duda que desee aclarar. Es importante recalcar que en cualquier caso debemos hacer sentir al candidato que la entrevista valió la pena.

El objetivo que buscamos a lo largo de toda la entrevista de selección es obtener datos muy específicos del comportamiento del candidato, explorando las áreas que se encuentran en la solicitud de empleo o en el currículum vital, Grados (1998) nos menciona los siguientes:

## **Datos Generales**

Son todos aquellos datos generales del candidato, como: nombre, edad, estado civil, domicilio, etc. Las preguntas iniciales sirven para crear una idea general de la persona que se está entrevistando.

## **Datos Escolares**

Estos datos, nos darán un panorama del potencial de desarrollo de nuestro entrevistado y si cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo a los requerimientos del puesto. Asimismo nos permite determinar que calidad de enseñanza recibió el candidato, indicándonos el entorno sociocultural y económico en el que se desarrolló.

Además al investigar acerca de sus calificaciones nos podemos dar cuenta de cuáles son sus niveles de eficiencia y más importante aún, cuáles son los niveles de exigencia a los que está acostumbrado.

## **Ocupacional**

Esta área es muy valiosa ya que permite determinar cuál ha sido su desempeño, cuales sus niveles de logro y la experiencia adquirida. Entre los datos mencionados se encuentran: nombre de la empresa, fecha de ingreso, puesto desempeñado, ascensos obtenidos, jefe o jefes inmediatos, sueldo al ingresar y al salir, fecha y motivo de separación, etc.

## **Concepto de si mismo**

Esta área es muy importante ya que nos permite detectar qué imagen tiene de sí mismo el candidato: ¿Se autodevalúa?, ¿Se sobrevalora?. Se puede confrontar la coherencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista.

## **Metas**

Aquí podemos obtener información significativa, pues nos dará una visión de cómo intenta proyectarse hacia el futuro, nuestro candidato. Se le cuestiona en tres niveles: a corto, mediano y largo plazo. Así mismo se investiga que es lo que

está haciendo para lograr sus metas y si éstas están planteadas objetivamente en relación con sus capacidades.

### **Familiar**

En esta área se examina el núcleo social de origen: la familia, que es la que imprime la primera etapa de la educación, la que determina los valores y da dirección a los esfuerzos. En este punto se investiga al padre, la madre y los hermanos, informándonos de su edad, nivel de estudios, ocupación, etc.

Por otra parte, en el caso de que el candidato sea casado, se investiga el núcleo familiar actual: esposa e hijos, así como los datos de edad, ocupación, etc.

Es de suma importancia conocer el grado de cohesión o integración de la familia, qué valores son los que predominan y de qué manera son transmitidos estos a sus miembros, así como el nivel social, cultural y económico de la misma.

### **Pasatiempos**

Esta área tiene como finalidad conocer como el candidato hace uso de su tiempo libre y si sus actividades son de tipo individualista o involucra a un grupo. Estos datos nos van a dar la visión del tipo de personalidad, ya que según los intereses que tenga el candidato serán sus pasatiempos.

### **Salud**

Se hace una exploración sobre las enfermedades que ha padecido, si padece o padecen en su familia.

Primero se investiga qué enfermedades ha padecido y en qué etapa, si son típicas (sarampión, viruela, escarlatina, etc.) o si han dejado alguna secuela.

Segundo, se investiga las enfermedades vigentes, es decir las que se tiene en la actualidad y son fácilmente verificables por medio de un examen médico.

Este punto es importante pues puede ser un condicionante de ingreso a la empresa, es decir que el candidato podrá entrar a trabajar hasta que demuestre que su estado de salud es el exigido por la organización.

## 9. Tipos de entrevistas

Actualmente se conocen diferentes términos para designar los diferentes tipos de entrevista que existen, esencialmente todos expresan lo mismo. A continuación mencionaré la siguiente clasificación:

- entrevista dirigida
- entrevista libre o no dirigida

### **Entrevista dirigida**

Aquí el entrevistador sigue un camino establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general, utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo o curriculum vitae. Aquí el entrevistador toma una mayor actuación o desempeña una mayor actividad.

