



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA  
PSICOLOGÍA

EL PSICÓLOGO COMO EXPERTO EN EL  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A

MARÍA TERESA BECERRA SARAO

JURADO DE EXAMEN

TUTOR: MTRO. JOSÉ ALBERTO MONTAÑO ALVAREZ

COMITÉ: LIC. JORGE ARTURO MANRIQUE URRUTIA.

LIC. ALFREDO VILLEGAS LÓPEZ

MTRA. MARLENE RODRÍGUEZ MARTÍNEZ

LIC. GUADALUPE GREGOR LÓPEZ



MÉXICO, D.F. ENERO 2012



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.

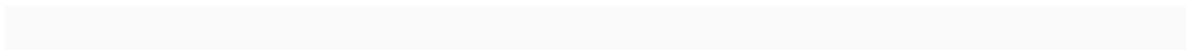
A mis padres, gracias por que con su cariño, guía y apoyo he llegado a realizar una de las metas más grandes de mi vida: mi carrera profesional. Gracias por compartir tristezas y alegrías, éxitos y fracasos, por estar incondicionalmente siempre que los necesitaba.

A mi abuelita Teresa y mi tía Rosario, agradecerles por su gran apoyo a lo largo de toda mi carrera profesional, por acompañarme en los éxitos y fracasos, siempre dándome palabras y consejos de aliento.

Agradezco de todo corazón a mis padrinos, tíos, hermanas y a toda mi familia en general que directa o indirectamente han tenido a bien ayudarme en forma moral y económica para mi formación como ser humano y profesional.

A José Luis, agradecerle el cariño, comprensión, apoyo y compañía que me ha dado en el transcurso de estos años, por estar en las buenas y en las malas, siempre motivándome a alcanzar mis metas.

A mis profesores, gracias por su tiempo, así como por el conocimiento que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.



## INDICE

<b>RESUMEN</b> .....	3
INTRODUCCIÓN .....	4
<b>CAPITULO 1 PSICOLOGÍA INDUSTRIAL</b> .....	7
1.1 QUÉ ES LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL .....	8
1.2 DESARROLLO HISTÓRICO .....	10
1.3 ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL EN MÉXICO .....	14
1.3.1 LEY FEDERAL DEL TRABAJO .....	16
<b>CAPITULO 2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO</b> .....	21
2.1 DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO .....	22
2.2 REQUISICIÓN DE LA VACANTE .....	23
2.3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO .....	25
2.4 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO .....	29
2.5 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO .....	31
2.6 ANÁLISIS DEL PUESTO .....	32
<b>CAPITULO 3 SELECCIÓN DE PERSONAL</b> .....	35
3.1 DEFINICIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL .....	36
3.2 PROCESO DE SELECCIÓN .....	37
3.3 ENTREVISTA .....	44
3.3.1 TIPOS DE ENTREVISTA .....	45
3.3.2 ETAPAS DE LA ENTREVISTA .....	48
<b>CAPÍTULO 4 EVALUACIÓN PSICOMETRICA</b> .....	50
4.1 DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN PSICOMETRICA INDUSTRIAL .....	51
4.2 BATERIA DE PRUEBAS .....	53
4.3 INTEGRACIÓN DEL REPORTE .....	59
<b>CAPITULO 5 EL QUEHACER DEL PSICÓLOGO EN LA EMPRESA</b> .....	63
CONCLUSIONES .....	67
REFERENCIAS .....	71

## RESUMEN

En la actualidad las empresas optan por el proceso de reclutamiento, ya que su principal finalidad es: conseguir un grupo numeroso de candidatos, que permita seleccionar a los empleados calificados y capaces de ocupar los cargos vacantes dentro de una empresa. Este proceso suministra a los candidatos que luego serán seleccionados. El proceso de selección permite un análisis de las habilidades y capacidades de los solicitantes acordes al puesto a desempeñar, a fin de decidir, sobre fases objetivas, y sobre cuales tiene mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un futuro desarrollo tanto personal como de la organización. Para un psicólogo, es importante contar con los conocimientos indispensables de psicología industrial y en este caso del reclutamiento y selección de personal, pues el aporta un valioso matiz dentro de las organizaciones, con los conocimientos que maneja acerca de los individuos y sus formas de relacionarse con otros y consigo mismo. Por lo que sería importante que los egresados de Psicología de la FES-ZARAGOZA, interesados en el área de psicología industrial, ampliaran su marco de competencias como complemento a su formación laboral, pues le permitiría encajarse en el ámbito del mercado laboral con mayor facilidad.

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, los seres humanos hemos ido modificando nuestros hábitos y costumbres, utilizando la fuerza y el conocimiento para tratar de satisfacer nuestras necesidades y mejorar nuestra calidad de vida. Este intento de superación se realizó a través del trabajo y el empleo de recursos y energía, de forma tal que a medida que se desarrollaba el trabajo, inevitablemente, se realizaba un intercambio tanto con el medioambiente como con otros seres humanos. Pero al trabajar, además de modificar su entorno, un individuo también se modificaba a si mismo, al vincularse de forma solidaria o conflictiva con otros individuos o grupos (Godio, 2001).

Por eso la psicología industrial se ha interesado en abordar temáticas que contribuyan a mejorar el ambiente de trabajo tanto del personal como de la organización.

Si bien, la psicología industrial se ha convertido en una área de aplicación de la psicología de suma importancia para las organizaciones, pues gracias a ella se han podido encontrar respuestas y soluciones a situaciones y problemas encontrados dentro del ambiente laboral, lo que ha permitido activar el potencial de realización del factor humano, propiciar el bienestar y satisfacción de los trabajadores, así como contribuir al desarrollo de las organizaciones (Schultz, 1998).

Es por ello que a la psicología industrial se le ha atribuido como una de sus tareas principales: proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros (Gil, 2003).

Es por ello que este trabajo aborda a la Psicología Industrial, específicamente centrando su atención en el Reclutamiento y Selección de personal.

Es así, que se hace mención, de cómo surge la psicología industrial, su importancia dentro de las organizaciones, quienes fueron sus principales impulsores, además, de los acontecimientos que permitieron su desarrollo. Se alude, el desarrollo histórico que ha tenido la psicología industrial dentro de nuestro país y la forma en que esta cambio de manera positiva el ambiente laboral.

Si bien, las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no. Es por ello que es de suma importancia el proceso de reclutamiento, pues permite atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización (Llanos, 2005).

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de las organizaciones.

Tradicionalmente la selección se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado. Tomando en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto (Grados, 2003).

