



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA**

**LAS ACTIVIDADES DE UN PSICÓLOGO EN EL ÁREA DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

REPORTE DE TRABAJO

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
MONICA VICENTE VARGAS**

**ASESORES:
MTRA. BENITA CEDILLO ILDEFONSO
LIC. YASMIN DE JESUS ARRIAGA ABAD
MTRA. ESTHER MARÍA MARISELA RAMÍREZ GUERRERO**



LOS REYES IZTACALA, EDO. DE MÉXICO MAYO DEL 2006.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

ÍNDICE

	Pp.
RESUMEN	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPÍTULO 1	
1. La psicología industrial	1
1.1 Breve reseña histórica de la psicología industrial	4
1.2 El campo de la psicología industrial	5
CAPÍTULO 2	
1. Reclutamiento	9
1.1 Fuentes de reclutamiento	10
1.1.1 Fuentes de reclutamiento interno	11
1.1.2 Fuentes de reclutamiento externo	12
1.2 Medios de reclutamiento	14
1.2.1 Medios impresos	15
1.2.2 Medios de comunicación	17
1.2.3 Otros medios de reclutamiento	17
2. Selección de personal	19
2.1 Aplicación de pruebas psicológicas	21
2.2 Clasificación de las pruebas psicológicas	23
3. Pruebas psicotécnicas	26
4. Entrevista	26
4.1 Tipos de entrevista	28
4.2 Etapas de la entrevista de selección	31
4.3 Áreas de investigación en la entrevista	34
5. Estudio socioeconómico	36
6. Examen médico	37

CAPÍTULO 3

1. Importancia de la labor del psicólogo en el área industrial	38
2. Justificación	40
3. Descripción del puesto	41
4. Actividades del puesto	43
5. Resultados obtenidos	45
6. Discusión y conclusión	47

REFERENCIAS	54
--------------------	-----------

RESUMEN

La psicología industrial y organizacional es una disciplina científica social cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales.

La psicología industrial y organizacional debe comprenderse la aplicación de los conocimientos y prácticas psicológicas al terreno organizacional para entender científicamente el comportamiento del hombre que trabaja, así como para utilizar el potencial humano con mayor eficiencia y eficacia en armonía con una filosofía de promoción humana.

El psicólogo que incursiona en esta área se encuentra inmerso en una serie de actividades, las cuales pueden ser: análisis y evaluación de puestos, selección de personal, evaluación del desempeño, entrenamiento y capacitación, satisfacción en el trabajo, clima laboral, liderazgo y supervisión, comunicación, por mencionar algunas de las actividades que el psicólogo puede llegar a desarrollar en el área industrial. Por lo tanto el presente trabajo tiene la finalidad de describir y reportar el proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa dedicada a la fabricación y comercialización del vidrio.

En esta área el psicólogo se encarga de buscar personal idóneo para cubrir vacantes en la empresa, llevando a cabo una serie de pasos a seguir, dentro de los cuales se destaca dos fases de suma importancia: la entrevista y la evaluación psicológicas, estas son determinantes para saber si el candidato posee las habilidades, conocimientos y rasgos de personalidad que sean compatibles con la filosofía de la empresa.

Se llevo a cabo un reporte de trabajo en una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de vidrio, ubicada en el estado de México, desarrollando actividades en el área de reclutamiento y selección, teniendo como resultado el conocimiento y destreza de las actividades para el desarrollo de un proceso de reclutamiento y selección, destacando la importancia que tiene el trabajo del psicólogo en el área. El trabajo que el psicólogo ejerce tiene un enfoque multidisciplinario y que no sólo abarca actividades de una sola formación académica, si no por el contrario. La gran demanda que tiene en la actualidad el psicólogo en el área industrial con lleva a tener un desarrollo multidisciplinario en su formación académica para poder incursionar en el ámbito laboral con las herramientas necesarias para su desarrollo profesional y personal.

INTRODUCCIÓN

El proceso de reclutamiento y selección de personal tiene como objetivo contar con el personal adecuado para cada empresa ya que de ello depende el funcionamiento adecuado de la misma. El conocer el proceso me permitía darme cuenta de cada una de las etapas necesarias para llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal por diferentes fuentes de reclutamiento y conocer su funcionamiento. Dentro de este proceso es importante mencionar la importancia y la función que tienen los test psicométricos, ya que son herramientas que ayudan al psicólogo para obtener información de las características de personalidad, inteligencia, interés, valores, etc., Dado que los test son una herramienta indispensable para conocer las cualidades del candidato que solicita la vacante, así como también unas de las herramientas que tiene suma importancia en el proceso de selección es la entrevista, a través de ella podemos conocer si el candidato es viable, si cubre con el perfil de la empresa. Además de que nos permite inferir como se comportara en el ambiente de trabajo y conocer si realmente al candidato le interesa formar parte de la organización y sobretodo si la oferta laboral cumple con sus expectativas y su desarrollo profesional.

Para ello el psicólogo en el área de reclutamiento se basa en los test psicométricos para conocer a su candidato. La función fundamental de todo test, sea del tipo que sea, es precisamente la de evidenciar las distintas características del individuo, sus habilidades, capacidades, los rasgos específicos, medir sus diferencias y algunos casos evaluar las distintas reacciones del mismo individuo en condiciones diversas.

Así como también la entrevista tiene gran importancia en el proceso de selección de personal debido que es otra de las herramientas más importante para el psicólogo, es mediante ésta que se obtiene la información necesaria para conocer si el candidato es viable o no, para iniciar un proceso de selección con la empresa.

La entrevista de selección es la más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo.

La entrevista de selección tiene otras aplicaciones en el reclutamiento, la selección de personal, la asesoría y la orientación profesional, la evaluación de desempeño, la desvinculación, etc. La entrevista es un forma estructurada de comunicación interpersonal, debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes.

Por lo tanto este reporte tiene la finalidad de describir y reportar el proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa dedicada a la fabricación y comercialización del vidrio.

En el presente trabajo se abarcan los siguientes puntos: la psicología industrial, antecedente históricos, el campo de la psicología industrial (capítulo 1), reclutamiento, fuentes de reclutamiento, medios de reclutamiento, selección de personal, aplicación de pruebas psicológicas, clasificación de pruebas, pruebas psicotécnicas, entrevista, tipos de entrevista, etapas de la entrevista, áreas de investigación en una entrevista, estudio socioeconómico, y examen médico (Capítulo 2) y en el último capítulo (3), la importancia de la labor en área industrial, las actividades de un psicólogo en el área de reclutamiento y selección, descripción del puesto.

CAPÍTULO 1

1. La psicología industrial.

La psicología se consideraba como parte de la filosofía cuyo objetivo era el estudio del alma humana y sus facultades. Hoy en día, esta definición ya no resulta admisible, pues la psicología se ha alejado de la especulación puramente filosófica para organizarse como otra disciplina científica más, y con una serie de métodos propios.

Schein (1982) define a la psicología como el estudio científico del comportamiento y de los procesos mentales. Si analizamos ésta definición, el termino de psicología proviene de las palabras griegas psyche (alma) y logos (estudio), y relativamente la definición, en sus orígenes, se refiere al estudio del alma (más tarde, de la mente) un estudio científico implica el uso de herramientas tales como: la observación, la descripción y la investigación experimental para reunir información y posteriormente organizarla. El comportamiento incluye, en su más amplia definición, aquellas acciones que se pueden observar con facilidad, tales como la actividad física y la expresión oral, y otros procesos mentales, que no pueden ser observables directamente, tales como: percepción, el pensamiento, el recuerdo y los sentimientos.

Por lo tanto, la psicología es una ciencia que estudia el comportamiento humano en sus diversas expresiones y contextos por medio de métodos sistemáticos de análisis. El método científico permite estudiar y explicar fenómenos mediante teorías y leyes (generales y específicas). El comportamiento es considerado como una estructura compleja de respuestas de los individuos ante el medio social, en función de hechos históricos y presentes. La condición, la estructura biológica y los componentes históricos,

culturales, de organización, políticos y económicos se conjugan como variables que determinan las acciones del individuo.

En un principio, como en todas las demás ciencias, podemos establecer una distinción entre psicología pura y psicología aplicada. La psicología pura se basa en la investigación y su principal objetivo es establecer teorías y sistemas científicas que, posteriormente, la psicología aplicada utilizará para enfrentarse y resolver todo tipo de problemas prácticos.

Uno de los principales objetivos de la psicología aplicada en el área industrial es introducir el método científico como base para la toma de decisiones que afectan a la conducta humana, o para la optima utilización de los recursos humanos y materiales. Entendemos por industria el conjunto de todas las organizaciones cuyo fin sea producir bienes y servicios. Esta definición engloba, por lo tanto, todo tipo de instituciones como fábricas, bancos, hospitales, oficinas de gobierno, etc.

Por consiguiente se define a la psicología industrial como la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las personas en el trabajo. Y en este sentido es una de las múltiples ramas de la psicología. Por lo regular a la psicología industrial no le interesa mucho el comportamiento de los animales (salvo ocasiones en que se adiestra al chimpancé y a los pichones para inspeccionar pastillas en líneas de montaje). Si bien los conocimientos psicológicos de gran utilidad se han basado de la investigación con animales (algunos aplicables al mundo del trabajo), los psicólogos industriales no dan mucha importancia a la conducta animal (Blum y Naylor, 1985).

El hecho de que la psicología industrial sea una ciencia, nos da a conocer mucho de su forma de operar. Toda ciencia se ocupa exclusivamente de lo observable, es decir, de aquello que podemos ver, oír, tocar, medir y registrar.

De ahí su carácter empírico, es decir, que se basa en la observación y en la experiencia, y no en opiniones, intuiciones, nociones infundadas, ni prejuicios privados. Ello significa que sus procedimientos y resultados sean objetivos, que los hechos observables sean visibles y confiables por otros científicos que trabajen independientemente (Amaro, 1990).

Por otro lado, Zepeda (1999) define a la psicología industrial y organizacional como una disciplina científica social cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales. Por lo tanto, la psicología industrial u organizacional debe comprender la aplicación de los conocimientos y prácticas psicológicas al terreno organizacional para entender científicamente el comportamiento del hombre que trabaja, así como para utilizar el potencial humano con mayor eficiencia y eficacia en armonía con una filosofía de promoción humana. La psicología industrial y organizacional pretende encontrar respuestas a los numerosos y complicados problemas generados en el ambiente laboral, activar el potencial de realización del factor humano, propiciar el bienestar y satisfacción de los trabajadores, así como contribuir al desarrollo de las organizaciones (Pérez, 1978).