Grados (1998) menciona que este tipo de 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 lo tanto, pueden continuar a la siguiente fase del proceso de selección.

### **Entrevista libre o no dirigida**

Aquí el entrevistador sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, en otras palabras no hay un camino preestablecido. Aquí el candidato es el que toma la parte más activa, ya que es el entrevistador quien formula preguntas abiertas, con el objetivo de señalar sólo el área que interesa tratar permitiendo al candidato tomar la iniciativa para que hable de ella de forma que desee.

Grados (1998) menciona que el entrevistador no solo tiene que atender a las respuestas verbales del individuo, sino también observar cuidadosamente todas las reacciones que tenga el candidato ante las preguntas que se le formulan. Por reacciones nos referimos a movimientos de las diferentes partes del cuerpo,

gestos, cambios en el tono de voz o silencios excesivos, etc., así como el grado de coherencia entre las expresiones corporales y las verbales.

## 10. Tipos de preguntas en una entrevista

Como ya lo hemos mencionado anteriormente, dentro de la entrevista se abarcan diferentes temas que generalmente están guiados ya sea por objetivos o bien por el orden en que aparecen en la solicitud de empleo o curriculum vitae, bien, el tipo de preguntas que se realizan persiguen un objetivo, que es conocer más profundamente al candidato .

Canseco (2004) menciona que las preguntas se pueden dividir en tres categorías :

Preguntas basadas en hechos como:

- ¿Dónde nació?
- ¿Cómo fue su vida durante la etapa escolar?
- ¿Qué logros obtuvo en la escuela?
- ¿Cuáles fueron sus resultados que tuvo en el puesto anterior?
- ¿Qué es lo que más le gustaba y lo que menos de su puesto anterior?

Preguntas basadas en causas:

- ¿Por qué usted estudió su carrera?
- ¿Por qué decidió entrar a esa empresa a laborar?
- ¿Cómo le gustaría que fueran sus subordinados?
- ¿Cómo le gustaría que fuera su jefe?
- ¿Por qué se quiere quedar con nosotros?

Preguntas basadas en valores:

- ¿Si tuvieras la oportunidad de volver a nacer, estudiarías la misma carrera?  
o ¿Cuál escogerías ahora?

- Pláticame de alguna persona que ha tenido un impacto importante en tu vida, ¿Por qué?
- ¿Dónde y cómo te visualizas dentro de cinco o diez años?
- Pláticame ¿cuáles son las actividades en las que ocupas tu tiempo libre?
- ¿Cuáles son tus metas a corto, mediano y largo plazo?

El autor menciona que este tipo de preguntas durante la entrevista nos ayudan a tener un mejor acercamiento con la persona entrevistada además de permitirnos obtener un mejor conocimiento de ésta.

## 11. Informe de la entrevista

Arias (1986) señala que es el resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado.

Cada empresa debe de contar con un formato especial donde se puede vaciar la información obtenida durante la entrevista, para que finalmente se pueda anexar a toda la evaluación global del candidato.

Es aconsejable que realice una autocrítica sobre la entrevista realizada, contestando las siguientes preguntas:

- ¿Obtuve la información necesaria antes de la entrevista?
- ¿Pude establecer el rapport?
- ¿Alcancé el objetivo?
- ¿La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
- ¿Logré darle seguridad al entrevistado?
- ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
- ¿El entrevistado estima que valió la pena la entrevista

Funciones del psicólogo ante la entrevista

- Generar empatía
- Mostrar respeto al entrevistado y poder establecer el rapport

- Preparar la entrevista
- Entender al entrevistado y hacerle sentir que está en un ambiente cálido para que pueda relajarse pues muchas veces el candidato llega muy nervioso y estresado a la entrevista.
- Saber escuchar
- Saber observar lo que no dice en palabras el entrevistado es decir estar al tanto también del lenguaje no verbal.
- Lograr un clima de aceptación y respeto para que el entrevistado pueda expresar con toda confianza sus ideas.
- Aunque no haya cubierto el perfil solicitado hacerle sentir que valió la pena entrevistarle y conocerlo.

