



**UNIVERSIDAD LATINA S.C.**

**Universidad  
Latina**

**3344-25**

**T E S I N A**

**LA IMPORTANCIA DE LA PRUEBA PROYECTIVA “LA  
PERSONA BAJO LA LLUVIA”, EN EL PROCESO DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN MASIVO DE PERSONAL,  
HACIA UN CAPITAL HUMANO EN UNA EMPRESA DE  
ARTES GRÁFICAS**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A :**

**DIANA GARCÍA BALDERAS**

**ASESOR: DR. RENE ESTRADA CERVANTES**

**MÉXICO, D.F. 2016**



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.

***A mi mamá, hermana y papá,***

***Por su apoyo, amor, comprensión, disposición y formación profesional; jamás encontraré la forma de agradecer que me hayan brindado su mano en las derrotas y logros de mi vida, me alentaron a seguir y nunca rendirme.***

***Con amor y agradecimiento infinito***

***Al Dr. Rene Estrada Cervantes,***

***Por su orientación, paciencia y disposición que me ha otorgado desde que inicie con el proyecto de titulación.***

***Gracias***

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>I</b>
---------------------	----------

### **Capítulo I EMPRESA DE ARTES GRÁFICAS**

Conceptos	1
Tipos de impresión	2
Caso práctico	3
Área de Recursos Humanos	6
Proceso de Reclutamientos y Selección personal	7
Planteamiento del problema	10
Justificación	11
Objetivos	15
Preguntas de Investigación	15
Instrumentos	16

### **Capítulo II PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Introducción	17
Capital Humano	17
Concepto	18
Conceptos de Reclutamiento y Selección	22
Proceso de Reclutamiento	24
Descripción de puesto	24
Requisición de personal	26
Reclutamiento Masivo	29
Tipos de reclutamiento	31
Reclutamiento interno	32
Reclutamiento externo	34
Proceso de selección	36
Elaboración de perfil psicológico	38
Análisis del curriculum	39
Entrevista	40
Evaluación Psicológica	47
Batería de pruebas psicológicas	48
Pruebas proyectivas	50
Pruebas psicométricas	51
Tipos de pruebas	53
Aplicación	53

Riesgos durante la aplicación	54
Resultados	54
Pruebas de Personalidad	55
Pruebas de Interés	56
Pruebas de Habilidad	57
Pruebas de Aptitudes	57
Pruebas de Inteligencia	59
Participación del psicólogo	62
Referencias laborales	65
Evaluación de los procesos e instrumentos de selección	66
Contratación	68
Inducción de personal	69

### **Capítulo III TEST PROYECTIVOS**

Introducción	70
La Figura Humana de Karen Machover	75
Instrucciones	75
Interpretación	76
Persona bajo la lluvia (PBLL)	76
Antecedentes	76
Material	78
Aplicación	78
Interpretación	79
Expresiones de conflicto en el dibujo	80
Mecanismos de defensa	82
Ejemplos de test	84
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>89</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>94</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>102</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>105</b>

# INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas se van modernizando, enfrentan el reto de ir creciendo tecnológica, económica y profesionalmente. Las empresas han comprendido que deben actualizarse, mejorar áreas, manuales, procesos, generar certificaciones para ser más competitivos de forma interna y en el mercado. Las empresas medianas y grandes van innovándose con diversas herramientas, desde crear políticas o procesos.

Todas las áreas de la empresa son de suma importancia, cada área tiene actividades específicas, orientadas a determinados objetivos; una de las áreas es Recursos Humanos enfocado a las personas, a través de los años la concepción que se tiene del individuo en la empresa se ha modificado en cuestiones económicas, políticas y sociales.

Como lo menciona Chiavenato (2011), el Recurso Humano son las personas que forman parte de las empresas u organizaciones y desempeñan determinadas actividades.

El departamento de Reclutamiento y Selección de personal se enfoca en la atracción de Capital Humano, la segunda en la selección del candidato idóneo al puesto, pasa por una serie de filtros que determinen que tan aptos pueden ser para cubrir los requisitos de la descripción de puesto. El proceso cambia de acuerdo a la empresa, el giro, la jerarquía y la descripción de puesto, siendo la última la descripción de actividades, requerimientos del jefe y necesidades de la empresa.

En cada perfil se aplican diferentes evaluaciones y técnicas, como es entrevista, pruebas de conocimientos, evaluaciones psicológicas, con el fin de conocer características de la personalidad, habilidades, competencias, inteligencia,

conocer el comportamiento en situaciones de estrés, la motivación, sus intereses, entre otras cualidades.

La importancia del nivel operativo en la empresa consiste en realizar tareas rutinarias, concluir metas operacionales, ejecutar planes operativos y producir bienes, en una empresa industrial el personal más importante está en producción siendo la mano de obra para realizar bienes. Las vacantes de nivel operativo tienen más complejidad en la búsqueda y selección, algunos motivos son: muchas posiciones y la contratación debe ser en el menor tiempo posible para no detener la producción.

Además el personal operativo en las empresas industriales es vital, cada empresa tiene políticas de contratación que resaltan las cualidades de los trabajadores que deben tener, en algunas aplican evaluaciones psicológicas.

Para González (2007), se refirió a la evaluación psicológica con el siguiente término:

Es una disciplina de la psicología, se encarga de la medida de algunos aspectos del comportamiento humano, se lleva a cabo la medición por metodologías básicas, como son las técnicas psicométricas y las proyectivas; y otros métodos de observación como es la entrevista, los autoinformes. Lo que permite describir, clasificar, predecir y controlar la personalidad del sujeto.

Como lo menciona González, las técnicas psicométricas y las pruebas proyectivas son diferentes: Las pruebas proyectivas deben su nombre al término proyección, introducido por Freud en 1894 y que, nuevamente, elabora en 1896 en su obra La Neuropsicosis de Defensa, obra donde se acuñe al concepto de proyección como mecanismo de defensa. (Vives Gomila, 2014).



Mismas que se ocupan en varias áreas de la psicología, son de gran apoyo, permite conocer diferentes cuestiones de la persona, como es la adaptación, la interacción en diversos escenarios, conflictos internos, sus miedos, mecanismos de defensa, su motivación y la forma de afrontar las situaciones.

Las pruebas proyectivas mantienen su vigencia a pesar del tiempo, no permite al sujeto ser consciente de su respuesta, ni de su mundo interior por ello es complicado que la persona pueda manipular la prueba. (Vives Gomila, 2014)

A diferencia de las pruebas psicométricas, es importante comprender primero la Psicometría, la Psico y metría, significa: medida de los fenómenos psíquicos. (Arias & Espinosa, 2011).

Vives (2014), define los test psicométricos:

Intentan medir habilidades cognitivas o rasgos de personalidad siendo estandarizados y que posean validez. Los test psicométricos son instrumentos estructurados, en ellos la persona elige entre alternativas de respuestas posibles, aquella que considera se ajusta mejor en su caso particular. Por ejemplo el Test 16 PF de Cattell, se le presenta una serie de preguntas y la persona tiene que elegir, ante cada pregunta, una de las 3 alternativas.

Por ello, cada prueba tiene un objetivo específico y va orientado de acuerdo a la clasificación de los perfiles en la empresa desde un nivel operativos, mandos medios o gerenciales, las pruebas proyectivas son factibles en todos los puestos, son rápidas y los resultados son al momento.

Los psicólogos toman decisiones constantemente para dotar de Capital Humano en las empresas que cubran los objetivos, de modo que compartan los mismos

intereses. Para Chiavenato (2009), entre más diversidad de capital humano, genera mayor competitividad entre sus trabajadores.

El capital humano está compuesto por creatividad, destreza, experiencia, aptitudes y conocimiento. Consta de todas las habilidades, la educación formal, formación profesional, talentos, valores concernientes a los individuos y capacidad individual para enfrentar las circunstancias laborales. (Llanos Rete, 2013).

Tomando en cuenta esta situación en general, el siguiente trabajo se realizó en una Empresa de Artes Gráficas, por cuestiones de confidencialidad y seguridad, no autorizo su nombre, la cual será denominada como “Empresa de Artes Gráficas”, se realizará una propuesta de intervención de un modelo, destacando la importancia de la prueba proyectiva “La persona bajo la lluvia”, en el proceso de reclutamiento y selección de personal, hacia un capital humano en una empresa de artes gráficas.

La presente se compone de cuatro capítulos:

El primer capítulo abarca a grandes rasgos el giro de las empresas del giro industrial de artes gráficas, además se va conocer el contexto de una Empresa de Artes Gráficas, antecedentes, misión, visión, principalmente conocer como llevan a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo.

En el segundo capítulo se aborda el proceso de reclutamiento masivo y selección de personal desde su concepción, técnicas, fuentes, filtros, hasta el análisis de cada etapa a seguir, así como, la importancia y los beneficios de atraer Capital Humano.

En el tercer capítulo se aborda las pruebas proyectivas, describe su importancia, hace énfasis en la “La persona bajo la lluvia”, en el cual se mencionan los antecedentes, alcances, características, aplicación, interpretación y ejemplos.

Por último, se encuentran las conclusiones que se tuvieron a lo largo de este trabajo. Las recomendaciones servirán de base para que la empresa de Artes Gráficas tenga un proceso que sea efectivo, eficiente y reduzca el tiempo de contratación, para ello, se diseñó una propuesta del proceso de reclutamiento masivo y selección de personal, para cubrir las vacantes del puesto de Ayudante General en una Empresa de Artes Gráficas, destacando la aplicación de la prueba proyectiva la Persona Bajo la Lluvia y complementar con la entrevista semiestructurada, con el fin de dotarse de Capital Humano

# **CAPÍTULO I**

## **EMPRESA DE ARTES GRÁFICAS**

Actualmente las empresas de artes gráficas están presente en la industria, con diversos proyectos enfocados a la impresión de diversos productos que van desde libros, folletos, revistas, catálogos, entre muchas otras, a pesar de ser su mayor competencia los libros digitales. Incluso se ha comentado que el trabajo ha disminuido en la industria, por otro lado las industrias de este giro siguen teniendo muchas requisiciones siendo que algunos consumidores prefieren tener el producto físico.

### **Concepto**

Las artes gráficas abarcan todas las fases necesarias para transformar una obra de carácter creativo en un producto elaborado susceptible de ser distribuido al público. (Cañedo Rodríguez, 2013)

El INEGI, menciona que la Industria Manufacturera es una actividad económica que transforma una gran diversidad de materias primas en diferentes artículos para el consumo. Una de las clasificaciones es papel, productos de papel, imprentas y editoriales; creando libros, periódicos y revistas; edición e impresión de periódicos y revisas; edición de libros y similares; imprenta, litografía y encuadernación. (INEGI, 2016)

Las empresas de artes gráficas pertenecen a la clasificación de la Industria Manufacturera, en este trabajo se delimita Artes Gráficas a las imprentas y editoriales; creando libros, periódicos, folletos, catálogos y revistas, ha sido un sector con altos y bajos en la economía; las editoriales trabajan por proyectos, cada proyecto es único dependiendo del producto, del tamaño del tiraje en

productos físicos, por otro lado, han apostado por publicaciones online y productos electrónicos con costos menores en la producción.

En la industria gráfica han implicado enormes desafíos, en lo comercial ha reducido la impresión de revistas y libros, se ve una reducción en sus tirajes. El rubro gráfico de las imprentas avanzará el 4%. (Aguilar A, 2015)

## **Tipos de impresión**

Alemania fue el primer país en tener las primeras máquinas de impresión y encuadernación, para la producción de libros, revistas o cualquier medio impreso por tiraje o volumen. La evolución fue muy rápida en la industria, actualmente se ocupa la impresión offset.

La impresión offset es un proceso de impresión planográfico, dado que las zonas con imagen y las zonas sin imagen se encuentran en el mismo plano superficial, que utiliza la inmiscibilidad entre el agua y las sustancias aceitosas, por ejemplo las tintas para conseguir el entintado selectivo de las áreas con imagen, puesto que la naturaleza grasa de la imagen repele el agua. (Manual de prensa offset, 2009)

La preprensa es un proceso que prepara y transfiere a las placas de impresión el diseño del material, hace prueba de color y da seguimiento en prensas. (Cañedo Rodríguez, 2013)

La imprenta se define como el instrumento para reproducir textos e imágenes. Las imprentas hoy en día siguen evolucionando con diversas máquinas, perfeccionando técnicas de impresión con láser y digitales generando un impacto en la producción masiva.

Por lo tanto, la evolución de dichas industrias exige más a las empresas, que va desde la tecnología, calidad en los productos, fechas de entrega, amplia gama de productos, entre otras características, el recurso más importante para consolidarse es el Capital Humano.

Todas las empresas se conforman por personas, siendo estas el recurso más importante para la evolución de las mismas, de nada servirá tener toda la tecnología, sin tener personas con las capacidades para efectuar determinadas actividades.

En cada empresa generan procesos y políticas para la atracción de Capital Humano, cada una va de acuerdo a las necesidades, objetivos, misión, visión y valores.

A continuación se describirá de manera general la empresa de Artes Gráficas, con el fin de conocerla, posteriormente adentrarnos en cuestiones particulares como es: su misión, visión, valores, procedimientos, áreas, departamentos; haciendo énfasis en el proceso de reclutamiento y selección de personal que llevan en la empresa, enfocado únicamente en el personal operativo, siendo parte primordial en la producción.

## **Caso práctico**

La empresa de Artes Gráficas es una empresa joven en relación al tiempo de su creación, sin embargo, es una empresa grande en comparación a las imprentas más reconocidas como Infagon. El dueño de la empresa es mexicano, inició como emprendedor, la idea fue sustraída en un viaje que realizó a Alemania.

Los dueños iniciaron la empresa en 1999, primero compraron un terreno en la delegación Iztapalapa, siendo una zona industrial hoy en día, comenzaron con una plantilla de 25 trabajadores, teniendo proyectos sencillos que podían abarcar con las máquinas que tenían. Con el paso del tiempo fueron cambiando de estrategias y enfrentaron un proceso de crecimiento por los clientes, por la calidad del producto, la entrega de libros, revistas, folletos entregados en tiempo y forma, creció desenfrenadamente en un corto plazo.

La empresa fue adaptándose al ritmo de trabajo, las requisiciones, las necesidades, cubriendo las expectativas del cliente, para ello, incrementaron operaciones, la mano de obra y por ende el personal del área operativa. Identificaron que el espacio de la empresa era muy chico, en relación al tamaño de las máquinas, para no detener la producción, compraron un terreno en la misma calle, dos terrenos más adelante; dividieron la empresa por áreas y departamentos, dividiendo los terrenos con dos razones sociales, por cuestiones estratégicas.

En el 2014, la empresa de Artes Gráficas tenía una plantilla de 400 trabajadores fijos con expectativa de 500, considerando que el 85% de trabajadores son de nivel operativo. La plantilla cambia de acuerdo a la temporada, proyectos, fechas de entrega y clientes, sin embargo por la premura dejaron de lado procesos y fueron trabajando día a día, de acuerdo a las necesidades de los clientes. Los clientes cambiaron siendo Larousse, Disney, Conallitec, entre otras empresas importantes solicitando más tiraje.

Con el paso del tiempo, la empresa empezó a cubrir una gama más alta de productos, como fue pre prensa, impresión, acabados, encuadernación y distribución; dedicada a la impresión de libros, revistas folletos, publicidad, ocupando tintas de 2,4,6,8 colores, teniendo opciones del tipo de acabado; laminado plástico, tratamiento corona, grabados y estampados; barnices de

máquina y ultravioleta, suajados y troquelados; ocupando pegamento de Hot Melt y Pur; y el servicio de distribución del producto de forma nacional e internacional.

El organigrama de la empresa consta de varias clasificaciones, la principal es producción, administración, operación y operación/administración, haciendo la clasificación por área como es acabado, administración, almacén, calidad, conservación, contabilidad, logística, mantenimiento, prensas, pre-prensa, recursos humanos y sistemas.

Los departamentos son acabado, administración, administración de recursos humanos, almacén, análoga, atención a clientes, auditoría interna, capacitación, calidad, compras, conservación, contabilidad, construcción, cotización y ventas, cuentas por cobrar, digital, diseño, distribución interna, distribución externa, doblez y costura, eléctricos, encuadernación, facturación, intendencia, logística, mantenimiento, mecánico, mensajería, nóminas, planeación, prensas planas, reclutamiento y selección, refrigeración, prensas rotativas, seguridad e higiene, sistemas, terminado y tesorería.

Para Llanos (2013), describe, la misión como la razón de ser de la organización, siendo un propósito a largo plazo y delimita el ámbito de acción y marco dentro del cual operará. La visión es el escenario futuro que desea alcanzar la empresa.

En cuanto a la filosofía de la empresa es:

**Misión:**

“Imprimir con calidad y entregar en tiempo a todos nuestros clientes.”



**Visión:**

“Ser el proveedor de impresión más importante en el medio editorial”.

**Valores:**

“Trabajar con pasión, creatividad y responsabilidad.”

Ofrecer calidad y confianza a nuestros clientes, para tener una empresa rentable.

**Área de Recursos Humanos**

El área de Recursos Humanos está clasificada por Administración de Recursos Humanos, Capacitación, Reclutamiento y Selección de Personal, y Seguridad e Higiene.

A continuación se mencionan algunos de los lineamientos y procedimientos que se seguían en el proceso de Reclutamiento Masivo y Selección de personal a nivel operativo.

Los lineamientos son:

1. Todas las vacantes deben de autorizarse por Dirección Corporativa.
2. Las vacantes autorizadas por Dirección deberán de ser compartidas a Recursos Humanos.
3. Es responsabilidad de los reclutadores llevar acabo el adecuado proceso, hacer el reclutamiento, filtros, entrevistas y evaluación psicométrica; hacer el perfil de puesto y definir las fuentes de reclutamiento.
4. La fuente de reclutamiento es externa, es decir se hacían publicaciones en diversas bolsas de trabajo gratuitas y volanteo.

El personal que se postule para la vacante de Ayudante General debe de cumplir con ciertos requisitos solicitados por Dirección General y Dirección Corporativa, adicionales a la descripción de puesto.

- Edad mínima de 18 años.
- El sueldo es fijo, no existen excepciones.
- No tener familiares en el mismo departamento.
- Aprobar el proceso de Selección; siendo la entrevista.
- Sin excepción alguna no hay reingresos.
- El personal debe de estar aseado y presentable.
- No debe de vivir en un perímetro de menos de 5 kilómetros de la empresa, por cuestiones de seguridad.

## **Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal**

En este apartado se describirá el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la empresa:

El reclutamiento es el proceso mediante el cual se captan candidatos aptos y acordes con los perfiles de puesto para ocupar las vacantes. Es la técnica que permite suministrar a la empresa los elementos humanos necesarios en momentos requeridos. (Llanos, 2013)

A diferencia, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de personal. (Chiavenato, 2011)

El reclutamiento es la búsqueda de personal en diversos medios de acuerdo a la descripción de puesto, a diferencia, la selección busca elegir al hombre adecuado para el puesto.

A continuación se describe el primer proceso que llevaban en la empresa de Artes Gráficas:

- a) A partir de que el área de planeación acepta un proyecto, avisa a Dirección Corporativa y Coordinación de Recursos Humanos. El reclutador publica la vacante en diversas bolsas de trabajo aprobadas por Dirección de acuerdo al perfil.
- b) El reclutador cita a los candidatos que llegaron por bolsas de trabajo, llamadas telefónicas o llevaron el currículum a la empresa, a una primera entrevista: los días lunes, martes, miércoles y jueves.
- c) Los candidatos al ingresar a la empresa llenan una solicitud de empleo y conforme vayan terminando pasan a una entrevista verificando los datos de la solicitud.
- d) Dependiendo de la entrevista, se agenda a todos los candidatos viables el día viernes a una entrevista final con la Directora Corporativa.
- e) El día viernes en la entrevista la Directora Corporativa decide si acepta o rechaza a los candidatos, de ser positiva la entrevista elige el área, así como la razón social.
- f) Entrega un formato con la documentación necesaria para su expediente.

- g) El reclutador agenda a los candidatos para la firma de contrato, llevando la documentación solicitada la persona y el reclutador revisa la documentación completa.
- h) El reclutador menciona al candidato el código de vestimenta, resuelve dudas en relación al contrato, especifica fecha, hora y lugar para presentarse el primer día de trabajo a la inducción. Se mencionan a grandes rasgos las características de la empresa y la planeación general.
- i) Posteriormente, se realiza el gafete, asigna número de trabajador, se genera el expediente y se manda altas a nómina.
- j) Concluyendo la inducción, el primer día de trabajo, se da un recorrido en la empresa haciendo énfasis en áreas comunes.

A partir de conocer el procedimiento efectuado en la empresa, es necesario conocer las situaciones que se enfrentan, haciendo un análisis de la estructura, identificar varias áreas de oportunidad en los procesos y en las personas. A continuación se describen algunas situaciones que generan áreas de oportunidad.

### **Riesgos de no tener un adecuado proceso de Reclutamiento Masivo y Selección a nivel operativo en una empresa de Artes Gráficas**

Los riesgos que se presentan son:

- No presentar la requisición de personal al área de Recursos Humanos, realizar la solicitud de manera verbal y de último momento.
- Comunicar la falta de personal operativo por el jefe de área.
- Tener la plantilla incompleta de personal, faltando de 20 a 150 personas.
- No cubrir las vacantes en tiempos programados por planeación.
- Contratar personal, sin pasar por algún proceso psicológico.
- Rotación de personal.
- Accidentes de trabajo.
- Robo o fuga de información, ya que se manejan productos únicos en el mercado y de ser expuesto ese producto de manera informal en el mercado puede generar demandas y muchos conflictos con los clientes.

Lo anterior puede generar pérdidas económicas en la empresa, incluso la pérdida de clientes.

## **Planteamiento del problema**

En la Empresa de Artes Gráficas autorizan varios proyectos, agregan proyectos extemporáneos, aumenta la producción y el nivel de exigencia a los trabajadores, por ende, muchos no soportan el ritmo de trabajo, así que, muchos renuncian, faltan, los jefes solicitan reposición de personal, surgen puestos de nueva creación, ello genera un desequilibrio en la producción por la falta de mano de obra. Las vacantes a contratar son de 20 a 150 vacantes en menos de una semana, además no se cuenta con presupuesto en el área, ello genera atrasos en la producción por la mano de obra y entrega de productos al cliente.

El departamento de Reclutamiento y Selección de personal ha recibido quejas por demoras en tiempos de contratación, la falta de aplicación de pruebas psicológicas en el personal, se filtra a los candidatos únicamente con entrevistas,

sin aplicar una prueba que sea rápida, eficiente y efectiva. Se debe actualizar el proceso de Reclutamiento Masivo y Selección de Personal, aplicar una prueba proyectiva que nos permita conocer rasgos de la personalidad, cómo reacciona ante situaciones de estrés, contratar Capital Humano, reducir tiempos de contratación de manera rápida y efectiva.

## **Justificación**

Actualmente muchas empresas siguen creciendo desenfrenadamente, la tecnología avanza, siendo indispensable para lograr mayor productividad que exige el mercado, la innovación, creatividad, competitividad son características que pueden diferenciar el éxito o fracaso de una empresa a otra.

En la actualidad muchas empresas siguen sin tener procesos de reclutamiento, es más común en empresas industriales o fabricas que reclutan masivamente personal operativo, sin embargo, se enfocan en llenar la plantilla con aquellas personas que se presentan en la empresa, sin cumplir con el perfil solicitado, solo reclutan por reclutar sin analizar las consecuencias del personal contratado.

El reclutamiento masivo consiste en la contratación de muchas personas para un puesto en específico, estos procesos masivos estos asociados al ingreso de personal por temporada. (Chiavenato, 2011)

Para aquellas empresas que hacen reclutamiento masivo, deben de hacer una planeación, identificar el puesto, la descripción de puesto, hacerlo con rapidez, agilizando tiempos, siempre al margen para cumplir con los requisitos, contratar Capital Humano y no contratar gente para cubrir la plantilla.

Las características de los reclutadores para hacer el reclutamiento masivo son capacidad de realizar diversas actividades, planificación, organización, capacidad de análisis, identificar posibles riesgos, clasificar por prioridades, identificar medios de publicación eficientes para la vacante, seguir procesos, soluciones rápidas, dar seguimiento a candidatos, cumplir con los objetivos, entre muchas otras cualidades.

El perfil a nivel operativo es muy básico en la empresa de artes gráficas, la vacante es ayudante general; se requiere que la persona sepa leer, escribir, que identifique los números y sepa seguir indicaciones en funciones básicas, sin tomar decisiones propias que afecten algún proceso.