La diferencia entre el psicólogo industrial de las décadas de 1920, 1930 ó 1940 y el psicólogo organizacional de hoy tiene dos manifestaciones. Primero, los problemas tradicionales relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección y entrenamiento, análisis de puestos, incentivos y condiciones de trabajo, etc., donde el psicólogo organizacional los maneja como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo. Los psicólogos organizacionales han empezado a preocuparse por estudiar los problemas que surgen del reconocimiento que se hace de las características sistemáticas de las organizaciones. Estos problemas tienen más que ver con el comportamiento de los grupos, subsistemas y aún con el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada individuo (Munduate, 1997).

El cambio terminológico de la psicología industrial y organizacional le dio una nueva orientación en su contenido que a partir del 1973, la APA modificó el término de psicología industrial por psicología industrial y organizacional. Esta se caracteriza por su énfasis en el individuo y la conducta de los pequeños grupos, la toma de decisiones y los estilos de liderazgo, incluyendo el estudio de la burocracia, la estructura de la organizacional, el clima y desarrollo organizacional.

1.1 Breve reseña histórica de la psicología industrial

La psicología industrial hábilmente es hija de la necesidad. Surgió a raíz de la imperiosa necesidad de resolver un problema práctico; posteriormente las constantes crisis y exigencias estimularon su desarrollo e influjo crecientes. La psicología tiene unos 100 años; en cambio, la psicología industrial fue fundada formalmente a principios del siglo XX. Es difícil precisar el origen y fundador de una disciplina pero muchos autores coinciden al atribuir el origen de la psicología industrial al profesor Walter Dill Scott quien en 1901, se pronunció a favor de las aplicaciones de la psicología a instancias de la industria de la publicidad, Scott escribió otros artículos más en 1903 (Schultz, 1991).

Durante la primera Guerra Mundial, el inicio de la psicología industrial fue como una disciplina de suma importancia y utilidad. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas, el ejército comisionó a un grupo de psicólogos para que idearan un test de inteligencia general, con el propósito de identificar a los que tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento. Se desarrollaron dos test: el Army Alfa para personas que sabían leer y al Army beta para analfabetos.

La segunda Guerra Mundial introdujo a más de 2000 psicólogos en el esfuerzo bélico. Su principal contribución, lo mismo que en la primera Guerra consistió en aplicar tests, seleccionar y clasificar a millones de reclutas para asignarlos a varias ramas del servicio. Se requerían habilidades más especializadas para operar los nuevos y complejos aeroplanos, tanques y barcos; la urgencia de identificar a los que podían aprenderlas dio origen a muchos refinamientos en las técnicas de selección y adiestramiento (Spector, 2002).

Rodríguez, (1999) menciona que la creciente complejidad de las armas de guerra propicio la aparición de una rama nueva de la psicología industrial: la psicología de la ingeniería (llamada también ingeniería humana o ingeniería de factores humanos). En estrecha colaboración con los ingenieros, los psicólogos en esta área suministraron información sobre capacidades y limitaciones humanas para operar equipo tan intricado como aviones de gran velocidad, submarinos y tanques: desde luego estos datos influyeron en el diseño final. La psicología industrial adquirió mayor prestigio y reconocimiento, a raíz de sus notables aportes a la empresa bélica. Los psicólogos modernos examinan la estructura o atmósfera de diversos tipos de empresas, sus patrones y estilos de comunicación, así como las estructuras sociales de carácter formal e informal que producen; todo ello lo hacen a fin de investigar el efecto que tienen estos factores en el comportamiento del empleado (Vega y Garrido, 1998).

1.2 El campo de la psicología industrial

El psicólogo industrial ejerce su actividad en distintos campos, según las exigencias que se le presenten. Por lo que hay ocasiones, en que debe de seleccionar a las personas cuyas aptitudes sean las más adecuadas para cumplir con las exigencias de determinado puesto de trabajo. En este sentido las principales tareas del psicólogo son:

- Selección de personal; tras un estudio cuidadoso de los requerimientos del puesto de trabajo, se determinan las cualidades humanas necesarias para llevarlo a cabo con éxito. Conociendo ya las exigencias que plantea el trabajo, el psicólogo selecciona con métodos científicos al candidato cuyas aptitudes y perfil humano, correspondan mejor al de las exigencias, de modo que la eficiencia de la organización entera sea máxima.
- Adiestramiento y formación de personal: otra forma de asegurar la ejecución eficiente de un trabajo es adiestrar a los empleados en los conocimientos y habilidades requeridas por el puesto. En este caso, el papel del psicólogo es determinar lo que necesita aprenderse y mediante que procedimiento. Además, también debe diseñar y realizar experimentos que le permitan averiguar si los programas de formación cumplen en la práctica con los fines propuestos. Por supuesto, las funciones de selección y formación de personal van íntimamente unidas, pues es necesario seleccionar las personas susceptibles de ser adiestrados con el máximo aprovechamiento.
- Orientación del personal. Ocasionalmente, puede suceder que las exigencias que plantea determinado puesto de trabajo, entre en conflicto con las aptitudes y aspiraciones del individuo. Cuando ocurre esto, el psicólogo debe determinar las discrepancias entre las cualidades del empleado y las exigencias del trabajo. El resultado suele ser el traslado del individuo a otro puesto más acorde con sus posibilidades, o la aplicación de un programa de aprendizaje que le ayude a obtener destreza, aptitud o conocimientos necesarios para satisfacer las demandas de su empleo (Arias, 1986).

El psicólogo no solo se encarga de las actividades antes mencionadas, sino también juega un papel importante dentro de la organización, porque en determinadas ocasiones, es el responsable no solo de diseñar un formato de solicitud de empleo, sino que también se encargan de negociar la oferta laboral en cuando a prestaciones, salario, puesto y el paquete de beneficios ofrecidos, así como también se encarga de definir que capacitación requiere el personal y delimita las funciones de cada puesto, en este caso, es el responsable de llevar a cabo un análisis de puestos. Los psicólogos se involucran en los asuntos relacionados con la salud de los empleados, el desempeño laboral, la motivación, seguridad, selección personal, contratación y capacitación (Douglas, 1991).

La aportación práctica más importante de los psicólogos a la administración de recursos humanos, es tal vez la creación de pruebas que ayudan a resolver problemas de selección, adiestramiento, limitación de la producción, seguridad y reducción de los conflictos laborales. Las pruebas a que se somete a los solicitantes constituyen una de las ayudas más eficaces de que se puede disponer para admitirlos en el empleo, cuando se saben administrar con acierto. Dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual muchas veces es difícil saber por otros medios. No quiere decir con esto que las pruebas de personal constituyen la solución definitiva de los problemas relacionados con la admisión en la empresa. Ciertas características del solicitante, que pueden ser importantes para determinar su éxito o su fracaso posible en el empleo, no siempre pueden valorarse del todo en las pruebas del personal que hasta ahora se han inventado. El propósito de aplicar las pruebas es el de proporcionar un avalúo objetivo de diversas clases de características (Tyson y York, 1989).

El psicólogo industrial incursiona en el estudio de las condiciones que determinan una de las actividades de interés central en la vida de la

mayoría de la gente que es el trabajo. Estudia la correspondencia entre la satisfacción y niveles de eficiencia; la influencia de factores ambientales y particularmente de la tecnología del trabajo en la calidad de la vida laboral y de los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad humana.

CAPÍTULO 2

1. Reclutamiento.

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de una organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes del empleado (Werther, 1991).

Bohlande, Snell y Sherman (2001) definen el reclutamiento como el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante el proceso se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer..

La única norma universal en este campo es que para obtener éxito profesional los reclutadores deben de actuar de manera ética y objetiva. Los reclutadores llevan a cabo varios pasos, los cuales se describen a continuación:

1.- El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de los gerentes de línea o jefes directos.

2.-El reclutador toma en cuenta tanto las necesidades del puesto como las características de la persona que va a desempeñar el puesto (Alles, 1991).

En la mayoría de las organizaciones trata de seguir una política para cubrir las vacantes de jerarquía superior al nivel básico de la empresa mediante promociones o transferencias. Al cubrirlas, la organización puede aprovechar

la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual (Chruden e Isherman, 1997).

El proceso de reclutamiento tiene como propósito aumentar la cantidad de solicitantes que cubran los requisitos del puesto y las necesidades de la organización, conjuntamente se lleva a cabo el proceso de selección en donde se eligen a los mejores candidatos que cubran el perfil requerido para el puesto. El reclutamiento es un conjunto de procedimientos utilizados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. A través de él la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un "contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección" (Grados, 2001).

Para llevar a cabo este proceso es necesario tomar en cuenta las fuentes y medios de reclutamiento.

1.1 Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios. Los cuales se mencionan a continuación:

- a) Escuelas. (De educación superior, técnicas, comerciales)
- b) Bolsa de trabajo. (Otras empresas, archivo de personal)
- c) Sindicatos. (Provee todo el personal sindicalizado)
- d) Agencias de colocaciones.
- e) Personal recomendado. (Por los propios trabajadores)
- f) La puerta de la calle. (Personal atraído por la fama de la empresa).

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento: internas y externas.

1.1.1 Fuentes de reclutamiento interna

Se denomina fuentes de reclutamiento interna; cuando habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Con este procedimiento la organización también puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal que permite seguir creciendo en la empresa, ya sea a otro nivel jerárquico dentro de la organización o desarrollándose profesionalmente. Esto disminuirá el período de entrenamiento y contribuirá a mantener la alta moral del personal, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de ascensos o crecimientos profesionales (Chiavenato, 2004).

Las fuentes de reclutamiento interno son aquellas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a esta el personal requerido en el momento oportuno. Las más importantes son:

- **Sindicatos:** por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta a el personal sindicalizado. Funciona en el momento que la empresa requiere personal para una vacante o vacantes que entren en el dominio del sindicato.

- **Archivo o cartera de personal:** Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados, probablemente en una base de datos computarizada, sin haberse utilizado porque se cubrió la vacante en cuestión.

- **Familiares y recomendados:** se hace uso de esta fuente cuando se boletinan las vacantes entre los propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.