Para Landy (2005) la selección de personal, será la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio y asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.

Otro aspecto importante que se abarca dentro de este trabajo es el uso de evaluaciones psicométricas, pues permiten definir el trabajo en términos humanos y establecer estándares para la organización y los puestos dentro de la misma, con el propósito de proyectar y hacer compatibles los valores personales de cada uno de ellos con los valores organizacionales, sobre todo en procesos de capacitación y desarrollo, pero sobre todo para la identificación de candidatos que reúnan el perfil de comportamiento, motivación, uso de su capacidad intelectual y procesos de liderazgo y toma de decisiones idóneos para el área y puesto de la persona sujeta a evaluación, desarrollo o complementación, o bien para efectos de promoción , o para el enriquecimiento de su puesto y trabajo.

La evaluación garantiza la obtención de un perfil integral del evaluado, lo cual permitirá de manera sencilla, rápida y objetiva facilitar el proceso de toma de decisiones. Ahora bien, el papel del psicólogo, dentro del reclutamiento y la selección, es de vital importancia, pues un psicólogo con los conocimientos que maneja acerca de los individuos y sus formas de relacionarse con otros y consigo mismo, aporta un matiz valioso dentro de las organizaciones.

Dado que el mundo organizacional, tanto público como privado se ha dado cuenta de ello, este campo se abre como una alternativa real de desarrollo para los psicólogos. Es una de las principales razones por la cual se ha escogido el tema de este trabajo. Exhortando a las autoridades de la FES-ZARAGOZA, a seguir ampliando el marco de competencias, entorno a los conocimientos del ámbito laboral, para tener una mayor oportunidad de incrustarse en el ámbito del mercado laboral.

# CAPITULO 1

## PSICOLOGÍA INDUSTRIAL



## 1.1 QUÉ ES LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

La psicología se define como el estudio científico del pensamiento y la conducta de los individuos y sus procesos mentales, incluyendo los procesos internos de los individuos y las influencias que se producen en su entorno físico y social. Es una ciencia por que se utilizan los mismos métodos rigurosos de investigación que existen en otras áreas de la investigación científica. Algunas de sus investigaciones son de naturaleza biológica (tales como los efectos de las lesiones cerebrales en una rata por el consumo de alimentos); otras investigaciones son de naturaleza social (tales como identificar los factores que llevan a la apatía de los espectadores) (Muchinsky, 2007).

A la psicología la podemos dividir en dos campos: básica y aplicada. La psicología básica es la parte de la psicología que tiene como función fundamental producir conocimientos nuevos acerca de los fenómenos psicológicos. A diferencia de la psicología aplicada, que busca solucionar problemas prácticos por medio de la aplicación y la transformación a diferentes contextos de los conocimientos generados por la psicología básica (Liebert, 1984).

Si bien, la psicología industrial es una de las áreas de aplicación de la psicología, representada por la división 14 del APA, la Society for Industrial-Organizational psychology, SIOP. En otros países lo que llama el APA I/O recibe diferentes denominaciones. En el reino unido se le llama psicología ocupacional, en muchos países Europeos se conoce como psicología laboral y organizativa, y en África del sur se le conoce como psicología industrial, etc. Aunque la terminología puede variar alrededor del mundo, los miembros de nuestra profesión comparten intereses comunes.

La División 14: Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional (SIOP) aboga por la aplicación de la psicología a todo tipo de ajustes de organización y el lugar de trabajo, como la manufactura, las empresas comerciales, sindicatos y organismos públicos. Los miembros trabajan en diversos campos dentro de la

psicología I/O, como las pruebas / evaluación, desarrollo de liderazgo, personal, administración, equipos, remuneración, seguridad en el trabajo, la diversidad y la conciliación de la vida (<http://www.apa.org/about/division/div14.aspx>).

Es entonces, que la Psicología industrial es un área de aplicación de la psicología que estudia el comportamiento de las personas dentro del ámbito de los negocios y de la industria. La psicología industrial moderna estudia el comportamiento con el propósito de aprovechar al máximo la potencialidad de ejecución y satisfacción personal. Por lo tanto, tiene responsabilidades para con los empleados y los patrones (Koopes, 2001).

Dunnette (1990), considera a la Psicología Industrial como una subespecialidad de la psicología que trata sobre la conducta en situaciones de trabajo.

Por otro lado, tenemos a Schultz (1998), que nos ofrece una definición más concreta y acertada de la Psicología Industrial: “es la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la Psicología a las personas en el trabajo.” Para Schultz la psicología industrial constituye la aplicación de sus principios a situaciones y problemas reales enfocados básicamente al ámbito laboral.

Para Gil (2003) la psicología industrial se define como el análisis de las relaciones entre los individuos, los grupos, las organizaciones y el ambiente en que ésta se encuentra ubicada.

Si bien, existen diversas definiciones de psicología industrial, que dan sus aportaciones de lo que para cada autor es la psicología industrial, sin embargo coinciden en que esta es una disciplina del comportamiento de los trabajadores dentro de la industria y de sus medios y técnicas para un mejor desempeño laboral.

## 1.2 DESARROLLO HISTÓRICO

La Psicología tiene más de 100 años de haberse iniciado como ciencia independiente; sin embargo, resulta difícil ponerle fecha a los principios de la actividad, a la cual pueda denominarse con propiedad psicología industrial. Es probable que se instituyera formalmente en América al empezar el siglo XX.



Tomado de: <http://images.mitrasites.com/walter-dill-scott.html>

Una gran aportación en el campo de la psicología industrial la hizo el Doctor Walter Dill Scott, psicólogo de Northwestern University, quien dio un discurso, analizando las posibilidades de la aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad.

En 1903, publicó un libro titulado *The theory of Advertising*, sin duda el primer libro destinado a la aplicación de la psicología al mundo de los negocios, el cual habla sobre la sugestión y la argumentación como método para influir sobre la gente, y su segundo libro que se tituló *The Psychology of Advertising* que apunta hacia el incremento de la eficiencia humana con tácticas tales como la imitación, la competencia, la lealtad y la concentración (Muchinsky, 2007)

Por su parte, en 1911 Frederick W. Taylor, ingeniero de profesión, en su lucha por



Tomado de: [http://www.biografia/taylor\\_frederick.htm](http://www.biografia/taylor_frederick.htm)

el ascenso desde obrero hasta director de la planta, se dio cuenta del valor que tiene rediseñar situaciones o escenarios laborales para alcanzar una mejor producción. Taylor estudió a los trabajadores y sus puestos, dividiendo las labores en rutinas mecánicas que podrían ser realizadas de forma eficaz por cualquier obrero.