Por ende, dicho trabajo propone que se modifiquen algunos procesos, uno de ellos es la selección, ello permitirá conocer los alcances y la importancia de la prueba proyectiva la persona bajo la lluvia.

En el ámbito clínico se ocupan pruebas proyectivas, se complementa la información con una entrevista semiestructurada, para iniciar la intervención, en todas las áreas de psicología ocupan pruebas proyectivas. En el ámbito laboral, la prueba proyectiva la persona bajo la lluvia permite conocer aspectos básicos, como es leer, escribir, conocer números, seguir indicaciones; también permite conocer aspectos más profundos, como son los mecanismos de defensa, rasgo de personalidad, autoconocimiento, etc.

La aplicación consiste en seguir las instrucciones del manual de la persona bajo la lluvia, anotar incidentes durante la prueba, conocer si respeta su lugar de trabajo, el tiempo en ejecutar la actividad, la orientación de la hoja, ropa con la que se presentó, saber si comprendió la prueba, las preguntas realizadas, si pidió goma, otra hoja, saber como se dirigió a los reclutadores, al personal, etc.

El test la (PBL) es un test proyectivo, permite conocer características del inconsciente, así como la estructura de la personalidad del individuo. Lo que genera el test en la persona, es presentar condiciones ambientales desagradables y estresantes en el individuo. La lluvia es un elemento simbólico que representa presión y tensión en la persona.

Lo que genera el test la (PBL), son estímulos estresantes y/o amenazantes, genera presiones ambientales, al ser procesado por la persona dispone de mecanismos de defensa ante los estímulos externos y la figura humana permite la proyección de la imagen corporal de la persona, las cualidades del propio sujeto, las actitudes con otras personas, actitudes de la vida y hacia la sociedad.

Para que la prueba tenga más validez, se complementa con una entrevista semiestructurada, el entrevistador lleva un guion de preguntas, tiene la libertad de cuestionar en temas que le interesen u omitir algunos. (Morga, 2012)

La estructura de la entrevista depende del objetivo principal, la entrevista más común en la selección de personal es la semiestructurada, integra los objetivos del perfil, se complementa con información personal del candidato y se va modificando de acuerdo al discurso, se hace énfasis en algún tema e información complementaria.

El psicólogo, reclutador o entrevistador debe conocer toda la información de la vacante, como es la descripción de puesto, la jerarquía, las actividades, para orientar la entrevista al perfil, adecuar el lenguaje dependiendo del puesto a cubrir. Durante la entrevista las habilidades más importantes del reclutador será generar rapport con el entrevistado, logrando generar confianza siendo más sencillo obtener información personal y profesional del candidato, siendo relevante en la vacante.



Durante la entrevista semiestructurada podemos conocer a la persona, edad, escolaridad, antecedentes laborales, motivos de salida, tiempo que duro, hobbies, metas a corto, mediano y largo plazo, personas que depende de él, conocer sus planes a futuro, verificar escolaridad, fortalezas, áreas de oportunidad, habilidades aprendidas o mejoradas en empleo anteriores, de tener alguna duda de la prueba se puede preguntar o indagar, definir aspectos del dibujo, historia, cuestiones físicas que va desde la presentación, voz, postura corporal, ansiedad, puntualidad, identificar alguna discapacidad que le impida realizar funciones.

Concluyendo la entrevista; el psicólogo, reclutador o responsable analiza la información obtenida para determinar si concluye el proceso o continua, evalúa varios factores durante la entrevista, como la postura corporal, con algunos candidatos se concluye el proceso.

Con la selección de candidatos se pretende seleccionar al Capital Humano, con ello depende el triunfo o el fracaso de la empresa. El Capital humano es un término económico del crecimiento, que se enfoca en las personas para designar un factor de producción de calidad, en ese proceso productivo de aprendizajes que hacen potencialmente a las personas.

Con base a lo anterior y analizando los aspectos anteriormente señalados, busco proponer un proceso de reclutamiento masivo y selección de personal a nivel operativo que cubra las necesidades de la Empresa de Artes Gráficas, con el fin de reducir tiempos de contratación con la prueba la Persona Bajo la Lluvia, se pueden obtener rasgos de personalidad, su reacción ante las situaciones de estrés y los mecanismos de defensa que ocupa para asumir responsabilidades o rechazarlas; identificar aquellos que no son aptos para el puesto por la falta de control de impulsos en situaciones estresantes y desagradables.

## **Objetivo general**

Realizar una propuesta del proceso de Reclutamiento Masivo y Selección de personal a nivel operativo, que cubra las necesidades de la Empresa de Artes Gráficas, conocer la importancia de la prueba la "Persona bajo la lluvia", para identificar aquellas personas que no cubren el perfil y no son aptos para la empresa y así; llevar acabo la contratación de Capital Humano.

## **Objetivos específicos**

Analizar el proceso de Reclutamiento Masivo y Selección de Personal como elemento fundamental para propiciar la formación de Capital Humano.

Analizar el proceso de Reclutamiento Masivo y Selección de Personal en la Empresa de Artes Gráficas, con el fin de identificar las mejoras, que cubra todas las necesidades, reduzca tiempos de contratación y sea efectivo.

Analizar la importancia de la prueba proyectiva la "Persona bajo la lluvia", para identificar rasgos de personalidad que no son viables para el puesto, ni la empresa.

## **Preguntas de investigación**

Derivado de lo anterior las preguntas del siguiente trabajo son:

1. La prueba proyectiva "La persona bajo la lluvia", ¿permitirá seleccionar al personal adecuado al puesto a nivel operativo?, ¿de qué manera influye la Prueba la Persona Bajo la lluvia para seleccionar al candidato?-

2. Con la implementación del nuevo proceso de Reclutamiento Masivo y Selección de Personal, en la Selección se va reducir los tiempos de contratación con la prueba la persona bajo la lluvia y la entrevista, se va cumplir los requerimientos que el puesto laboral exige.
  
3. En la empresa de Artes Gráficas, el proceso de Reclutamiento Masivo y Selección de Personal a nivel operativo implica usar la prueba proyectiva “La Persona Bajo la Lluvia” para garantizar la contratación de trabajadores que se desarrollen al interior de la empresa, con ello generar Capital Humano.

## **Instrumentos**

El test ocupado para la presente investigación fue el test la persona bajo la lluvia, el cual se aplicó a los aspirantes a ocupar un puesto en el nivel operativo mismo que se analizó.

La prueba proyectiva utilizada en el siguiente trabajo fue el “Test de la Persona bajo la Lluvia”.

# **CAPÍTULO II**

## **PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **Introducción**

El presente capítulo describe el proceso de reclutamiento y selección de personal, siendo una actividad fundamental en las empresas u organizaciones, tanto públicas como privadas, para poder garantizar la contratación del trabajador idóneo al puesto que se requiere, de tal manera que en todas las empresas exitosas, esté es uno de los aspectos medulares o centrales, conociendo como se lleva a cabo y en que consiste el proceso y al personal que va dirigido.

### **Capital Humano**

Antes de comenzar es primordial identificar el recurso más valioso dentro de la empresa. Actualmente las empresas pasan por diversas etapas, al momento de analizar ¿dónde se encuentran? y ¿a dónde quieren ir?, dan cuenta que en muchas ocasiones siguen invirtiendo en objetos, tecnología y en otras herramientas de trabajo, sin embargo, han identificado que a pesar de estar actualizados en diversos panoramas y tecnologías, la inversión no es redituable, por lo tanto el beneficio no es directo y probablemente se invierte de manera incorrecta.

Por ello se cuestionaron, ¿con que otros recursos contaban para generar más capital?, identificaron y reconocieron que contaban con el Capital Humano, siendo las personas, las que generan recursos económicos, se vuelven rentables, teniendo conocimientos, experiencia, ideas, creatividad, aprendizaje,

incluso mejoran diversas cosas, situaciones, modificar conductas, actividades, procesos, etc.

Se dieron cuenta que las personas son parte del éxito empresarial. Por lo tanto las empresas están integradas por personas, siendo ellas parte primordial para alcanzar metas y objetivos; por otra parte las personas dependen de la empresa para cumplir objetivos personales al mismo tiempo.

Para Llanos (2013), describe al Capital Humano como:

La participación del recurso humano, son aquellos que dan movimiento, dinámica, desarrollo, evolución, personalidad, rumbo, permanencia y trascendencia de la organización. Siendo el recurso más rico por la diversidad que lo caracteriza, versatilidad que se refleja en habilidades, personalidad, capacidades y conocimientos.

## **Concepto de Capital Humano**

A continuación se describirá el concepto de Capital Humano de acuerdo a varios autores:

Según Chiavenato el Capital Humano está constituido por las personas que conforman la organización, incluye todos los talentos que deben de ser desarrollados y conservados. (Chiavenato, 2007)

El capital humano es un grupo de personas, que organizadas bajo una entidad, contribuyen a la consecución de la oferta de un servicio, producto o bien. (Farías Arizpe, 2011).

Por otro lado, el capital humano está compuesto por creatividad, experiencia, destreza, conocimiento y aptitudes. Consta desde las habilidades, educación formal, formación profesional, talentos, valores concernientes a los individuos y capacidad individual para enfrentar las circunstancias laborales. (Llanos Rete, 2013)

El capital humano es un grupo de personas organizadas en una entidad institucional (empresa, asociación, cooperativa, instituto) que contribuyen a la consecución de un fin productivo social determinado por la oferta de un servicio, producto o bien satisfactor. (Farías Arizpe, 2011)

Es decir, el Capital Humano está constituido por todos aquellos talentos que tienen las personas y generan recursos económicos en las empresas, por medio de su creatividad, experiencia, educación formal siendo parte fundamental para el desarrollo de las mismas. Es importante atraer al personal que cubra el perfil de puesto, sin embargo día a día aparece nueva información de cada área; por ello se debe de capacitar al personal, con el fin de ir desarrollando el talento y retener al personal.

El capital humano se enfoca a las capacidades productivas de las personas, como el ingreso de agentes productivos; la capacidad de generar ingresos, como habilidades, conocimientos útiles, científicos y codificables, aprendidos e incorporados por el número de años invertidos en la adquisición de la educación y formación.

El Capital Humano es la gente, de talentos y competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. Siendo constituido por talentos y competencias de las personas. (Chiavenato, 2007)

Al respecto Castillo (2012), define al capital humano como el conjunto de características que integran a los trabajadores que permiten cumplir con los objetivos del puesto y generaran nuevas propuestas, sumando en la persona actitudes, conocimientos y habilidades.

El Capital Humano es parte esencial en la empresa, para generar innovación, efectividad, con el fin de alcanzar los objetivos, cada persona tiene diferentes peculiaridades partiendo de la educación, experiencia, actitud entre muchas otras.

Por otro lado, Arias y Espinosa (2011), mencionan que las empresas son cambiantes y dinámicas, pueden presentar la necesidad de atraer e integrar nuevos colaboradores, en todas las empresas el capital humano es indispensable, todo genera un impacto ya sea trabajo intelectual, físico o social.

A partir de que algunas empresas identificaron el Capital Humano con el que contaban, quisieron desarrollarlo e invertir en capacitación, aumentar competencias, trabajar en áreas de oportunidad, con ello generar cambios internos de la empresa, como actualizar o modificar manuales, métodos y procesos, de igual manera orientando e ir incentivando al trabajador para el cumplimiento de metas.

Las aportaciones del Capital Humano son cualidades de la personas, estas no llegan hacer tangibles, sus contribuciones son desde la formación académica, los conocimientos, habilidades, experiencia, por otro lado en la empresa los beneficios son: aumento de producción, mano de obra, el crecimiento de la empresa, evaluación de propuestas, perspectivas, ideas, innovación con el tiempo van desarrollando más competencias y logran tener una participación más activa en la empresa.

Las empresas valoran el Capital Humano, por todo lo que conlleva un ser humano como es el razonamiento, la lealtad, las competencias, entre muchas habilidades, la capacidad de trabajar individual o grupal y las aportaciones productivas, administrativas o gerenciales en la empresa, orientadas a cubrir las necesidades del puesto, ya sea operativo, administrativo o gerencial.

El ingreso del Capital Humano en la empresa es de suma importancia, ya que se elige al mejor candidato en el proceso de reclutamiento y selección de personal, seleccionando al más competente, innovador, proactivo, entre otras cualidades apegadas a la descripción de puesto, recordemos que el capital humano es de los más importantes para consolidar la empresa, deben de contribuir al logro de objetivos organizacionales.

El capital humano debe de lograr los objetivos a un corto plazo, cuidando los recursos económicos, personales, materiales para lograr un crecimiento personal y profesional en el área. Las empresas esperan que el personal se vuelva más competitivo, creativo, innovador y con ello ir superándose.

De esa forma es más fácil identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de las personas y lograr tener un equipo de trabajo consolidado, si algún integrante posee competencias que el compañero no tiene o viceversa, complementan sus competencias para cubrir las actividades, el equipo logrará ser innovador, demostrará sus competencias, liderazgo, gestión de proyectos, supervisión y dirección.

Para Chiavenato (2007), menciona que se debe de tratar a los trabajadores como recursos productivos o socios de la empresa u organización.

Como bien lo menciona Chiavenato es importante tratar al Capital Humano como recursos productivos, por el trabajo que ejecutan deben generar recursos y cuidar



los proporcionados independiente del área en la cual se encuentren, cada área en la empresa tiene un objetivo diferente, si todas cuidan los recursos personales y económicos puede generar mayores beneficios e invertirlos en capacitación o incentivos, de lo contrario serán pérdidas para ambos.

Es por ello la importancia de atraer al Capital Humano, sin embargo, no solo se debe detener a la persona que tenga el talento, sino hacer que esos talentos sean empleados rentables, que tengan la capacidad de desarrollar talentos es saber identificarlos para obtener ganancias del capital humano. (Chiavenato, 2007)

En conclusión las empresas están constituidas por Capital Humano, siendo parte esencial para generar activos, recursos económicos, tanto tangibles como intangibles de acuerdo al área. Es por ello la importancia de invertir en el Capital Humano, las personas conforman la organización, la empresa debe generar empleados rentables, por ello es de suma importancia la atracción, retención y selección de Capital Humano desde el inicio, con el fin de desarrollar en un corto o mediano plazo su talento, alcanzar metas, cumplir objetivos del puesto, generar un equipo consolidado y retenerlo.

Partiendo de identificar lo que se requiere dentro de la organización, se describirá en que consiste el proceso de reclutamiento y selección de personal.

## **Conceptos de Reclutamiento y Selección**

A continuación se presentan los conceptos más importantes y fundamentales del proceso de reclutamiento y selección de personal:

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. (Chiavenato, 2009).

El reclutamiento consiste en atraer y localizar a los aspirantes a los puestos vacantes que cumplen con los requisitos establecidos, con el propósito de participar en el proceso de selección para que los mejores aspirantes sean contratados. (Vargas & Valle, 2015)

Por otro lado Llanos (2013), el reclutamiento es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito.

Es decir para Chiavenato, Vargas, Valle y Llanos, coinciden que el reclutamiento consiste en la atracción del mayor número de candidatos a la empresa u organización, con el fin de tener el mayor número de competencias para cubrir las necesidades del puesto.

El reclutamiento es proveer de personas con las características específicas de las vacantes, al momento de liberar la vacante se espera que se postulen el mayor número de personas, que cubran las especificaciones, no servirá si se postulan personas que no cubren el perfil.

Justamente el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación, divulga y ofrece oportunidades, provee a la selección de personal para encontrar al candidato idóneo al puesto, con el fin de encontrar a la persona en una gama de diferentes opciones, aptitudes, con competencias, habilidades, personalidades diferentes, la búsqueda del talento humano se hace en diversos medios, como es en bolsas de trabajo de universidades, públicas, privadas orientadas a cada

perfil, no se ocupan las mismas bolsas de trabajo en un nivel operativo, nivel medio o nivel gerencial.

Concluye el proceso de reclutamiento con la atracción de personas interesadas en la vacante, inicia la selección de personal:

Para Werther & Davis (2008), es importante distinguir el proceso de selección como una etapa posterior e independiente a la identificación del talento inicial. Con este proceso se asegura la contratación e integración sea compatible con los objetivos, resultando una colaboración positiva de este con respecto a los integrantes y la empresa.

Por otro lado, Salgado (2010), manifiesta que la selección de personal es un proceso de toma de decisiones, en el cual el psicólogo determina si el candidato se ajusta a los requerimientos y características del puesto vacante.

Podrá observarse en los conceptos arriba señalados, la selección es parte importante y fundamental para conocer al nuevo trabajador en la empresa, el proceso de selección es elegir al candidato idóneo al puesto, demostrando su talento, las competencias para desempeñarse, el cumplimiento de objetivos, siendo la participación del psicólogo parte primordial en el proceso, logrando identificar características en las personas, comparando cualidades de los candidatos para elegir al candidato idóneo y se asemeje a la descripción de puesto. Pasando por una serie de filtros como pruebas, entrevista previa, entrevista técnica, dependiendo del proceso de la empresa y del puesto.

## **Proceso de Reclutamiento**

### **Descripción de puesto**

Para iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal, en el reclutamiento es importante la descripción de puesto, es un documento en el cual se describe toda la información del perfil idóneo en la empresa, describe funciones, responsabilidades, evaluaciones al puesto, desempeño, posibles riesgos, expectativas, la relación con otras áreas, tiempos de entrega y características de la persona como son cualidades, habilidades, competencias y aspectos personales del puesto.

Para Varela (2006) señala la descripción de puestos como una explicación escrita de las funciones, condiciones de trabajo, responsabilidades y otras consideraciones relevantes de un puesto específico. La información recopilada, organizada y redactada se presenta en un formato que se constituye como descripción de puestos.

Por otro lado para Llanos (2013), la descripción de puesto es el documento que establece en forma ordenada y sistemática las actividades y funciones que debe cumplir el trabajador en el desempeño del puesto, así como su periodicidad de ejecución, cronológica u orden de importancia.

Es decir, la descripción de puesto es un documento en el cual se escribe toda la información como son: responsabilidades, actividades, aptitudes de los candidatos, los objetivos a cubrir, los posibles riesgos, habilidades técnicas, como el operar una máquina, software o programa para la ejecución de actividades, nombre de jefe o jefes inmediatos para proporcionar toda la información al trabajador actual o al futuro trabajador, con el fin de apegarse a los procesos, mejorar el flujo de información y comunicación entre el personal.

El documento debe de tener la información completa del puesto, abarcar aspectos generales y específicos, conocer los objetivos para evaluar el desempeño del trabajador con evaluaciones que van en rangos altos, promedio

y mínimos aceptables, requisitos educativos, rasgos de personalidad, habilidades físicas, métodos del área, la relación del puesto con los valores organizacionales, la visión, la misión, rango de sueldo y el involucramiento con otras áreas de la empresa.

En cada empresa la descripción del puesto cambia, no existen perfiles universales, solo comparten información relevante al puesto, incluso con el mismo nombre del puesto cambia todo, desde el giro de la empresa, las actividades, las políticas, la misión, la visión, los valores, la cultura organizacional que deben de tener presente, cumplir con los objetivos, incluso dentro de la misma los puestos operativos, administrativos y gerenciales tienen sus especificaciones, particularidades, especializados en cada área con el fin de que la empresa funcione y tenga crecimiento.

En el proceso de reclutamiento y selección de personal, la descripción de puesto es parte primordial para generar la búsqueda de personal, en ella se establece todas las funciones del puesto, objetivos, habilidades, entre otra información para delimitar las ofertas de trabajo con información precisa para poder publicar vacantes en bolsas de trabajo.

Para conocer las necesidades del área, el gerente, el coordinador o el responsable manda una requisición de personal al área correspondiente.

## **Requisición de personal**

Para iniciar el reclutamiento, el área de Recursos Humanos recibe una requisición de personal del jefe inmediato con la información de la vacante y los motivos de la solicitud, siendo un documento en el cual se plasma toda la información del personal requerido en el área, los motivos de la solicitud, ya sea

por despido, reposición de personal, rescisión de contrato, renunciaciones, o contrataciones por temporadas o ausencias.

La requisición de personal es un documento de solicitud, el responsable del área presenta al departamento de personal para solicitar la autorización y ocupación de una vacante. (Llanos Rete, 2013)

La requisición de personal es un formato, se describe el nombre del puesto, la información general, el documento da formalidad para iniciar el proceso y toda la información queda por escrito o mail, se describen los datos indispensables para el cubrimiento de vacantes, en la fecha acordada y dependiendo de la necesidad se autoriza, se rechaza o queda pendiente.

A continuación se describe todo lo que implica y en que consiste el proceso de reclutamiento y selección de personal, los alcances, las expectativas y los posibles riesgos así como el perfil del responsable de realizarlo.

Cada empresa nacional o internacional, privada o pública, implementa políticas, procedimientos, giros completamente diferentes, la misión, visión, valores, con todas las variantes existentes en cada empresa, generan el proceso de reclutamiento y selección que implementaran para la atracción de talento.

Por ello, cada empresa u organización identifica sus necesidades en la plantilla de trabajadores y en cada una de sus áreas, con esa información lograra confrontar las situaciones que se presentan, como proyectos, nuevos clientes, nuevas campañas, por eso debe de atraer y captar candidatos calificados, mediante publicaciones en diferentes medios, así como identificar candidatos potenciales internos a participar en el proceso de reclutamiento, logrando la mejor búsqueda de candidatos más calificados y posteriormente la selección.

El reclutamiento es la atracción de talento, la divulgación y comunicación de la oferta laboral en medios como el internet, el volanteo, bolsas de trabajo públicas, privadas, convenios con universidades, convenios con delegaciones, etc., en las publicaciones se describe el perfil de la vacante, el número de vacantes, competencias, conocimientos específicos y actividades a realizar. En el reclutamiento se debe de suministrar la materia prima en la selección de candidatos, localizar candidatos potenciales, cuidando los recursos económicos de la empresa, siempre y cuando no afecte o limite la búsqueda de candidatos.

Se lleva a cabo una planificación en la búsqueda de candidatos, no todas las vacantes tienen el mismo grado de dificultad, cada búsqueda requiere una estrategia diferente, logrando los alcances en tiempo y forma, proveyendo de personal a la empresa. La estrategia se implementa, analiza, visualiza los alcances y se da seguimiento podrá elevar el rendimiento, disminuir el tiempo y reducir costos.

En ocasiones creen que atraer el mayor número de candidatos es lo ideal, sin embargo cabe resaltar que ninguno de ellos pueda cumplir con los requisitos de la vacante, ni tener las competencias necesarias, ni el perfil o puede suceder todo lo contrario, tener pocos candidatos que cumplen los requerimientos del puesto y se apege a la descripción de puesto, en ocasiones entre más específico sea la descripción se sesga a los interesados, se obtiene las personas con las mayores competencias y habilidades, limitando o reduciendo la cantidad de candidatos.

Para lograr el reclutamiento de forma efectiva, se hace un análisis, revisando la vacante, la descripción del puesto, la zona de trabajo, el rango de sueldo, los requerimientos de la empresa, fecha de contratación, competencias, conocer la compatibilidad con el jefe inmediato, identificar el puesto, el nivel operativo, administrativo o gerencial.

## **Reclutamiento Masivo**

El reclutamiento masivo es la contratación de muchas personas para un mismo puesto, esto es para puestos operarios de producción. Sirve para reforzar fuerzas de producción, ante una necesidad concreta o bien para hacer frente a un momento de expansión de una empresa. La rapidez del proceso y la calidad en la evaluación. Chiavenato (2011)

El reclutamiento masivo consiste en incorporar a muchos candidatos a un puesto, cubrir las vacantes en fechas programadas e integrarse en fecha y forma, llegan a dificultarse por la atracción de muchos candidatos. Llanos (2013)

El reclutamiento masivo es un reto para las empresas o reclutadores, justo por la complejidad de dicho proceso en la atracción de un gran número de personas al mismo puesto y con las mismas características. Los responsables de dicho proceso deben de tener la capacidad al identificar los medios de búsqueda, desarrollo de diferentes actividades, administración de tiempos y situaciones imprevistas.

Los requerimientos de reclutamiento masivo consisten en vacantes inesperadas, casi siempre se presentan con urgencia, deben de cubrirse en corto plazo, por ello, deben de estar preparados para prevenir y abordar dichas situaciones ante probables requerimientos. El correcto reclutamiento será la efectiva captación de capital humano en el tiempo estimado, logrando respuesta efectiva, calidad en la evaluación y selección de personal,

Puede variar la atracción del talento humano en cada empresa, existen dos tipos: el reclutamiento interno, el reclutamiento externo o reclutamiento mixto, se ocupa cualquiera de ellos, incluso se pueden combinar para cubrir la vacante en el



menor tiempo posible y de forma efectiva. El análisis previo y la planeación permiten identificar herramientas o fuentes de reclutamiento más convenientes para la búsqueda, se investigan los precios de las bolsas de trabajo privadas, los beneficios, los costos e investigar el alcance en cada puesto o nivel.