- **Promoción o transferencia:** esto sucede cuando el psicólogo estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos la historia laboral de personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según el caso al puesto vacante. Se consideran tanto aspectos de conocimientos como de aprendizaje y responsabilidad, o en su defecto, la capacidad para desempeñar el puesto (Louart, 2000).

El uso eficaz de éstos medios, requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permite que los solicitantes se consideren para ocupar la vacante. Entre sus limitaciones, está el hecho que a veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben cubrir desde el exterior.

1.1.2 Fuentes de reclutamiento externo

El reclutamiento externo abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Son aquellas a las que el psicólogo puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa. Entre las más importantes se encuentran las siguientes:

- ♣ **Instituciones educativas:** Son aquellas instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las diferentes áreas científicas y tecnológicas y pueden ser universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicas, e institutos, etc. Todas ellas cuentan con guías de carreras en las que el psicólogo puede conocer los programas académicos y las carreras profesionales que en ellas se imparten, así como su ubicación. En estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinadas profesión o especialidad, que satisfagan las necesidades de la empresa.

- ♣ **Asociaciones profesionales:** son instituciones o distintas asociaciones profesionales, que proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan.

- ♣ **Bolsas de trabajo:** son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en diversas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios de manera gratuita para el trabajador; a ellas puede recurrir la empresa y solicitar candidatos. Por ejemplo: la bolsa universitaria de trabajo, bolsas de trabajo de diferentes cámaras (Cámara Nacional de la industria de la Transformación, Cámara nacional de la industria de la Celulosa y el Papel, etc.). Otros organismos que funcionan de modo similar son el IMSS, IPN, G.D.F, Dirección General de Profesiones, AMERI (Asociación Mexicana de Relaciones Industriales).

- ♣ **Agencias de colocación:** estas agencias no cobran, sino que la empresa paga por este servicio. La tarifa consiste en un mes de salario de la persona colocada. En otros casos cuando el

empleo es a nivel ejecutivo, cobran desde 10% hasta el 30% del salario anual integrado.

- ♣ **Out- sourcing:** Este tipo de fuente de reclutamiento tiene un amplio uso hoy en día, ya que se trata de empresas que no solo facilitan la obtención de personal especializado en puestos de alta tecnología, difíciles de conseguir; sino que ahora se están utilizando como sustitutos patronales mientras prueban la pericia y actitudes de los empleados o como una manera de evitar tener relación laboral con los mismos y así aparentar tener menos gente en las plantillas, aduciendo que pertenecen a la empresa bajo la que tiene la relación laboral.

- ♣ **En la puerta de la calle:** esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido algún aviso para el, por parte de la empresa; es decir, el candidato acude de manera espontánea. Existen algunas empresas que por sus características e importancia en el medio fungen como fuentes naturales, como por ejemplo las instituciones bancarias, empresas comerciales y empresas departamentales, entre otras (Spector, 2002).

El profesional a cargo de estas labores, que generalmente es un psicólogo, debe poseer por tanto, bastas relaciones con este tipo de organizaciones, a fin de facilitar estos procesos y así elegir a los mejores candidatos.

1.2 Medios de reclutamiento

Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencial de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir

información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a elites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y en fin, a distintos estratos sociales y educativos (Schultz, 1991).

1.2.1 Medios impresos

Dentro de los medios impresos existen los siguientes:

Anuncios en la prensa: Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios, este medio es el más utilizado en el reclutamiento de personal. Se emplean, básicamente, anuncios en primera plana. Estos resultan ser de gran utilidad, no solo en le área donde se radica, sino que puede servir para todo el país cuando se realiza un reclutamiento externo. Además, la prensa ofrece la seguridad de que la información emitida llegara con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos deseados.

Los anuncios en prensa pueden ser en general de dos tipos:

- ✳ Cerrado: los requisitos son específicos e inflexibles
- ✳ Abierto: incluye aspectos generales

La información presentada en dichos anuncios debe de contener como mínimo:

- Puesto vacante
- Escolaridad requerida
- Experiencia requerida
- Características personales específicas
- Prestaciones
- Dirección, teléfono o apartado postal a donde dirigirse,

Los anuncios describen el empleo y las prestaciones, generalmente identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Por eso, el psicólogo debe poseer conocimientos acerca de cómo diseñar el anuncio, de manera que se cumplan las expectativas.

Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir:

- Las responsabilidades del empleo.
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

Anuncios en revistas especializadas: cuando se requiera a personal calificado en la profesión a la cual va dirigida la revista.

Boletines y los volantes: se utiliza cuando se pretende captar recursos humanos a nivel operativo, que están localizados cerca de la empresa. Para ello se realizan impresos en los que se señalan vacantes, prestaciones, etc., y se envían a domicilios cercanos. Estos pueden colocarse también en lugares frecuentados por posibles prospectos: casetas telefónica, paradas de autobuses, los autobuses mismos e incluso afuera de la empresa (Schein, 1980).

1.2.2 Medios de comunicación

En este tipo de medios se encuentra la televisión y el radio. El alto costo de estos medios no permite que se utilice con frecuencia. Por ejemplo, se puede emplear la radio cuando se quiere que el reclutamiento sea en provincia, mediante el uso de los servicios de una radiodifusora de la localidad. El costo varía según la cobertura de esta. Los anuncios en televisión tienen un costo elevadísimo, que depende de los horarios, minutos y canal en que se transmite la información. Una alternativa para disminuir el costo es gestionar paquetes (cantidad determinada de anuncios que se transmitirían en un lapso de tiempo establecido). El gobierno tiene un convenio por el cual puede transmitir información por cualquier canal y a cualquier hora, sin costo alguno (Arias, 2004).

1.2.3 Otros medios de reclutamiento

Junta de intercambio: Se constituye a través de los encargados de reclutamiento de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre las diferentes vacantes de la organización. De igual manera, se boletinan candidatos viables de ocupar vacantes en otras organizaciones cuando no se tiene algún puesto que ofrecer de acuerdo con sus características. Este procedimiento presenta la ventaja de conseguir recurso humano de modo inmediato y sin costo, utilizando solicitudes que en ese momento no le son de utilidad a la empresa y aprovechando los recursos que han obtenido otras organizaciones para resolver los problemas de reclutamiento. Este tipo de grupos funciona como medio y fuente de reclutamiento, al proveer de recursos humanos a la empresa, a través de las juntas de intercambio. De igual manera, pueden utilizarse como medios de difusión y comunicación para cubrir vacantes de organización (Stoner, 1994).

Internet: El trabajo internacional en redes de computo es una nueva manera de comunicarse, de transmitir información de cualquier tipo a través de un teléfono ayudando por un módem y computadora personal. Además de sus múltiples aplicaciones, el Internet representa un excelente medio y fuente de reclutamiento de personal. Las organizaciones pueden dar a conocer sus vacantes a usuarios en México y en otros países a través de paginas de bolsas de trabajo Internet. La cual permite tener acceso a la publicación de diferentes vacantes como a la base de datos de los candidatos (Dessler, 1991).

Una vez finalizada la fase de reclutamiento y disponiendo de un número adecuado 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 (preselección en base al curriculum y carta de presentación).

Se trata de comprobar que los candidatos reúnen las condiciones que se han exigido en el anuncio de selección (si lo hemos publicado) o en el análisis del puesto.

Este sistema es rápido y de bajo costo. Además es necesaria porque a menudo no podemos citar a todos los candidatos para una entrevista.

La preselección deberá hacerse de forma meticulosa. En este contexto hablamos de criterios mínimos, lo cual quiere decir observar que se cumplan las exigencias mínimas solicitadas. Las características que tendrá que cumplir la persona que finalmente contratemos serán, por lo general, considerablemente más amplias. De la severidad y el número de criterios de preselección dependerá si nos quedan más o menos candidatos para la siguiente fase. Menos candidatos significan menos trabajo, pero aumenta el riesgo de que al final ningún candidato resulte

adecuado. Un posible riesgo que corremos durante la preselección, es que rechazemos candidatos potencialmente adecuados. Cuando el número de candidatos reclutados no sea muy amplio, puede ser aconsejable dividir los candidatos en tres grupos: adecuados, eventuales- adecuados e inadecuados. En este sentido es bueno que el psicólogo se haga asesorar por personal técnico o profesional del área en la que se pretende llenar la vacante, a fin de mejorar los criterios de preselección (Zepeda, 1999).

2. Selección de personal

El proceso de selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre adecuado, a un costo también adecuado (Arias, 1986).

En tanto, Werther y Keith (2000) definen el proceso de selección como la serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Por otra parte, Mahon (1992) menciona que la selección de personal es el proceso mediante el cual se trata de encontrar a las personas más aptas para la empresa y de evitar que ingresen aquellos no aptos. Por lo cual, la selección del personal debe ser considerada seriamente en las empresas porque de ello depende en gran parte de su éxito. La trascendencia de esta obliga a las empresas a no escatimar esfuerzos, ni tiempo ni de otros recursos, para llevarla adelante con éxito.

Por ello, se considera a la selección de personal como el primer paso para dotar a la organización de los hombres que efectivamente la harán funcionar. Por consiguiente, debe hacerse con ética profesional, si se quiere llegar a tener éxito en los resultados. Sin embargo a veces se hace con

liviandad, sin hacer el correspondiente análisis. En realidad, la forma en la que se hace la selección tiene mucho que ver con la cultura de la empresa (Douglas,1991).

Los pasos que habitualmente se utilizan para llevar a cabo un proceso de selección de personal son los siguientes:

En primer lugar se lleva a cabo una descripción del perfil del puesto que consiste en realizar la descripción del puesto a cubrir y luego hacer una lista con requerimientos del mismo, en el área de la formación, en el área de las aptitudes físicas y psíquicas.

Para Jessup (1979), el primer paso del proceso de selección es analizar y describir la actividad (o con más frecuencia, la categoría de las actividades) para las que se requiere personal.

En tanto, Blum y Naytor (1985) mencionan que el proceso se inicia cuando se presenta una vacante cuya definición literal es: “ puesto que no tiene titular”. La disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar que puede ser una nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

A su vez el reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifica a través de una requisición al departamento de recursos humanos o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que los estén ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierta, el tiempo por el cual se va a contratar, el departamento, turno, horario y sueldo (Sikula, 1979).

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de los candidatos con el objeto de determinar los requerimientos que debe

satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele.