Desarrolló lo que denominó Scientific Management (Administración científica) como un acercamiento al control de la producción de los empleados en fábricas.

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

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

Taylor convirtió a los obreros en robots que repetían movimientos de manera mecánica, su finalidad era la misma que la psicología científica: “Bajo una gestión científica cesa el poder y el mandato arbitrario, y cada sujeto, grande o pequeño, se convierte en una cuestión de investigación científica, de reducciones a una ley”, y cuando dichas leyes fueran establecidas, podrían aplicarse en la búsqueda de una mayor eficacia industrial. Sin embargo, mostro que los obreros podían ser mas productivos si tenían descansos en el trabajo, además de capacitar a los empleados sobre cuanto trabajar y cuanto descansar, lo cual incrementaba la productividad de cada trabajador (Muchinsky, 2007).



Tomado de: <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/munsterberg.htm>

Cuando no se le ha atribuido a Scott el honor de ser el primer psicólogo industrial, se le ha concedido ese honor a Hugo Münsterberg, que le interesaba la aplicación de métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales practicos.

En 1913, este investigador publico su texto *Psychology and Industrial Efficiency* que constaba de tres partes: 1) Seleccionar trabajadores, 2) Diseñar situaciones laborales y 3) Aplicar la psicología en las ventas. Si bien la publicación de su libro

sirvió como modelo para el desarrollo de la psicología industrial, incluyendo temas como el aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de los movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta (Blum, 1992).



tomado de: <http://gilbrethnetwork.tripod.com/bio.html>

Muchinsky (2007), señala que una importante evolución de esta disciplina provino de los ingenieros industriales que estaban preocupados fundamentalmente por la economía de la producción y por consiguiente de la productividad de los empleados industriales.

Spector (2002), menciona que los trabajos de Frank y Lillian Gilberth, un equipo de esposos, fueron de gran influencia en el desarrollo de la psicología industrial, ellos combinaron los campos de la ingeniería y la psicología, al analizar las maneras en que las personas desarrollan sus tareas. Su contribución mas conocida es “el estudio de tiempos y movimientos”, que consistía en medir los movimientos de las personas y tomar los tiempos de realización, con el fin de desarrollar formas mas eficientes de trabajo.

El trabajo de los Gilberth sirvió como fundamento de lo que seria después el campo de los factores humanos, que es el estudio de la mejor manera de delinear la tecnología para la gente.

Si bien, Lillian Gilbreth, dio importancia a las relaciones humanas así como la necesidad de reconocer las diferencias entre los distintos trabajadores y sus necesidades particulares desde el punto de vista psicológico. Ella opto por la simplificación del trabajo, o mejor dicho, la racionalización del trabajo, basadas en respecto y la dignificación tanto del trabajador como del propio trabajo, es lo que alguna vez se ha definido como la aplicación organizada del sentido común (Spector, 2002).

Si bien, durante la Primera Guerra Mundial, los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para

reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales. De hecho muchos de los principales campos de desarrollo psicológico de la posguerra, tales como las pruebas de grupos, las pruebas profesionales, las escalas de calificación y el inventario de personalidad, tuvieron sus orígenes en las actividades de los psicólogos, dentro del esfuerzo bélico de Primera Guerra Mundial (Blum, 1992).

Muchinsky (2007), describe que con la Primera Guerra Mundial se inicia la utilización de la Psicología en el ámbito militar lo que supuso un importante empuje a su desarrollo. Una serie de psicólogos, con Robert Yerkes a la cabeza, ofrecieron sus servicios al Ejército.

Resultado de este trabajo son los tests Army Alpha y Army Beta dirigidos a la selección de reclutas, siendo la primera vez en la que se llevó a cabo una aplicación masiva de instrumentos de evaluación lo que sirvió para iniciar una de las actividades esenciales dentro de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, la selección de personal.

En los años que siguieron a la Primera Guerra Mundial, los psicólogos industriales encontraron una audiencia más receptiva en las organizaciones de trabajo para sus programas de selección “científica”. Mientras que la mayoría del trabajo en Psicología Industrial estaba aún radicado en las universidades, Scott abandonó el mundo académico para fundar la “Scott Company” en 1919, la primera firma de consultoría psicológica. Asimismo, en 1921, J. McKeen Cattell creó la “Psychological Corporation” que todavía sobrevive, aunque ahora limitada al desarrollo y distribución de tests (Muchinsky 2007).

Posteriormente, algunas empresas, como la Procter & Gamble, la Philadelphia Company y la fabrica en Hawthorne de la Western Electric, elaboraron sus propios programas de investigación de personal. Fue en la Western Electric donde se realizaron los estudios de investigación probablemente mas importantes que se hayan efectuado en la industria, de acuerdo con los efectos que tuvieron sobre el

crecimiento y el desarrollo de la psicología industrial. Proporcionaron las bases y el impulso para la expansión de la psicología industrial más allá del campo de la selección, la colocación y las condiciones de trabajo, pasando a estudiar las motivaciones, la moral y las relaciones humanas (Blum, 1992).

Cuando Estados Unidos entró en la Segunda Guerra Mundial, los psicólogos industriales estaban mucho más preparados, habían estudiado los problemas de selección y colocación de empleados, y habían refinado sus técnicas considerablemente. Aunque la American Association for Applied Psychology se fundó en 1937, como organización oficial de la psicología industrial, fue la enorme contribución de la psicología al esfuerzo bélico la que demostró a muchas personas que la psicología aplicada podía ofrecer múltiples contribuciones importantes y prácticas. Como en la Primera Guerra Mundial, se hizo gran hincapié para la construcción de pruebas para seleccionar y clasificar a los reclutas. También se elaboraron programas de selección de oficiales, varios programas de adiestramiento especializado y técnicas de análisis de puestos y evaluación de rendimiento (Blum, 1992).

Otro evento que ayudó al desarrollo de la psicología industrial, fue la promulgación de la Ley de los derechos civiles de 1964, la cual puso en movimiento fuerzas que han tenido gran impacto en la manera en que las organizaciones contratan a los empleados. Durante los años posteriores a las guerras, la psicología industrial creció apresuradamente, empezándose a interesar por la adaptación de la persona al trabajo, además de que surgieron temas de relevancia como el liderazgo, satisfacción laboral y comunicación (Spector, 2002).