Previo a la publicación debe analizarse los datos plasmados en la vacante, como es el nombre, las competencias, las habilidades, el sueldo y el ofrecimiento de la empresa, en cuanto a la publicación se revisan fechas de actualización de vacantes y los días de la semana con más respuesta.

En el proceso de reclutamiento se pretende recibir el mayor número de candidatos interesados en la oferta de trabajo por medio de curriculums, solicitud de empleo, lo ideal sería recibir currículos o solicitud de empleo que cumplan las especificaciones del puesto. En muchas ocasiones los interesados se comunican a la empresa con el fin de tener un panorama más específico de la vacante.

El trato proporcionado por las recepcionistas, auxiliares, reclutadores a los interesados en las vacantes depende mucho del interés de las personas en continuar en el proceso. Esa relación con las personas, genera una primera impresión de la empresa, en ocasiones no se da la atención a los candidatos, no existe un teléfono directo al áreas, solo piden enviar el curriculum, los tiempos de respuesta son muy tardados, incluso muchos candidatos desisten en el proceso, desde ahí la gente se interesa o descarta la dicha de trabajar en la empresa.

En el reclutamiento se busca juntar toda la información de las personas, como las solicitudes de empleo, los currículos recibidos por medios electrónicos o físicos, la presentación del currículo varía de acuerdo a la vacante en nivel operativo, administrativo o gerencial, cada una implica responsabilidades, objetivos, habilidades personales y actividades.

Existen temporadas donde la demanda de candidatos aumenta o la gente desempleada, es ahí la importancia de identificar esa información previa para tener alternativas y no aplazar el tiempo de cubrimiento o tener áreas afectadas dentro de la empresa o no tener candidatos con los requerimientos, por eso es previo analizar y planificar el método para tener alternativas.

Los reclutadores deben de ser cautelosos con cada vacante, en ocasiones se generan vacantes confidenciales por motivos como: despidos, faltas, incumplimiento, bajo desempeño, próximas renunciaciones, embarazo o para mantener confidencial los sueldos, las prestaciones, esquemas de pago, tipo de contratación; por honorarios asimilados, sueldos y salarios, por proyecto, temporada o todo lo contrario las vacantes son públicas.

Para buscar al Capital Humano existen dos tipos de reclutamiento: el reclutamiento interno o el reclutamiento externo.

## **Tipos de reclutamiento**

A partir de la autorización de la requisición de personal, continúan con la política de reclutamiento autorizada por una certificación o por la empresa, el psicólogo de ser necesario analizara el puesto de la vacante, delimita y define el perfil. El reclutamiento implica atraer a los mejores candidatos para ocupar el puesto en el tiempo acordado, el trabajador debe de tener las competencias, saber trabajar bajo presión y trabajar en equipo. Para hacer la búsqueda de personal el psicólogo debe de conocer las fuentes de reclutamiento, logrando identificar si dentro de la empresa existen candidatos potenciales o deben buscarse fuera de la empresa.

Con ello se pretende reducir tiempos de búsqueda, los costos, tener la mayor atracción de talento humano, el reclutamiento tiene dos fuentes: el reclutamiento interno y el reclutamiento externo.

## **Reclutamiento interno**

En ocasiones las personas creen que el reclutamiento es atraer candidatos externos, sin embargo para puestos específicos prefieren a talento humano interno, con las competencias necesarias para cubrir el puesto.

El reclutamiento interno consiste en identificar en la plantilla general a los trabajadores más destacados, por su desempeño, conocimiento de procesos, demostrando el mayor número de competencias en comparación al promedio, demostrando ser proactivos, con liderazgo, siendo eficientes y cubriendo objetivos en un corto plazo.

El reclutamiento interno inicia al presentarse una vacante en la empresa u organización, el psicólogo identifica si alguno de los empleados cumple los requisitos de la descripción de puesto, seleccionara a trabajadores potenciales en relación a las evaluaciones de desempeño, analiza los resultados, descripción de actividades, comentarios del jefe inmediato, actitud, proactividad, trabajo en equipo, puntualidad, los aspectos más fundamentales para la promoción de los trabajadores.

El reclutamiento interno está basado en la reubicación de un individuo, misma que puede ser ascendente u horizontal. (Llanos Rete, 2013)

Incluso las ventajas en el reclutamiento interno son: cuidar los recursos, es rápido, mayor índice de validez, genera motivación en los empleados, reduce

costos en capacitación, disminuye el tiempo de contratación, los trabajadores se vuelven más competitivos.

El proceso de reclutamiento interno consiste en que las personas pertenecientes a la propia empresa sean objeto de reclutamiento, pudiéndose producir un ascenso, promoción, rotación o transferencia desde otro departamento. (Chiavenato I, 2011)

Derivada de este concepto se entiende entonces que únicamente los trabajadores de la empresa pueden participar en el reclutamiento interno participando para un puesto mayor y tener crecimiento. Demostrando en el puesto su mejor desempeño, competencias y habilidades, por otro lado, la empresa genera incentivos y motivación en los trabajadores.

Para identificarlos, los trabajadores se postulan a la vacante, de ser positiva pasa todo el proceso de selección, se solicita información del trabajador a jefes inmediatos y al área de recursos humanos, se revisan las evaluaciones, el expediente, actas administrativas y el crecimiento que ha tenido durante su estancia en la empresa.

Sin embargo, es importante reconocer las ventajas y desventajas del proceso de reclutamiento interno, esto abrirá un panorama para elegir lo más conveniente en cada vacante y cuidar el presupuesto destinado al área.

## **Ventajas del reclutamiento Interno**

Las ventajas del reclutamiento interno es cuidar los recursos económicos de la empresa, disminuir el tiempo de contratación, generar fuentes de motivación para los trabajadores. El reclutamiento presenta un mayor índice de eficacia, genera competitividad en los trabajadores y los recursos económicos se pueden invertir

en incentivos o capacitación en el personal. Se reducen tiempos en la inducción, no necesitará comprender todo, ya que la persona conoce las políticas de la empresa

Las ventajas según Llanos (2013), es motivar al persona estimulando la superación, fomentar la lealtad, permite ubicar al personal mejor calificado, se aprovechan las inversiones por capacitación.

### **Desventajas del reclutamiento interno**

Existen desventajas en el proceso de reclutamiento interno, a manera de ofrecer varias oportunidades de crecimiento en la empresa, se puede generar conflictos de interés, se pudiera limitar la falta de motivación, alentar al conformismo; aquellos trabajadores que no suben de puesto, generar un clima laboral complicado u hostil, limita las fuentes de talento humano ajeno a la empresa, con ello sus propuestas y el ascenso se limitara en algunos puestos.

Para contrarrestar el reclutamiento interno, otra forma de atracción de talento humano nuevo a la organización es por medio del reclutamiento externo.

### **Reclutamiento externo**

En ocasiones el capital humano de la empresa no posee las competencias necesarias para la vacante o presentan rivalidades los posibles prospectos, malas actitudes, los resultados del área se pudieran limitar o retroceder, para solucionar estas situaciones los reclutadores buscan alternativas, como es el reclutamiento externo.

Para Chiavenato (2011), menciona que la organización trata de cubrir las vacantes con personas ajenas a la empresa, es decir, con candidatos externos atraídos mediante los diferentes medios de reclutamiento.

El reclutamiento externo reside en la búsqueda de candidatos en diversas fuentes de reclutamiento, teniendo un mayor alcance, más oportunidad de elección de capital humano, en diferentes fuentes de reclutamiento. La publicación de vacantes se hace en bolsas de trabajo privadas y gratuitas, volantes, periódicos, redes sociales, convenios con escuelas, instituciones públicas o privadas, delegaciones, cada vacante varía de acuerdo al tipo de puesto.

Se pretende atraer el mayor número de prospectos a la vacante, con las competencias necesarias al puesto, por lo cual es importante analizar los alcances de las bolsas de trabajo e identificar los alcances de cada vacante y gente inscrita en la página.

El reclutamiento externo tiene ventajas y desventajas, es importante considerarlas al seleccionar el medio de atracción de candidatos, cuidando el presupuesto destinado al proceso y los alcances.

## **Ventajas del reclutamiento externo**

Las ventajas del reclutamiento externo es la renovación del capital humano, cada uno llega con una perspectiva diferente de trabajo, con diferentes políticas, procesos, misión, visión y valores de la empresa, hace aportaciones al área, a la empresa desde su experiencia, como son métodos de trabajo y posibles riesgos.

Cada capital humano aporta una experiencia diferente, en ocasiones ideas innovadoras que incluyen una formación en otras empresa, puede influir en la

empresa, enriquecer y renovar diversas actividades, hacer propuestas, protocolos, al tener capital idóneo al puesto.

## **Desventajas del reclutamiento externo**

Existen algunas desventajas en el reclutamiento externo. Los tiempos de búsqueda son mayores dependiendo de la vacante, la tasa de validez de los nuevos candidatos disminuye, por otra parte la desmotivación a los trabajadores va limitando el crecimiento o un plan de carrera, se invierte en bolsas de trabajo, la inversión se realiza en un corto plazo. Los candidatos pueden afectar la política salarial de la empresa o el régimen salarial establecido, llegara a existir la inconformidad de los empleados por el desequilibrio de sueldos, incluso se limitaran las vacantes específicas, pudiera aumentar la inversión en más bolsas de trabajo y con ello afectar los costos destinados al área.

Concluyendo el reclutamiento con el abastecimiento de candidatos, captándolos por diversos medios con la publicación de la vacante, inicia la selección de personal con la curricula recibida, llamadas telefónicas, solicitudes de empleo e intercambio de carteras de candidatos.

## **Proceso de selección**

Finalizando el reclutamiento con la captación de candidatos, la empresa dispone de candidatos que cumplen o se apegan a las descripciones de puesto que se pretende cubrir, ahí inicia la selección de personal. Como se mencionó en los conceptos la selección es elegir y clasificar a los candidatos apropiados para las necesidades de la empresa.

Para hacer la selección, se recomienda analizar toda la información posible en la descripción del puesto, es decir integrar la cultura organizacional, la visión, misión, valores y objetivos del puesto para la búsqueda del candidato, para lograr la selección de manera efectiva o de lo contrario tendríamos muchos candidatos sin las competencias, ni las exigencias del puesto, incluso el reclutador no tendría la información completa del perfil que busca, ello repercutirá en un corto plazo, genera rotación de personal y pérdidas en la empresa económicas, personales y de capacitación.

Al comenzar con la selección es importante revisar la requisición de personal, para llevar a cabo la planeación estratégica, mantener las fechas estipuladas en la contratación y se revisa la descripción de puesto para resolver todas las dudas posibles.

Para Chiavenato (2009), define la planeación estratégica como el proceso de integrar la función de Administración de Recursos Humanos a toda la empresa y a la estrategia organizacional, corresponde a una planificación estratégica de RH, perfectamente integrada e involucrada.

Con ello actualizan constantemente los procesos en consecuencia a los nuevos criterios, competencias, exigencias, esquemas, requerimientos de las empresas, es así como los procesos deben de ser eficaces, efectivos y deben cubrir las necesidades de cada área en el menor tiempo posible.

La selección de personal es un proceso de comparación, toma de decisiones y elección entre varias personas, con el fin de encontrar al candidato idóneo al puesto, elegir al que tenga más competencias, desarrollándolas en la empresa y permitiendo generar más ingresos al Capital Humano.



Es importante saber que existe un margen de error en la selección de candidatos, en ocasiones no siempre se elige al ideal, puede que los candidatos no sean tan competentes, no se adapten al equipo de trabajo o pasan por una situación crítica personal que afecta el desempeño de la persona.

Para iniciar los filtros de la selección se deberá tener un número de personas interesadas en las vacantes, la curricula, solicitudes de empleo, la información de las llamadas telefónicas, correos, es decir toda la información recabada de los candidatos, los seleccionados pasan por una serie de filtros y evaluaciones como es la entrevistas, las pruebas psicométricas, las pruebas técnicas, las referencias personales y referencias laborales.

## **Elaboración de perfil psicológico**

Para cubrir el perfil en el proceso de selección, se elabora un perfil psicológico de la persona idónea al puesto, cada puesto en el organigrama de la empresa lleva una serie de cualidades, aptitudes, competencias y características específicas, las cuales no se puede generalizar en ningún puesto.

El psicólogo es el responsable de hacer el perfil psicológico de la vacante, integra toda la información de la descripción de puesto, visualiza a futuro el desarrollo de la persona en la zona de trabajo, identifica las posibles situaciones que se lleguen a presentar, saber trabajar bajo presión, analiza las competencias necesarias para el desarrollo de las actividades y las destrezas necesarias.

Recordando los objetivos de la selección, se elige al mejor candidato, con la facilidad de adaptarse al puesto por los cambios drásticos dentro de la empresa, las oportunidades de empuje para tener un crecimiento a un corto plazo, trabajar bajo presión, la innovación, el desarrollo de competencias y con la capacitación

se genera una inversión en el capital humano contribuyendo en mejoras de la empresa.

Cada empresa genera técnicas de selección, en algunas vacantes la demanda de candidatos es excesiva, por ello es complicado conocer a todos los candidatos, entrevistarlos y aplicar pruebas psicométricas, a los candidatos que no cubren el perfil. De lo contrario el proceso de selección se vería afectado, sería invertir tiempo de manera innecesaria, en dado caso de existir otras vacantes se aplazaría el cubrimiento de las vacantes que van surgiendo.

El psicólogo en cada filtro será cauteloso, analítico, para no eliminar del proceso a candidatos potenciales. El psicólogo diseña el reclutamiento y la selección, en cada una, planea los filtros, la batería de pruebas psicológicas, el tipo de entrevista, entre otras herramientas para colocar al candidato de forma eficaz y eficiente en el puesto.

## **Análisis del curriculum**

En el reclutamiento se hizo la búsqueda, la recepción de toda la currícula, solicitudes de empleo, algunas impresas y otras virtuales, la selección consiste en que el psicólogo revise toda la información proporcionada por los candidatos en un documento.

En el curriculum o solicitud de empleo queda plasmada la información personal y profesional de la persona, datos como son el nombre, edad, dirección, teléfono, escolaridad, experiencia, puesto, la capacitación recibida, intereses, logros en el puesto, incluso el sueldo percibido.

El análisis del curriculum, es el estudio y análisis de verificar, si los candidatos cumplen con las especificaciones del puesto. Es parte fundamental del proceso de selección. (Pereda & Berrocal, 2011)

El psicólogo se encarga de revisar los datos generales de los candidatos, considerando la descripción del puesto y de manera general identifica en el curriculum o solicitud de empleo las características de la vacante publicada, los candidatos que se acoplan al perfil continúan el proceso y se agendan a una entrevista por medio de correo o llamada telefónica, los que no cubren los requisitos quedan descartados.

En otros casos la información del curriculum o solicitud de empleo está incompleta, sin embargo tiene aspectos relevantes, para ello se realiza una entrevista breve telefónica con el fin de conocer a la persona o complementar la información recibida y con ello decidir el siguiente filtro; agendar al candidato a una entrevista.

## **Entrevista**

La entrevista en la empresa tiene innumerables aplicaciones en todas las áreas, orientados en el área de recursos humanos se ocupa la entrevista inicial, entrevista técnica, entrevista de evaluación de desempeño, entrevista de salida, entrevista con el jefe inmediato, etc.

La entrevista en la selección de personal, es la comunicación entre dos o más personas que interactúan, en este caso el entrevistado refiere al posible candidato y el entrevistador es el responsable de tomar la decisión de continuar o finalizar el proceso. Durante la entrevista no se debe improvisar, debe de preparar algunas preguntas para aumentar la eficiencia, validez y eficacia.

Para Chiavenato (2009), se deben de seguir siete aspectos:

El primero es identificar los objetivos de la entrevista; la segunda es crear un clima favorable para la entrevista; la tercera es conducir la entrevista hacia los objetivos; la cuarta es analizar, evaluar a fondo el aspecto formal y aspecto conductual; el quinto es evitar preguntas discriminatorias; sexto responder a las preguntas que le hagan y a otras que no le haga y la séptima anotar las impresiones enseguida de la entrevista.

Las recomendaciones de Chiavenato al realizar la entrevista de selección de personal son planear las necesidades de la empresa, cubrir el objetivo principal, tener empatía e interés en el candidato, logrando obtener más información, analizar la presentación de la persona y su comportamiento durante la entrevista, evitar preguntas de género o cualquier tipo de discriminación, proporcionar información completa de la empresa, la vacante y recomienda hacer todas las anotaciones posibles, concluyendo la entrevista sin dejar pasar tiempo, se debe de hacer el registro de datos relevantes.

Para Llanos (2013), la entrevista es la técnica de recabar información.

La entrevista no se hace de manera independiente o aislada para la selección de un candidato, sin embargo, la entrevista nos permite conocer a la persona de frente, se realiza individual o grupal, con lleva factores al momento de tomar decisiones.

Por otro lado, Morga (2012) menciona que la entrevista es la técnica más utilizada en diversas disciplinas como la filosofía, la pedagogía, la psicología, la medicina, entre otros para obtener información.

Para Grados y Sánchez (2007), describe la entrevista como la comunicación entre el entrevistador y entrevistado, con un objetivo a cubrir para tomar decisiones siendo benéficas a ambos.

Juntando los conceptos se puede decir que la entrevista es indispensable para obtener la información necesaria, dialogar, tener confianza entre el entrevistado y entrevistador, consiguiendo información específica del candidato, con el objetivo de tomar la mejor decisión positiva o negativa entre todos los candidatos en relación a la descripción del puesto.

La entrevista es una conversación o intercambio verbal que tiene un fin determinado, reunir el mayor número de datos, escuchar las respuestas a cada pregunta. Se recomienda que el lugar de entrevista sea lo menos ruidoso posible, sin embargo, en ocasiones no es posible controlar el entorno de la empresa, si se presenta algún eventos o cualquier situación que impide un ambiente de silencio.

Por otro lado, el entrevistador debe ser cauteloso al obtener la información, no se puede conversar o platicar con algún candidato sin tener un objetivo, indagar en temas que no competen sería perder el objetivo, por ética el entrevistador obtiene información indispensable y relacionada a la vacante a cubrir.

Durante la entrevista puede suceder que el candidato se sienta incomodo con preguntas personales o profesionales, para ello se aclara desde un inicio, si no quiere hablar de un tema o se siente incómodo es importante decirlo, ello ayuda a generar más confianza en el candidato y evitar una crisis en la persona.

Al realizar la entrevista; el psicólogo, el reclutador, el entrevistador o responsable debe saber escuchar, generar un ambiente de confianza (rapport), ser autentico, ocupar sus estrategias, generar empatía con el candidato, conocer su limitantes,

ser observador, conocer conductas verbales y no verbales, analizar la coherencia del discurso, el lenguaje verbal, generar una escucha activa, evaluar silencios en temas específicos, identificar situaciones que le generan ansiedad, ocupar un lenguaje de acuerdo a la vacante a cubrir y saber los momentos de intervención.

Los responsables de las entrevistas tienen su propia personalidad, sus fortalezas, áreas de oportunidad, no pueden generalizar técnicas para recabar información necesaria.

Durante la entrevista se exploran las áreas del curriculum o solicitud de empleo de forma general como es: historia laboral, la historia educativa, hobbies, proyectos a corto, mediano y largo plazo. Ya obtenida toda la información se menciona al candidato si desea agregar algo importante.

La profundidad o el tiempo de la entrevista dependen del entrevistador y el puesto que se va cubrir. Cada entrevista cumple con requisitos específicos, el objetivo va de acuerdo al tipo de empresa, el giro, cultura organizacional, la misión, visión, valores y políticas.

En cada proceso eligen determinado tipo de entrevista, en algunas ocupan la entrevista inicial.

## **Entrevista Inicial**

La entrevista inicial es el primer filtro de evaluación, con el candidato se habla de las generalidades de la empresa, el puesto de interés y el entrevistador indaga en puntos relevantes de la solicitud de empleo o curriculum.

La entrevista inicial tiene la finalidad de corroborar los datos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro de observación en la conducta. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, horarios, prestaciones, etc. (Grados & Sánchez, 2007)

La entrevista inicial la realiza el departamento de reclutamiento y selección de personal con la intención de conocer aspectos generales del candidato, profundizar en temas, conocer la escolaridad y la opinión de trabajos anteriores.

El reclutador presenta las condiciones de trabajo, el esquema de contratación, las actividades a grandes rasgos, el sueldo, tipo de pago, las prestaciones que se ofrecen, el horario y la zona de trabajo, todo ello con el fin de saber si la persona está interesada en colaborar con la empresa.

Para Werther y Davis (2008), mencionan que la entrevista inicial puede realizarse de modo grupal o individual, cuando no se pierda el objetivo del puesto o la empresa.

Las recomendaciones de los autores es que el psicólogo realice la entrevista individual o grupal, sin afectar el objetivo principal. Se puede proporcionar la información de forma grupal y cada quien elige si es de su interés la empresa o la vacante, es importante reconocer en los candidatos la ansiedad que puede generar y las decisiones que toman, es parte del proceso, si más adelante no tiene las competencias necesarias queda descartado.

En todas las empresas no ocupan la entrevista inicial presencial, en otros casos son: entrevistas telefónicas breves, durante la llamada se conocen aspectos generales del candidato, el sueldo y se describe a grandes rasgos la vacante,

obteniendo una respuesta inmediata de la persona, con ello se reducen tiempos, es rápido para continuar el proceso o descartar a los interesados.

Existen diversos tipos de entrevista, se clasifican por su estructura, como la entrevista libre, entrevista estructurada o entrevista semiestructurada.

## **Entrevista Libre**

La entrevista libre reside en formular preguntas libres del entrevistador, va orientada en función de sus necesidades. Se caracteriza por ser improvisada y espontánea.

El autor Morga (2012), menciona que en la entrevista abierta no se sigue ningún guion, el entrevistador adapta los temas en función a su intención.

La entrevista libre no tiene un objetivo determinado, en la conversación salen temas de interés que el entrevistador indaga y a partir de ahí se va conversando.

## **Entrevista Estructurada**

La entrevista estructurada radica en un guion o formato preestablecido, en él se tienen preguntas plasmadas y se espera que el entrevistado conteste cada una, el entrevistador no realiza alguna pregunta que no esté dentro del formato.

La entrevista puede tener preguntas abiertas o cerradas, no se puede improvisar, este método de entrevista funciona para no olvidar el propósito o aspectos relevantes.



Para Morga (2012), en la entrevista estructurada se debe tener un cuestionario bien estructurado, se guía en el cuestionario y no se indaga en preguntas que no estén en él.

La entrevista estructurada, como el nombre señala, tiene una estructura, se recomienda analizar el guion para cubrir todos los objetivos importantes y relevantes en la empresa.

## **Entrevista Semiestructurada**

La entrevista semiestructurada consiste en un guion previo con la opción de generar preguntas con el objetivo de indagar en un punto relevante, puede ir modificándose de acuerdo a la respuesta del candidato.

Durante la entrevista semiestructurada, el entrevistador lleva un guion de preguntas, tiene la libertad de cuestionar en temas que le interesen u omitir algunos. (Morga, 2012)

La entrevista semiestructurada como su nombre lo dice, una parte es estructurada y en la otra se improvisan las preguntas sin perder el objetivo. Este tipo de entrevista es la más ocupada en las organizaciones u empresas.

La estructura de la entrevista depende del objetivo principal, la entrevista más común en la selección de personal es la semiestructurada, integra los objetivos del perfil, se complementa con información personal del candidato y se va modificando de acuerdo al discurso, se hace énfasis en algún tema e información complementaria.

El psicólogo, reclutador o entrevistador debe conocer toda la información de la vacante, como es la descripción de puesto, la jerarquía, las actividades, para orientar la entrevista, el perfil, adecuar el lenguaje dependiendo del puesto a cubrir. Durante la entrevista las habilidades más importantes del reclutador será generar rapport con el entrevistado, logrando generar confianza siendo más sencillo obtener información personal y profesional del candidato, siendo relevante en la vacante.

Concluyendo la entrevista; el psicólogo, reclutador o responsable analiza la información obtenida para determinar si concluye el proceso o continua, evalúa varios factores durante la entrevista, como la postura corporal, con algunos candidatos se concluye el proceso, en otros casos continua y aplican una evaluación psicológica a los candidatos, dependiendo del nivel: operativo, mandos medios y gerenciales, cada nivel requiere diferentes responsabilidades, conocimientos, habilidades y aptitudes.