2.1 Aplicación de las pruebas psicológicas

Existen dos instrumentos básicos para la selección del personal: los test y la entrevista. Los test constituyen el momento selectivo de la operación: a través de esta estrategia de indagación es posible, de hecho, obtener resultados fiables y medidas objetivas y estandarizadas de un determinado patrón de comportamiento. La etapa más importante de selección es, indiscutiblemente, la evaluación psicológica. En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo. La función fundamental de todo test, sea del tipo que sea, es precisamente la de evidenciar las distintas características del individuo, sus habilidades, capacidades, los rasgos específicos, medir sus diferencias y, en algunos casos, evaluar las distintas reacciones del mismo individuo en condiciones diversas (Tronconi y Morgunti, 1994).

En la fase de evaluación de pruebas psicológicas, se lleva a cabo la realización de una valoración de las habilidades y potencialidades de los individuos, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Las pruebas psicológicas implica la elaboración de una colección de ellas que debe ser válida, confiable y debidamente estandarizadas indicándose en pequeños grupos trabajo y aumentado progresivamente a las diferentes áreas de la organización.

La sencillez relativa para administrar las pruebas conduce a la errónea conclusión de que se necesita muy poca preparación. No obstante, no importa quién

administre la prueba ni cuántos años de experiencia tenga, siempre se necesitará conocer las peculiaridades de las pruebas específicas que se vaya a aplicar.

Es necesario señalar la importancia de los siguientes procedimientos para la aplicación de las pruebas psicológicas:

- ④ Las instrucciones de la prueba deberán seguirse siempre sin ninguna desviación. El aplicador no debe cambiar ni en lo mínimo las instrucciones de la prueba.
- ④ Las preguntas de los candidatos deberán contestarse dentro del contexto de las instrucciones de la prueba. Esto puede consistir en repetir o parafrasear las instrucciones o en poner ejemplos de práctica que aclaren cualquier confusión. Los candidatos deben comprender las instrucciones antes de que comience la prueba.
- ④ Los límites de tiempo deben observarse estrictamente.
- ④ Si la prueba tiene secciones con límites de tiempo breves, cada examinador debe tener un cronómetro para controlar el tiempo exacto.
- ④ Cuando use un reloj, anote la hora en que comience el examen y la hora en que termina (Leal, 1998).

El aplicador y sus ayudantes deben verificar, ocasionalmente, el progreso de los examinados. Circular demasiado por el área no beneficia a los candidatos y tiende a ponerlos ansiosos. Dentro de la aplicación de test se deben de considerar dos condiciones importantes para el resultado de esta, las cuales son:

Las condiciones físicas:

- Que el candidato este físicamente cómodo y emocionalmente tranquilo.
- No tener interrupciones ni distracciones.
- Poder manejar sus materiales de examen.
- Estar separados convenientemente para disminuir la tendencia a que copien.

Las condiciones psicológicas:

- El clima psicológico es de mucha importancia; depende de las condiciones físicas y de la capacidad del aplicador del test para establecer rapport.
- El examinador debe mostrarse tranquilo y animado, de manera que los candidatos no se sientan amenazados por la prueba (Hoowell, 1979).

2.2 Clasificación de las pruebas psicológicas

Las diversas familias de test que se utilizan habitualmente en la selección de personal. Según las dimensiones de la personalidad que se deseen medir y conocer, se utilizan diferentes instrumentos o, en algunos casos, se combinan distintos tipos de tests a fin de obtener una imagen más precisa del candidato. Podemos dividir a los test en cuatro grupos:

Test de Inteligencia: Son los tradicionalmente llamados test de nivel o de inteligencia y arrojan una puntuación única, el CI, que indica el nivel intelectual del sujeto. En estos casos se le presenta al candidato una serie de

tareas, preparada para extraer un modelo adecuado de toda sus principales funciones intelectuales. Se utiliza frecuentemente para hacer una valoración preeliminar del individuo que se ha de interpretar, posteriormente, en combinación con los resultados de los test de aptitudes específicas (Amaro, 1990).

Test de Aptitudes. Son los mas utilizados en el ambiente industrial, pues permiten valorar los requisitos específicos de un individuo para determinada empresa. Se le presentan al candidato algunos ítems elaborados exclusivamente para ondear su capacidad o su predisposición respecto a algunas áreas; existe muchos que permiten medir las diversas funciones motrices, como la velocidad o la coordinación de movimientos, la destreza manual o la velocidad de reacción, etc. Evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o de forma agrupada para medir aptitudes relacionadas con un puesto. Entre los test de aptitudes más habituales, están los de 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, etc. (Tronconi y Murgunti, 1997).

Test de Personalidad: Son instrumentos que miden las características emocionales, motivacionales, interpersonales y las actitudes de un individuo. al candidato se le presentan una lista mas bien larga de afirmaciones muy distintas a las que debe de responder expresando “de acuerdo “, “en desacuerdo” o “no sé”, u otras formulas semejantes.

Pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Se relacionan con las actitudes, que a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en la persona de más difícil variación o modificación. No suelen tener control de tiempo para su

realización, y su contestación se requiere en base a preguntas o situaciones a las que el sujeto evaluado responderá de forma personal y sincera (no hay respuestas buenas ni malas). Como rasgos más habituales que se evalúan se encuentran: la estabilidad emocional, extroversión - introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc. Los dos test más utilizados y conocidos para identificar los rasgos fundamentales de la personalidad son MMPI y el 16PF (Bohlander, Shell y Sherman, 2001).

Test Proyectivos: Este tipo de test comprende pruebas no estructuradas: se le presentan al candidato estímulos, mas bien ambiguos, y se le pide que manifieste todo cuanto le venga a la mente ante la contemplación de determinadas figuras que pueden ser manchas, personajes, ambiente, etc. Evalúan rasgos del carácter de la persona. Se basan en la presentación al candidato de estímulos no estructurados produciéndose al realizarlo una proyección del mundo interior de la persona. Esto puede efectuarse a través de Pruebas Gráficas (Realización de Dibujos), Interpretación de Láminas (Rorschach, Zulliger y otros), Relatos, Situaciones Imaginarias, etc. Evalúan equilibrio emocional, interés, tolerancia a la frustración, autoestima, grado de ansiedad, control de impulsos, capacidad para tomar decisiones, capacidad para establecer relaciones con las personas, liderazgo, etc. Tienen más dificultades que los test convencionales por la complejidad técnica de su interpretación, requiriendo su utilización la presencia de un técnico bien formado y experimentado –un psicólogo-. Por lo general se realizan en una sola sesión (Chiavenato, 2000).

Cabe señalar que toda presentación de test en pruebas de selección, además de realizarse por personal calificado (psicólogos), debe contar sólo con test que reúnan las condiciones necesarias de validez, fiabilidad y tipificación.

3. Pruebas psicotécnicas.

Son pruebas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Tienen la desventaja de no encontrarse estandarizadas en el mercado, salvo alguna excepción (pruebas de mecanografía). Éstas deben ser aplicadas por profesionales tanto de selección de personal como especialistas en la materia de que se trate, de manera que se tenga previamente muy claro las características que han de exigirse en los que van a realizar la prueba (Parkinson, 1997).

Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser orales, escritas o de realización, en las cuales se pide la ejecución práctica del trabajo. En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimiento generales, y específicas cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia (Koontz, 1990).

4. Entrevistas

La entrevista es la herramienta más importante utilizada en el proceso de selección de personal. Es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto.

La entrevista es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conservar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. La palabra, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de concepto que constituye la entrevista (Haller, 1976)

Tyson y York (1989) definen a la entrevista como una forma de comunicación interpersonal, que tiene como objeto proporcionar, recabar información o modificar actitudes y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

La entrevista es un instrumento verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, en donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico, es decir la entrevista se define como un forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo (Acevedo y López, 1988).

La entrevista pretende detectar de manera general y en un mínimo de tiempo, los aspectos mas ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, con el objeto de descartar aquellos candidatos que no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. Debe de informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que decidan si le interesan seguir con el proceso (Howell, 1979).

Con ellas se intenta recabar toda la información que un sujeto nos pueda proporcionar a través de preguntas que se le planteen, en la mayor cantidad y calidad posible (experiencia; intereses, motivaciones, etc.).

Pese a ser subjetiva, la entrevista es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida por el psicólogo con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Además, tiene innumerables

aplicaciones en el trabajo organizacional: elección en el reclutamiento, selección, consejería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.

4.1 Tipos de entrevistas

Hay diferentes tipos de entrevistas, dependiendo de su propósito las cuales pueden ser:

La entrevista inicial o preliminar: consiste en citar a todos los preseleccionados hasta el momento y pedirles que completen el formulario de solicitud de empleo de la empresa. Hecho esto, el seleccionador lee rápidamente el formulario delante del aspirante que lo ha completado, hace algunas preguntas rápidas que le ayudaran a conocer un poco al candidato y permitirán seguramente sacar conclusiones básicas, pero necesarias para decidir si se le cita o no para una nueva entrevista.

La entrevista de promoción o evaluación: con ésta intentará, una vez conocido el historial de un sujeto ya adscrito previamente a la empresa, evaluar su desarrollo y actividad con el fin de determinar si es posible promocionarlo o no a un mejor puesto dentro de la organización.

Entrevista de consejo: es la entrevista destinada a resolver o aclarar todas aquellas situaciones embarazosas o claramente conflictivas que se lleguen a dar dentro del ámbito laboral y que, de no ser puestas en claro en el momento adecuado, llegarían a repercutir en un futuro.

Entrevista de salida: se trata de la entrevista que es conveniente realizar cuando el empleado decide retirarse de la empresa, es una respuesta a necesidades personales del empleado. Es a través de este tipo de encuentros como se puede entrar en conocimiento de ciertos problemas internos que suelen escapar a la percepción de la administración de la

empresa por múltiples razones problemas o errores con los que el entrevistado mantuvo un estrecho contacto y sobre los cuales nos pueden brindar valiosa información.