#### Actitudes:

- Comprensión
- Espontaneidad
- Ecuanimidad
- Flexibilidad
- Genuidad

#### Lo que debe evitarse:

- Demora en la entrevista
- Realizar una entrevista robotizada
- Mostrar un trato frío al entrevistado es decir impersonal
- Prejuizar por su apariencia física
- Discriminar por apariencia física e ideología
- Interrupciones durante la entrevista
- Mostrar desinterés por el entrevistado
- Mostrar una actitud prepotente y soberbia
- Mostrar desinterés, flojera, apatía.
- Dominar la entrevista sin dejar que el entrevistado exprese sus ideas
- Interrogar es decir bombardear con preguntas



- aconsejar
- Utilizar tecnicismos que el entrevistado no comprende y le causen confusión

## 12. Selección

Una vez definido el colectivo de candidatos, se inicia la evaluación con las distintas pruebas que habrán de determinar dicha adecuación.

## 13. Pruebas Psicológicas

Las pruebas psicológicas según Riesgo (1998) tienen una especial importancia para la selección. La persona rendirá más y se encontrará más satisfecha en su labor en la medida en que sus aptitudes, su personalidad y sus intereses se armonicen con las características del puesto de trabajo que va a cubrir.

Arias (1986) menciona que las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas, depende para que han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utilizan, quién las utiliza, etc., pero en verdad es que si nos proporcionan información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección.

A continuación veamos como este autor clasifica estas pruebas:

Forma de realizarlas:

**a) Pruebas de ejecución:** Aquí la persona tiene que realizar cierto número de manipulaciones u operar algunos aparatos o equipo.

**b) Papel y lápiz:** La persona contesta por escrito las preguntas, se hacen marcas, traza líneas o dibuja.

**c) Orales:** En estas, la persona responde, asocia una palabra a otra.

Forma de administrarlas:

**a) Individual:** La aplicación de esta prueba se tiene que realizar individualmente y en aislamiento, pues hay que tener un control en la forma como se elaboran las

respuestas, las conductas que las acompañan y el tiempo empleado en cada respuesta.

**b) Colectiva:** la prueba en este caso no tiene que ser controlada con tanto rigor.

Tiempo empleado en realizarlas

**a) Velocidad:** Aquí la prueba tiene un límite de tiempo para realizarse, llegado el cual el sujeto tiene que entregar la prueba aun cuando no haya contestado todas las preguntas.

**b) De capacidad o potencia:** Estas pruebas no tienen un límite de tiempo para contestarlas, pues el número de respuestas correctas no dependen de tiempo sino de la habilidad que posea la persona.

Tipos de pruebas

**a) Inteligencia:** Son todas aquellas pruebas que se diseñaron para medir la inteligencia. Se ha definido la inteligencia como la aptitud para resolver problemas. El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.

Entre las pruebas de inteligencia más utilizadas en las empresas se encuentran:

- Novis(bajo presión)
- WAIS
- Army Beta IIR
- Terman Cerril
- Barsit
- Novis

**Personalidad:** Estas pruebas no suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación se basa en preguntas o situaciones a las que el candidato evaluado responderá de forma personal, no hay respuestas buenas o malas. Los rasgos más habituales que evalúan estas pruebas son: la estabilidad emocional, extroversión, introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, autoconcepto, etc.

Entre las pruebas de personalidad que más se utilizan en las empresas se encuentran:

- Adaptación a situaciones laborales Cleaver
- Bender
- 16PF
- Machover
- Lûscher
- Grafología
- Zavic
- Frases Incompletas FIGS

**Pruebas específicas:** Estas pruebas específicas están diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Tienen la desventaja de no encontrarse estandarizadas en el mercado, solamente las pruebas de mecanografía.