## **Evaluación Psicológica**

Para seleccionar al candidato idóneo al puesto pasan por una serie de filtros que determinen que tan apto puede ser, para ello en determinados perfiles se aplican evaluaciones psicológicas, con el fin de conocer características de la personalidad y saber cómo reacciona ante diversas situaciones en el ámbito profesional.

Según González (2007), se refirió a la evaluación psicológica con el siguiente término:

Es una disciplina de la psicología, se encarga de la medida de algunos aspectos del comportamiento humano, se lleva a cabo la medición por metodologías básicas, como son las técnicas psicométricas y las

proyectivas; y otros métodos de observación como son los autoinformes. Lo que permite describir, clasificar, predecir y controlar la personalidad del sujeto.

Existen clasificaciones dentro de la evaluación psicológica, como son las pruebas psicométricas y las pruebas proyectivas. Cada una evalúa a la persona de modo diferente, a continuación se describen las características de cada una y más adelante se encuentra un capítulo donde se describe las pruebas proyectivas.

También pueden complementarse ambas pruebas y realizar una batería de pruebas psicométricas.

## **Batería de pruebas psicológicas**

Se elegirán las pruebas dependiendo del puesto, las actividades, competencias, habilidades, personalidad para emitir una decisión final al seleccionar al candidato idóneo. Se hace una batería de pruebas psicométricas para integrar varias pruebas y midan diversos aspectos en la persona.

Los instrumentos de medición psicológica miden atributos psicológicos como intereses, inteligencia y rasgos de personalidad. Es aquella técnica metodológica producida artificialmente que obedece a reglas explícitas y coloca a los individuos en condiciones experimentales, con el fin de extraer un segmento de comportamiento que desea estudiar y la comparación estadísticas conductual a la clasificación cualitativa, tipológica o cuantitativa de las características que se evalúa. (Llanos, 2013)

Las pruebas psicométricas valoran, predicen y diagnostican, eso no quiere decir que si la persona atraviesa un momento crítico no modificara su comportamiento, actitud, depende mucho la situación si fue personal o laboral.

Se elegirán las pruebas dependiendo del puesto, las actividades, competencias, habilidades, personalidad para emitir una decisión final al seleccionar al candidato idóneo. Se hace una batería de pruebas psicométricas para integrar varias pruebas y midan diversos aspectos en la persona.

La batería de pruebas psicológicas es un conjunto de pruebas psicométricas que miden diversas conductas, aspectos psicológicos, con el fin de hacer un diagnóstico, conocer aspectos emocionales, motivacionales que beneficien o afecten el desempeño y las situaciones que puede enfrentar el trabajador en la empresa.

Durante la selección de personal se aplica una batería de pruebas psicométricas, teniendo en cuenta la descripción del puesto, haciendo la medición de diferentes variables, de acuerdo al contenido, la edad, el sexo, la escolaridad, con toda la información necesaria se tendrán resultados más certeros, no se evalúa a todos los candidatos de la misma forma, ni con las mismas pruebas.

Las características más comunes que desean conocer las empresas, de sus posibles futuros trabajadores son; la reacción de las personas bajo presión, la capacidad de solución de problemas, habilidades matemáticas, capacidad de razonamiento, etc,

Para obtener la información de la persona se lleva un registro desde el inicio, se observa la reacción que tiene la persona al decirle las instrucciones, el tiempo de ejecución de la tarea, el lenguaje verbal y no verbal, todas las conductas nos permite conocer a la persona y con las pruebas complementar la información.

Cada empresa clasifica las vacantes en un nivel de acuerdo al organigrama, las responsabilidades del puesto, si tienen gente a cargo y su participación en la empresa. Los niveles más comunes en las empresas son: nivel gerencial, nivel medio o mandos medios y el nivel operativo.

El primero es el nivel gerencial, como lo dice su nombre tiene un alto grado de responsabilidad, debe llevar una planeación, toman decisiones decisivas y resuelven los problemas que se vayan presentando; el segundo es nivel medio o también llamado mandos medios, proponen, toman decisiones medias, tienden a ser subordinados y el último es nivel operativo, se encarga de hacer actividades rutinarias o repetitivas y es el nivel que tiene mas rotación en las empresas.

Con las pruebas o test se pretende describir, predecir, conocer características de la personalidad, conocer reacciones en diversas situaciones, que facilitara al reclutador la evaluación psicométrica de la persona. No existen respuestas correctas, ni incorrectas, lo que pretenden es conocer las características y la personalidad de cada persona.

A continuación se describen las pruebas proyectivas.

## **Pruebas proyectivas**

Como lo menciona González, las técnicas psicométricas y las pruebas proyectivas son diferentes: Las pruebas proyectivas deben su nombre al término proyección, introducido por Freud en 1894 y que, nuevamente, elabora en 1896 en su obra La Neuropsicosis de Defensa, obra donde se acuñe al concepto de proyección como mecanismo de defensa. (Vives, 2014).

Mismas que se ocupan en varias áreas de la psicología, son de gran apoyo, permite conocer diferentes cuestiones de la persona, como es la adaptación de la persona, la interacción en diversos escenarios, conflictos internos, sus miedos, mecanismos de defensa, su motivación y la forma de afrontar las situaciones.

Las pruebas proyectivas mantienen su vigencia a pesar del tiempo, no permite al sujeto ser consciente de su respuesta, ni de su mundo interior por ello es complicado que la persona pueda manipular la prueba. (Vives, 2014)

Las pruebas proyectivas, como el nombre lo dice proyectan la personalidad de la persona, sus miedos, sus mecanismos de defensa, entre muchas otras cuestiones. Cada prueba tiene un objetivo específico y va orientado de acuerdo a la clasificación de los perfiles en la empresa son operativos, mandos medios o gerenciales, las pruebas proyectivas son factibles en todos los puestos, son rápidas y los resultados son al momento.

En el siguiente capítulo se abordará más a detalle las pruebas proyectivas.

## **Pruebas psicométricas**

En el proceso de selección de personal se requiere la aplicación de pruebas psicométricas o test psicométricos, es importante comprender primero el término psicometría, la Psico y metría, significa: medida de los fenómenos psíquicos. (Arias & Espinosa, 2011). Ello permite construir instrumentos de medición de aspectos psicológicos de la persona o conductas psicológicas. Las pruebas o test psicométricos deberán estar normalizada para cada población que se aplicara, las pruebas en México deberán ser estandarizadas, de lo contrario serán inválidas.

Por otro lado, para Vives (2014) los test psicométricos los define como:

Intentan medir habilidades cognitivas o rasgos de personalidad siendo estandarizados y deben poseer validez. Los test psicométricos son instrumentos estructurados, en ellos la persona elige entre alternativas de respuestas posibles aquella que considera se ajusta mejor en su caso particular. Por ejemplo el Test 16 PF de Cattell, se le presenta una serie de preguntas y la persona tiene que elegir, ante cada pregunta, una de las 3 alternativas.

Por otro lado, las pruebas psicométricas son instrumentos que miden de manera objetiva y estandarizada el comportamiento, se evalúan los intereses, las capacidades y actitudes del candidato dentro de su área de trabajo, esto se compara con otros individuos. (Chiavenato, 2011)

Las técnicas psicométricas miden y evalúan, pueden ser predictores de la ejecución futura del individuo. La medición de diferentes variables (González, 2007)

Las pruebas psicométricas consisten en una medición estandarizada para cierta población, cultura, edad, sexo y las mediciones son de las personas desde sus: habilidades, personalidad, intereses, habilidades, comportamiento, entre otras características.

En el ámbito laboral le interesa a la empresa conocer su desarrollo, su desempeño, características de personalidad, inteligencia, liderazgo, habilidades, competencias, cabe destacar que se solicita diferente para cada perfil. Justamente por la responsabilidad, las actividades, la jerarquía y funciones que va desempeñar en su lugar de trabajo.

## **Tipos de pruebas**

Existen muchos tipos de pruebas psicométricas para evaluar diferentes partes no tangibles de la persona como son las pruebas de inteligencia, pruebas de personalidad, pruebas de valores, pruebas de comportamiento, pruebas de honestidad, pruebas de competencias laborales, pruebas de confianza, pruebas de liderazgo entre las más comunes en el proceso de selección.

Para la aplicación de las pruebas se debe planear el proceso, la estrategia, conocer el perfil, cada vacante tiene un grado de dificultad, la descripción del puesto, las competencias del candidato, la actitud de la persona, la escolaridad, las actividades y la participación del candidato con otras áreas.

Ello depende mucho del nivel, ya sea operativo, administrativo o gerencial. Entre mayor sea la exigencia o jerarquía, se vuelve más específico el perfil.

## **Aplicación**

Para encontrar al candidato idóneo al puesto en la selección de personal, uno de los métodos es aplicar pruebas psicométricas con el objetivo de identificar capacidades, aptitudes, conocimientos, conductas etc, para ello, la aplicación es parte primordial. Cada prueba tiene un manual, instrucciones específicas, una de ellas es la aplicación de forma individual o grupal, la población a la que va dirigida, rangos de edad, nivel de estudios, material requerido, el tiempo de ejecución, las instrucciones y características de aplicación.

En otros casos las pruebas tienen un cuadernillo de preguntas, hojas de respuestas con escalas, respuestas abiertas o cerradas. Para la correcta aplicación de cualquier prueba es fundamental tener los conocimientos previos



de la prueba, decir las instrucciones claras, generar empatía con el candidato mencionando frases “Haga su mayor esfuerzo”, “no existen respuestas correctas, ni incorrectas”, registrar tiempos de inicio, termino de la prueba, observar en el candidato la expresión facial, postura, actitud, apariencia física durante la prueba, hacer anotaciones de lo que sucede, calificar, interpretar la información recabada de la persona.

## **Riesgos durante la aplicación**

Existen riesgos durante la aplicación de las pruebas psicométricas tanto en los reclutadores o candidatos. Los riesgos por parte de los candidatos es no ser honestos al resolverlas, no comprender las instrucciones, no solicitar apoyo, dejar las respuestas en blanco, eso pierde validez, dependiendo del riesgo el aplicador cancela la prueba, la aplica nuevamente o la sustituye con una que evalúe las mismas características. Con algunos de estos elementos dependiendo del riesgo se puede cancelar la prueba, aplicarla nuevamente o sustituirla con otra que evalúe las mismas características.

Los riesgos del reclutador serian no tener conocimientos previos de la prueba, modificar las instrucciones de la prueba, aplicar pruebas que no cumplan con el objetivo del perfil, no observar al candidato y no registrar datos relevantes durante la prueba.

## **Resultados**

Para conocer los resultados de la prueba se calificaran de acuerdo al manual, ahí describe el material, si tiene un cuadernillo de respuestas, se interpretan los resultados de diferentes maneras, en unos manuales las pruebas cumplen con

puntuaciones, descripciones y clasifican los resultados con características específicos en cada uno.

Los resultados de las pruebas se analizan de acuerdo el manual, la variable a medir, cualitativa o cuantitativa, se analizan para tener posibles hipótesis, de acuerdo al perfil de la persona como la edad, el sexo, la escolaridad, el contexto de la persona. Las pruebas brindan información rápida, exacta, precisa, con el fin de predecir el comportamiento, intereses, la personalidad, liderazgo, actitud, inteligencia, etc.

Existen muchas divisiones de pruebas o test psicométricas para la selección de personal, las más comunes son de pruebas de personalidad, pruebas de interés, pruebas de aptitudes y pruebas de inteligencia.

## **Pruebas de Personalidad**

Las pruebas de personalidad en los diferentes ámbitos de la psicología se caracterizan por analizar los rasgos de personalidad, como carácter, temperamento, el equilibrio, frustraciones, motivaciones, cualidades, el autocontrol que hacen a la persona única, la individualidad de una persona es decir distinguir al individuo de los demás.

Los inventarios de personalidad no tienen respuestas correctas, ni incorrectas, lo que generan las pruebas es conocer el perfil de la persona, la forma de desenvolverse, la capacidad de adaptarse en el puesto.

## **Gordon**

La prueba Gordon está fue diseñada para niveles gerenciales, identifica los talentos de la persona, también da un panorama en las tareas o funciones del

puesto, la administración y la efectividad del evaluado. La prueba permite conocer ocho aspectos de la personalidad, en su funcionamiento día con día con el fin, de conocer la efectividad del individuo en diversos contextos y situaciones que puedan presentarse.

## **16 Factores de personalidad**

El Inventario de la personalidad de 16 factores por Raymond Cattell (16 PF), desde una perspectiva de la psicología laboral va enfocada a diversos perfiles, los más comunes son mandos medios, da información detallada de la personalidad de los individuos, mide la tendencia de la persona, lo que evalúa la prueba son 16 PF es: la sociabilidad, la solución de problemas, la estabilidad emocional, la dominancia, la impetuosidad, la responsabilidad, el empuje, la sensibilidad, la suspicacia, la imaginación, la diplomacia, la seguridad, la rebeldía, el individualismo, el cumplimiento y la tensión.

## **Inventario de personalidad para vendedores**

El IPV o Inventario de personalidad para vendedores va diseñada a mandos medios y directores, esta prueba evalúa características personales con el fin de generar empatía con el cliente, la capacidad de persuasión, la agresión para acercarse a las personas de forma estratégica, el inventario mide 12 factores de personalidad, algunos de ellos son la frustración, la agresividad hacia el logro, la socialización, este inventario consta de 87 preguntas y la aplicación es de 30 minutos.

## **Pruebas de Interés**

Las pruebas de interés son aquellas que permite conocer los motivadores, las cosas que les gustan hacer, los incentivos para hacerlo mejor en las personas, ello aumenta el rendimiento para alcanzar las metas y objetivos, los intereses se

caracterizan por no ser fijos, más bien son cambiantes a lo largo de la vida. De lo contrario la persona puede estar insatisfecha en su área de trabajo por no realizar lo que le interesa.

## **Zavic**

El Test de Zavic es una prueba de interés, fue diseñada para mandos medios o niveles gerenciales, evalúa valores e intereses, la prueba consta de 20 preguntas con 4 posibles respuestas cada una, los resultados los clasifica en valores e intereses; los valores son: la moral, la legalidad, la indiferencia y corrupción; los intereses son: económico, político, social y religioso. Los resultados del test describen los intereses y valores de las personas, orientados a lo que son, de lo contrario si manipulan la prueba se puede identificar.

## **Pruebas de habilidad**

Mide la potencia para efectuar una acción o tarea en el presente, el rendimiento es similar a la habilidad ya que evalúan el componente actual.

Las pruebas de habilidad miden el producto de experiencias de aprendizaje más general, como la habilidad numérica y verbal. (Llanos Rete, 2013)

## **Pruebas de aptitudes**

Las pruebas de aptitud representan la capacidad de las personas para adquirir, aprender determinadas habilidades o comportamientos, en función de las exigencias necesarias del puesto para desarrollar una actividad, así como la capacidad de enfrentar el cambio. Al medir las aptitudes, conocemos competencias, habilidades, capacidades, ellos nos permite conocer la capacidad

de un candidato, con el fin de saber, si los conocimientos son teóricos o los lleva a la práctica.

Llanos (2013), retoma el concepto de Brown, expresa que la prueba debe considerar la medición del aprendizaje general e incidental como resultado de la experiencia y, además, predice el aprendizaje en el futuro. Las pruebas de aptitud miden la capacidad para aprender en el futuro la consecuente adquisición de habilidades o conductas.

### **Razonamiento abstracto**

El razonamiento abstracto se aplica a niveles medios y niveles gerenciales, pretenden conocer la capacidad de razonamiento, evalúa análisis y factores mentales vinculados a la inteligencia y la capacidad de resolver problemas lógicos. Algunas pruebas de razonamiento abstracto es la capacidad para razonar con dibujos o figuras.

### **Razonamiento verbal**

El razonamiento verbal, se aplica a niveles medios y gerenciales, mide la habilidad para resolver problemas, comprender escritos complejos, generar conclusiones relevantes, conceptos, analogías, conocer características de ortografía, vocabulario y lógica. Con el fin de conocer el razonamiento verbal existen diferentes pruebas que pueden ser series de analogías, frases incompletas y comprensión de textos.

### **Razonamiento mecánico**

El razonamiento mecánico se aplica en niveles medios y niveles operativos, mide la capacidad para entender los principios de cómo operan las máquinas, la capacidad de maniobrar objetos, comprender mecanismos, incluye la capacidad de conocimiento y manejo de máquinas.

### **Habilidad numérica**

La habilidad numérica se aplica en niveles operativos y gerenciales, consiste en la agilidad para calcular en tareas rutinarias y un nivel de concentración.

### **Comportamiento laboral**

El comportamiento laboral es la manera en que se desenvolverá la persona en un ámbito laboral, la forma de interrelacionarse con sus compañeros, la auto-descripción de la persona. Conocer al candidato desarrollando su trabajo,

### **Cleaver**

El test de Cleaver se aplica al nivel gerencial, nivel medio y nivel operativo, mide la adaptabilidad en el puesto, se puede aplicar de manera individual o grupal. Evalúa el comportamiento de la persona en estados naturales, motivado y bajo presión, describe la personalidad, el desenvolvimiento y la interacción con las demás personas.

### **Pruebas de Inteligencia**

Las pruebas de inteligencia se aplican en niveles operativos, niveles medios y niveles gerenciales, depende al nivel que esté orientada la prueba. Las pruebas de inteligencia pretenden conocer el coeficiente intelectual, conocer la destreza

de resolver conflictos, virtudes, conocer su pensamiento, conocer habilidades de los candidatos y la resolución de problemas en actividades, con el fin de predecir el trabajo futuro de la persona.

Llanos (2013), define las pruebas de inteligencia como medición del rendimiento intelectual, son de las más ocupadas en la selección de personal y en todas las jerarquías de la empresa.

Llanos define las pruebas de inteligencia en la medición del rendimiento intelectual y son las que se ocupan en el proceso de selección de personal, siendo un factor importante para conocer el desempeño de la persona y visualizar el comportamiento o como confronta lo que llegue a presentarse en la empresa.

### **Dominó**

El test de Dominó se aplica en niveles operativos, mandos medios y gerenciales, mide la inteligencia de las personas en cuestión de la lógica, valora la capacidad para conceptualizar y aplicar razonamientos a nuevos problemas. El test permite complementar el diseño de unos dominós, la capacidad de aprender, de ordenar, de alternancia y de simetría.

### **Wais-IV**

El Wais-IV escala Wechsler, es una prueba que mide la inteligencia en el adulto, se aplica en niveles medios y niveles gerenciales, evalúa el coeficiente intelectual por 4 índices que consisten en conocer la comprensión verbal, razonamiento perceptivo, memoria de trabajo, velocidad de procesamiento y sub-pruebas.

El WAIS-IV se utiliza con el propósito de certificar las aptitudes de la persona en el puesto, permite hacer predicciones en el rendimiento, conocer áreas de oportunidad y hacer recomendaciones de la persona.

Es una prueba muy completa, sin embargo no se aplica mucho en las empresas debido a que es una prueba costosa, lleva mucho tiempo en interpretarla y actualmente las empresas, pretenden reducir tiempos.

### **Terman Merrill**

El test Terman Merrill se aplica en niveles medios y niveles gerenciales, se puede aplicar de manera individual o grupal, evalúa el coeficiente intelectual, aspectos de trabajo bajo presión, razonamiento lógico numérico concreto, analogías, manejo de estrés, tolerancia a la frustración. El test está dividido en diez series que miden cultura y conocimientos generales, juicio y sentido común, capacidad de razonamiento, aritmética, juicio práctico, habilidad de razonamiento, abstraer generalizar y pensar en forma organizada, la planeación, comprensión y organización de conceptos verbales, análisis y síntesis en el aspectos cuantitativos, el tiempo de aplicación de 35 a 40 min aproximadamente.

Se ha presentado en muchas empresas que los responsables del reclutamiento y selección de personal, tiene diversas profesiones como son administradores, ingenieros, pedagogos, contadores, asumen estas actividades en las empresas, con la innovación tecnológica se vuelve más sencillo en que cualquier persona ocupe plataformas o programas de evaluaciones psicológicas y aplicarlas, sin conocer la prueba, los antecedentes, la interpretación y la integración de la información.

A diferencia del psicólogo que durante su formación académica conocieron aspectos del área, a diferencia del psicólogo durante toda su formación se enfocó



en la persona, conocer la expresión corporal, las pruebas, la aplicación y la interpretación.

## **Participación del psicólogo**

Es esencial en el proceso de reclutamiento y selección de personal, que el responsable conozca los requisitos del puesto, conozca la misión, la visión, los valores y la cultura organizacional. El reclutador debe tener las habilidades, los conocimientos, capacidades y experiencia para cubrir con las expectativas de la empresa y del puesto. El psicólogo es el profesional idóneo para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, percibe y comprende la conducta humana, tiene los conocimientos teóricos, prácticos, empíricos y metodológicos.

Un psicólogo se ha formado para comprender la conducta humana, en la selección de personal debe de utilizar sus recursos para comprender las características y necesidades del contexto. (Evans, 2010)

La participación del psicólogo que trabaja en reclutamiento y selección de personal, está evolucionando en las organizaciones cubriendo las necesidades que se van presentando. (Muchinsky, 2007)

El psicólogo durante toda su formación las materias fueron centradas en la persona, en la psique, el comportamiento, las relaciones entre los seres humanos, funciones del cerebro, por ello es más certero aplicar las pruebas psicológicas, realizar la entrevista, la descripción de puesto, hacer el reporte psicométrico, las recomendaciones e identificar áreas de oportunidad en la persona, tanto en lo personal como en lo laboral.

Para Muñoz (2010) Describe a los test como parte fundamental para conocer la conducta de la persona e instrumentos del psicólogo.

Una de las etapas más importantes es la aplicación de pruebas psicométricas, con el objetivo de conocer en los candidatos: las capacidades, las competencias, las aptitudes, los intereses, el comportamiento dentro del ámbito profesional y personal.

La aplicación de los test o prueba psicométricas tienen variables específicas, dependiendo de la prueba, la aplicación puede ser de manera grupal o individual, todas las pruebas tienen un manual, se describe las características de la prueba y las variables.

La adecuada aplicación de las pruebas reside desde las instrucciones, los conocimientos previos, analizando la compatibilidad con el puesto, conocer rasgos de su personalidad, las características que lo diferencia de los demás.

Los psicólogos durante su formación conocen diferentes pruebas o test psicométricos, la aplicación, la interpretación para conocer la conducta humana, tienen una gran responsabilidad e influencia en el reclutamiento y selección de algún candidato, el desempeño a futuro, el cumplimiento de objetivos, la negociación con los candidatos viables, conocer comportamientos, diagnosticar, predecir, visualizar a futuro los posibles riesgos, los roles que van asumir, la interacción entre los compañeros, observar comportamientos desde un inicio, registrar toda la información relevante, tomar la decisión de concluir o continuar el proceso.

El psicólogo durante la entrevista deberá tener las habilidades para identificar en la persona, su fluidez verbal, la expresión corporal, la expresión no verbal, ademanes, titubeos, aspecto personal, postura, deberá estar atento durante toda

la entrevista, con el fin de conocer sus preocupaciones emocionales y cognitivas, generar una escucha activa, identificar los silencios en temas específicos.

Para Goleman (2010), la empatía se hace en la conciencia de uno mismo, cuanto más abiertos estamos para las propias emociones, más hábiles será el entrevistador para interpretar los sentimientos.

Es importante para el psicólogo generar empatía en el candidato para obtener más información, esperando que el candidato cuente su historia, su versión de los hechos, su perspectiva, de lo contrario si no existe un ambiente de confianza la persona se pondrá tensa y no será honesta, estará cuidando las palabras o las situaciones que lo favorezcan, siempre y cuando el perfil lo requiera.

Los beneficios en la correcta selección de personal es reducir la rotación de personal, se proporciona información positiva y negativa del candidato, se conoce la motivación de la personas, los intereses, se ofrecen alternativas para mejorar el desempeño, crea una inversión en la empresa, genera capital humano y capacitación.

De igual manera se evalúa al psicólogo la capacidad de aplicar, calificar, los conocimientos de las pruebas, generar rapport, conocer la estandarización de las pruebas para determinado perfil.

Durante la aplicación de las pruebas psicométricas se observa al candidato, para identificar si la persona tiene un conocimiento previo de la prueba, observar durante la ejecución de la prueba el interés que muestra, para determinar si es necesario continuar con la ejecución de la misma o detenerla.