Entrevista de confrontación: La función fundamental de este tipo de entrevista es la de intentar rectificar sustancialmente cualquier conducta que en apariencia ha sido negativa o perjudicial para la buena marcha de las relaciones laborales y, en base al análisis serio de dicha conducta, llegar a una solución (Chiavenato, (2004)

Hay distintas formas de plantear la entrevista. La diferencia radica en el tipo de protagonismo del entrevistador y entrevistado en el grado de planificación y control. Según el tipo de conducción con que se lleve a cabo las entrevistas se pueden clasificar en:

Entrevista dirigida: 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. Este proceso es sencillo, fácil y rápido, porque exige hacer anotaciones mínimas. Lo que permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en la secuencia de la entrevista. Este tipo de entrevista no es aconsejable en selección de personal, dado que su inflexibilidad y su rigidez quitan espontaneidad a la expresión del aspirante, que es justamente lo que puede ayudar a conocerlo mejor.

Entrevista orientada: el entrevistado tiene un esquema “pensado” que le orienta a llevar la entrevista hacia los distintos campos sobre los que quiere investigar. No es una guía rígida sino simplemente una orientación. Estos campos pueden ser: la historia laboral, el ámbito familiar, el ámbito social. En la dinámica de la entrevista, el entrevistador induce a hablar de determinado aspecto y luego escucha, ayuda con preguntas o con gestos a mantenerse dentro del campo que se esta tratando. A continuación con

alguna pregunta o alguna reflexión inducirá a pasar al siguiente ámbito y así sucesivamente, se comienza por los temas menos comprometidos, hasta llegar poco a poco, y en tanto se haya logrado la atmósfera adecuada, a los más comprometidos o personales.

Entrevista libre o no dirigida: esta entrevista esta en el extremo opuesto de la entrevista dirigida. Aquí el entrevistador invita al entrevistado a expresarse libremente sobre determinados temas, por lo cual no hace preguntas, sino que da argumentos muy escuetos que invitan a la exposición del entrevistado. Ayuda a que el entrevistado sea mas explicativo, lo cual a su vez facilita la posibilidad de conocer mejor al candidato. Este tipo de entrevista ofrece la ventaja de respetar la personalidad del entrevistado y ayudarle a manifestarse libremente en una atmósfera reposada, lo cual se traduce en la posibilidad de obtener información más minuciosa y espontánea. La conducción de esta entrevista necesita de gran habilidad si se quiere obtener resultados y no se quiere transformar esto en un encuentro entre dos personas, sin ningún fundamento.

Entrevista profunda: el entrevistador puede utilizar esta técnica como un agregado a la entrevista libre o la entrevista orientada y consiste en sondear profundamente temas mas personales o íntimos, a través de preguntas concretas. Esto permite explorar por ejemplo, aspectos particulares relacionados con la salud, los intereses personales, las actividades extralaborales, las ideas políticas o religiosas. Obviamente también esto debe ser realizado con sutileza y profesionalidad si no se quieren producir reacciones negativas en el entrevistado.

Entrevista de grupo: esta entrevista consiste en reunir a varios candidatos a un puesto y enfrentarlos a un tema que se preste a discusión. La idea no es comprobar conocimientos acerca del tema en discusión, sino tratar de comprender la personalidad a lo largo de la dinámica del grupo. Junto al

grupo se sitúan representantes de la empresa que de la observación del comportamiento del grupo tratan de comprender las características individuales de los aspirantes, que exhibirán rasgos de introversión o extraversión, de sociabilidad, de persuasión de liderazgo, de iniciativa, etc. Obviamente, quien conduzca esta entrevista, deberá tener experiencia en el manejo de la dinámica de grupo (Milkourch, 1994).

4.2 Etapas de la entrevista de selección.

Spector (2002) señala que para llevar a cabo una entrevista se deben de seguir los siguientes pasos:

1. Preparación: La entrevista no debe ser improvisada ni hecha a la carrera. La entrevista tendrá un tiempo definido y requiere cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

- Los objetivos específicos de la entrevista: que se pretenda con ella.
- El tipo de conducción (estructurada o libre) adecuado para alcanzar los objetivos.
- Lectura preliminar del currículum vital del candidato por entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información sobre el candidato por entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información acerca del cargo por proveer y las características esenciales exigidas por el cargo.

Esta preparación es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante. Así el entrevistador puede servir de instrumento de comparación entre lo que el cargo exige y lo que el aspirante ofrece.

2. Ambiente: Preparar el ambiente es un paso del proceso de entrevista que merece un realce especial para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar la entrevista. El ambiente del que hablamos es de dos tipos:

- ✦ Físico: el lugar de la entrevista debe ser confortable y estar destinado solo a ese fin, sin ruidos ni interrupciones. Puede ser una sala pequeña aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir en el desarrollo de la entrevista.
- ✦ Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial. No deben existir celos o temores ni presiones de tiempo ni coacciones o imposiciones.

En una entrevista la espera es inevitable. En consecuencia, debe haber sillas suficientes en la sala de espera. Esta debe contar con abundantes periódicos, revistas y en especial periódicos internos o información sobre la organización.

3. Desarrollo de la entrevista: La entrevista propiamente dicha es la etapa fundamental del proceso en que se obtiene la información que ambos actores, entrevistador y candidato desean. La entrevista involucra dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y sobretodo dinámico. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación) para elaborar nuevas preguntas estímulos que permitan retroalimentar el proceso, y así sucesivamente. Así como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiere para tomar sus decisiones. Una parte importante de la entrevista consistirá en proporcionar información al aspirante sobre la

oportunidad que existe y sobre la organización, con la intención de transmitirle una imagen positiva y favorable, también reforzar su interés.

El proceso de la entrevista debe tener en cuenta dos aspectos (el material y el comportamental (formal)) que están estrechamente relacionados.

- Contenido de la entrevista: constituye el aspecto material, es el conjunto de información que el candidato suministra de si mismo sobre sus estudios, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc.. Toda esta información reposa en la solicitud de empleo o currículum vitae presentada por el candidato, la cual se amplía y aclara en la entrevista.
- Comportamiento del candidato: constituye el aspecto formal. Es la manera como reacciona en una situación: modo de pensar, actuar, sentir, grado de agresividad, asertividad, ambiciones y motivaciones, etc. Lo que se pretende en este aspecto es tener un cuadro de las características del candidato, independientemente de sus validaciones profesionales.

El cuidado con la productividad de la entrevista debe ser vital, pero no imperativa. Esto quiere decir que la entrevista debe ser tan objetiva como sea posible para obtener una buena visión del candidato en el tiempo que esta dure. Esto significa que la entrevista debe durar determinada cantidad de tiempo para cada candidato. La entrevista debe durar el tiempo necesario y éste varía con cada candidato.

4. Terminación o cierre de la entrevista: La entrevista debe ser abierta y desarrollarse libremente, sin obstáculos ni timidez. La entrevista es

una conversación cortés y controlada. La terminación de la entrevista debe de ser igual manera: el entrevistador debe hacer una señal para indicar que la entrevista terminó. Sobre todo debe proporcionar al candidato información sobre la acción futura y cómo será contactado para saber el resultado.

- 5. Evaluación del candidato:** A partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomo nota, debe de registrar los detalles

4.3 Áreas de investigación en la entrevista

Grados (2000) menciona que las principales áreas de investigación en una entrevista son:

Área general: Se refiere a datos generales del candidato, como son: nombre, edad, estado civil, domicilio, etc. Estos datos pueden encontrarse en la solicitud, pero algunos entrevistadores prefieren no contar con ésta como guía. Las preguntas iniciales sirven para dar al entrevistador una idea general de la persona que tiene enfrente.

Área escolar: Permite detectar el potencial de desarrollo de nuestro entrevistado y si cuenta con los conocimientos teóricos que se requieren para el puesto. También permite determinar el tipo de formación que ha recibido el candidato, indicando el entorno sociocultural y económico en el que se desenvuelve.

Por otro lado, al investigar acerca de sus calificaciones se puede detectar cuales son sus niveles de eficiencia y más aun, cuáles son los niveles de

exigencia a los que esta acostumbrado. Otra información de utilidad es la referente a cursos que ha tomado el individuo: que clases de cursos (relacionados con su profesión o bien diferentes, para contemplar su carrera en forma multidisciplinaria) duración, lugar donde los tomó, quién los pagó (la empresa o por iniciativa propia).

Área ocupacional: Esta área es de suma importancia, ya que permite determinar cual ha sido su desempeño, cuales son 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, sueldos al ingresar y al salir, fecha y motivo de separación.

Autoconcepto: Permite detectar que imagen tiene de si mismo el entrevistado: ¿se autoevalúa?, ¿se sobrevalúa? De esta manera se puede confrontar la coherencia que existe entre la descripción que hace de si mismo y los datos registrados en la entrevista. Un ejemplo de pregunta empleada sería; “para no inferir, descríbame como es usted” o bien “dígame cuales son sus cualidades y defectos”. En la practica se observa que es difícil que las personas hablen de sus defectos y cualidades, bien por el temor a ser rechazados o parecer vanidosos.

Metas: Es una área de importancia sustancial. Se obtiene información de cómo intenta proyectarse hacia el futuro el entrevistado. Esto se cuestiona en tres niveles a corto, a mediano, y largo plazo. Así mismo, se investiga que es lo que esta haciendo para lograr sus metas y si están planteadas de manera objetiva en relación a sus capacidades.

Área familiar: Se investiga, por un lado, 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, obteniendo datos acerca de su edad, nivel de estudios, ocupación, etc.

Por otro lado, en el caso de que el entrevistado sea casado, se investiga el núcleo familiar actual, esposa e hijos, así como los datos de edad, ocupación, etc.

Es muy importante conocer el grado de cohesión o integración de la familia, que valores son los que predominan y de que manera se transmiten estos a sus miembros, así como el nivel social, cultural y económico.

Pasatiempos: Se investiga este aspecto con la finalidad de ver como utiliza el tiempo libre y si sus actividades son de tipo individualistas o involucra un grupo. Esta área permite ver tipos de personalidad ya que según los intereses que tengan el candidato serán sus pasatiempos, también permite ver el grado coherencia entre estos y las metas que persigue.

Se le indica que la decisión de contratación no es sólo del entrevistador, que existen otras personas involucradas en el proceso y que también existen otros candidatos concursando para la misma vacante. Siempre se le debe dar al candidato la idea de que la entrevista valió la pena. El candidato tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

5. Estudio socioeconómico

Es el medio por el cual se recaba la información del candidato, la realización de un estudio socioeconómico: consiste en proporcionar la información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo. Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y

eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores y corroborar la honestidad y veracidad de la información. Así como la veracidad de los datos proporcionados en la solicitud y en la entrevista, como son: los antecedentes personales, familiares y penales, el estado civil, la nacionalidad, las enfermedades, los accidentes, pasatiempos, intereses, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, antecedentes laborales, puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, situación económica familiar, renta, colegiaturas, propiedades e ingresos (Mondoy 1997).