### **1.3 ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL EN MÉXICO**

Hablar del comienzo de la psicología industrial en México, es tarea difícil, pues se cuenta con poca investigación en este campo, sin embargo, mientras la psicología

industrial comenzaba a tomar fuerza en Europa, en México la psicología se encontraba subordinada a la filosofía e imperaba la orientación clínica.

En el Distrito Federal se hizo la adaptación del test de Binet y otras pruebas que se realizaron con el tiempo, las cuales se convertirían en la llave que abriría las puertas de la psicología hacia el mercado de trabajo, con el objeto de recaudar a los nuevos reclutas para el cuerpo policiaco y de tránsito, así como para la Normal Superior, otras escuelas y otras dependencias (Valderrama, 1994).

De igual forma la investigación jugó un papel importante. Ante tal necesidad surgieron distintos investigadores, entre los cuales se puede mencionar al Doctor José Gómez Robledo, quien hizo contribuciones de relevancia al elaborar pruebas psicológicas, realizar estudios sobre la psicología del Mexicano y sobre todo el dar orientación de carácter laboral a la psicología.

Para 1929 se creó la Confederación patronal, cuyo objetivo era medir las relaciones obrero-patronales y encontrar las soluciones a los problemas presentados, debido a la exigencia de la problemática social. Y en 1938, Teléfonos de México funda la Escuela Tecnológica para adiestrar técnicamente a sus trabajadores por el avance de ese tiempo (Valderrama, 1994).

En este mismo año se inauguró en la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM la carrera de Psicología. Sin embargo, aún no se delineaba con claridad las áreas de esta nueva carrera, por consiguiente, a la psicología industrial le faltaba mucho para alcanzar el nivel educacional de otros países. En el ámbito empresarial comenzaba a surgir un gran interés por la industrialización del país, logrando con ello mejores apreciaciones sobre las posibilidades reales de la misma, la importancia de los recursos humanos y su justo valor. Y es así, como el factor trabajador o empleado, fue tomado en cuenta para su mejor capacitación, selección y mantenimiento (Urbina, 1989).

Durante 1941 el Banco de México incorporó la selección de personal a su organización, creándose así el Departamento de Investigaciones Especiales bajo

la dirección del Doctor Alfonso Quiroz Cuarón, el cual se avocó a evitar la contratación de personal con rasgos psicopatológicos. Para 1947 el Banco de Comercio incorporó la selección de personal, a iniciativa del Doctor Germán Herrera, quien utilizó la misma batería de pruebas que tenía el Banco de México. En 1949 se instaló, en el Distrito Federal, el Instituto de Personal, quien pretendía dar servicio a las empresas que no contaban con personal o recursos que les permitieran instalar un Departamento Psicológico. La psicología se difundía a través de estos esfuerzos. Durante esa época el ingeniero David Mehel introdujo la aplicación de pruebas psicométricas para admisión y promoción de empleados en la empresa de Teléfonos de México (Urbina, 1989).

Para 1959 la psicología invadía al sector público, la Comisión Federal de Electricidad contrata varios psicólogos, incorporándolos a la selección de personal y a la investigación de la psicometría adaptando para uso nacional las pruebas de Army Beta, Dominós, Wais y Barranquilla. En el año de 1967 ya existían formalmente las áreas de Psicología industrial y de Psicología Social dentro del plan de estudios de la carrera de Psicología en la UNAM. La Asociación de Psicólogos Industriales, A. C. Se funda en Mayo e 1970 ante los cambios que se estaban dando, y con la inquietud de enriquecer la preparación profesional de los psicólogos orientados al trabajo (Valderrama, 1994).

### **1.3.1 LEY FEDERAL DEL TRABAJO**

México fue el primer país que agregó en su constitución los derechos de los trabajadores al elaborar leyes del trabajo y de la seguridad social; que a su vez fue la culminación de un proceso de legislación del trabajo o bien “Derecho del Trabajo”, lo que más adelante se convertiría en una Ley Federal de Trabajo (Alcalde ,2000), esta ley proporciona las pautas legales que permiten establecer las buenas relaciones laborales, que traigan como consecuencia el clima armónico y pacífico necesario para el desarrollo de la empresa.

El conocimiento de la Ley Federal del trabajo para el psicólogo es de suma importancia, dada la actividad que realizara en el ámbito laboral. Esta premisa es básica para el psicólogo industrial quien ejecutara las funciones de reclutamiento, selección contratación, capacitación y administración de personal, ya que alguno de los principales motivos por los que se violan las leyes son el desconocimiento y la inadecuada interpretación de las mismas.

Si bien, Grados (2003) define la Ley Federal del trabajo, como el conjunto de normas de carácter laboral que regulan las relaciones de trabajo, cuya validez y fundamentación emana en el artículo 123, en su apartado A de nuestra constitución.

La Ley Federal del Trabajo establece condiciones mínimas para el trabajo en México. Estas normas determinan los salarios mínimos, las horas extra, las deducciones legales al salario, el pago de liquidaciones y los permisos de trabajo por incapacidad o de otro tipo.

Esta misma ley menciona por trabajador a aquella persona que presta un servicio a otra, a cambio de un salario. La persona a quien se le va a prestar dicho servicio, se le conoce como patrón. A la relación entre patrón y trabajador, se le conoce como relación laboral, también llamada relación de trabajo. Esta relación de trabajo debe establecer bajo las normas de un contrato, en el cual, es necesario incluir el nombre tanto del patrón como del trabajador, la duración del contrato, los servicios a prestar, el monto del salario y la duración de la jornada.

En virtud de la duración de la relación de trabajo, la Ley regula tres tipos de contrato (Grau, 2003):

- Por tiempo determinado
- Por obra determinada
- Por tiempo indefinido

El contrato por tiempo determinado, son contratos laborales de plazo fijo, que requiere los servicios de un trabajador por un determinado período, terminado el cual, se considera extinto el contrato. El contrato por obra determinada, es aquel en que se solicitan los servicios de un trabajador para la ejecución de la obra. Finalizada la obra, el contrato se considera extinto.

La extinción del contrato laboral por tiempo o por obra terminada no suponen responsabilidad para ninguno de las dos partes. Es importante mencionar que un contrato de plazo fijo que sea prorrogado constantemente pasa a ser considerado un contrato de tiempo indefinido. Un contrato por tiempo indefinido, son aquellos contratos que no estipulan una fecha o suceso que de finalización al contrato de trabajo. Ciertamente, son los contratos que permiten a los trabajadores lograr la estabilidad laboral con el tiempo de prestación de sus servicios.

Ahora bien, existen otros tipos de contrato, como el de honorarios y el outsourcing.