Con toda la información obtenida de las pruebas psicométricas se complementa con referencias laborales, esto nos ayuda a tener un panorama más amplio de la

persona. Durante el proceso de selección de personal, se solicitan las cartas laborales, los números telefónicos o el nombre de la empresa para obtener información de la empresa con el fin de solicitar referencias laborales por vía telefónica o presencial.

## **Referencias laborales**

Actualmente en las empresas u organizaciones durante el proceso de selección es indispensable solicitar referencias laborales de los candidatos, por medio de llamadas telefónicas o presenciales, dependiendo de la vacante, a pesar de que las empresas ocupan como medio de comunicación el correo electrónico. Las referencias laborales son parte fundamental para comprobar la información proporcionada en el curriculum o solicitud de empleo y en la entrevista.

Para solicitar referencias laborales, existen varios medios, uno de ellos es que el candidato presente las cartas laborales originales y copias, con el fin de revisar los datos de la carta, verificar el membrete, el contenido, el sello, la firma y el responsable de proporcionarla. El segundo método es buscar el nombre de la empresa, obtener el número telefónico y solicitar las referencias laborales o solicitar a los candidatos los teléfonos de la empresa.

El objetivo de solicitar referencias laborales es verificar los datos que menciona de sus empleos anteriores, como el nombre de jefe inmediato, sueldo, el periodo en que trabajo, el motivo de salida, la interacción con su equipo de trabajo, el logro de objetivos, la puntualidad, las aportaciones, la iniciativa, los conflictos, las recomendaciones que harían al trabajador y las áreas de oportunidad de la persona.

En la mayoría de las empresas la solicitud de referencias laborales son por correo electrónico, se adjunta un formato, no se hacen presenciales debido a que es tiempo perdido, genera más costo en la empresa.

Por otra parte puede suceder lo contrario, las empresas no brindan la información solicitada, no la proporcionan correcta, el tiempo de respuesta dura desde un día hasta tres semanas, en otros casos nunca llega la respuesta, es importante contemplar dicho escenario.

Obteniendo diferente información de la persona en diferentes escenarios se integra, como fue la entrevista, las pruebas psicométricas y las referencias laborales.

## **Evaluación de los procesos e instrumentos de selección**

Cada empresa u organización elige sus métodos o procesos más adecuados en el proceso de reclutamiento y selección de personal; y a la vacante que se está solicitando, se integra toda la información relevante en un reporte titulado integración de la información, incluye el reporte psicológico, la entrevista, en algunos casos el examen médico y la respuesta de las referencias laborales.

Para realizar el reporte psicológico se integran las pruebas aplicadas, recordemos que cada vacante tiene diferentes requerimientos, todos los resultados de las pruebas o test psicométricos, las variables más altas y las más bajas dependiendo de la prueba, o el reporte de las pruebas proyectivas, se integra la información de manera general, con el fin de conocer rasgos de personalidad, describir observaciones relevantes y conocer su futuro desempeño en el puesto. La actitud durante la entrevista, la facilidad o dificultad de hablar sobre temas específicos.

El reporte psicométrico estará orientado a los beneficios o áreas de oportunidad de la persona en el puesto, el desempeño, las limitaciones, el empuje presentado, la iniciativa, todos los datos relevantes para tomar una decisión. El reclutador o psicólogo es el responsable de hacer el reporte, describe datos que observo, lo que analizo, como se desarrolló, como ejecuto las pruebas, describiendo las conductas de la persona en diversos escenarios, poner datos relevantes que arrojaron las pruebas, el psicólogo tiene por conciencia que la información es confidencial.

En la integración de la información se redacta a la persona que va dirigida, el lenguaje adecuado, lo más preciso, conciso, conociendo los aspectos positivos y negativos del candidato contra lo que se espera en el puesto. El informe psicológico es un documento que lleva los datos generales del candidato, el nombre del puesto, el sueldo solicitado, la escolaridad, características personales, habilidades sobresalientes, áreas de oportunidad, recomendaciones del psicólogo de la persona evaluada, resumen de experiencia laboral, conclusiones y de acuerdo a la empresa, se agrega el curriculum, las pruebas y hojas de respuesta.

El reporte no debe tener el nombre de cada una de las pruebas, no debe desglosar cada concepto, los resultados no se proporcionan al candidato, más bien facilita la toma de decisiones acerca de las personas evaluadas, el análisis requiere de conocimientos amplios de psicología, que integren toda la información, los resultados de los instrumentos son objetivos, que permiten al psicólogo tomar una decisión de juicios subjetivos de la persona.

Concluyendo con el proceso de selección de personal se entrega la terna o a los tres mejores candidatos que cumplen con los requisitos de la vacante. Se entrega el reporte con la información integrada de cada uno o una descripción verbal al gerente, coordinador, jefe del área solicitada y de capital humano, dependiendo

de las políticas y procesos de la empresa, se resuelven dudas, se agenda una entrevista o una prueba técnica con el jefe inmediato y dependiendo de los encargados toman la mejor decisión para cubrir la vacante con el candidato que cumpla los requisitos más apegados a la descripción de puesto.

Dependiendo de las políticas y necesidades de la empresa, para seleccionar algún candidato hacen énfasis en las entrevistas, las pruebas psicológicas, los conocimientos o en determinada característica relevante de la persona, se enfocan a contratarla y se comprometen a capacitarla y desarrollar todas las habilidades.

De acuerdo al perfil se selecciona a los candidatos, en ocasiones las descripciones del puesto los requerimientos no son en los que tienen más años de experiencia, ni a los más inteligentes, se seleccionan aquellos que pueden desarrollarse en la empresa, presenten estabilidad, empuje, iniciativa y que puedan adaptarse, ello depende de la persona a cargo.

## **Contratación**

Al seleccionar al candidato, después de elegir en la terna o en los últimos tres más destacados o más competentes, continúa la contratación. Siendo un proceso de seleccionar al candidato más apto al puesto, formando Capital Humano, dependiendo de los procesos que lleven en la empresa, la contratación la realiza el jefe inmediato, el reclutador, dirección o depende de los procesos autorizados.

Según Werther & Davis (2008) señalan la decisión de contratar al candidato, la decisión final de generar crecimiento en la empresa, visualizando a un futuro supervisor, jefe inmediato o de departamento. Sugieren guardar y conservar todos los documentos del candidato que fueron parte de la contratación.

Al seleccionar al candidato, se formaliza el ingreso de la persona, por eso existe una relación mutua, clara entre el trabajador y la empresa, conociendo todos los factores tanto positivos como negativos. Para iniciar la contratación el candidato deberá llevar la documentación para la elaboración de su expediente y el contrato.

En el contrato se celebra entre el trabajador y el patrón, representa cuestiones legales los servicios que ofrecen el trabajador y lo que la empresa entrega a cambio. La contratación es un acuerdo legal entre la empresa y el trabajador, se describe el tipo de contratación, el tiempo indeterminado o determinado, por proyecto o temporada, en el contrato se delimita las funciones específicas del puesto, las prestaciones brindadas, el sueldo bruto y el sueldo neto, los derechos y obligaciones del empleado.

El periodo de prueba de 3, 6, 9 o 12 meses dependiendo de la empresa con el objetivo de conocer las cualidades del trabajador, después del periodo de prueba con la evaluación de desempeño deciden si la persona continúa con la empresa o es rescisión de contrato.

## **Inducción de personal**

La inducción es parte importante al ingreso de la persona a la empresa, con ello permite adaptar, integrar y orientar al nuevo empleado. Es el primer acercamiento interno en términos de trabajo, ello engloba al empleado desde su productividad, rendimiento y confianza.

Para Llanos (2013), describe la inducción como:



La inducción permite transmitir al empleado, la identidad de la empresa, con ello mencionar funciones, responsabilidades, normatividad, misión, visión y valores. De ser una contratación adecuada a la organización y al puesto, el desarrollo dependerá de la empresa, el Capital Humano es lo más valioso en las organizaciones y nunca pasara desapercibido.

La inducción es la primera impresión del empleado en su primer día, depende en como asimila su primer día, la identificación positiva hacia la empresa, ello repercutirá en tiempos posteriores en la empresa.

Parte fundamental en la integración de un nuevo empleado, conocer la empresa a grandes rasgos, conocer el objetivo que tienen en común, resolver dudas y generar un ambiente de confianza.

# **CAPÍTULO III**

## **TEST PROYECTIVOS**

### **Introducción**

Como lo menciona González, las técnicas psicométricas y las pruebas proyectivas son diferentes: Las pruebas proyectivas deben su nombre al término proyección, introducido por Freud en 1894 y que, nuevamente, elabora en 1896 en su obra *La Neuropsicosis de Defensa*, obra donde se acuñe al concepto de proyección como mecanismo de defensa. (Vives Gomila, 2014). Mismas que se ocupan en varias áreas de la psicología, son de gran apoyo, permite conocer diferentes cuestiones de la persona, como es la adaptación de la persona, la interacción en diversos escenarios, conflictos internos, sus miedos, mecanismos de defensa, su motivación y la forma de afrontar las situaciones.

Las pruebas proyectivas mantienen su vigencia a pesar del tiempo, no permite al sujeto ser consciente de su respuesta, ni de su mundo interior por ello es complicado que la persona pueda manipular la prueba. (Vives, 2014)

Las pruebas proyectivas, como el nombre lo dice proyectan la personalidad de la persona, sus miedos, sus mecanismos de defensa, entre muchas otras cuestiones. Cada prueba tiene un objetivo específico y va orientado de acuerdo a la clasificación de los perfiles en la empresa son operativos, mandos medios o gerenciales, las pruebas proyectivas son factibles en todos los puestos, son rápidas y los resultados son al momento.

Para iniciar el tema es importante abordar el concepto de proyección según Vives (2014):

Proyección es un mecanismo de defensa, consiste en atribuir al mundo externo de deseos, sentimientos o recuerdos que el sujeto considera inaceptables o no puede tolerar retomando a S. Freud, 1896.

Al retomar el término proyección, es conocer cuando el sujeto atribuye a otras personas sus conflicto emocionales, miedos, pensamientos inaceptables y se proyectan aquellos que no son propios y depositándolos en algo o alguien.

Los test proyectivos tienen la finalidad de valorar aspectos personales, la adaptación del individuo en diversos escenarios, la forma de interacción con las personas, la inestabilidad, conflictos internos, rasgos de personalidad. Cada test permite conocer a la persona, sus miedos, su motivación, la forma de afrontar las situaciones y la perspectiva de la persona.

Los test proyectivos se basan en la “hipótesis proyectiva” formulada por Frank(1939): la forma en la que la persona percibe e interpreta el material del test, refleja las características básicas de su personalidad. (Sarlé & Martínez, 2009)

Existen diversas pruebas proyectivas, sin embargo en general se dedican en poder conocer la personalidad del sujeto:

Por otro lado para Hogan (2015), las pruebas proyectivas se caracterizan por:

- Evaluar casos individuales en la psicología clínica- asesoría psicológica- psicología escolar.
- Se ocupan para la evaluación de la personalidad.
- La prueba supone llegar a un diagnóstico o impresión general.
- Se utilizan estímulos ambiguos y con ello da un formato de elaboración de respuesta

- Las respuestas a los estímulos ambiguos se determina por motivaciones, rasgos, pulsiones y cuestiones inconscientes de la personalidad.

Los test proyectivas justamente son una herramienta de suma importancia por todo lo que aborda en el sujeto para conocer aquello que no es consciente, incluso rechazado por sí mismo.

Los test proyectivos son un medio de expresión de la personalidad, se asigna una tarea no estructurada que permita una variedad ilimitada de respuestas. Por medio de relatos de historias, dibujos libres, o dibujos sujetos a un tema dado o con algún material estandarizado.(Sarlé i Gallart & Martínez Sais, 2009)

Lo que permiten los test o pruebas es que el individuo proyecte sus presiones de diferentes formas, en ocasiones es de manera presencial cuando se identifican. De lo contrario con diversas pruebas proyectivas se puede conocer sus necesidades y carencias.

Por medio de diversas pruebas proyectivas, en algunas los sujetos realizan historias, en la persona se lanza un estímulo, permite visualizar emociones del mundo en su sujeto desde cuestiones psicomotoras, el contenido del dibujo y justamente en el adulto es más fácil conocerlas, justamente empiezan a conocer como cubrir aquellas necesidades con algún mecanismo de defensa.

Los test proyectivos consisten en evaluar el mundo interno del individuo, con un mínimo de estructuración, se genera respuestas muy personales y propias. Permiten hacer evaluaciones en diferentes campos de la psicología, como es la educativa, laboral, forense, del deporte, social y clínica.

Los beneficios de los test proyectivos inician desde ser económicos, reducen tiempo y las pruebas personales debido a que los sujetos enfrentan las mismas condiciones y modifican las respuestas mediante las intrusiones o procedimientos, ello permite realizar comparaciones entre los participantes en la selección de personal.

Para Sarlé y Martínez (2009), distinguen tres clasificaciones en los test proyectivos como es estructural, temática y gráfica:

- Las pruebas proyectivas estructurales son aquellas que tienen un estímulo visual o en la percepción visual, tienen muy poca estructuración. Ahí la persona debe responder lo que percibe, ello permite al sujeto poner una estructura y un significado al material y reflejara la personalidad del sujeto. Como es el test de Rorschach.
- Las pruebas proyectivas temáticas consiste en estimular visualmente y que la persona verbalice, como es con pruebas como asociación de palabras de Jung, historias, diálogos, elección de colores, caras y animales. Como la prueba de el test de apercepción temática.
- Las pruebas proyectivas gráficas o artísticas consisten en estimular visualmente, se pide al sujeto una consigna escrita o verbal, la persona realiza una respuesta en el dibujo de su propia percepción. Incluye habilidades expresivas-perceptivas. Pruebas como HTTP, La persona bajo la lluvia y Machover.

Como lo vimos en la descripción de Sarlé, los tests proyectivos permiten a la persona, generar una actividad no estructurada, con un sin fin de respuestas, las instrucciones son breves y generales, por lo mismo la prueba genera esa

estimulación. El individuo interpreta y percibe el material de la prueba, la situación que refleja en aspectos generales de su funcionamiento psicológico.

Justamente los materiales sirven como una especie de pantalla, proyectan sus procesos de pensamiento, necesidades, conflictos característicos, aproximan de manera global las pruebas. En general los test proyectivos son menos susceptibles al falseamiento (Anastasi & Urbina, 2010)

En esta tesis abordaremos las pruebas proyectivas gráficas o artísticas, recordemos que consisten en estimular visualmente, se pide al sujeto una consigna escrita o verbal, la persona realiza una respuesta en el dibujo de su propia percepción. Incluye habilidades expresivas y perceptivas.

Se revisara a grandes rasgos la Figura Humana de Karen Machover y se hará énfasis en el Test “La persona Bajo la Lluvia”.

## **La Figura Humana de Karen Machover**

La prueba de La figura humana de Karen Machover es muy conocida y se ocupa en diversos ámbitos de la psicología. Está prueba permite la proyección de la personalidad en el dibujo de la figura humana.

### **Instrucciones**

“Dibuje una persona”; luego, si dibujo un hombre, se le dice que dibuje ahora una mujer, y viceversa.

“Háganos una historia o un cuento acerca de esta persona, imagínese que la misma existe realmente. (Portuondo, 2012)

## **Interpretación**

Lo que cada persona dibuja está relacionado a lo inconsciente como es sus impulsos, ansiedades, conflictos y compensaciones, características de su personalidad. La figura dibujada es en cierto una representación o proyección de la propia personalidad y el papel que desempeña en su medio ambiente. (Portuondo, 2012)

Como lo dice en el libro, las instrucciones deben de ser tal cual aparecen, de lo contrario será invalida por generar algún estímulo que modifique la prueba. Como lo hemos mencionado en este capítulo se abordan las pruebas proyectivas, la prueba de la Figura Humana de Karen Machover, tiene muchos elementos similares a la Persona Bajo la Lluvia, justamente por ser proyectivas, la diferencia es la insignia y la segunda pone a la persona en una situación de tensión. Los manuales en la interpretación de la persona son similares, identifican ciertas peculiaridades.

A continuación se describe la Prueba la Persona Bajo la Lluvia:

### **Persona bajo la lluvia. (PBLL)**

#### **Antecedentes**

Para comprender la prueba La persona bajo la lluvia Querol y Chávez (2005) mencionan:

El antecedente de la prueba la Persona bajo la lluvia (PBLL) fue elaborado y aplicado por H.M. Fay en 1924, consiste en un test proyectivo; la consigna era “dibuja una mujer que pasea por la calle mientras llueve”. El test exigía cinco elementos: la persona de sexo femenino; elemento dinámico el paseo, representado por el

movimiento brazos o piernas; la representación del ambiente como son casas, la calle, árboles; la lluvia y la vestimenta de protección. Unos años después en 1947, A. Rey propuso otro método de evaluación, fue rechazado y dejó de aplicarse el test.

Se dejó de aplicar por la consigna, ahí menciona características indispensables en el dibujo, en la evaluación identificaron que son respuestas inducidas, por ello dejó de ser aplicada.

Por lo tanto la Persona Bajo la Lluvia es una prueba, por el autor Arnold Abrahams o Abraham Amchin. En general diversos test, han tenido adaptaciones en el Dibujo de la Figura Humana, uno de ellos es la Persona Bajo la Lluvia, la prueba consiste en poner a una persona en una situación de tensión o presión ambiental, representada por la lluvia. (Querol & Chaves Paz, 2005)

El test la (PBL) es un test proyectivo, permite conocer características del inconsciente, así como la estructura de la personalidad del individuo. Lo que genera el test en la persona, es presentar condiciones ambientales desagradables y estresantes en el individuo. La lluvia es un elemento simbólico que representa presión y tensión en la persona.

Todas las características en el dibujo, es información que permite conocer peculiaridades y rasgos de la personalidad del evaluado, conocer su imagen corporal, los mecanismos de defensa, ansiedades, temores, aspectos conductuales ante diversas presiones y se activan con la presión ambiental.

Lo que genera el test la (PBL), son estímulos estresantes y/o amenazantes, genera presiones ambientales, al ser procesado por la persona dispone de mecanismos de defensa ante los estímulos externos y la figura humana permite



la proyección de la imagen corporal de la persona, las cualidades del propio sujeto, las actitudes con otras personas, actitudes de la vida y hacia la sociedad.

## **Material**

El materia para aplicar la prueba es una hoja tamaño carta A4 (21x27.9), en posición vertical, un lápiz negro y una goma. (Querol & Chaves Paz, 2005)

## **Aplicación**

La aplicación de test la (PBL) se recomienda realizarla por el psicólogo, puede ser grupal o individual, sin importar la edad del evaluado, la escolaridad, siempre y cuando se tenga un objetivo en la aplicación. Antes de la aplicación se debe establecer rapport con las personas, con el fin de generar empatía con el candidato.

Para Celener (2009), la insignia es solicitar a la persona:

1. "Dibuja una persona bajo la lluvia".
2. Póngale un nombre y edad.
3. Invente una historia sobre esta persona y escríbala.
4. Póngale un título a la historia.

En ocasiones dependiendo de la actitud del evaluado, las verbalizaciones, los temores o preguntas, dependiendo de la duda que surja, el evaluador repite la consigna, se hacen comentarios para tranquilizar al sujeto diciendo: no se califica la calidad del dibujo, realice su mejor esfuerzo. En otros casos preguntan si deben dibujar una sombrilla y se da la libertad a la persona de realizarlo como mejor lo considere.

Por lo mismo, es importante observar desde un inicio de la prueba, la actitud de la persona, la forma de asimilar la consigna, porque parte del cuerpo inicia, si presenta ansiedad al dibujar alguna parte del cuerpo e ir haciendo anotaciones de todo lo que sea relevante, sin hostigar al candidato; es necesario anotar el tiempo de desarrollo del test. Al concluir la prueba el candidato, el psicólogo realiza la interpretación del dibujo.

## **Interpretación**

La interpretación de la prueba depende del contexto y su utilización, en esta ocasión será orientada hacia el proceso de Selección de Personal, retomando que el Test La (PBLL), el dibujo de la persona puede compararse con el dibujo de la persona de Karen Machover “El dibujo de la figura humana” justamente para realizar la interpretación del test. (M. Querol & Chávez Paz, 2005).

La PBLL busca conocer la imagen corporal de la persona añadiendo situaciones estresantes, tensas o complicadas, la diferencia de ambas pruebas radica en una tener el factor lluvia y en la otra no. El dibujo permite conocer rasgos de personalidad, aspectos emocionales, mecanismos de defensa y la lluvia permite conocer los mecanismos de defensa que ocupa la persona en determinadas situaciones y la reacción.

La interpretación de la prueba inicia desde el momento de la aplicación, al momento de entregar la hoja al candidato en ocasiones modifican la posición de la hoja, ahí se puede analizar si la persona sigue instrucciones, si rechaza ordenes o tiene conductas de o posicionamiento.

Para la interpretación del dibujo se identifican varios elementos del mismo, como es el análisis de recursos expresivos, se incluyen las dimensiones de la figura, el emplazamiento, los trazos, la presión, el tiempo, la secuencia, el movimiento y las partes sombreadas. El segundo es el análisis del contenido incluye la orientación del dibujo, posturas, borrados en el dibujo, el repaso de líneas, tachaduras o líneas incompletas, también los detalles en los accesorios, y su ubicación, el tipo de vestimenta, el paraguas como defensa, el remplazo del paraguas por otros elementos, las partes del cuerpo, la identidad sexual y en caso de que dibuje un personaje y no una persona. Las expresiones de conflicto de dibujo y los mecanismos de defensa ocupados. (M. Querol & Chávez Paz, 2005)

Todo ello abarca la secuencia, al presión del dibujo, las defensas que ocupa, el tipo de paraguas o la anulación del mismo, la lluvia escasa, abundante, la orientación del paraguas, tipo de paraguas, si agregan paisajes al dibujo, montañas, rayos, charcos, hacen personajes, entre muchas otras interpretaciones.

En cuanto al relato las personas plantean roles autosuficientes, con el que más se identifican, planifica, enseña, proporciona afectos o cosas. La forma de enfrentar dificultades, la forma de ver a los demás, conocer las necesidades y los vínculos emocionales que genera. (Celener, 2009)

## **Expresiones de conflicto en el dibujo**

Para la interpretación del Test la persona bajo la lluvia, las expresiones de conflicto en el dibujo que podremos encontrar: la neurosis fóbica, la neurosis histérica, la neurosis obsesiva, la depresión, la melancolía, el psicótico, la

psicosis maníaco-depresiva, la paranoia, enfermedades psicosomáticas, epilepsia y alcoholismo. (M. Querol & Chávez Paz, 2005)

Esto va permitir conocer aspectos individuales de los candidatos, características de la personalidad, para visualizar a futuro y conocer si cubre las especificaciones del perfil del puesto. Logrando cubrir un interés en el candidato, así como conocer la forma en que reacciona ante situaciones amenazantes o que le generan estrés.

- I. La neurosis fóbica consiste en una angustia causada, genera conductas de escape ante un determinado estímulo que genera miedo, ansiedad, temor a cosas, situaciones, personas o animales. En el dibujo se identifica cuando dibuja algún objeto en cuevas, encierra el dibujo con otras líneas o el dibujo tiene otras figuras.
- II. La neurosis histérica se caracterizan por ser egocentristas, buscan constante la atención de las personas que lo rodean, incomodidad cuando no es el centro de atención y se le dificulta la tolerancia a la frustración, tienden a ser volubles, cambian constantemente de estado de ánimo y gustan del dramatismo. En el dibujo de la PBLL se identifica en las personas con abundante cabello y tiene elementos para atraer la atención.
- III. La neurosis obsesiva se identifica por síntomas de pensamientos recurrentes o rituales continuos en una actividad, los pensamientos generar culpabilidad, hostilidad, temor o violencia. En el dibujo de la PBLL se identifican por el perfeccionismo, se ven ordenados, tienen muchos detalles. La incertidumbre se caracteriza por tener borrados.
- IV. La depresión se caracteriza por cambios en el estado de ánimo como la debilidad, pasividad, tristeza, perdida de energía, no tiene interés en su

entorno o tiene culpabilidad. En el dibujo de la PBLL se identifica por tener figuras incompletas o inclinadas, se caracteriza por la omisión de piernas o pies o la persona de la figura está sentada.

- V. La melancolía se caracteriza por un estado de ánimo, la persona siente tristeza, no se encuentra cómodo con su entorno o esta dolida por alguna causa, incluso llegan hacerse reproches. En el dibujo de la PBLL se caracteriza por ser pobre, trazos débiles, lentos, incluso vacíos por pérdidas del mundo interior.
  