6. Examen médico

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías, se le orienta para corregirlas o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves. En ocasiones los resultados del examen médico condicionan al ingreso de una persona a la organización, ya que ésta no podría ingresar, como ya mencionamos, hasta que no solucione por cuenta propia aquellos problemas que pudieran haber sido detectados en el examen médico (Ru- lan,1992).

También el llevar a cabo un examen médico al candidato antes de su incorporación, tiene fines legales y a efectos de asegurar que el candidato está en condiciones físicas de desempeñar el puesto para el cual fue seleccionado.

Finalizada la selección, la persona es citada para convenir los distintos aspectos en la relación laboral, así como la remuneración, los beneficios, las distintas obligaciones, y compromisos de ambas partes.

CAPÍTULO 3

1. La importancia de la labor del psicólogo en el área industrial

La implantación de esta figura en las empresas obedece sobre todo a la importancia que han adquirido los departamentos de recursos humanos en los últimos años. Estos departamentos han pasado a ser estratégicos. La labor en la empresa de los psicólogos a menudo se desarrolla en la sombra. Su valor añadido reside en que es capaz de determinar las capacidades y las posibilidades de desarrollo de los empleados a la hora de seleccionar y formar parte de la organización, al margen de los factores económicos.

Entre sus funciones destacan la elección de las personas idóneas para puestos determinados, la formación de los empleados para su promoción interna u ocupación de posiciones de liderazgo, así como el diseño de la política de compensación

Pero no todo queda ahí. Una de las principales metas del psicólogo industrial es conseguir que el rendimiento de las personas sea el más elevado posible, pero velando para que las condiciones de trabajo sean las más idóneas. Por lo tanto, tienen que hacer converger los intereses de la empresa y del trabajador. 'Las condiciones físicas, medioambientales o psico-sociológicas tienen que ser las mejores. Es lo que Henry (1978) define como 'propiciar un buen clima laboral para que los trabajadores se sientan reconocidos'. También es función suya reducir el estrés de los empleados ante la implantación de proyectos de reorganización en la empresa y evitar cambios drásticos en la asimilación de las nuevas tecnologías.

El rol fundamental del psicólogo en la administración de recursos humanos para las organizaciones del siglo XXI.

Esto significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den lo máximo de sí mismos con una actitud positiva y favorable. Y quien más que el psicólogo industrial (el cual se encarga del entrenamiento y desarrollo del personal) y organizacional (encargado de estratos más amplios como el desarrollo de Recursos Humanos) para dirigir y realizar mejor que nadie esa tarea, puesto que el objetivo de esta área de la organización comprende todos los conceptos elementales que el especialista en la conducta humana orientado al comportamiento organizacional conoce y domina, éste profesional idóneo domina los principios de la manifestación conductual individual y grupal, manejando los fundamentos de la gestión relativa al aprendizaje de conductas, su reforzamiento, motivación y satisfacción laboral, así como la organización y dirección eficaz de equipos de trabajos, de tal forma que aproveche al máximo el potencial de cada ser humano para desenvolverlo con iniciativa y eficacia, trazando los objetivos claros, persuadiendo a través de una comunicación bien estructurada y organizada a grupos internos capaces de ser semilla del liderazgo en la organización.

Esta es la misión del psicólogo que laborará en organizaciones cada vez más complejas para el próximo milenio, ser líderes y piezas fundamentales para potencializar dichos elementos, haciendo de la labor organizacional una forma de vida y compenetrándose íntegramente con la misión, visión y cultura de la empresa, dando como resultado, técnicas forjadas de dicha organización que se adapten a ésta cultura y su posterior eficiencia y eficacia en el desarrollo de los Recursos Humanos.

Sin lugar a dudas, en el mundo contemporáneo, muchas organizaciones sobreviven porque se anticipan y responden con inteligencia a los cambios externos y para ello desarrollan sus estrategias en cuanto al factor humano se refiere, para que se adapten al contexto situacional por ende a parte de desarrollar y potencializar las habilidades de cada uno de los trabajadores hacen hincapié en mejorar las relaciones interpersonales, comunicación y por supuesto en su

adaptabilidad a las condiciones medio ambientales de la sociedad o macro sistema.

2. Justificación

Es importante señalar algunas variables que pueden afectar el proceso de selección de personal y que estos pueden ser costosos para la empresa. Por ejemplo, cuando se decide la incorporación de alguien que no cuenta con el potencial para el puesto, y con el paso del tiempo en la práctica de sus actividades laborales se detectan problemas en estas, sobreviene una lucha por querer lograrlo. El error tiene un costo económico y social, el costo económico es fácilmente medible y está representado por gastos en avisos o en asesorías, sueldos y cargas sociales. Por lo que, tanto en tiempo, inversión y en capacitación es una gran pérdida, sumándosele el gasto de indemnización. El costo social esta dotado por la carga traumática y estresante que siempre acompaña a los despidos: tanto para la persona que debe concretarla, como para la persona que al quedar en a calle debe de reincidir su vida laboral y para el grupo que queda en la empresa trabajando.

El llevar a cabo un proceso de selección de personal no solo con lleva a dotar a la organización del recurso humano, sino también implica un compromiso con la persona que solicita la vacante y la organización, debido a que la persona que lleva a cabo el reclutamiento y selección de personal representa el vinculo entre la empresa y el candidato que quiere conseguir el empleo. Por un lado, están las aspiraciones, intereses, deseos y expectativas del candidato y por otro lado, los requerimientos de la empresa. Así, la labor del psicólogo en esta área no solo es con la empresa sino también con la persona que desea obtener la vacante. Por una parte, la labor del psicólogo en el área de reclutamiento y selección consiste en seleccionar a los mejores candidatos para desarrollarse y seguir creciendo

profesionalmente dentro de la organización. En donde además de proporcionarle remuneración económica, también tiene la posibilidad de establecer relaciones y comunicación con otros y acceder a la compra de bienes de consumo, así mismo, proporciona a las personas una independencia y un status en la sociedad. Por lo tanto, el presente reporte tiene como finalidad describir y reportar el proceso de reclutamiento y selección en una empresa dedicada a la fabricación y comercialización del vidrio.

La empresa se llama Vidrio Plano de México se dedica a la comercialización y fabricación de vidrio, se ubicada en calle de vidrio plano sin número. Colonia: San Juan Ixhuatepec. Edo de México. El puesto que tenía era de auxiliar en el departamento de captación y ubicación de personal (reclutamiento y selección).

3. Descripción del puesto

El departamento de reclutamiento y selección de personal de la empresa. Se encarga de proveer el personal solicitado por este departamento, a todos los niveles. Todos los puestos deben de contar además de su descripción, con un perfil de requerimientos, capacidades, experiencia, habilidades y características personales, definidos en niveles de competencia debidamente documentadas. No puede ser contratada ninguna persona que no cuente con el perfil solicitado, ya sea temporal o permanente, sin la existencia de una requisición de personal autorizada.

La obligación de elaborar una requisición de personal se inicia con la ocurrencia de una vacante en la empresa, ya sea para cubrir una baja o un puesto de nueva creación (temporal o permanente). El responsable de elaborarla, es el jefe de la vacante, el cual debe de solicitar el formato a el departamento de reclutamiento y selección. El mismo jefe de la vacante recaba las firmas de autorización del Gerente de Área y Gerente de

Planta / operaciones, según sea el caso, y se regresa la requisición autorizada al departamento de Relaciones laborales de la empresa.

El jefe de la vacante notificará al departamento de Captación y ubicación (Reclutamiento y Selección) el perfil de requerimientos, capacidades, experiencia, habilidades y características personales que el puesto demande, definidas en niveles de competencias. Adicionalmente, Captación y Ubicación solicitara la descripción del puesto a la organización para iniciar el reclutamiento, es decir lleva a cabo una corroboración de la información directamente con el jefe de la vacante vía telefónica, por este medio se realiza la validación del perfil y se conocen los requisitos del puesto a detalle.

Captación y ubicación inicia la búsqueda y atracción de candidatos, respetando las políticas existentes. Se inicia el proceso de reclutamiento, primero se lleva a cabo el reclutamiento de candidatos internos. Si existen candidatos internos viables, se continuara con el proceso de selección de acuerdo al procedimiento de promociones. Si no existen candidatos internos viables, se procederá al reclutamiento externo.

En el reclutamiento de candidatos externos, se da preferencia a familiares o recomendados de los trabajadores de la empresa, siempre y cuando reúnan el perfil de competencias que el puesto demanda.

Otras fuentes externas que se utilizan en el reclutamiento externo son: bolsas de trabajo de la división, contactos con empresas, escuelas, universidades, asociaciones, agencias y anuncios en el periódico, entre otras.

Una vez reunido un número considerable de candidatos, inicia el proceso de selección de candidatos internos y externos, enviado al jefe de la vacante, los curriculums de los candidatos viables, incluyendo el resultado de sus

pruebas psicométricas previamente calificadas e interpretadas por la persona responsable del área.

Posteriormente, el jefe de la vacante toma la decisión de contratar al mejor candidato apoyada por la persona de captación y ubicación. Cuando es contratada la persona, el departamento envía una copia de la solicitud completa al área de verificación laboral para que realice una investigación laboral. Posteriormente en coordinación con el departamento de relaciones laborales de la empresa coordinan el examen médico de Admisión del candidato. Cubierto estos pasos, se lleva a cabo la integración de documentos para armar su expediente del candidato a contratar, adjuntándose los documentos personales, cartas de recomendación, resultado medico y solicitud, lo envía a el departamento de relaciones laborales de la empresa, para posteriormente dársele de alta y se le asigna un número de empleado en el sistema de Recursos Humanos para poder contratarlo.

4. Actividades de puesto

Las actividades que realizaba dentro del departamento de captación y ubicación son las siguientes:

Boletinar las vacantes a los diferentes medios de reclutamiento como son las bolsas de empleo con escuelas, delegaciones, publicación en Internet y en el periódico dependiendo del tipo de vacante que se solicitaba. También se asistía a una junta de intercambio con empresas de la zona norte para intercambiar candidatos y boletinar nuestras vacantes, cada mes se lleva a cabo esta reunión en las instalaciones de la empresa anfitriona.