El contrato a honorarios es una convención en virtud de la cual una parte se encuentra obligada a prestar servicios específicos, por un tiempo determinado a favor de otro, el que a su vez se obliga a pagar una cierta cantidad de dinero por dichos servicios. Este contrato no puede tener una duración superior al necesario para desarrollar la labor específica para la cual se celebró. Se rige por las reglas relativas al arrendamiento de servicios inmateriales, contempladas en el artículo 2006 y siguientes del Código Civil y se refiere a profesionales, técnicos o personas que prestan servicios con cierta autonomía (<http://www.sat.gob.mx>).

Principales consecuencias:

- a) El prestador de servicios es un prestador independiente, por lo que no ingresa a la dotación de la empresa que lo contrata.
- b) El honorario convenido queda agravado con el 10% de impuesto a la renta que retiene o debe retener quien encarga el servicio.
- c) Al no ser parte de la dotación de la empresa el prestador de servicios no puede sindicalizarse y negociar colectivamente.
- d) No está protegido por el ingreso mínimo mensual.

- e) No genera derecho a pago de sobretiempo, gratificaciones, feriado, indemnización por años de servicios, protección a la maternidad y beneficios a los padres y madres trabajadoras y otros beneficios que la ley establece a favor de los trabajadores dependientes.
- f) La seguridad social es voluntaria y las cotizaciones debe pagarlas directamente el prestador de servicios, atendida su condición de trabajador por cuenta propia.
- g) No está protegido por el Seguro Social contra Riesgos del Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Ley N° 16.744.

Estas consecuencias para el trabajador es lo que lleva a sostener que, en muchos casos, esta modalidad es una forma "precaria" de relación laboral o incluso una relación laboral encubierta o simulada ya que según ha sostenido la propia Corte Suprema "...en derecho las cosas son según su real naturaleza y no según lo que las partes prediquen de ella..." (<http://www.sat.gob.mx>)

tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato. Esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas. Para ello, pueden contratar solo al personal, caso en el cual los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos. Por ejemplo, una compañía dedicada a las demoliciones puede subcontratar a una empresa dedicada a la evacuación de residuos para la tarea de deshacerse de los escombros de las unidades demolidas, o una empresa de transporte de bienes puede subcontratar a una empresa especializada en la identificación o empaquetación (Echaiz, 2007).

Ahora bien, un aspecto a retomar, dentro del ámbito laboral, es la existencia de normas que permiten el trabajo justo y equitativo, como lo es la Norma Oficial Mexicana NOM-030, Servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo funciones y actividades.

Esta norma establece los requisitos para la certificación de prácticas para la igualdad e inclusión laboral entre mujeres y hombres. Además de consolidar la previsión social, a través de la creación de condiciones para el trabajo digno, bien

remunerado, con capacitación, con seguridad, libre de toda discriminación, con responsabilidad entre la vida laboral y la vida familiar, que posibilite la realización plena de mujeres y hombres (<http://asinom.stps.gob.mx:8145/upload/nom/32.pdf>).



## 2.1 DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO

La importancia del proceso de reclutamiento radica en que tiende a ser menos subjetiva y más refinada: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentamiento de las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos más idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo (Grados, 2003).

Así mismo si no se hiciera el proceso de reclutamiento en las empresas u organizaciones no existiría el factor humano pertinente, para ocupar las vacantes disponibles dentro de la empresa. Es por tal motivo que las empresas optan por el proceso de reclutamiento, ya que su principal finalidad es: Conseguir un grupo numeroso de candidatos, que permita seleccionar a los empleados calificados necesarios.

Grados (2003) menciona que para la mayor eficacia de una empresa u organización, es determinante el proceso de reclutamiento, pues esto permite escoger al personal más adecuado disponible en el mercado de trabajo. Además precisa al reclutamiento como la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Mientras que para Wayne (2005), el reclutamiento es el conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.

Para Wayne, es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Para Llanos (2005), este proceso consiste en identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así

un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

En consideración con los autores antes mencionados podemos decir que la finalidad del proceso de reclutamiento es contar con un grupo de candidatos, para seleccionar a los empleados calificados necesarios.

## **2.2 REQUISICIÓN DE LA VACANTE**

Como parte inicial del proceso de integración de personal a la organización se debe generar una vacante en algún área de la organización, que es indispensable para dar inicio al proceso de reclutamiento, a este documento se le denomina requisición de personal o de la vacante y deberá ser emitido por parte del área que lo solicita, ya sea de remplazo o de nueva creación o bien alguna promoción de un empleado. Grados (2003) define esta requisición como el formato con el que un área de la organización solicita el ingreso de uno o más individuos, especificando el perfil profesional y laboral con que deben contar.

El psicólogo, al recibir una requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa. Cuando se tramita una requisición al departamento de personal, deben estar claros los datos del candidato.

Definitivamente esta información no es de carácter psicológico, ya que procede de un área no relacionada con este campo. En estos casos, el psicólogo transcribirá la información de carácter psicológico y así seleccionará al candidato mejor preparado con base en el perfil que resulte de los datos, que permitan elaborar un método más adecuado de evaluación. Estos datos se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y habilidad. La estructuración de una batería psicológica debe estar basada directamente en los datos contenidos en el perfil y éste, a su vez, en los que presenta la requisición.

Las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización,

etc., que el puesto requiera. Las características de habilidades se refieren a condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor a desempeñar. Las de personalidad se refieren a los factores internos como motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etc.

Este documento debe contener datos del perfil del puesto, tanto administrativos como psicológicos, tales como:

#### Administrativo

- Título del puesto.
- Fecha de solicitud de cobertura de la vacante.
- Área donde se genero la vacante.
- Motivo que genera la vacante.
- Remuneración económica de ese puesto de trabajo.
- Firmas de autorización para la cobertura de las vacantes.

#### Psicológico

- Los requerimientos del puesto.
- Las competencias conductuales y técnicas.

Esto ayudará al reclutador a planear el proceso de reclutamiento y le permitirá contar con elementos básicos para realizar una preselección de personal.

Además sirve como documento de revisión para la organización ya que aquí se requieren firmas de autorización para la cobertura de la vacante

## **2.3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO**

Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente como proveedores de candidatos que presentan probabilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización.

Para poder tener un adecuado reclutamiento, es necesario contar con las herramientas necesarias para atraer a los posibles candidatos. Estas herramientas son mejor conocidas como fuentes de reclutamiento.

Para Wayne (2005), las fuentes de reclutamiento son los lugares de origen donde se podrán encontrar los recursos humanos necesarios.