Las pruebas específicas que utilizan mayormente las empresas son:

- Examen específico de conocimientos
- Entrevista con jefes inmediatos
- Exámenes técnicos

**Pruebas de Aptitudes:** Las aptitudes son capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y ejecutar así determinada actividad o empleo.

Estas pruebas se destinan a medir capacidades, es decir a predecir lo que puede adquirirse con el adiestramiento.

Entre las pruebas de aptitudes más habituales se encuentran:

- Aptitud verbal (capacidad para comprender conceptos expresados a través de palabras)
- Aptitud numérica (capacidad para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo)
- Razonamiento mecánico
- Relaciones espaciales

Función del psicólogo ante las pruebas psicológicas

- Conocer a profundidad las pruebas que se manejen en la organización.
- Conocer su aplicación así como su interpretación.
- Ser responsable con los resultados que arrojen las pruebas

Actitudes

- Dinámica
- Creativa
- Responsable

Lo que debe evitarse

- No transmitir correctamente las instrucciones
- No dar explicación alguna de porque se van aplicar las pruebas
- Llamar la atención groseramente o regañar al candidato si no siguió alguna instrucción de la prueba.
- Poner al candidato a que el califique su prueba por ahorrarnos tiempo

- Emitir algún comentario calificativo en su presencia
- Hacerle sentir que las pruebas son como los exámenes escolares
- Basarse únicamente en los resultados que arrojen las pruebas para decidir si es o no aceptado.
- Exponer los resultados de las pruebas a cualquier persona
- Ser irresponsables con los resultados de las pruebas

## 14. El informe global

El informe es el resultado de la elaboración del material obtenido y expresa el saber que el evaluador ha logrado acerca del candidato.

Richino (1996) menciona que el informe es una comunicación escrita y por lo tanto debe ser considerado desde el punto de vista de las características requeridas por el receptor al que va dirigida.

Este informe es un relato escrito acerca de un candidato, sobre la base del perfil acordado, que permanecerá a través del tiempo, pudiendo ser consultado en diferentes ocasiones. Una vez realizado el proceso de evaluación compuesto por la entrevista y la evaluación con pruebas psicológicas, la información obtenida requiere ser elaborada.

Debe facilitar la lectura y la comprensión de quien lo leerá. Conviene incluir una presentación inicial con los datos y la información relevante. Luego, se exponen los argumentos del evaluador para relacionar las características del candidato con el perfil requerido. Se deben incluir razones por las cuales el candidato es apto para el cargo, y también las razones que pueden ser un obstáculo para el mismo. Posteriormente debe incluir una síntesis en las conclusiones.

Los informes son confidenciales, por tanto solo deberán ser leídos por personal autorizado.

*(Para ver formato del informe global pasar a anexo)*

## Funciones del psicólogo ante el informe global

- Integrar correctamente toda la información colectada en todo el proceso
- Contar con un formato en donde se pueda vaciar toda la información recolectada.
- Realizar un informe que sea coherente, entendible para que pueda ser leído por otra persona.
- Cuidar que esta información sea solamente leída por personal autorizado.

## Actitudes

- Responsabilidad
- Creatividad
- Flexibilidad

## Lo que debe evitarse

- No contar con un formato establecido donde se pueda vaciar toda la información
- No considerar todas las partes del proceso de reclutamiento y selección
- Usar demasiados tecnicismos que hagan que otra persona no comprenda lo que se pretende comunicar.
- Que personal no autorizado tenga acceso a estos documentos.

## 15. El Seguimiento

Una vez que el candidato es aceptado por la empresa, emprende un periodo de ajuste cultural, necesitan conocerse y empezar a amalgamarse.

En esta primera etapa de la vida del integrante en la empresa se llama *periodo de inducción*, que implica conocer la cultura de la empresa y establecer

los vínculos con ella. En este periodo ambos, empleado y empresa, van descubriendo sus aspectos recíprocamente.

El seguimiento es llevado a cabo por dos vías, la primera es el seguimiento que hace la misma organización internamente a través de su departamento de recursos humanos y la segunda es a través del psicólogo el cual debe de monitorear la decodificación cultural que va realizando el nuevo integrante y tomar conocimiento de las observaciones y opiniones de sus superiores inmediatos.