- VI. El Psicótico se caracteriza por pérdida de la realidad, con percepciones e ideas anormales como delirios, alucinaciones, percepciones falsas, presentan cambio de estado de ánimo. El dibujo se caracteriza por tener figuras vacías, ocasionalmente dibujan los brazos pegados al cuerpo, el paraguas pareciera estar incorporado en el cuerpo de la persona con el fin de protegerse del entorno.

## **Mecanismos de defensa**

En ocasiones los seres humanos confrontan de diferentes formas las situaciones que se van presentando, los mecanismos de defensa permiten afrontarlas minimizando las consecuencias, la ansiedad o amenazas externas, incluso distorsionan la realidad, protegen el equilibrio de la persona para evitar trastornos o perturbaciones, con el fin de que el individuo siga funcionando.

Los mecanismos de defensa son los que el “yo” utiliza para remediar conflictos que se vayan presentando en exigencias instintivas y la necesidad de adaptarse. (Freud, 1954)

Para la interpretación del Test la persona bajo la lluvia, los mecanismos de defensa son desplazamiento, regresión, anulación, aislamiento, represión, inhibición y defensas maníacas. (M. Querol & Chávez Paz, 2005)

- I. El desplazamiento es desviar un impulso a otro que sustituya, siendo aceptado por la persona, sin embargo a la persona que va dirigido es amenazante, se puede desviar a una persona o un objeto simbólico. En el dibujo la PBLL tienen la necesidad de agregar nuevos objetos o figuras, presentan preocupación por determinadas zonas y los fondos son muy decorados.
- II. La regresión es un retorno al “yo infantil” por la presión del “yo adulto”, siendo un fracaso del yo ante el “objeto”, por comodidad la persona desea regresar a un estadio anterior, donde se sentía seguro, regresando a comportamientos infantiles.  
En la PBLL los dibujos tienen expresiones de pánico, se confunden los trazos, las figuras no tienen equilibrio, pueden estar sentadas.
- III. La anulación consiste en cancelar o anular pensamientos displacenteros después de que ocurrieron, sustituyen un pensamiento en la verbalización. En el dibujo la PBLL tienden hacer dibujo encima de otros objetos con la intención de ocultarlos y somborean los dibujos.
- IV. El aislamiento consiste en separar la emoción de un recuerdo doloroso. En el test la PBLL los dibujos parecen paralizados, con aspectos de muñecas, dibujan solo la cabeza o parecen retratos, incluso la cabeza la hacen como si fuera robot o casquetes, los dibujos parecen aislados, pobres, fríos, en ocasiones los ponen entre cuadros o líneas. Incluso reflejan patologías.

- V. La represión es la imposibilidad de recordar una situación, el aprisionamiento de ideas, recuerdos, emociones, está limitada la exteriorización, rechaza impulsos y deseos. La única forma de liberarse es por sueños, ansiedad, duda o temores. En la PBLL las figuras presentan cortes en la figura como es la cintura, corte a nivel genital, dureza en los movimientos, son completas, están muy tapadas y omiten rasgos sexuales secundarios.
  
- VI. La inhibición es cuando una conducta es negada, la capacidad de provocar sentimientos y proteger al “yo” de temores, reprimir o aislar al sentimiento. En la PBLL omiten ciertas zonas justamente por generar conflicto en la persona, son figuras pequeñas con trazos débiles, las figuras están sentadas o acostadas, sin pies y sin manos. Constantemente las personas verbalizan la incapacidad de hacer las cosas, los comentarios son “no puedo” o “no sé”.
  
- VII. Las defensas maníacas se caracterizan por evitar sufrimiento o dolor por medio de la negación, idealización, tienden a manipular, presentan angustias. En la PBLL colocan en el dibujo detalles innecesarios.

Al momento de hacer el reporte psicométrico del test la PBLL, se especifican rasgos de personalidad, sin embargo, se puede hacer el análisis profundo del dibujo y evaluar cada elemento. Para hacerlo se pueden revisar manuales, libros de la PBLL y el dibujo de la figura humana de Karen Machover y tener un panorama más amplio.

## **EJEMPLOS DE TEST**

A continuación se presentan unos dibujos del test la PBLL de personas que no serían aptas para la empresa de artes gráficas en un puesto operativo, por características específicas, cabe resaltar que no se debe sesgar a las personas, más bien no sería compatible el perfil con la empresa, por las situaciones que enfrenta la misma.

Al cubrir vacantes se debe de analizar el perfil y no contratar por cubrir las requeridas, a futuro puede tener consecuencias desde afectar su entorno de trabajo, tener conflictos con sus compañeros o jefes inmediatos.

Por cuestiones de confidencialidad los nombres de los candidatos serán remplazados por sujeto. **(ANEXO 1)**

- a) Sujeto 1, masculino de 47 años de edad con escolaridad de bachillerato. Aparentemente presenta la neurosis fóbica y ocupa el desplazamiento como mecanismos de defensa. Las características del dibujo permiten conocer que la persona es ansiosa, es tímido, con sentimientos de inferioridad, llega a ponerse obstáculos, tiende a evadir los problemas, no afronta situaciones, tendera a huir, sin enfrentar las situaciones. A la persona se le dificultan las relaciones interpersonales, por momentos es inmaduro emocionalmente y se preocupa por las críticas. En muchas ocasiones se le dificulta comprometerse tiende a huir y no afrontar la situación, por lo tanto en el ámbito laboral si se presenta alguna situación complicada o estresante tendera a no asumir la responsabilidad o incluso abandonara el trabajo.
  
- b) Sujeto 2, masculino de 31 años de edad con escolaridad de preparatoria. Aparentemente presenta neurosis histérica y ocupa como mecanismo de defensa las defensas maníacas. Las características del dibujo demuestran apego, se caracteriza por su ansiedad, tiende a ser agresivo,



rígido, se le dificulta adaptarse, por momentos es indeciso, constantemente presenta angustia, tiene una imagen de control, inmaduro y por momentos demuestra frustración. En su área de trabajo no tendrá control de sus impulsos, trabajara a su conveniencia y si se presenta algún conflicto se hará el desentendido, señalará a otro como responsable, llega a ser indiferente y no enfrentara las consecuencias.

- c) Sujeto 3, masculino de 29 años de edad. Aparentemente presenta alcoholismo, ocupa como mecanismo de defensa las defensas maníacas. En el dibujo demostró tendencia a ansiedad, timidez e inseguridad, constantemente busca refugio, por momentos se vuelve susceptible por falta de defensas, evita situaciones que generan estrés, tiene dependencia a la bebida, es sádico agresivo y se le dificultan las relaciones interpersonales, tiende a tener rasgos depresivos. En el área de trabajo se le dificultara apegarse a los proceso, al ritmo de trabajo, se le dificultara realizar actividades muy detalladas, se mostrara incumplido, en situaciones de estrés tendera ausentarse y evadirá situaciones que le incomoden.
- d) Sujeto 4, masculino de 24 años con escolaridad de secundaria. Aparentemente presenta neurosis histérica y ocupa como mecanismo de defensa la regresión. En el dibujo demuestra dependencia, dificultad en las relaciones personales, se siente presionado, se le dificulta respetar a figuras de autoridad, se torna agresivo, por momentos se torna inmaduro y por momentos perfeccionista. En el ámbito laboral se le dificultara realizar sus actividades, gusta por tener la atención de los demás, se torna agresivo en situaciones desagradables, manipulara a las personas a su conveniencia, por momento tendrá enfrentamientos con el jefe inmediato

- e) Sujeto 5, masculino de 25 años de edad con escolaridad de licenciatura. Aparentemente presenta neurosis fóbica ocupa como mecanismo de defensa las defensas maniacas. En el dibujo se muestra una persona agresiva, con rasgos infantiles, por momentos esta confundido, constantemente necesita del reconocimiento, se presenta ansioso, inseguro y en situaciones de estrés la presión lo bloquea. En el ámbito laboral se mostrara nervioso, tendera a evadir o ausentarse ante estímulos que generen incertidumbre en su persona.
- f) Sujeto 6, masculino de 47 años. Aparentemente presenta neurosis histérica y los mecanismos de defensa que ocupa es el aislamiento. En el dibujo se muestra una persona agresiva, dependiente, por momento evade responsabilidades, necesita el reconocimiento, se torna narcisista y en ocasiones llega hacer manipuladora. En el ámbito laboral la persona no tendrá control de sus impulsos, llegara a modificar la información obtenida, no trabajara en equipo, la persona tiende a ser egocentrista y se le dificulta trabajar bajo presión.
- g) Sujeto 7, masculino de 39 años con escolaridad de preparatoria. Aparentemente presenta la neurosis histérica y ocupa como mecanismo de defensa la regresión. En el dibujo muestra inseguridad, dependencia, no tiene control de sus impulsos y por momentos se encuentra desorientado. En el ámbito laboral se le dificultara seguir ordenes, realizar sus actividades, gusta por tener la atención de los demás, se torna agresivo en situaciones desagradables, aparentemente manipulara a las personas a su conveniencia.
- h) Sujeto 8, masculino de 28 años de edad con escolaridad de preparatoria. Aparentemente presenta neurosis histérica y los mecanismos de defensa que presenta es el aislamiento. En el dibujo se muestra dependiente, está

a la expectativa de lo que hablan de sí mismo y tiene tendencia a regresar al pasado y gusta por estar en una zona de confort. En el ámbito laboral no tendrá control de sus impulsos, gusta ser el centro de atención, suspicaz, dificultad con relaciones interpersonales, prefiere trabajar de forma individual y tiene tendencias agresivas.

- i) Sujeto 9, masculino de 48 años con escolaridad de bachillerato. Aparentemente presenta neurosis fóbica y ocupa como mecanismo de defensa el desplazamiento. En el dibujo se torna una persona insegura, siente constante presión, se dificulta relacionarse, evita los problemas y llega a desesperarse. En el ámbito laboral si se siente presionado o incomodo tendera a escapar o abandonar el trabajo y ser agresivo con aquellas personas que lo incomoden, tendera a desesperarse en actividades nuevas.
  
- j) Sujeto 10, masculino de 45 años. Aparentemente presenta paranoia y ocupa como mecanismo de defensa las defensas maniacas. En el dibujo se muestra como una persona agresiva, es dependiente y no tiene control de sus impulsos. En el ámbito laboral si se siente agredido será agresivo al defenderse, no tendrá control de sus impulsos y podrá generar enfrentamientos con compañeros.

Es importante que al momento de hacer el reporte psicológico va orientado en lenguaje, estructura a la persona que será entregado, en este caso la Directora Corporativa tenía muy poco tiempo para entrevistar a cada candidato, la información proporcionada sería breve y lo más completa posible, con ello conocer el futuro comportamiento que tendría dentro de la empresa, el trato con jefes inmediatos y compañeros.

## CONCLUSIONES

El trabajo llevado a cabo nos permitió conocer el ambiente, el contexto dentro de la empresa de artes gráficas, las situaciones que se presentan en el departamento de reclutamiento masivo y selección de personal; permitió conocer las áreas de oportunidad que atraviesan diversas empresas.

Por ello, se debe de actualizar los procesos de reclutamiento masivo y selección de personal, con el fin de cubrir las necesidades específicas de la empresa, uno de los aspectos a considerar es la aplicación de la prueba proyectiva la PBLL a los postulantes de nivel operativo, complementar con la entrevista para reducir tiempos de contratación.

Contestando la primera pregunta de investigación, la Prueba la PBLL permitirá seleccionar al personal adecuado al puesto a nivel operativo, los beneficios serán la interpretación al momento, identificar características de la personalidad, desempeño a futuro, conocer aspectos básicos como es la escritura, conocimiento de números, comprensión de instrucciones, tiempo en la ejecución de actividades, apego a procesos, su conducta en situaciones estresantes y cuidado de recursos proporcionados.

Además, permite conocer aspectos profundos como son rasgos de personalidad, autoconocimiento, mecanismos de defensa ante estímulos externos y la imagen corporal, complementando la información se realiza una entrevista semiestructurada; el psicólogo debe analizar la información de la vacante, la descripción de puesto, la jerarquía, las actividades, tener un guion de preguntas básicas, integrar objetivos del perfil, información personal y laboral, la entrevista se va modificando de acuerdo al discurso, se hace énfasis en algún tema relevante para el puesto.

Las habilidades del reclutador será generar rapport con el entrevistado, confirmar información personal y profesional del candidato, siendo relevante en la vacante. En dicho trabajo se ejemplifica algunos casos de las características o rasgos que podemos encontrar en la interpretación de la prueba la persona bajo la lluvia en un ámbito laboral.

Lo que necesita la empresa es prevenir la selección de candidatos que no sean compatibles con el perfil, ni la empresa y pudieran generar un riesgo dentro de la organización en un corto, mediano o largo plazo, se tendrá en cuenta que no se puede aislar alguna característica para determinar la personalidad, más bien se complementan todas los elementos de la prueba y la entrevista para tener un panorama más amplio.

Existen innumerables opciones de interpretación, sin embargo, se identifican expresiones de conflicto en el dibujo que son: la neurosis fóbica, la neurosis histérica, la neurosis obsesiva, la depresión, la melancolía, el psicótico, la psicosis maníaco-depresiva, la paranoia, enfermedades psicosomáticas, epilepsia y alcoholismo.

Por otro lado, la prueba permite conocer como confrontan situaciones estresantes con mecanismos de defensa como son: desplazamiento, regresión, anulación, aislamiento, represión, inhibición y defensas maníacas.

Contestando la segunda pregunta de investigación, al implementar el nuevo proceso de reclutamiento masivo y selección de personal en la empresa, se podrá reducir tiempos de reclutamiento masivo, ocupando medios de publicación a nivel operativo.

Se reducen tiempos en hacer una planeación estratégica, entrevista breve telefónica, confirmar información del curriculum o solicitud de empleo, agendar

horarios de entrevista. Para realizar la entrevista es necesario que el psicólogo conozca la descripción del puesto, considere las observaciones del jefe inmediato e integre los valores de la empresa, para conocer el perfil y analice el personal idóneo al puesto.

El perfil revisado en dicho trabajo fue Ayudante General, en él se requieren aspectos básicos, como aplicar la prueba proyectiva la persona bajo la lluvia individual o grupal, interpretación al momento, entrevista, respuesta al candidato terminando el proceso, las personas viables pasan a entrevista con dirección corporativa en el mismo día y dar seguimiento a todos los candidatos viables.

Respondiendo la tercera pregunta la prueba la PBLL el proceso de reclutamiento masivo y selección de personal a nivel operativo implica usar la prueba proyectiva “la persona bajo la lluvia” para la contratación de trabajadores que se desarrollen al interior de la empresa, generar Capital Humano, cabe señalar que durante el proceso de reclutamiento masivo y selección de personal existen diferentes riesgos en la contratación, se puede disminuir en un gran porcentaje con la prueba la PBLL, sin embargo, no garantiza la contratación al 100%, pueden existir factores externos o internos de la persona o empresa, que no permitan su rendimiento o desarrollo y decidan hacer un cambio de trabajo.

Los cambios en la persona pueden ser por familiares, muerte, enfermedades, cuestiones sociales, políticas, económicas u ofrecimiento de un empleo mejor remunerado, por lo tanto, la persona quiera hacer cambios en su vida, por otro lado en la empresa puede generar nuevos procesos, falta de liderazgo por parte de jefes inmediatos, recorte de personal, estrategias fiscales, entre muchas otras situaciones que generen inestabilidad o rescisión de contrato con los empleados.

En el momento de ocupar la prueba la persona bajo la lluvia permite la designación de trabajadores para ocupar un puesto al interior de la empresa con

grandes posibilidades de éxito, permite determinar fortalezas y debilidades de los trabajadores, así como, estructura de personalidad y perfiles no aptos para trabajar en la empresa por determinadas especificaciones o peculiaridades de cada empresa.

Analizando la importancia en la aplicación de la prueba proyectiva la PBLL se va contratar a la persona al puesto ideal, de esta forma se puede concluir que en el proceso de reclutamiento y selección de personal masivo, se puede predecir el futuro comportamiento de los candidatos en diversas situaciones que se presentan constantemente en la empresa, saber la reacción ante determinadas situaciones.

Puntualizando los hallazgos se rechazara a personas agresivas, que no tengan control de sus impulsos o que abandonen el empleo en primer momento, el hecho de trabajar en cualquier lugar genera estrés por el ritmo de trabajo, por vivir en una ciudad, etc. aumentemos que dentro de una planta industrial la presión es constante, las maquinas van produciendo a un ritmo acelerado, rolan turnos cada mes, cubren tiempo extra y no tienen permitido salir de la empresa hasta concluir su jornada laboral.

Durante el proceso de reclutamiento y selección es necesario la profesionalización del psicólogo, debe de tener el entrenamiento en cuestiones psicológicas para poder garantizar que los trabajadores tengan el equilibrio emocional que requiere el puesto, independientemente de las habilidades, competencias, que el perfil laboral exige.

De contratar al Capital Humano idóneo al puesto puede generar muchos beneficios a la organización, desde recursos económicos, siendo redituable por medio de sus conocimientos, experiencia, escolaridad, capacitación, habilidades, destrezas, experiencia y actitudes que desarrollen en su trabajo. Las empresas

deben de tener un panorama más amplio para el logro de objetivos, ello implica hacer modificaciones en procesos y políticas; enfocarse en el Capital Humano como beneficio, retribuir las ganancias e invertir en su personal o de lo contrario puede tener pérdidas económicas en la empresa.

La empresa debe de actualizarse constantemente y ser más competitiva, capacitar al personal, a jefes inmediatos con liderazgo, asertividad, sin embargo, existen situaciones que debe de trabajar internamente para la retención del personal como es sueldo, horario, bonos, prestaciones superiores a la ley y la paga de tiempo extra.



## RECOMENDACIONES

Durante el trabajo se vieron algunas complicaciones que se presentan en las empresas de artes gráficas, específicamente en el departamento de reclutamiento y selección de personal, se analizó la situación y se trabajó en mejoras para la atracción de Capital Humano.

A continuación se desarrolla una propuesta en el departamento de reclutamiento masivo y selección de personal a la Empresa de Artes Gráficas, de acuerdo a sus necesidades y después de un análisis en sus áreas de oportunidad, este proyecto pretende divulgar en el giro industrial o aquellas empresas u organizaciones que realizan reclutamiento masivo; presenten campañas o proyectos con numerosas vacantes; con poco tiempo de contratación; cubrir de 20 hasta 500 en adelante en un periodo muy corto a nivel operativo. Se recomienda que sean Ayudantes generales, los procesos deben apegarse a las necesidades de la empresa, valores, misión y visión.

Los lineamientos de nivel operativo:

1. Las vacantes deben autorizarse por Dirección Corporativa.
2. Las vacantes autorizadas por Dirección deberán de ser compartidas a Recursos Humanos por medio de correo electrónico, sin excepción alguna. Incluyendo las confidenciales, de lo contrario no será publicada.
3. Es responsabilidad de los reclutadores llevar a cabo el proceso de reclutamiento masivo y selección de personal.
4. Aplicar a todos los candidatos de nivel operativo "Ayudante General" el test "La Persona Bajo la Lluvia", de forma individual o grupal.
5. La fuente de reclutamiento es externa, para todas las vacantes de nivel operativo, se publica la vacante en diversas fuentes como son bolsas de trabajo gratuitas, volanteo, intercambio de cartera de candidatos,

convenios con escuelas, con instituciones para tener un mayor alcance y se analiza las que generan mayor impacto.

6. Se solicita carta de recomendación a todos los candidatos, se revisan referencias personales o referencias laborales, tendrán preferencia los aspirantes con experiencia en imprentas.

Los posibles candidatos deben de cumplir con ciertas especificaciones de acuerdo al perfil del puesto y requisitos por parte de Dirección General y Corporativa:

- Edad mínima 18 años.
- El sueldo es fijo, no existen excepciones.
- No tener familiares en el mismo departamento.
- Evaluaciones proyectivas, el test “La persona bajo la lluvia”.
- No hay reingresos.
- El personal debe de estar presentable.
- No vivir en un perímetro de menos de 5 kilómetros de la empresa, por seguridad.
- Dirección Corporativa entrevistara a todo el personal de nivel operativo, eligiendo la razón social y autorizando o rechazando al candidato.
- El Gerente de producción conocerá a los candidatos.

El Gerente de producción debe conocer la cantidad de personal que requiere en cada área, con ello, tiene elementos para tener un número de personas y poder hacer la requisición de personal. Después del análisis se reúne con Dirección Corporativa y Coordinación de Recursos Humanos expone sus necesidades en cada área de cada vacante, en ese momento se autorizan o rechazan.

- a) El Gerente de área envía la requisición de personal por correo electrónico a Coordinación de Recursos Humanos con copia a Dirección Corporativa.

- b) Dirección Corporativa autoriza o rechaza las vacantes y el número de candidatos con Vo. Bo.
- c) Se actualiza la descripción de puesto y se diseña el perfil de Ayudante General con una entrevista al Jefe Inmediato y Gerente de operaciones.  
**(ANEXO 2)**
- d) El reclutador publica la vacante en diversas bolsas de trabajo como es Computrabajo, Indeed, SegundaMano, Portal del empleo, AccionTrabajo o publicaciones para entrevista presencial en la empresa con o sin cita.
- e) La publicación de preferencia se hace el día martes o viernes, esos días tienen mayor alcance con las personas en busca de empleo, por medio de teléfono, correo electrónico, presencial o solicitud de empleo.
- f) Filtrar currícula o solicitud de empleo recibida, hacer entrevista breve telefónica a los candidatos conociéndolos de manera general y breve, se describe los requerimientos de la vacante y lo que ofrece la empresa. Los seleccionados se agendan a una entrevista presencial el día martes, miércoles y jueves de 09:00 a 13:00hrs, adicional los que llegan por su cuenta.
- g) Al ingreso de candidatos a la empresa, se da la bienvenida, se describe el puesto, las actividades, el sueldo y las prestaciones de forma grupal.
- h) Los interesados continúan, se aplica una prueba proyectiva el test “La persona bajo la lluvia”, la aplicación puede ser grupal o individual.
- i) Al concluir la prueba, el reclutador analiza todos los elementos, si surge alguna duda de un objeto o información relevante la resuelve durante la entrevista.
- j) Continúa la entrevista, de un inicio mencionando la vacante, actividades y lo que ofrece la empresa. De ahí continua la entrevista semi-estructurada, dependiendo de las respuestas y complementando con la entrevista el reclutador toma la decisión de continuar o concluir el proceso con el candidato.

- k) Se agenda a todos los candidatos viables ese mismo día a una entrevista con la Directora Corporativa a las 13:00 del día.
- l) La Directora Corporativa decide si acepta a los candidatos o los rechaza, de ser positiva la entrevista elige el área, así como la razón social.
- m) Al concluir la entrevista, pasan a la última entrevista con el Gerente de área confirmando actividades, horarios, entre otras dudas específicas. De ser positiva la respuesta continúa el proceso.
- n) Solicitud de documentación personal para expediente interno.
- o) El reclutador agenda a candidatos para firma de contrato, el candidato debe entregar la documentación completa. De lo contrario no pueden firmar contrato.
- p) El reclutador menciona código de vestimenta, resuelve dudas, especifica fecha, hora y lugar para presentarse el primer día de trabajo a Inducción. Se describe la planeación del primer día de trabajo.
- q) Generar gafete, entregar número de empleado y mandar altas a nómina.
- r) Concluyendo la inducción, se da recorrido en la empresa, señalando la estación de trabajo, áreas comunes, procesos para ingresar o salir de la empresa, se da de alta en el reloj biométrico.
- s) El proceso concluye cuando el Gerente de cada área recibe, da la bienvenida al personal de nuevo ingreso y presenta al nuevo integrante con todo el equipo de trabajo.

Durante el proceso se recomienda la participación del psicólogo durante el proceso de reclutamiento masivo y selección de personal. En empresas con 400 empleados se recomienda tres reclutadores, para que se complementen: personal, profesionalmente y trabajen en equipo.

El psicólogo tiene la responsabilidad de contratar personal idóneo al puesto, debe conocer la descripción de puesto a cubrir, la misión, visión y valores de la empresa. Identificar las necesidades a cubrir por área y conocer el ambiente

donde se desarrollara el posible candidato. El psicólogo es el profesionalista, percibe y comprende la conducta humana, tiene los conocimientos teóricos, prácticos, empíricos y metodológicos.

La adecuada aplicación de la prueba “La Persona Bajo la Lluvia” reside desde aplicar, calificar, generar rapport, conocimientos previos de la prueba; la interpretación, analizando la compatibilidad con el puesto, conocer rasgos de personalidad, observar si la persona tiene un conocimiento previo de la prueba, durante la ejecución el interés que muestra, para determinar si es necesario continuar con la ejecución de la misma o detenerla y dar seguimiento al proceso.