Una vez que eran publicadas las vacantes y que los postulantes hacían llegar su currículum vía mail o vía telefónica, eran preseleccionados los candidatos que de primera instancia cubrían con el perfil, posteriormente se

le concertaba una entrevista y una cita para la aplicación de pruebas psicológicas. Una vez que los candidatos acudían a las instalaciones de la empresa eran entrevistados y se les aplicaba el Wondelic (test que evalúa CI) y Cleaver (test que evalúa personalidad), definiendo a los posibles candidatos viables para cubrir la vacante.

También coordinaba junto con el jefe directo de la vacante, una segunda entrevista, manteniendo contacto vía telefónica con los candidatos para notificarles el día y la hora de la siguiente entrevista, que posteriormente era confirmado por el jefe de la vacante. El resultado de éstas entrevistas, era por vía telefónica o por mail dependiendo de las circunstancias. Si la respuesta era desfavorable porque para el jefe no reunía el perfil correspondiente se iniciaba de nuevo el reclutamiento. En tanto si la respuesta era favorable y se elegía un candidato se continuaba el proceso de contratación.

También coordinaba los tips laborales (verificaciones laborales) con el departamento de verificación laboral, a quien le entregaba la copia de la solicitud y el me proporcionaba el resultado de manera escrita, es decir me entregaba un formato de resultado de referencias laborales. Cuando se me informaba del resultado de la segunda entrevista y la persona elegida, era enviada (o) a un examen médico preliminar dentro de las instalaciones de la empresa, y el médico decidía si lo enviaba a exámenes clínicos, el médico me proporcionaba el resultado de los candidatos enviados y entonces me comunicaba con el candidato para solicitar la documentación requerida para llevar a cabo su contratación. Mientras el departamento de administración de personal era notificado del ingreso de una persona y nos proporcionaban la fecha y hora para llevar a cabo la contratación del nuevo ingreso.

Por otra parte, ingresaba al sistema de recursos humanos los datos del trabajador de nuevo ingreso para proporcionarle un número de empleado, el

cual se tenía que notificar al departamento de administración de personal y se le entregaba su documentación para que ellos integraran su expediente y llevaran a cabo el proceso de contratación y programarán con el departamento de capacitación su inducción.

5. Resultados obtenidos

Dentro del proceso de selección, una de las fases más importantes es la entrevista, esta herramienta te permite conocer si el candidato cubre o no el perfil que requiere la empresa, si bien es cierto que el realizar una entrevista resulta ser complicada cuando no se tiene las herramientas necesarias para llevarla a cabo, puede resultar que termines siendo el entrevistado y no el entrevistador, o bien que inviertas mucho tiempo y a final, la entrevista tome otro rumbo, es decir que sea al final una simple plática entre dos personas, cuando el propósito de la entrevista es recabar la información necesaria para conocer si el candidato es viable para iniciar un proceso de selección de personal. Es importante conocer cuales son los pasos y procedimiento a seguir en una entrevista debido a que si no tienes la experiencia previa puedes dejar pasar información relevante para el puesto, por lo tanto la entrevista puede no tener una dirección y es cuando se obtiene información que no te permite tener los argumentos necesarios para proponer a un candidato a cubrir una posición vacante dentro de la empresa.

La entrevista de selección que realizaba me permitía tomar una decisión de que candidato era más viable para continuar con nosotros el proceso, esto me permitía llevar a cabo una preselección de los postulados a cubrir la vacante y tener un número considerable de gente viable para conocer quien de ellos era el mejor candidato, con ello podía tener mi primer filtró, las entrevistas que hacía eran para cubrir espacios dentro de los departamentos de producción, a este tipo de vacantes se les da el nombre

de ayudantes en general y son conocidos como puestos operativo. Por lo que entre mis funciones era proponer a varios candidatos de los cuales, se quedaba el que hubiera salido mejor en sus evaluaciones psicométrías y en su examen médico, que finalmente eran las personas que ingresaban, cubriendo constantemente este tipo de vacantes.

La experiencia de realizar constantes entrevistas y con algunos tips dentro del área, me permitieron realizar las entrevistas cada vez mejor para conocer a el candidato. Por lo que la entrevista complementaba parte del proceso por el cual tenían que pasar los posibles candidatos a cubrir el puesto solicitado dentro de la empresa. La segunda fase era la aplicación de pruebas psicométricas.

La evaluación psicométrica que realizaba me permitía tener una mayor apreciación de como se comportaban los candidatos ante las pruebas de tiempo, la cual además de proporcionar un C I, también me permitía conocer como manejan el estrés ante la prueba, como solucionaban el problema en ese momento y que actitud mostraban ante la realización de ellas. Es decir me permitía conocer como se comportan ante los test, aunque solo tenía una apreciación global debido a que los test era aplicados en grupos de 20 personas. La entrevista y la evaluación psicométrica me permitían postular a diversos candidatos a evaluación medica, que en realidad era la ultima fase determinante para conocer si el candidato era contratado o no. Debido al esfuerzo físico que realizaban este tipo de personas dentro de su trabajo exigía que estuviesen en condiciones optimas para desempeñar este trabajo, sin ningún problema físico y sobretodo de que no tuviesen problemas de columna.

6. Discusión y conclusión

La formación académica de conocimientos específicos en Psicología industrial/ y organizacional como en cualquier otro campo de la Psicología es importante para enfrentar y solucionar junto con la experiencia lo que se presente en el trabajo correspondiente. Si cada psicólogo piensa en lo que le enseñaron en la licenciatura y lo que después hace en su puesto de trabajo, puede advertir ciertas diferencias, incluso alguien diría que no tiene nada que ver o cualquier parecido es pura coincidencia. Bueno, tampoco es eso cierto. Efectivamente la formación te da un lenguaje, una base, etc. para que después con otra formación de carácter interdisciplinario puedas incursionar en el mercado laboral y te permita desarrollar y formarte en el ámbito industrial.

En la licenciatura en Psicología hay una serie de conocimientos específicos y concretos. Difícilmente se puede seleccionar personal si no se tiene conocimientos de descripción de puestos de trabajo, de análisis de cultura de empresa, de requerimientos de los puestos, etc. Por lo tanto únicamente contamos con una terminología que nos permite conocer el campo en el cual se puede desarrollar la psicología, sin embargo en nuestro caso la formación que tenemos en la FES Iztacala no nos permite llevar a cabo una competencia en el área industrial debido a que desafortunadamente no contamos con materias específicas en esta área.

La licenciatura nos proporciona las bases teóricas de la psicología general, es decir, te da las bases para la utilización del lenguaje técnico desde mi punto vista no te proporciona las habilidades requeridas para ingresar a laborar a el campo de la psicología industrial, debido a la formación curricular que se tiene en la FES, es decir no contamos con materias específicas para esta área, sin embargo te proporciona las bases teóricas para posteriormente llevar una búsqueda propia para aplicar la psicología al área industrial.

Sin embargo el Psicólogo Industrial surge de la necesidad que tiene la sociedad de contar con un experto en conducta humana especializado en el ámbito laboral que busca la adaptación del hombre a la tarea y sus diversas exigencias.

Dados los cambios sociales, políticos, económicos y culturales que vive el país los diferentes ámbitos donde el psicólogo puede tener incidencia han aumentado y se han diversificado.

De igual forma han surgido nuevos campos donde el quehacer del psicólogo aplica nuevos métodos para promover el desarrollo humano y buscar una mayor calidad de vida.

Así mismo nos enfrentamos a tres grandes retos:

- La globalización económica, a la fecha el impacto de la economía severamente afectado por la entrada de diversos países a la economía mexicana, que tiene como efecto el poco crecimiento laboral en nuestro país.
- La importancia creciente del conocimiento en el desarrollo social y económico, la importancia que tiene sociedad dentro del mundo laboral y sobre todo el impacto económico que desarrolla en la actualidad.
- La revolución de la comunicación e información, a partir de la transparencia en la información a nivel país. Cada quien puede tener acceso a la información, política, económica y cultural.

Formar psicólogos con las competencias necesarias que les permita diagnosticar, intervenir y evaluar para resolver eficientemente las demandas de las empresas e instituciones así como su impacto en la sociedad, innovando procesos dentro del marco académico, profesional y ético.

De la misma manera en que las personas se informan acerca del tipo de organización a la cual solicitan un empleo, la organización también solicita información del candidato que se postula a cubrir su vacante. Aunque esta etapa no es considerada como importante dentro del proceso, desde mi punto de vista esta fase es determinante para continuar con la fase de selección debido a que con ello tienes la herramienta humana para continuar el proceso.

Dado que los individuos y la organización siempre están en constante interrelación, es importante conocer como se lleva a cabo un proceso de reclutamiento y selección, por medio de este se cubre el recurso humano dentro de las organizaciones. Una de las fases principales es el reclutamiento, por este medio se informa cuales son las vacantes, a través de el se tienen candidatos interesados en cubrir la vacante en la organización, es la fase primordial, es la base para llevar a cabo el proceso de selección.

Como lo menciona Chiavenato (2000), el reclutamiento se define como un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un gran número de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El proceso de selección inicia cuando se tiene un gran número de candidatos postulados para cubrir una de las vacantes, es cuando se inicia el proceso, el cual consiste en una serie de pasos, como lo menciona Werther y Keith (2000) el proceso de selección se define como la serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Dentro de este proceso de selección, una de las fases más importantes es la entrevista, esta tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc. Esta fase es la indicada para conocer si el candidato cuenta con el perfil solicitado, es donde se recaba la información necesaria para conocer si el candidato es viable o no para continuar el proceso.

Así Howell (1979) menciona que la entrevista pretende detectar de manera general y en un mínimo de tiempo, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, con el objeto de descartar aquellos candidatos que no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. Debe de informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que decidan si le interesan seguir con el proceso.

Así como la entrevista es una de las fases definitivas para continuar el proceso de selección, debido a la importancia que tiene, es de ahí donde se toma la decisión si el candidato es viable para continuar con la empresa un proceso de selección. En ese momento se hace una preselección de los posibles candidatos a cubrir la vacante.

Otra etapas que es definitiva, es la evaluación psicológica, aquí se evalúa los rasgos de personalidad, habilidades, conocimientos e inteligencia con que cuenta el candidato, en esta etapa se observa si las características que posee el candidato son compatibles con la empresa, es decir, si son las cualidades que se requieren de la persona para poder desarrollarse en la empresa y ser productivo en ella.