#### Funciones del psicólogo ante el seguimiento

- Mantener una estrecha comunicación con el jefe inmediato de la persona que ocupó la vacante, para que pueda reportar periódicamente su desempeño.
- Mantener comunicación con la nueva persona para que pueda expresar como se siente, cómo es su desempeño, la relación con sus compañeros y así poder intervenir si existiera alguna dificultad.

#### Actitudes

- Interés
- Compromiso
- Responsabilidad
- Disposición

#### Lo que debe evitarse

- No llevar a cabo el seguimiento
- No acercarse al jefe inmediato de la persona contratada ni entablar comunicación con ella
- Mostrar desinterés y apatía por terminar el proceso de reclutamiento y selección

## CONCLUSIONES

Se cumplió satisfactoriamente el objetivo de este trabajo el cual fue diseñar un manual práctico para el psicólogo organizacional en el proceso de reclutamiento y selección. Esta idea nació durante mis prácticas profesionales las cuales las realicé en una empresa en su departamento de reclutamiento y selección de personal. Pude detectar que los manuales con los que se contaba para llevar a cabo el reclutamiento tenían una información muy delimitada, es decir no se aportaba nada nuevo al proceso, no se mencionaban las funciones del psicólogo organizacional en cada una de las fases, pues esto es primordial ya que es él el encargado de realizar tan delicada función dentro de una organización.

Para poder realizar este trabajo se llevó a cabo una investigación documental para obtener la información necesaria. Primero se revisaron los aspectos más relevantes de la historia de la psicología organizacional y así poder sentar las bases de esta materia.

Otro aspecto que se abordó fueron las características del psicólogo organizacional que debe formar parte de su personalidad y su formación como profesionalista, como el autoconocimiento, autoaceptación, autoconfianza, comprensión, integridad y sensibilidad social, pues antes de prestar un servicio como profesionalista debe de haber trabajado mucho en el, en estas características que mencionamos para poder brindar un servicio de calidad.

Posteriormente se presentó la visión tradicional del proceso de reclutamiento y selección de personal, la cual se aborda en casi la mayoría de los manuales. Si bien aporta información importante y puede ayudar en un momento determinado para realizar el proceso de reclutamiento y selección no nos dice las funciones que el psicólogo organizacional debe de hacer y sobre todo que actitudes debe tomar en cuenta y cuales evitar.

De esta forma se presentó la nueva propuesta del manual en la que se retoma la información relevante de la visión tradicional y se enriquece con las funciones del psicólogo organizacional y las actitudes que debe realizar en la mayor medida posible y que es lo que se debe de evitar.



El contar con un manual de procedimientos con estas características nos permite llevar a cabo un buen reclutamiento y una buena elección del personal, pues permite tener un mejor conocimiento de lo que se está haciendo asimismo coadyuva a mantener un orden y un control para poder proceder correctamente.

Por otro lado es importante mencionar que es elemental que la elaboración de un manual de estas características sea diseñado y planeado por un Psicólogo Organizacional pues cuenta con la formación académica apropiada para realizarlo, pues desafortunadamente existe la usurpación de profesión y muchas veces estas tareas que se supone las debe realizar el experto en comportamiento humano las realizan otro tipo de profesionistas que no cuentan con la formación académica adecuada. Y esta situación también trae consigo problemas para la organización pues si estos manuales no son realizados por expertos entonces no se pueden esperar buenos reclutamientos de personal y por ende no se contratan a las personas idóneas y por tanto puede haber un bajo desempeño laboral.

Pues la forma en que las personas trabajan e interactúan entre sí dentro de una organización, determinan en gran medida el éxito de esta. Y el encargado de que estas metas se cumplan satisfactoriamente es el Psicólogo Organizacional.