Si bien, se ha comprobado que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades. Es importante recalcar, que cuando un psicólogo se enrola dentro de un trabajo de reclutamiento, con el paso del tiempo depende de las necesidades y exigencias de la empresa y por lo tanto es preciso que tenga conocimiento del manejo de las fuentes del reclutamiento (Wayne, 2005).

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

### **FUENTES INTERNAS**

Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno. Entre las que desempeñan un papel importante en una empresa se encuentran las siguientes:

## SINDICATOS

Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento en el que la empresa requiera personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato.

## ARCHIVO O CARTERA DE PERSONAL

Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados, probablemente en una base de datos computarizada, sin haberse utilizado por que se cubrió la vacante en cuestión.

## FAMILIARES Y RECOMENDADOS

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

## PROMOCIÓN O TRANSFERENCIA INTERNA DEL PERSONAL

Esto sucede cuando el psicólogo estudia las plantillas, los inventarios de los recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido en forma horizontal), según el caso, al puesto vacante.

Chiavenato (2007) plantea que existen ventajas y desventajas dentro del reclutamiento interno:

## VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.

- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

#### DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí.
- Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación; aunque la organización puede desarrollar esfuerzos destinados a presentar soluciones importadas de otras empresas.

## **FUENTES EXTERNAS**

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

### **PROFESIONALES Y EDUCATIVAS**

En estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad, que satisfagan las necesidades de la empresa. Existen también, dentro de algunas instituciones educativas, proyectos de vinculación profesional, reclutamiento de amateurs y ferias de reclutamiento.

### **ASOCIACIONES PROFESIONALES**

Cuando se requiere personal con experiencia en determinado campo científico, tecnológico o profesional, el psicólogo reclutador puede tener contactos con las distintas asociaciones profesionales, que proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.

### **BOLSAS DE TRABAJO**

Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en diversas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios de manera gratuita para el trabajador; a ellas puede recurrir también la empresa y solicitar candidatos, por ejemplo, la bolsa universitaria de trabajo.

### **AGENCIAS DE COLOCACIÓN**

Estas agencias no cobran al candidato, si no a la empresa.

### **LA PUERTA DE LA CALLE**

Esto ocurre cuando un candidato, se presenta sin que haya existido algún aviso para él por parte de la empresa; es decir, el candidato acude de manera espontánea.

Chiavenato (2007) plantea que existen ventajas y desventajas dentro del reclutamiento externo:

#### VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

- La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

#### DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

#### **2.4 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO**

Los medios de reclutamiento son las diferentes formas o conductos que se utilizan para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así atraerlos hacia la organización (Chiavenato, 1999).

Específicamente un medio de reclutamiento consiste en informar a las diversas fuentes la necesidad de cobertura de vacantes y las características de su respectivo Perfil Ocupacional, con la finalidad de interesar a posibles candidatos y atraerlos hacia la empresa.

Entre los medios de reclutamiento más usuales tenemos: Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores. Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior Los avisos de convocatorias publicados en diarios y revistas especializadas

Grados (2003) menciona que estos medios son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y, en fin, a distintos estratos sociales y educativos. Los medios que se usan ordinariamente dentro del reclutamiento son:

## MEDIOS IMPRESOS

La prensa es el medio más utilizado en reclutamiento de personal. Además, la prensa ofrece la seguridad de que la información emitida llegará con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos deseados.

Los anuncios en prensa pueden ser en general de dos tipos: cerrado o abierto. En el primero, los requisitos son específicos e inflexibles: "Experiencia mínima de seis meses en administración de personal", mientras que el anuncio abierto incluye aspectos generales como: "Con o sin experiencia en el ramo.

## BOLETINES Y FOLLETOS

Se utilizan cuando se pretende captar personal de nivel operativo, y para ello se realizan impresos que se colocan donde transita mas la gente, como casetas telefónicas, y cerca de la salida de transportes públicos.

## RADIO Y TELEVISIÓN

Se utiliza para conseguir de manera urgente candidatos, sin embargo, pocas empresas lo utilizan pues tiene un alto costo.

## GRUPOS DE INTERCAMBIO

Se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre las diferentes vacantes de la organización. De igual manera, se boletinan candidatos viables de ocupar vacantes en otras organizaciones cuando no se tiene algún puesto que ofrecer de acuerdo con sus características.

## INTERNET

A través de este medio, los usuarios pueden acceder a una verdadera estrategia para conseguir el mejor empleo, mismo que repercute en las empresas al contratar al mejor postulante. El uso de la tecnología se ve reflejado en este medio el cual permite, además de la utilización de bolsas de trabajo "virtuales" (puesto que sólo existen en el ciberespacio), el envío de información por medio de correo electrónico. Facilita el envío de documentos de texto, imágenes digitalizadas y gráficos, entre otros.

## FERIAS DE RECLUTAMIENTO

En este tipo de evento se reúnen un gran número de empresas, que tienen por objetivo reclutar candidatos de manera masiva, la difusión de estos medios son pagados por el gobierno local.

## **2.5 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Es indispensable la existencia de un documento conciso de información que permita a los vacantes identificar la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. A este documento se le llama Descripción del puesto.

Dessler (2004), lo define como la presentación escrita de la naturaleza y el contenido de un puesto determinado dentro de una organización. Principalmente explica los objetivos, responsabilidades, funciones y relaciones de trabajo del puesto. Además, menciona que para poder realizar una descripción de puesto se necesita tener los datos de qué departamento solicita el personal quién lo aprueba, la descripción específica del puesto o responsabilidades del puesto.

Para Chiavenato (1999), la descripción del puesto se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones.

Si bien, es necesario describir un puesto, para conocer su contenido. La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Un puesto puede ser descrito como una unidad de las organizaciones, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. Los deberes y las responsabilidades de un puesto corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con los que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa.

## **2.6 ANÁLISIS DEL PUESTO**

Es necesaria la existencia de un proceso que permita determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto.