Para Tronconi y Morgunti (1994), la etapa más importante de selección es, indiscutiblemente, la evaluación psicológica. En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo. La función fundamental de todo test, sea del tipo que sea, es precisamente la de evidenciar las distintas características del individuo, sus habilidades, capacidades, los rasgos específicos, medir sus diferencias y, en algunos casos, evaluar las distintas reacciones del mismo individuo en condiciones diversas.

En esta etapa se definen los posibles candidatos a cubrir la vacante. Parte de la importancia que tiene esta etapa es que en ella se lleva la evaluación técnica o de conocimientos. Que permite tener un panorama general del candidato, así como conocer sus habilidades y su áreas de oportunidad para posteriormente trabajar en ellas.

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimiento generales, y específicas cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia (Amaro, 1990).

Por lo tanto, es indispensable que todos y cada uno de los puestos de la organización se encuentran definidos y analizados, conociendo lo mejor posible las actividades y responsabilidades que tienen que cumplirse, así como los requisitos mínimos que el trabajo exige a la persona que lo ocupe, de tal manera que pueda desempeñarlo con la eficiencia requerida y de acuerdo a sus capacidades.

Dentro del ámbito de las organizaciones industriales es importante reclutar, seleccionar y capacitar al personal más idóneo para el puesto requerido,

una selección inadecuada representa una gran pérdida de tiempo y dinero para la empresas. Por tal razón el psicólogo industrial desempeña una función importante en la investigación, planificación y dirección de la empresa porque posee las herramientas para el estudio de los recursos humanos así como la capacidad de análisis que es importante para la elección del trabajador en área requerida del ambiente laboral.

Por la cual, para tratar con estos diferentes niveles de complejidad, el psicólogo que trabaja en la industria debe ser adiestrado y capacitado ampliamente para lidiar con la gama entera de la conducta humana.

Tyson y York (1989), mencionan que la aportación práctica más importante de los psicólogos a la administración de recursos humanos, es tal vez la creación de pruebas que ayudan a resolver problemas de selección, adiestramiento, limitación de la producción seguridad y reducción de los conflictos laborales. Las pruebas a que se somete a los solicitantes constituyen una de las herramientas más eficaces de que se puede disponer para admitirlos en el empleo, cuando se saben administrar con acierto. Dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual muchas veces es difícil saber por otros medios. No quiere decir con esto que las pruebas de personal constituyen la solución definitiva de los problemas relacionados con la admisión en la empresa. Ciertas características del solicitante, que pueden ser importantes para determinar su éxito o su fracaso posible en el empleo, no siempre pueden valorarse del todo en las pruebas del personal que hasta ahora se han inventado. El propósito de aplicar las pruebas es el de proporcionar un avalúo objetivo de diversas clases de características.

Cabe señalar que no hay una secuencia estándar que se considere apropiada para todos los tipos de empleados y puestos de trabajo; por lo tanto para puestos gerenciales o supervisión es necesaria una secuencia

más complicada pero que en ultima instancia no sea apartada de los lineamientos.

Entonces llevar a cabo un proceso de selección, consiste en la elección de la persona adecuada, para el puesto adecuado y el costo adecuado, que permita la realización personal del trabajador, y el desempeño de sus puestos, así como el desarrollo de sus habilidades y potencialidades para una mayor satisfacción para si y para la comunidad en que se desenvuelve. De esta manera también será mas útil a los propósitos de la organización.

Estos objetivos pueden lograrse mediante la utilización del proceso de reclutamiento y selección de personal, que es todo un complejo sistemático para medir las habilidades de la persona, conocer sus inquietudes, calificarlas en relación al trabajo que desempeñan, identificar que aspiraciones y limitaciones poseen, y finalmente colocarlo (a) en el puesto más adecuado.

Desde luego la complejidad y cantidad de los pasos que lo integran variara tanto de empresa como del puesto. No podemos pensar que una empresa pequeña en cuanto a recursos y necesidades aspire a realizar este proceso en forma tan completa e intensiva como una empresa grande, debido principalmente a los costos y recursos requeridos para ello.

REFERENCIAS

1. Acevedo, I. A. y López, M. A. (1988). Tipos de entrevista y pasos de la entrevista. El proceso de la entrevista: conceptos y modelos (pp. 25-49). México: Limusa.
2. Alles, M (2003). Atracción de los mejores candidatos, entrevista y evaluaciones. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencia (pp.95-190) Argentina: Granica
3. Amaro, G. R. (1990). Reclutamiento y selección de personal, y las pruebas en la administración de personal. Administración de personal (pp. 185-243). México: Limusa.
4. Arias, G. F. (1986). La función de administración de recursos humanos. Y reclutamiento y selección de personal. Administración de Recursos Humanos. (pp. 151 – 173, 256-275) México: Trillas.
5. Arias, G. F. (2004). Reclutamiento y selección. Administración de recursos humanos para el alto desempeño (pp.427-489). México: Trillas
6. Bohlander, G. F., Shell, S. y Shelman, A. (2001). Planeación y reclutamiento de recursos humanos. Administración de Recursos Humanos (pp. 121-166) México: Thomson learning.
7. Blum, M y Naylor, J. C. (1985). Importancia de la psicología industrial. Psicología Industrial: fundamentos teóricos y sociales (pp. 18-27) México: Trillas
8. Chiavenato I. (2000). Selección de personal. Administración de recursos humanos (pp. 238-277). Santa Fe de Bogota: Mc Graw Hill.
9. Chiavenato, I. (2004). Reclutamiento de personal. Admisión de Personas (pp. 84-108). Bogota: Mc Graw Hill
10. Chruden, H. J. e Isherman, A. (1977). Dotación del personal a la administración. Administración de personal (pp. 110-159). México: Continental
11. Dessler, G. (1991). Reclutamiento. Administración de personal (pp. 36-48). Colombia: Prentice Hall.

12. Douglas, M. G. (1991). Selección. Principios teóricos de la administración (pp.171-207). México: Diana.
13. Grados, A. J. (2001). Reclutamiento y selección de personal. Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal (pp. 243-324). México: Manual Moderno.
14. Haller, G. (1976). Selección de personal. Tratado de psicología empresarial: Relaciones Humanas (pp.11-45). Barcelona: Martínez Roca
15. Henry, H. A. (1978). El problema de la motivación. Principios de la organización y Dirección: Teoría moderna de la administración (pp.585-619). México: Limusa
16. Hoowell, W. C. (1979). Selección y colocación. Psicología organizacional: sus elementos esenciales (pp.196-259). México: manual moderno
17. Jessup, H. G. (1979). La selección de personal. Selección y evaluación en el trabajo (pp. 103-116). México: Compañía Continental.
18. Koontz, H. (1990). Reclutamiento y selección de personal. Administración (pp. 198-229) Madrid: Prentice Hall.
19. Leal B. E. (1998). Reclutamiento y selección ante el nuevo rol de efectividad del personal de administración de recursos humanos. Instituto tecnológico de estudios Superiores de Monterrey. Nuevo león: México.
20. Louart, P. (2000). La gestión de recursos humanos: su pasado, sus objetivos básicos y su evolución Gestión de Recursos Humanos.(pp. 17-41) España: Eyrolles
21. Mahon H. (1992). El sistema de selección de personal. Las personas: la clave para el éxito de su empresa (pp. 187-215) Argentina, Buenos Aires: Javier Vergara.
22. Milkourch, G. (1994). Reclutamiento y selección. Dirección y administración de recursos humanos (pp.54-72). México: Mc Graw Hill.
23. Mondoy, W. N. (1997). Selección de personal. Administración de recursos humanos (pp. 44-61) España: Prentice Hall.
24. Munduate, J. I. (1997). Inicio y desarrollo de la psicología social de la organización. Psicología social de la organización: las personas organizando (pp.13-23). Madrid: Pirámide.
25. Parkinson, M. (1997). ¿Qué son los test Psicotécnicos? Como dominar los test psicotécnicos (pp.15-26). España: Edimat

26. Pérez U. R. G. (1978). Antecedentes históricas de la motivación en el trabajo. La motivación en las organizaciones laborales (pp. 79-91). México. Librería de Medicina.
27. Rodríguez, F. A. (1999). Psicología del trabajo. Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones (pp. 23-49). Madrid: Pirámide.
28. Ru-lán, B. G. (1992). Selección de personal. Administración de recursos humanos (pp. 220-246) Colombia: Etea.
29. Tronconi, M. y Murgunti, S. (1994). Los test y sus funciones. Los Test de selección de Personal (pp. 11-26). Barcelona: De Vecchi
30. Tyson, S y Cork, A. (1989). Reclutamiento y selección de nuevos empleados. Administración de personal (pp.107-141). México: Trillas
31. Sikula, A. (1979). Importancia de la administración del personal. Administración de personal (pp.15-29). México. Limusa.
32. Schein, E. H. (1980). Empleo, selección, formación y clasificación. Psicología de la organización (pp.32-61).Madrid: Prentice Hall Internacional
33. Schein, E. H. (1982). El campo de la psicología de la organización. Psicología de la organización (pp.1-10). Madrid: Prentice Hall Internacional.
34. Schultz, D. P. (1991). Principios, prácticas y problemas. Psicología Industrial. (pp. 8 – 28). México: Mc Graw Hill
35. Spector, E. P. (2002). La psicología industrial y organizacional. La psicología industrial y organizacional: investigación práctica (pp. 3-20). México: Manual Moderno.
36. Stoner, J. F. (1994). Reclutamiento de personal. Administración (pp.42-62). México: Prentice Hall
37. Werther, W. B (1991). Selección de personal. Administración de personal y R. R.H.H. (pp. 159-175). México: Mc Graw Hill.
38. Werther, W. B. y Keith, D. (2000). Reclutamiento y selección de personal. Administración de personal (pp. 149-205. México: Mc Graw Hill.
39. Zepeda, H. F. (1999). El campo de la psicología organizacional. Psicología organizacional (pp. 1-10). México: Pearson Educación.

40. Vega, R. M. T. y Garrido, M. E. (1998). Socialización en la empresa: proceso de incorporación de nuevos empleados. Psicología de las organizaciones: proceso de socialización y compromiso con la empresa (pp. 33-53). Salamanca: Amaru Ediciones