Con la información obtenida de la prueba proyectiva se complementa con la entrevista, permite tener un panorama más amplio de la persona, resolver dudas. El psicólogo durante la entrevista deberá tener habilidades analizando fluidez verbal, expresión corporal, expresión no verbal, ademanes, titubeos, aspecto personal, postura deberá estar atento durante toda la entrevista, con el fin de conocer sus preocupaciones emocionales y cognitivas, generar una escucha activa, identificar los silencios en temas específicos.

Es importante durante la entrevista empatía entre el psicólogo y la persona, facilita recabar información, más comodidad, seguridad, conocer la versión de los hechos, su perspectiva, su visión, de lo contrario si no existe un ambiente de confianza la persona se pondrá tensa y no será honesta, estará cuidando las palabras o las situaciones que lo favorezcan. La entrevista ocupada en la selección de personal es la semiestructurada teniendo objetivos específicos, sin embargo si se presenta algún tema de relevancia se puede indagar en lo profesional o personal.

Antes de la entrevista se analiza el curriculum o solicitud de empleo, después generar empatía con la persona, tomar notas durante la entrevista

semiestructurada. Durante la entrevista abordar datos generales, preguntas personales, formación académica, experiencia laboral, antiguo trabajo, jefes o compañeros, tiempo de duración, motivo de salida, sueldo, áreas de oportunidad, fortalezas, aspectos generales de vida cotidiana, hobbies, preguntas sobre valoración y adecuación al puesto.

Los beneficios en la correcta selección de personal es reducir la rotación de personal, proporcionar información positiva y negativa del candidato, conocer la motivación de la personas, los intereses, ofrecer alternativas para mejorar el desempeño, crear una inversión en la empresa y capital humano.

Por conclusión final, considero que este trabajo no aborda en su totalidad la problemática, sin embargo, resuelve la contratación de personal en un corto plazo utilizando la prueba proyectiva la PBLL, en este caso la prueba proyectiva es un tipo de prueba que bien no cumple el 100% para comprender la personalidad, sin embargo, si arroja mucha información.

Con ello, se pretende reducir tiempos de contratación, costos, cuidado de recursos económicos, además la importancia del psicólogo en la aplicación e interpretación de la prueba, debe tener los conocimientos del proceso y únicamente se recomienda en el personal operativo “Ayudante General”.

Se recomienda a la empresa de Artes Gráficas trabajar en diversos factores para retener al Capital Humano, disminuir la rotación de personal, generar un buen clima laboral, como visualizar la calidad de vida, en un inicio permitir a los trabajadores salir de la empresa en su hora de comida, incentivarlos con bonos de producción con el fin de elevar la productividad, generar competitividad y generar más utilidad a la empresa.

Este nuevo método puede parecer obsoleto o no tecnológico, llevado a la práctica la aplicación de la PBLL permite a los reclutadores filtrar a los candidatos muy rápido, cuidar los recursos, durante la entrevista filtrar de manera rápida y rechazar o aceptar candidatos al momento.

Cuando las empresas no desean invertir en plataformas de pruebas psicométricas o psicológicas; la búsqueda de personal va de 20 a 150 trabajadores de nivel operativo, más el nivel administrativo y gerencial, esta propuesta permite alcanzar las metas, con ello, generar planes de capacitación, incentivar al trabajador, generar un plan de carrera interno, evaluación de 360° o propuestas de crecimiento para que permanezcan más tiempo en la empresa.

Se recomienda cuidar al Capital Humano, es decir a las personas que con el tiempo conocen la empresa, se invierte en capacitación, uniformes, credenciales, playeras, recibos, tiempo, etc; es mejor retener e invertir en ellos que atraer a nuevo personal e iniciar con todo el proceso que ya se había adelantado con los trabajadores.

Se recomienda capacitar al nivel gerencial en primera instancia siendo parte primordial para dirigir al personal que tienen a cargo, asesorarlos en liderazgo, asertividad, trabajo en equipo, planeación, cuidar y retener al personal. Se recomienda capacitar al personal, preparar, desarrollar e integrar al Capital Humano en procesos productivos, desarrollar habilidades, teniendo como adiestramiento el propósito de prevención de riesgos de trabajo, incrementar el nivel de productividad, elevar la aptitud del trabajador, actualización y perfeccionamiento de habilidades, conocimientos del trabajador en su actividad y la asimilación de la nueva tecnología.

El objetivo es una planeación y desarrollo de capital humano en términos profesionales, con ello generar una evolución en las personas potenciar sus

talentos y cualidades, poder disminuir factores como la desmotivación, falta de experiencia, debe existir un monitoreo de perfil y desempeño

Se recomienda llevar KPI'S o indicadores para conocer los cambios en las relaciones personales y equipo de trabajo, como son indicadores de cumplimiento, indicadores de evaluación, indicadores de eficiencia, indicadores de eficacia, indicadores de gestión, eso permite conocer el trabajo de las personas, su rendimiento, productividad. En el departamento de reclutamiento y selección de personal se recomienda llevar indicadores de tiempo promedio, rotación de personal, accidentabilidad laboral, ausentismo laboral, tiempo promedio de vacantes no cubiertas.

Con ello, conocer el alcance de la aplicación de la PBL en conjunto con la entrevista, tener datos comprobables, la participación del psicólogo en dicho proceso, el alcance de las paginas propuestas en dicho trabajo, los días de más candidatos postulados, hacer una comparativo de sueldos con empresas del mismo giro y comparar prestaciones. Eso permitirá conocer las empresas que tan competitivas son dentro del ramo y dentro de que posición se encuentra.

Por último, se recomienda retener al personal que participa en proyectos, siempre y cuando trabajen bajo presión, tengan disponibilidad, demuestren compromiso, responsabilidad; siendo parte de la plantilla fija y cambiar los contratos por tiempo indeterminado. Se recomienda el reclutamiento interno, con el fin de promover a personas a un puesto superior, aplicando pruebas de acuerdo a las necesidades del puesto.



## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar A. (2015). *Importaciones gráficas 63% del negocio, vaguedad en la ley permite eludir y contactos de industria con SHCP*. México: El Universal.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (2010). *Test Psicológicos* (Séptima ed.). México: Prentice Hall.
- Arias, L., & Espinosa, V. (2011). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Cañedo Rodríguez, D. (2013). *Guía práctica de prevención de riesgos laborales en impresión offset tradicional*. Madrid: Comunidad de Madrid.
- Castillo Contreras, R. D. (2012). *Desarrollo del Capital Humano en las organizaciones*. México: Red Tercer Milenio.
- Celener, G. (2009). *Técnicas proyectivas: actualización e interpretación en los ámbitos clínicos, laboral y forense*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano* (Segunda ed.). México: Mc Graw
- Chiavenato I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: MC Graw Hill.
- Evans, A. (2010). *Las Tareas del Psicólogo Organizacional y del Trabajo*. Bogota Colombia: Psicom.
- Farías Arizpe, J. (2011). *Dirección de Capital Humano*. México: Trillas.

- Freud, A. (1954). *El yo y los mecanismos de defensa*. Buenos Aires: Paidós.
- Goleman, D. (2010). *La inteligencia emocional*. México: Kairos.
- González Llana, F. M. (2007). *Instrumentos de Evaluación Psicológica*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Grados, J., & Sánchez, E. (2007). *La entrevista en las organizaciones*. México: Manual Moderno.
- Hogan, T. (2015). *Pruebas Psicológicas: Una Instrucción Práctica*. México: El Manual Moderno.
- INEGI. (12 de Enero de 2016). Obtenido de INEGI:  
<http://cuentame.inegi.org.mx/impresion/economia/manufacturera.sp>
- Llanos Rete, J. (2013). *Integración de Recursos Humanos*. México: Trillas.  
Manual de prensa offset. (2009). México: RDC.
- Morga, L. (2012). *Teoría y Técnica de la entrevista*. México: Red Tercer Milenio.
- Muchinsky, P. (2007). *Psicología Aplicada al trabajo, una introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. Bilbao: Desclee De Brouwer.
- Muñoz, M. o. (2010). *Las Teorías de los Tests: Teoría clásica y Teoría de Respuesta a los ítems*. España: Papeles del psicólogo.
- Pereda Marín, S., & Berrocal Berrocal, F. (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por competencias*. México: Universitaria Ramon.
- Portuondo, J. A. (2012). *La Figura Humana: Test Proyectivo de Karen Machover*. México: Siglo XXI Editores.
- Querol, S., & Chaves Paz, M. (2005). *Test de la persona bajo la lluvia. Adaptación y Aplicación*. (2da ed.). Buenos Aires: Lugar.

- Salgado, J. (2010). *Selección de recursos humanos por competencias en las administraciones públicas: evidencias basadas en la investigación*. Barcelona: Cemical.
- Sarlé I Gallart, M., & Martínez Sais, M. (2009). Los Test Proyectivos. *Master en Paidopsiquiatría, Bienio 2009, Los Test Proyectivos* (pág. 187). Barcelona: Colegio Oficial de Psicólogos de Catalunya.
- Vargas Avila, K. B., & Valle Gomez, M. R. (2015). *Propuesta de implementación de un sistema de selección de personal para un centro de entretenimiento de juegos de azar (Licenciatura)*. México: Unam.
- Varela, R. (2006). *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*. México: Pearson educación.
- Vives Gomila, M. (2014). *Test Proyectivos: Aplicación al diagnóstico y tratamiento clínicos*. Barcelona: Univ de Barcelona.
- Werther, & D. (2008). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las empresas*. México: Mc. Graw-Hill

**ANEXO 1**



ESTE SEÑOR SE APRESURA A ENTRAR A SU CASA ANTES DE  
LLEVA MÁS RECIO, TENÍA UN COMPROMISO NO MUY URGENTE  
Y VA A IR POR LAS LLAVES DE SU AUTO, PARA MEJOR USARLO  
Y LLEGAR CON EL A SU CITA YA QUE CUANDO SALIÓ IBA  
CAMINANDO Y AUNQUE LLEVABA SU IMPERMEABLE SE  
DA CUENTA QUE ES MEJOR TOMAR SU AUTO Y REGRESAR  
EN EL, QUE IRSE A PIE.

Edad: 31 años

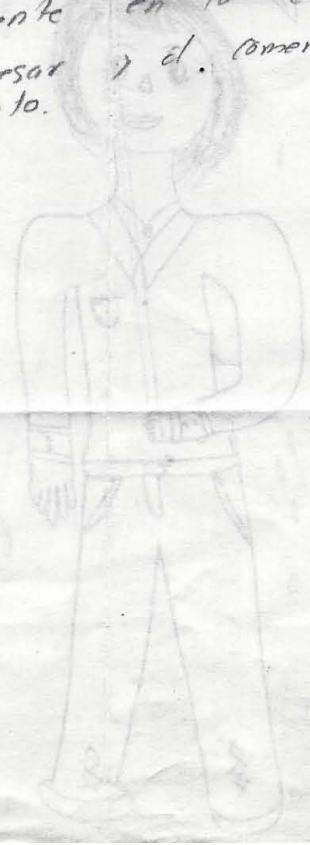
Escolaridad: Preparatoria terminada.  
Encurso Licenciatura en Administración

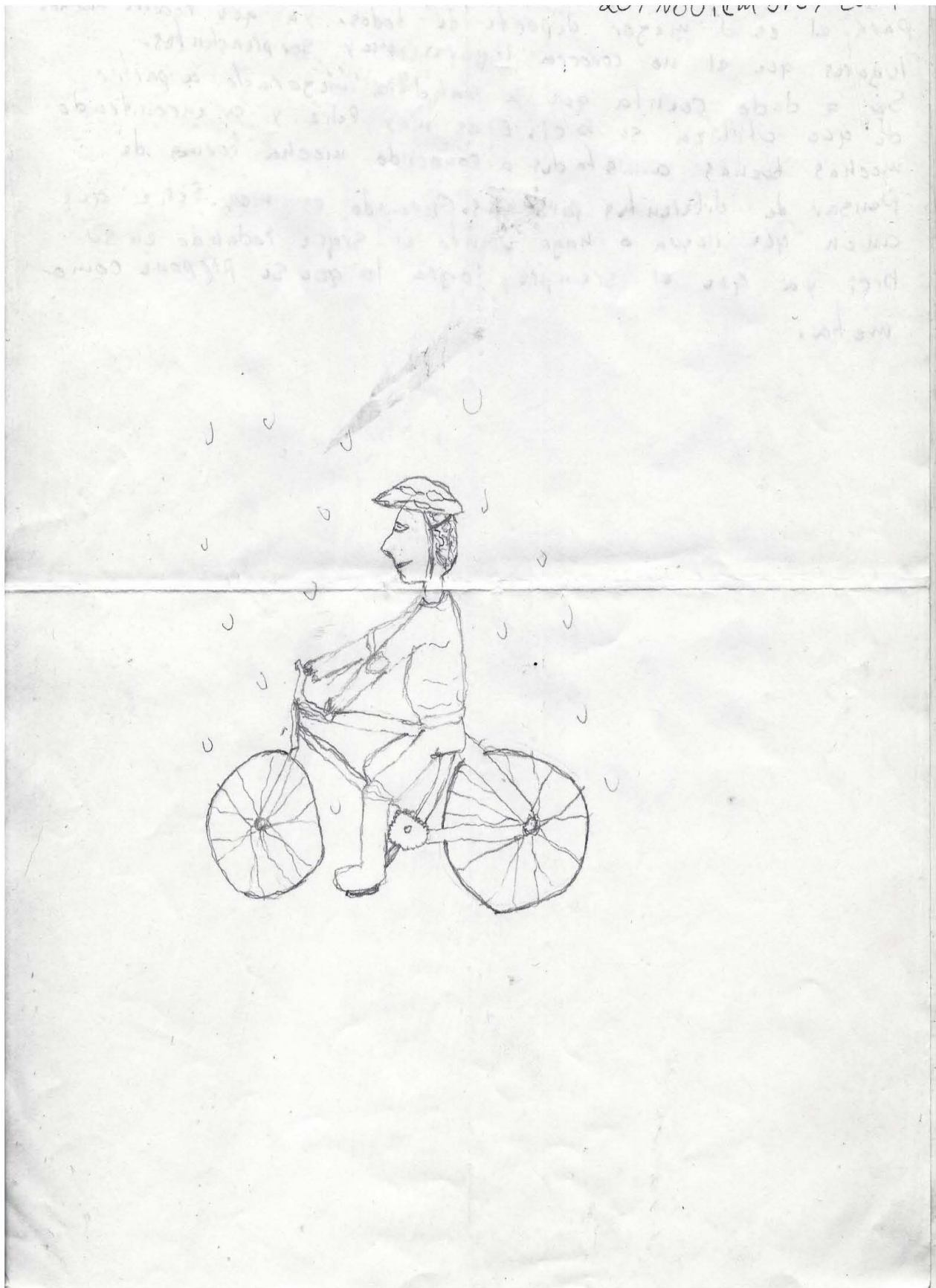


Este es una historia de 4 personas que salieron al bosque para san: Juan, Pedro, la novia de Juan y la mamá de la novia de Juan a e incluimos por ultimo a un lanchero que radicaba en el lugar donde ocurre la historia.

al cruzar por un puente, solo logran pasar la novia de Juan y su mamá, ya que ellos se entretuvieron platicando y sin más el puente se cayó, entonces el lanchero al ver lo sucedido sacó provecho del problema, pidiendo a la novia de Juan que estaba desesperada por correr al lado de su novio, entonces ella le pide a la muchacha que tuviera relaciones con el novio se indignó por lo que hizo y la despreció mientras el amigo de Juan, Pedro le declaró su amor.

La chica que esto baja la lluvia salió de un largo día de trabajo muy fete se dirigió a su casa cuando de repente le sorprendió la lluvia era muy fuerte más sin embargo, ella iba preparada solo el paraguas y muy cómoda mente siguió con su camino sin que nada ni nadie la molestara ya que a ella le gustan los días lluviosos y disfruta mirar a la gente en la calle, sin darse cuenta la lluvia comenzó a cesar y él comenzó a salir poco a poco ese es un día muy bonito.

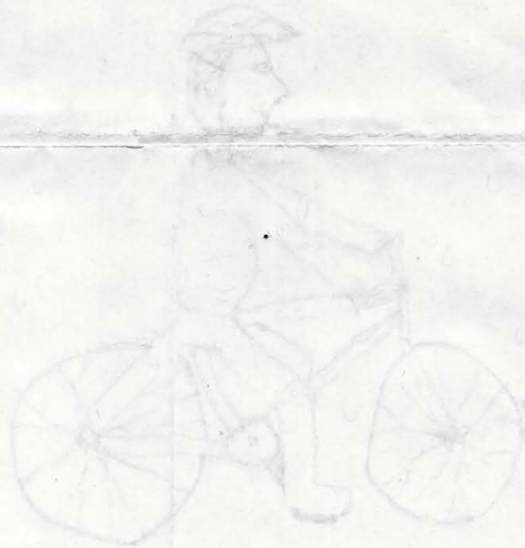






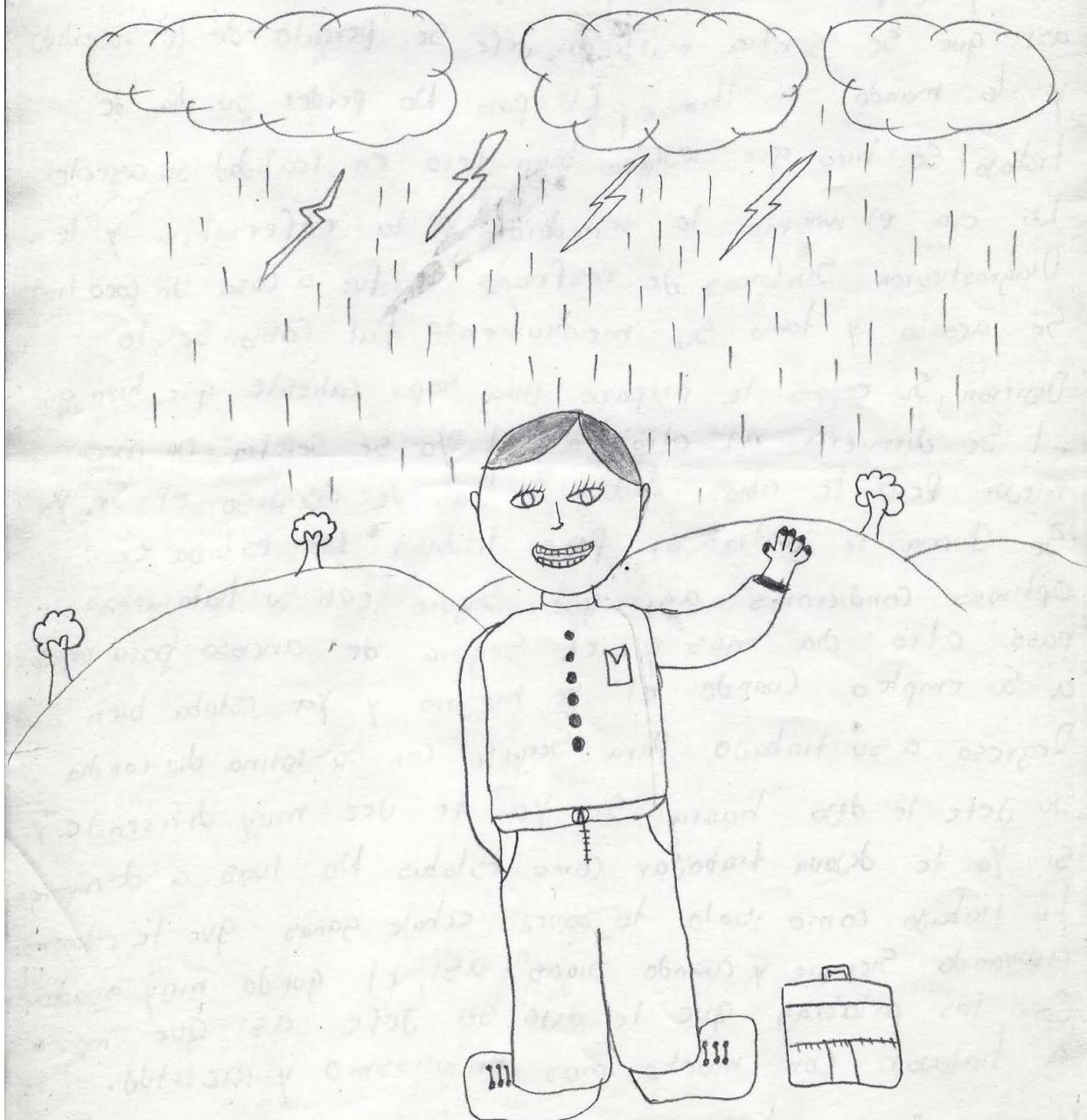
## "Gerando"

Gerando es un chico muy apasionado al ciclismo ya que para él es el mejor deporte de todos. ya que recorre muchos lugares que él no conocía lugares muy sorprendentes. Su a dado cuenta que se salud a mejorado a partir de que utiliza su bici. Él es muy feliz y a encontrado muchas buenas amistades a conocido mucha formas de pensar de diferentes personas. Gerando es muy feliz que aun en que llueva o haga viento él sigue rodando en su bici ya que él siempre logra lo que se propone como meta.



EDAD : 24 AÑOS

ESCOLARIDAD: SECUNDARIA



Esta era una vez un joven que se le hacia un poco tarde para llegar a trabajar se apuro y salio de su casa cuando se percato que las nubes estaban oscureciendose fue cuando empezo a caer gotas de lluvia el quiso regresar a casa por un paraguas pero se le hacia tarde se fue asi, llego a su trabajo mojado se seco lo poco que pudo y se puso a trabajar, de pronto empezo a estornudar asi que se sentia mal su jefe se percato de lo sucedido y lo mando a llamar, el para no perder su dia de trabajo se hizo que estaba bien pero en realidad su aspecto no era el mismo lo mandaron a la enfermeria y le diagnosticaron sintomas de resfriado se fue a casa un poco triste se acostó y tomo su medicamento tal como se lo dieron, su esposa le preparo una sopa caliente que hizo que el se durmiera al otro dia el ya se sentia un poco mejor pero le abian dado 3 dias de descanso el Sr. ya se queria ir a trabajar pero todavia no estaba en optimas condiciones asi que siguio con su tratamiento paso otro dia mas y el seguia de descanso para regresar a su empleo cuando el se mejoro y ya estaba bien regreso a su trabajo para seguir con su rutina diaria cuando su jefe le dijo ahora si ya te vez muy diferente y si yo te dejaba trabajar como estabas no luas a desempeñar tu trabajo como solo tu sovez echale ganas que te estaremos apoyando siempre y cuando sigas asi, el quedo muy agradecido con las palabras que le dijo su jefe asi que empezo a trabajar con mucho mas entusiasmo y actitud.

Moraleja: Apezar de todo lo que pase, hasta una simple lluvia nunca te des por vencido para seguir trabajando.

Lic. Administración Industrial.



Esta es la historia de Santiago, un muchacho al que le gusta estar en contacto con la naturaleza y por ello estudio Biología. Le gusta encontrar el porque de las cosas y estudia desde el ser más pequeño, hasta la más grande de las ballenas.

Un día, mientras se encontraba de practica en un bosque recolectando muestras e insectos para estudiarlos, decidió internarse a lo más profundo; decían sus compañeros que allí, se encontraban seres nuevos y que muy pocos los habían visto.