Wayne (1989), describe este proceso como el análisis de puestos, siendo este el descubrimiento de las conductas del empleado que son necesarias para que el puesto sea desempeñado con éxito. Sin embargo, la medición de las características del puesto no es completa si se limita a una simple descripción de los deberes del puesto; debe dar el siguiente paso para determinar las conductas significativas que distinguen el fracaso y el éxito en el puesto. La enumeración de tales conductas proporciona la base de la selección, adiestramiento, compensación y diseño de especificaciones. Para Gamma (1992) el análisis de puestos, es conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz y eficiente. Plantea al análisis de puestos como una técnica, que es útil para obtener toda la información necesaria que nos describa en forma mas sencilla y clara cada uno de los puestos que integran una organización. La técnica del análisis de puestos consta de cinco pasos:

- 1) Recabar metódicamente todos los datos con integridad y precisión, esto quiere decir que se debe de entrevistar a la persona que desempeña el puesto en forma mas eficiente según los requerimientos de la organización.
- 2) Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo de los objetivos que el trabajador quiere alcanzar con su trabajo. Es decir, las perspectivas del trabajo en la organización y las del trabajador.
- 3) Ordenar por escrito en forma clara y precisa los datos obtenidos en los apartados de un formato especialmente para llevar acabo el análisis del puesto.
- 4) Realizar un informe final con los datos obtenidos en el análisis de puestos.
- 5) Archivar los resultados de los análisis de puestos para lograr un manejo y aprovechamiento óptimo de los datos.

De acuerdo con las características tan especiales que toda organización tiene, se ha observado que la técnica de análisis de puestos es una necesidad tanto para ubicar en un puesto a la persona “adecuada” como para llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación. Existe una clasificación del análisis de puestos según la necesidad (Gamma, 1992):

- Necesidad legal: se refiere a que en toda relación de trabajo existen dos partes; por un lado, la organización (patrón) y por otro lado el trabajador. Dicho de otra forma, los medios de trabajo y la fuerza de trabajo.
- Necesidad social: cuando se refiere a que en toda organización las relaciones que se dan entre los recursos humanos van a tener una importante repercusión para la misma.
- Necesidad de productividad: es indiscutible que toda organización requiere de un desarrollo constante, por tal motivo es preocupación de altos directivos, contar con los recursos humanos capaces para desempeñar en forma eficiente y productiva los diferentes puestos de trabajo. Sin embargo la mejor forma de lograr la productividad es la de proporcionar un entrenamiento adecuado a las personas de nuevo ingreso, las que van a ser promovidas a otro, o bien, las que requieren de este para desempeñar sus tareas de una manera eficiente.

En términos generales, el análisis de puestos consiste de la definición de un puesto en términos de las conductas necesarias para cumplir con el. Éste incluye dos componentes principales: descripción y especificación del puesto. La descripción del puesto identifica las características físicas y ambientales del trabajo a realizar, mientras que la especificación del mismo detalla las características personales necesarias para realizar dicho trabajo. Ahora bien, existen varias situaciones que suelen llevar a la administración a pensar en la necesidad de realizar un análisis de puesto como los siguientes (Gregory, 2001): Cuando se funda la organización. Cuando se crean nuevos puestos. Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultado de nuevas tecnologías o procedimientos.



### 3.1 DEFINICION DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es una función fundamental para las organizaciones, pues dentro de ella donde escogemos a los candidatos más adecuados para ocupar los cargos existentes dentro de las organizaciones, de tal manera que la eficacia de la organización aumentara, pues se ha hecho una buena elección.

Para Grados (2003) la selección de personal se define como la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. El Objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa.

Por su parte, Arias (1983), define el proceso de selección como el análisis de las habilidades y capacidades de los solicitantes acordes al puesto a desempeñar, a fin de decidir, sobre fases objetivas, y sobre cuales tiene mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un futuro desarrollo tanto personal como de la organización.

La importancia de una buena selección, radica en tener el mejor personal laborando dentro de la empresa (Grados, 2003).

La evaluación de la selección debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos (Guillen, 2000):

- Experiencia laboral.
- Trayectoria académica.
- Aspectos psicológicos.

Los cuales son componentes básicos de la personalidad de un individuo que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y específicamente en su ámbito laboral.

## **3.2 PROCESO DE SELECCIÓN**

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes (Chiavenato, 1999).

### **ELABORACIÓN DEL PERFIL**

El psicólogo, al recibir una requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa. Transcribiendo la información de carácter psicológico y seleccionar al candidato mejor preparado con base en el perfil que resulte de los datos, que permitan elaborar un método mas adecuado de la evaluación. Estos datos se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y habilidad, datos que serán evaluados para todos los puestos, a través de diferentes evaluaciones psicológicas.

Las características intelectuales estarán determinadas por factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc., que el puesto requiera.

Las características de habilidades se refieren a condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor a desempeñar. Las de personalidad se refieren a los factores internos como motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etc.

### **PRESOLICITUD**

Durante las dos últimas décadas, ocurrieron cambios substanciales en los procedimientos y políticas de reclutamiento. Se utilizan medios de comunicación masivos, agencias de empleo, instituciones educativas, referencias en donde las personas interesadas llenaran la presolicitud. La presolicitud reúne los datos básicos del candidato, tomando aspectos generales, con el fin de examinar su situación actual, y de confirmar los datos proporcionados para comprobar su veracidad. La mayoría de las compañías requieren que se complementen formas de presolicitud, debido a que proporcionan un método rápido y sistemático para obtener una variedad de información acerca del solicitante.

El propósito de la pre-solicitud, es obtener básicamente información general del candidato, a efecto de iniciar el proceso de solicitud. La pre-solicitud de empleo requiere datos de tipo personal, académico, laboral y algunos elementos de aptitud acerca del motivo de la vinculación con la organización. La presolicitud es muy útil cuando se tiene gran afluencia de candidatos para un puesto, permitiendo apreciar de manera más rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto (Grados, 2003).

## **SOLICITUD**

La información recogida en las solicitudes de empleo, se toma generalmente como base para continuar explorando los antecedentes ocupacionales del solicitante. Su uso práctico está confirmado por investigaciones y experiencias que muestran que la solicitud es un componente valioso en el proceso de selección de personal (Tucker, 1977).

Según Grados (2003), la solicitud, es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato, como son:

DATOS PERSONALES. Proporcionan conocimientos específicos de la persona, como son: nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso, etc.

DATOS ESCOLARES. Se relacionan con la preparación escolar del candidato, desde su inicio hasta su fin. Dónde, cuándo, en que tipo de escuela, etc.

EXPERIENCIA OCUPACIONAL. Proporciona información de la actividad profesional, técnica o de mano de obra del candidato; que tiempo lo ha desempeñado, que otro tipo de actividades ha realizado, donde ha laborado, causas de la renuncia, etc.

DATOS FAMILIARES. Proporcionan información sobre los padres, el numero de hermanos, actividad escolar de los mismos, contribución económica, etc.

REFERENCIAS PERSONALES. Son aquellas personas que pueden proporcionar información acerca del candidato, como es el tiempo que tienen de conocerlo, además de identificar sus hábitos y manera de proceder en su interacción con la gente que le rodea.