La labor del Psicólogo Organizacional en el reclutamiento y selección de personal es delicada porque de alguna forma tiene en sus manos el destino de una persona, vocación, necesidades económicas, sociales y familiares por lo tanto no es posible rechazar a una persona sin tomar en cuenta el factor humano utilizando solamente una forma de evaluación para rechazar, pues esto puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o al contrario admitir a una persona con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

Es primordial señalar que el Psicólogo Organizacional en todo momento debe aplicar sus conocimientos pues el candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir del primer contacto que por lo general es el reclutador, muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les da un trato digno y respetuoso, pues no hay que olvidar que el psicólogo organizacional es un promotor de condiciones de salud en cualquier área en la que se desempeñe.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2000) Dirección estratégica de Recursos Humanos. Granica, México.
2. Arias, G. (1986) Administración de Recursos Humanos. Trillas, México.
3. Armenta, D. (2002) Propuesta de mejoramiento al proceso de reclutamiento y selección de asesores de venta de la agencia 004 del grupo jardines del Tiempo. Tesis, Iztacala.
4. Blum, I. (1985) Psicología Industrial. Trillas, México.
5. Chiavenato, A. (2000) Administración de Recursos Humanos. McgrawHill, Colombia.
6. De Cenzo, D. (2001) Administración de Recursos Humanos. Limusa Wiley, México.
7. Dolan, S. (1999) La gestión de los Recursos Humanos. McGrawHill, México.
8. Furnham, A. (2001) Psicología Organizacional. Oxford University, México.
9. Gordon, J. (1997) Comportamiento Organizacional. Prentice Hall Internacional. Colombia.
10. Grados, J. (2003) Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal. Manual Moderno, México.
11. Guizar, R. (1992) Desarrollo Organizacional. McGrawhill, España.
12. Hopenhayn. (2001) Repensar el trabajo. Norma, Buenos Aires.
13. López, M. (1988) El proceso de la entrevista, conceptos y modelos. Limusa, México.
14. Muchinsky, P. (2002) Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional. Thomson Learning, México.
15. Munduate, L. (1997) Psicología social de la organización. Pirámide, Madrid.
16. Richino, S. (1996) Selección de personal. Paidòs, Argentina.
17. Riesgo, L. (1998) Por una empresa más humana. Eunsa, España.
18. Rodríguez, F. (1999) Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. Pirámide, Madrid.

19. Schein, E. (1982) Psicología de la Organización. Prentice Hall Internacional, Colombia.
20. Schermerhorn, J. (1987) Comportamiento en las Organizaciones Interamericana, México.
21. Spector, P. (2002) Psicología Industrial y Organizacional: investigación y práctica. Manual Moderno, México.
22. Werther, D. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos. Granica, Argentina.
23. Zepeda, F. (1999) Psicología Organizacional. Addison-Wesley Longman, México.

## Otras fuentes de consulta

1. Diccionario de la Lengua Española. Tomo 7, España, 2001.
2. Excelencia personal  
Radio Centro  
2:00 hrs.  
11 de Octubre de 2004  
México, DF.  
Canseco Gerardo, conductor.

# **A N E X O**

## Requisición de personal

Fecha \_\_\_\_\_

### *Requisitos del puesto*

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

Descripción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Se trata de una vacante:

Permanente ( )                      Temporal ( )                      Tiempo: \_\_\_\_\_

Horario de trabajo: \_\_\_\_\_                      Fecha de contratación: \_\_\_\_\_

### Requisitos del ocupante

Edad: \_\_\_\_\_                      Sexo: \_\_\_\_\_                      Estado civil: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_

Experiencia laboral: \_\_\_\_\_

Otras características: \_\_\_\_\_

Habilidades específicas: \_\_\_\_\_

### Puesto de nueva creación

Justifique económicamente la creación de este puesto \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Reemplazo

¿A quién reemplaza? \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Motivo: \_\_\_\_\_

Explicar: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### Autorizaciones

Solicitado por: \_\_\_\_\_

Vo. Bo. Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

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

#### Perfil del puesto

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

Clave: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

#### Datos personales requeridos:

Edad: (     )                      Sexo: (     )                      Estado civil: (     )