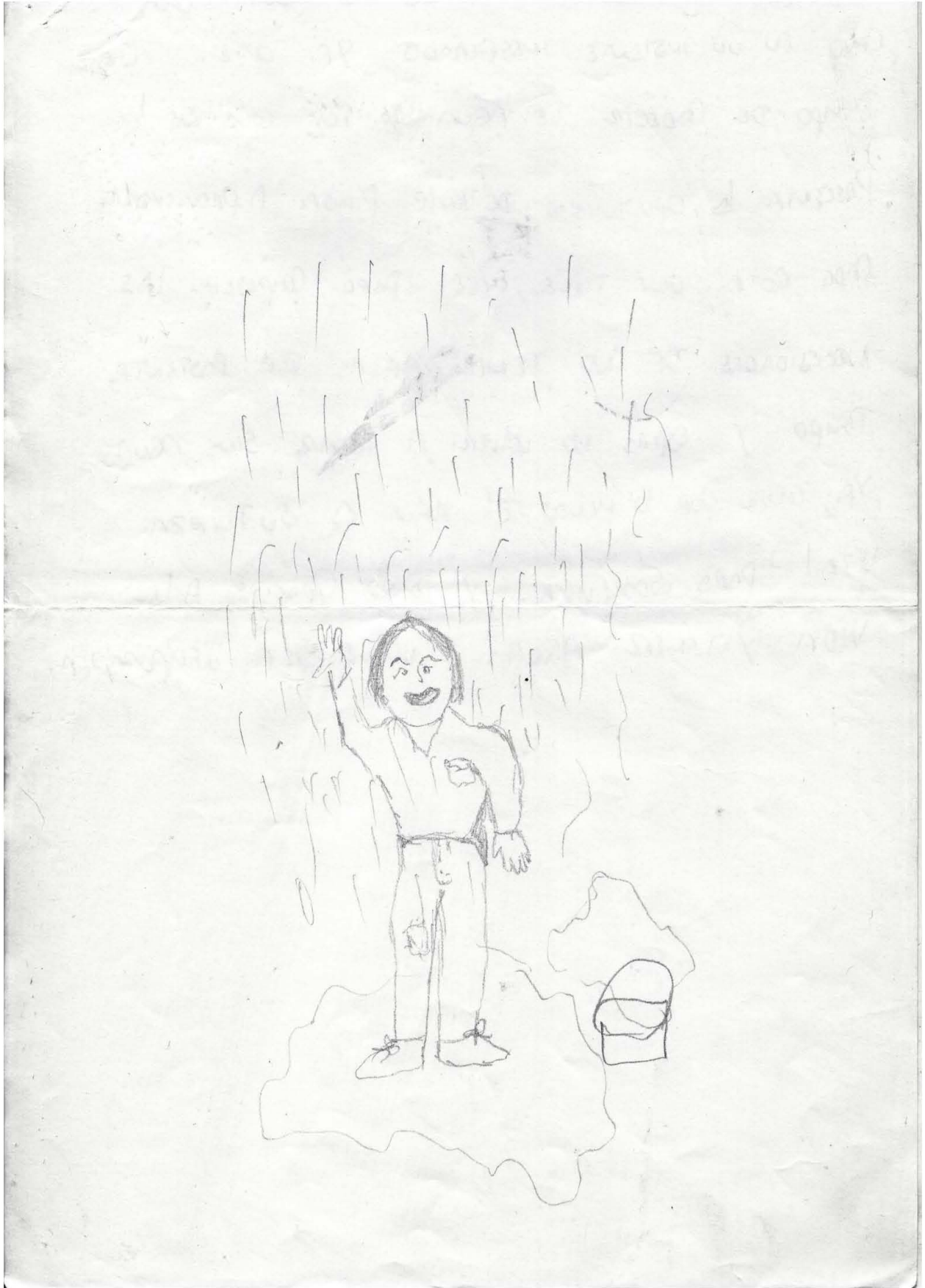
Como el viaje era largo, decidió dejar las maletas atadas a un árbol y así poder viajar liviano. Si bien la aventura era interesante, el clima podía jugar rudo.

Mientras Santiago más se adentraba en el bosque, más oscuro se tornaba el cielo y a Santiago comenzaba a ponerlo nervioso. Las especies comenzaron a salir y a Santiago no, cabían sus ojos del asombro. El clima le jugó una mala pasada y comenzó a llover. Las especies se ocultaron, pero para mayor sorpresa, lo que parecía una tremenda tempestad, resultó solo una lluvia y Santiago recolectó tantas muestras que ya no tenía lugar donde llevarlas.



27 años



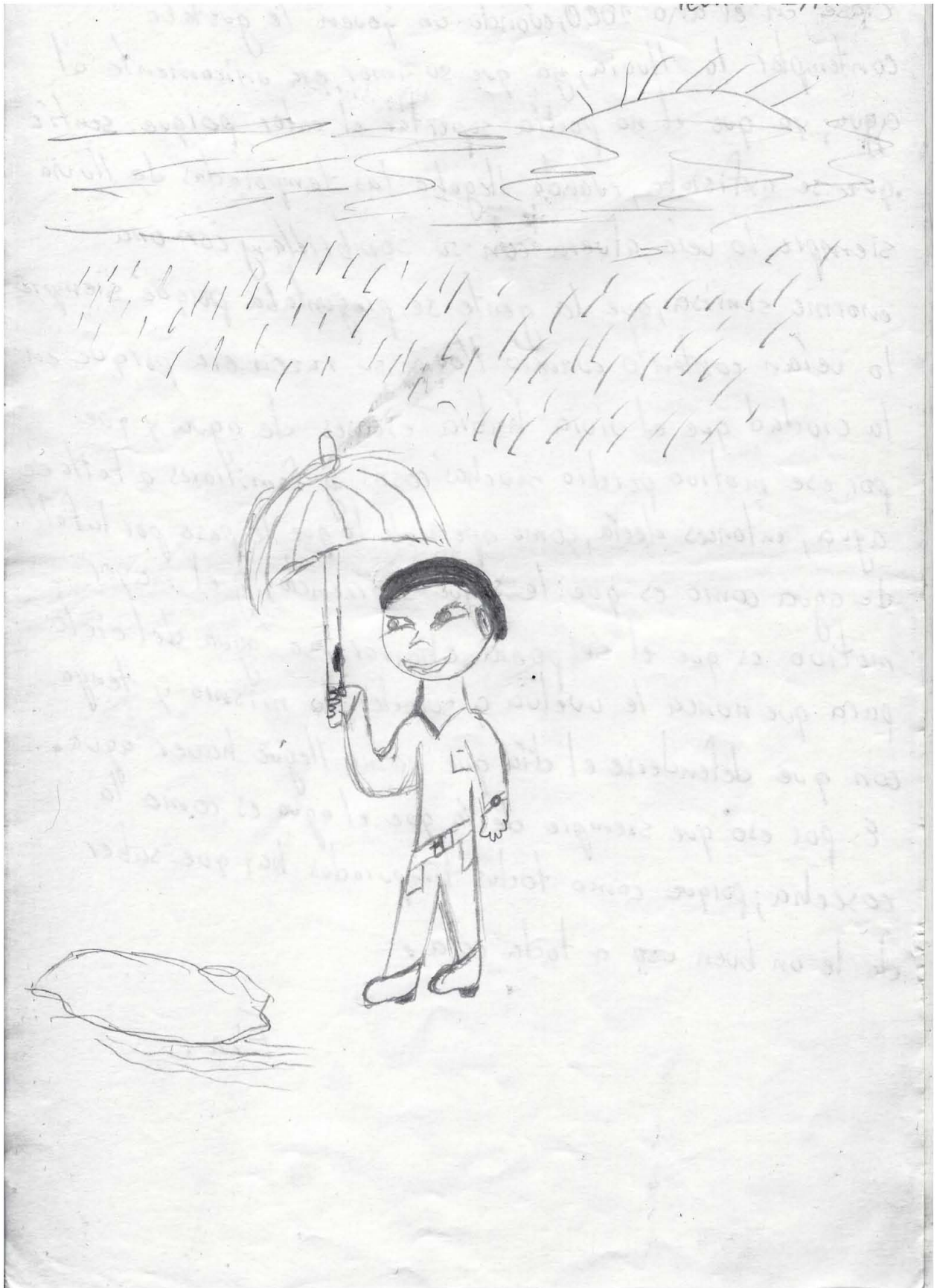




ESTA PERSONA ESTÁ DESTROYENDO LA LLUVIA QUE  
CAYÓ EN UN INSTANTE. INESPERADO YA QUE TIENE  
TIEMPO DE COLECTAR DE AGUA. Y HOY QUE SE LE  
PRESENTA LA OPORTUNIDAD DE TENER PIENSA A PROVECHARSE  
CADA GOTA QUE TIENE EN EL PAGO. COMPENSAR LAS  
NECESIDADES DE NO TENER AGUA POR BASTANTE  
TIEMPO Y ESPERAR NO VOLVER A PASAR SIN AGUA.  
YA QUE POR LO MENOS EL AGUA ES SU FUERZA.

VITAL PARA SOBREVIVIR. Y DAR GRACIAS A LA

VIDA X TENER AGUA. AUNQUE SEA TEMPORAL.



Erase en el año 2000, cuando un joven le gustaba contemplar la lluvia, ya que su amor era únicamente al agua; ya que él no podía soportar el calor porque sentía que se ahogaba, cuando llegaba las temporadas de lluvia siempre lo veía afuera con su sombrilla y con una enorme sonrisa, que la gente se preguntaba por qué siempre lo veían contento cuando lluvia, su razón era porque en la ciudad que él vivía había escases de agua y que por ese motivo perdió muchas cosas y familiares a falta de agua, entonces decía; como apesar de lo que le paso por la falta de agua como es que le sigue sonriendo, y el mayor motivo es que él se ponía a ahorrar esa agua del cielo para que nunca le vuelva a suceder lo mismo y tenga con que defenderse el día que ya no llegue haber agua.

Es por eso que siempre decía que el agua es como la cosecha; porque como todas temporadas hay que saber darle un buen uso a toda cosa.

Fin.

48 años.

Bachillerato Inconcluso.



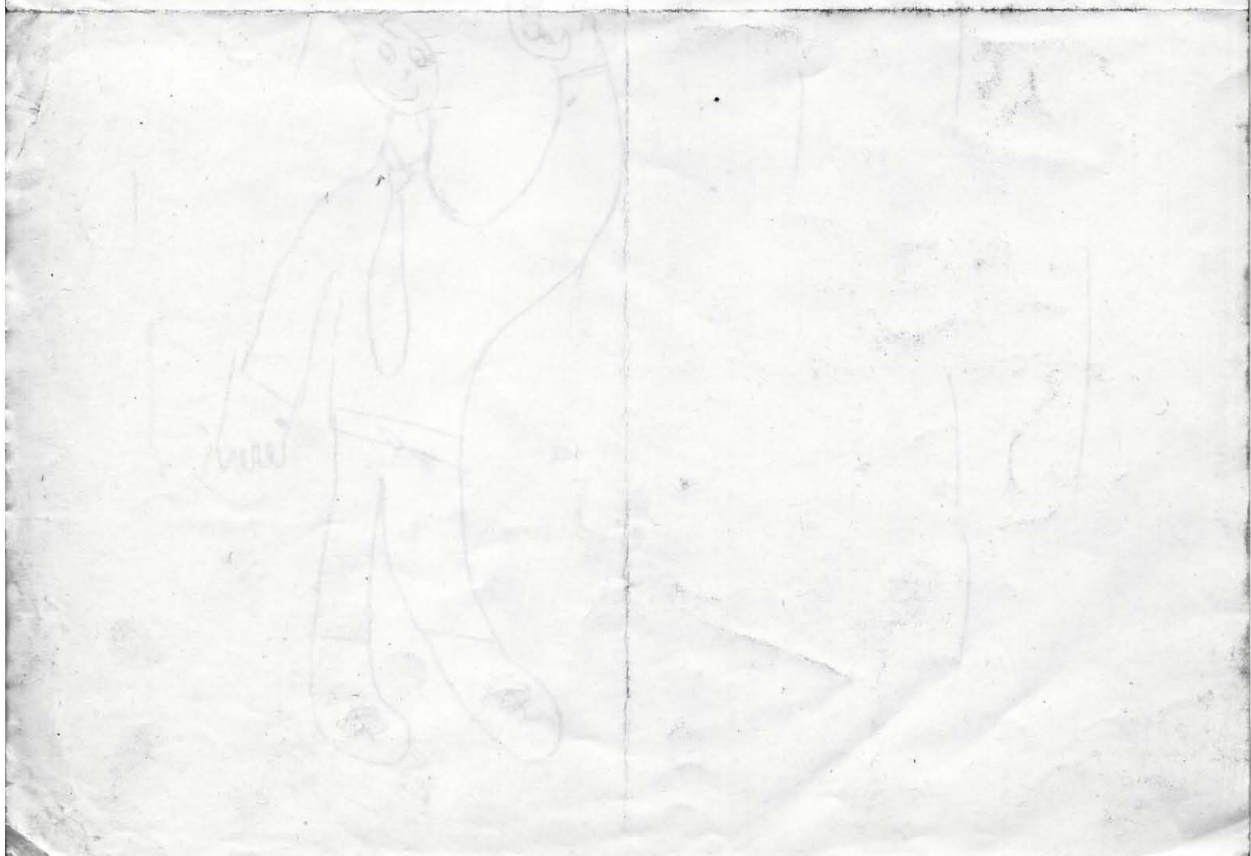
Esta es una historia mas de la vida normal de la capital Mexicana. Hablamos de un ciudadano que regresa a su pais de origen feliz por estar una vez mas con sus familiares. Pero como no todo es felicidad se encuentra con la dificultad de encontrar trabajo, se desespera pero no pierde la esperanza ya que entre mas grande parezca el reto, mas glorioso sera el triunfo.

Edad: 45 Años

Escuela: Preparación/Carrera Técnica Amber Certificado



Este chico es una persona tenaz, persistente y tenaz, a lo  
largo de su vida a enfrentado Picos, Perdidias y obstaculos  
a pesar de los resultados adversos, sigue adelante, luchando  
y esperando llegar a un lugar donde encuentre un verdadero  
desarrollo personal, profesional o economico, los ultimos tres  
Años han sido dificiles, a pesar de ello sigue adelante  
sin importar que tanta lluvia encuentre en el camino



## ANEXO 2

Actualizado: 2016

### 1. DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTO DE TRABAJO

#### 1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Denominación del puesto	Ayudante General	Cantidad de puestos/vacancias	Clasificación ocupacional (Normalizada)	SALARIO Y BENEFICIOS ADICIONALES
			Nivel Operativo	\$3,500.00 Netos+ Tiempo Extra

#### 1.2 UBICACIÓN DEL PUESTO EN LA ORGANIZACIÓN

Puesto del que depende directamente	2º	Unidad inmediata superior	3º	Unidad inmediata superior	4º	Unidad inmediata superior
Jefes de Área / Director de Producción		Controller		Gerentes		Directores

#### 1.3. UBICACIÓN FÍSICA DEL PUESTO

Domicilio	Localidad-Región

### 2. MISION DEL PUESTO

#### 2.1. MISION DEL PUESTO

Puesto	Misión del
	Apoyar bajo la orientación la prestación de servicios generales, mediante la realización de operarias, mantenimiento, limpieza, arreglo de instalaciones, actividades manuales, embolsar y empaçar libros en tarimas, revisar y recibir libros o material impreso a pie de máquina, alimentar máquina con pliego y desintercalas, transportar tarimas con patín y apoyar las áreas que lo requieran de acuerdo a su perfil.

#### 2.2. PRINCIPALES TAREAS DEL PUESTO

Tipo de tareas	DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES TAREAS DE CADA TIPO
<b>PLANIFICACIÓN del propio trabajo o el de otros</b>	Es responsable concluir las actividades planificadas y asignadas por el jefe inmediato.
<b>EJECUCIÓN personal por parte del ocupante del puesto</b>	Traslados/montajes de palcos para eventos y otros. Limpieza de herramientas, Cumplir con las normas de seguridad del trabajo. Realizar otras tareas equivalentes. Elaborar inventarios de insumos diarios (papel, plástico, cajas, tarimas, bobinas de papel, libros, etc..) Elaborar pedidos por medio de los formatos de requisición. Seguir normas de seguridad e higiene que vienen en el reglamento de Seguridad e Higiene como es el gafete,, cubre bocas, tapones auditivos, manos limpias, uniforme limpio. Mantener su área de trabajo limpia y organizada. Apoyar a las áreas de cada puesto cuando se solicite. Realizar limpieza general e los lugares de trabajo. Informar oportunamente de anomalías que se presenten al jefe de área. Solicitar oportunamente la herramienta requerida. Realizar montaje, acomodar las hojas, mover tarimas, acomodar libros en caja, revisión de libros o resguardo de libros. Desempeñar las demás funciones inherentes del cargo y sean asignadas por el jefe de área. Embolsar y empaçar libros en tarimas Revisar y recibir libros o material impreso a pie de máquina Alimentar máquina con pliego y desintercalas Transportar tarimas con patín
<b>CONTROL y/o evaluación del trabajo propio o de dependientes</b>	Es responsable de realizar las actividades asignadas.



Otras tareas: Realizar otras tareas afines y/o equivalentes de apoyo.

2.3. VALORACIÓN DEL NIVEL ORGANIZATIVO de las TAREAS

TIPO		ESCALAS										
Planificac.	Planificar cotidianamente las tareas sólo sobre su propio trabajo y en plazos cortos	Planificar y Decidir como realizar las tareas de su propio puesto de trabajo en plazos cortos	Incluye responsabilidad de planificar el trabajo propio y de personal bajo su dependencia directa.	Incluye responsabilidad sobre la planificación de áreas de la organización bajo su dependencia.	Incluye responsabilidad primaria sobre formulación de las políticas y estrategias institucionales.							
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Dirección	El puesto no incluye supervisión de otros puestos de trabajo.	Existe supervisión o coordinación de otros puestos de manera informal o eventual.	Existe supervisión o es una jefatura formal sobre otros puestos que no son, a su vez, titulares de unidades.	Es una jefatura o dirección formal sobre otros puestos que son a su vez titulares de unidades.	Existe dirección o conducción sobre todos los puestos de la institución.							
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ejecución	La mayoría de las tareas y el tiempo que insumen son de ejecución personal y de baja complejidad.	La mayoría de las tareas son de ejecución personal, manuales o intelectuales de mediana complejidad.	La mayoría de las tareas del puesto son de ejecución personal, manuales o intelectuales de alta complejidad.	El puesto incluye pocas tareas de ejecución pero la mayoría son intelectuales y complejas.	El puesto sólo incluye tareas de ejecución personal indelegables y de muy alta complejidad.							
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Control	Las tareas de control se refieren sólo al propio trabajo en aspectos operativos y pautados previamente.	El puesto incluye tareas de control y evaluación operativa sobre los resultados del propio trabajo y eventualmente de otros puestos.	Incluye tareas de control y evaluación operativa de procesos de mediana complejidad y de otros puestos, con y sin dependencia jerárquica.	Incluye tareas de control y evaluación sobre áreas de la organización bajo su coordinación y los resultados obtenidos por las mismas.	Incluye tareas de control y evaluación sobre toda la gestión institucional.							
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
		APOYO OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO			TECNICOS SUPERVISORES Y PROFESIONALES II			PROFESIONALES I Y JEFATURAS		DIRECCION Y CONDUCCION SUPERIOR - ASESORAMIENTO		CONDUCCION POLITICA

3 CONDICIONES DE TRABAJO

TIPO		ESCALAS									
Presión laboral	El entorno no genera presiones significativas y siempre existe la posibilidad de consultar las decisiones que se toman con el superior inmediato o pares	La presión del contexto (interno o externo) es mínima por lo cual siempre es posible consultar al superior inmediato o pares ante decisiones importantes.	La presión del contexto (interno o externo) es de nivel intermedio y es frecuente la imposibilidad de consultar decisiones importantes.	La presión del contexto (interno o externo) es superior y es frecuente la imposibilidad de consultar decisiones importantes.	Las situaciones de alta presión del contexto interno y externo son constantes y exigen permanentemente tomar decisiones autónomas.						
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Movilidad	El trabajo se realiza en la empresa.  *Excepción ayudante de chofer.	Solo excepcionalmente es preciso viajar fuera del lugar de residencia habitual o utilizar más de 3 horas de transporte respecto del lugar de trabajo habitual.	La frecuencia de viajes es mayor a las 8 horas diarias de trabajo y se debe pernoctar en lugares diferentes de la residencia habitual o utilizar más de 4 horas de transporte del lugar de trabajo habitual.	Durante aproximadamente la mitad del tiempo de trabajo es preciso pernoctar en lugares diferentes de la residencia habitual o utilizar más de 4 horas de transporte del lugar de trabajo habitual.	Durante la mayor parte del tiempo de trabajo es preciso pernoctar en lugares diferentes de la residencia habitual o utilizar más de 4 horas de transporte del lugar de residencia habitual son frecuentes e imprevistos.						
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ambiente	El trabajo se realiza en su totalidad dentro de la empresa, respetando la seguridad por el área de Seguridad Industrial.	Ocasionalmente el trabajo se realiza en ambientes no confortables y en caso de no seguir las normas puede generar algún riesgo personal.	Los riesgos personales superan ligeramente los normales que pueden esperarse en la vida cotidiana.	El trabajo debe hacerse normalmente en ambientes no confortables y en caso de no seguir las normas puede generar algún riesgo personal.	Los riesgos personales son permanentes.						
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Esfuerzo físico	El trabajo exige mucho esfuerzo físico o de lo contrario debe de ser muy cuidadoso con los detalles.	El trabajo sólo exige ocasionalmente el uso completo de las capacidades físicas	El trabajo exige normalmente el uso completo de las capacidades físicas	El trabajo exige el uso completo de las capacidades físicas de la población sana y eventualmente capacidades superiores al promedio.	El trabajo exige la capacidad física superior a la media.						
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3.1. VALORACIÓN ESPECÍFICA DE LAS CONDICIONES de TRABAJO

VALORACIÓN DEL PUESTO RESPECTO DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS Y AJUSTES POSIBLES

REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS			ESCALA										
TIPO	Descripción		No relevante para el puesto			El puesto sólo exige ocasionalmente el uso de estas capacidades			El trabajo exige normalmente el uso intenso de estas capacidades				
<b>Destreza manual</b>	1	Capacidad para realizar actividades que requieran acciones coordinadas, con precisión y rapidez manual.	0	1	2	3	4	5	6	x7	8	9	10
	Desplazamiento:	2	0	1	2	3	4	x5	6	7	8	x9	10
	Acceso a transporte	3	0	1	2	3	4	x5	6	7	8	9	10
	Indistinta	4	0	1	2	3	4	5	6	7	x8	9	10
	Sentada	5	0	1	x2	3	4	5	6	7	8	9	10
	De pie	6	0	1	2	3	4	5	6	7	8	x9	10
	Otras	7	0	1	2	3	4	5	6	7	x8	9	10
<b>Fuerza:</b>	8	Capacidad para realizar esfuerzos físicos (carga, manipulación de pesos)	0	1	2	x3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Tolerancia:</b>	9	Capacidad para soportar situaciones generadoras de estrés y tensión.	0	1	2	3	4	5	6	7	x8	9	10
<b>Relaciones interpersonales</b>	10	Capacidad para iniciar y mantener relaciones con otras personas.	x0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Autocuidado personal:</b>	11	Capacidad para la percepción de riesgos.	x0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Orientación en el entorno:</b>	12	Capacidad para orientarse y utilizar transporte público.	x0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Manejo de dinero:</b>	13	Capacidad para participar en transacciones económicas básicas.	x0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Aprendizaje:</b>	14	Capacidad de adquirir conocimientos para realizar nuevas tareas.											

			x0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Visión:</b>	15	Capacidad para reconocer y/o distinguir objetos y colores.	x0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Audición:</b>	16	Capacidad para oír, reconocer y/o discriminar sonidos.	x0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Comprensión verbal:</b>	17	Capacidad para entender mensajes orales.	x0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Expresión Oral:</b>	18	Capacidad para expresar mensajes orales.	x0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

CONDICIONES		ESCALA		
TIPO	Descripción	Totalmente seguro y dentro de parámetros normales	Puede presentar riesgos menores	Puede presentar riesgos importantes

1	Uso de maquinaria o instrumentos	x0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Trabajo en altura	x0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Movilidad y transporte interno y externo	x0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Manipulación de objetos y sustancias	x0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Uso de vehículos	x0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Exposición a ruido y vibraciones	0	1	2	3	4	x5	6	7	8	9	10
7	Exposición a temperatura	0	1	2	x3	4	5	6	7	8	9	10

#### 4. REQUISITOS DEL PUESTO

##### 4.1 DESCRIPCIÓN DE LOS REQUISITOS MÍNIMOS Y OPCIONALES

COMPONENTE	MÍNIMOS REQUERIDOS
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	Sin Experiencia Laboral.
<b>EDUCACIÓN FORMAL o ACREDITADA</b>	Educación Escolar Media Superior (Mínima) Secundaria
<b>PRINCIPALES CONOCIMIENTOS ACREDITADOS</b>	No requiere
<b>PRINCIPALES COMPETENCIAS</b>	Orientación a resultados. Responsabilidad Honestidad Compromiso
<b>COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES</b>	Actitud de servicio

#### OBSERVACIONES

La duración del Contrato será de 3 (tres) meses, sujeto a Periodo de Prueba, concluyendo se harán Evaluaciones de Desempeño, con disponibilidad de rolar turnos. Horario laboral diurno de 07:00 hrs. a 16:00 hrs, y el nocturno de 19:00hrs a 05:00hrs. Con disponibilidad de cubrir tiempo extra de 3 a 4hrs diarias de tiempo extra