#### Escolaridad requerida:

Primaria            (     )    Secundaria            (     )    Preparatoria            (     )

Carrera técnica (     )    Licenciatura            (     )    Maestría            (     )

Doctorado            (     )    Otros estudios            (     )

Especificar área de conocimiento: \_\_\_\_\_

Otros conocimientos y habilidades necesarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Experiencia acumulada de un mínimo: \_\_\_\_\_ de años en las áreas de: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Resultados que deben haber logrado en empleos anteriores: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Tipo de organizaciones en las que se haya tenido experiencia laboral: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Disponibilidad para trabajar en el horario siguiente : \_\_\_\_\_

Disponibilidad para viajar con la frecuencia siguiente: \_\_\_\_\_

Otros requerimientos importantes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

PRESOLICITUD DE EMPLEO

México, DF. a \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Escolaridad máxima: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: \_\_\_\_\_ No. Reg. I.M.S.S. : \_\_\_\_\_

No. de Cartilla: \_\_\_\_\_

R.F.C. \_\_\_\_\_

Lic. de manejo No. \_\_\_\_\_

Tiene experiencia en (especifique): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Horario de trabajo: \_\_\_\_\_

Dis. para viajar: \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Tiene familiares trabajando en la empresa? No \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_

Indique parentesco, nombre, puesto y departamento en el que labora \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Ha trabajado anteriormente? No \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_

¿Dónde? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



¿Qué puesto desempeñó? \_\_\_\_\_ ¿Cuál fue su sueldo mensual? \_\_\_\_\_

¿Por qué razones se separó de la empresa? \_\_\_\_\_

¿Qué actividades desarrolló en su puesto? \_\_\_\_\_

¿Qué aparatos de oficina sabe manejar? \_\_\_\_\_  
Especifique que nivel de manejo tiene (básico, intermedio, avanzado)

Puesto (s) que solicita: \_\_\_\_\_

Áreas de interés: \_\_\_\_\_

Sueldo mensual: \_\_\_\_\_

¿Por qué medio se enteró usted de la empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del solicitante

## SOLICITUD DE EMPLEO

Puesto solicitado: \_\_\_\_\_

### DATOS PERSONALES

Apellidos

Nombre(s)

\_\_\_\_\_

Sexo

Fecha de nacimiento

Lugar

\_\_\_\_\_

Nacionalidad

No. de hijos

Estado civil

\_\_\_\_\_

Teléfono

Fax

E. Mail

\_\_\_\_\_

Domicilio

Cod. Postal

\_\_\_\_\_

### EDUCACION

	Años cursados	Escuela	Fecha
Primaria			
Secundaria			
Preparatoria			
Vocacional			
Profesional			

Especialización

Otros cursos

### EXPERIENCIA LABORAL

Nombre de la compañía: \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Puesto al empezar: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ Sueldo \_\_\_\_\_

Puesto al terminar: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ Sueldo \_\_\_\_\_

Mencione las actividades de cada puesto: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Numero de empleados bajo su responsabilidad: \_\_\_\_\_

Nombre y puesto de su jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Razones porque dejó el puesto: \_\_\_\_\_

### EXPERIENCIA LABORAL

Nombre de la compañía: \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Puesto al empezar: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ Sueldo \_\_\_\_\_

Puesto al terminar: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ Sueldo \_\_\_\_\_

Mencione las actividades de cada puesto: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Numero de empleados bajo su responsabilidad: \_\_\_\_\_

Nombre y puesto de su jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Razones porque dejó el puesto: \_\_\_\_\_

EXPERIENCIA LABORAL

Nombre de la compañía: \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Puesto al empezar: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ Sueldo \_\_\_\_\_

Puesto al terminar: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ Sueldo \_\_\_\_\_

Mencione las actividades de cada puesto: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Numero de empleados bajo su responsabilidad: \_\_\_\_\_

Nombre y puesto de su jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Razones porque dejó el puesto: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fecha

\_\_\_\_\_

Firma del interesado