GENERALES. Son datos que pueden ser de utilidad para la empresa y que van de acuerdo con las políticas, necesidades, etc., de la misma. Algunas empresas piden, por ejemplo, que el candidato redacte una pequeña carta en la que solicite empleo a dicha compañía.

Es importante mencionar que el diseño de la solicitud está determinado por las políticas y necesidades de la empresa, y puede ser de diversas formas, tamaños, etc.

## **ENTREVISTA**

Llanos (2005) define a la entrevista como el proceso de comunicación entre un entrevistador experto y un candidato para ocupar una jerarquía dentro de una organización.

## **EVALUACIÓN TÉCNICA**

La evaluación técnica proporciona datos importantes respecto al candidato, como son conocimientos o pautas conductuales, que le servirán para desempeñarse de manera adecuada. A estos conocimientos, adquiridos en algún plantel educativo o institución, se le denomina preparación académica. A los adquiridos en un empleo anterior, se le denomina experiencia. Los candidatos recién egresados de algún centro profesional no han adquirido dicha experiencia, pero sí tienen los conocimientos que en un momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una labor.

Es importante subrayar que la evaluación técnica debe realizarse antes que la psicológica, para que la empresa ahorre en tiempo y costos. De hecho, no tendría ningún objeto que continuara con las siguientes fases de selección una persona que con base en el análisis de puestos no reuniera los requisitos técnicos pedidos por la empresa.

## **EVALUACIÓN PSICOLOGICA**

Dentro de la evaluación psicológica se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo (Alles, 2002).

Para Grados (2003) los tres niveles más importantes en el proceso de reclutamiento y selección son los siguientes:

- Nivel obrero u operativo.
- Nivel medio o mandos intermedios.
- Nivel ejecutivo o gerencial.

## EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA

La evaluación socioeconómica permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial. Para Alles (2002), es de suma importancia conocer el nivel económico del solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo.

- **Visita domiciliaria.** El estudio socioeconómico inicia a través de una visita al domicilio del candidato con la finalidad de describir las condiciones del inmueble y el nivel sociocultural y familiar de la persona.
- **Investigación de referencias ocupacionales.** En esta etapa del proceso de selección se investigan los antecedentes del aspirante, con la finalidad de constatar si el candidato trabajó realmente en las empresas que mencionó. Se investiga la honestidad, puntualidad, responsabilidad, capacidad para supervisar o, en su caso, recibir órdenes. Toda la información obtenida debe estar respaldada por documentos que ratifiquen la veracidad de los datos.
- **Contratación de despachos:** La información socioeconómica generalmente se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por una trabajadora social o por el personal del área de recursos humanos de la empresa. Sin embargo, en la mayor parte de los casos, este proceso se realiza a través de despachos u organizaciones que proporcionen el servicio de estudio socioeconómico e investigaciones laborales. Esto se debe a que es una función que requiere de una infraestructura y planta de personal incosteables para la empresa en muchos de los casos; además de que facilita el control y seguimiento de los estudios supervisando a un despacho y no a un grupo de encuestadores.

## **EXAMEN MÉDICO**

El examen médico es un paso más del proceso de selección que debe hacerse, antes de contratar, con el propósito de asegurarse que la salud de los solicitantes es adecuada para llenar los requisitos del trabajo. Otro de los objetivos que se persigue es determinar la incapacidad causada por el trabajador bajo las leyes del seguro social. Los objetivos anteriores hacen que se cumplan las siguientes metas:

- Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- Evitar que algún aspirante con padecimiento infectocontagioso pueda transmitir el mal.
- Proporcionar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.
- Finalmente, a través de los exámenes de laboratorio se podrá detectar a aquellos solicitantes con situaciones tales como uso de drogas u otras causas.

Llanos (2005) plantea que esta fase comprende varios exámenes:

- Examen médico general completo, realizado por los profesionales de medicina contratados de planta en la organización (de preferencia).
- Exámenes de laboratorio completos.
- Exámenes de habilidades psicomotoras.

## **CONCLUSIÓN**

Integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizando todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto.

## **VALORACION Y DESICIÓN**

Con toda la información obtenida de los candidatos a lo largo del proceso de selección se obtiene un perfil profesional y otro personal que se compara con los predeterminados para el puesto, en lo que constituiría la valoración "objetiva" de los mismos.

Cuando se selecciona a alguien también se valora si esa persona va a encajar bien en la empresa. Con independencia de ser un buen profesional y una buena persona, no todos vamos a imbricarnos del mismo modo en una organización. La propia organización, el sistema de relaciones personales, el carácter de los compañeros de trabajo, etc. va a condicionar nuestra incorporación efectiva a la empresa.

Todo ello va a conformar un juicio sobre la persona más apropiada para el puesto, tomándose una decisión final a este respecto. Si bien la decisión, constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato.

## **CONTRATACIÓN**

Para Richino (2002) la contratación es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la Ley Federal del Trabajo y, dependiendo de las necesidades específicas de la empresa, pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

- Contrato por obra determinada.
- Contrato por tiempo determinado.
- Contrato por tiempo indeterminado.

### 3.3 ENTREVISTA

La entrevista es una de las técnicas más amplias y extensas utilizadas en las relaciones interpersonales. Es una técnica de análisis del comportamiento humano en el proceso de selección de personal, la cual tiene como finalidad inferir si las características de la estructura de carácter del entrevistado son adecuadas para llevar a cabo las funciones, responsabilidades y tareas que la jerarquía del puesto exige.

Para Sullivan (1977) la entrevista es una situación de comunicación vocal, en un grupo de dos, mas o menos voluntariamente, integrado, sobre una base de desarrollo progresivo de experto-cliente, con el propósito de elucidar pautas características de vida del sujeto entrevistado, y qué pautas y normas experimenta como particularmente productoras de dificultades o le parecen valiosas, y en la revelación de las cuales espera obtener algún beneficio.

Por su parte, Arias (1983) la entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recibir información, y en virtud de lo cual se toman determinadas decisiones.

Grados (2007) define la entrevista como una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de veces son benéficas para ambas partes.

Se dice benéfica porque, aunque se rechace a un candidato para un determinado puesto cuando no cumple con las características del perfil, se le están evitando frustraciones posteriores al enfrentarse a las exigencias del puesto.

En lo que respecta a la entrevista de selección se trata de realizar una evaluación de las características del candidato, sus trayectorias profesionales y personales y sus competencias conductuales, de manera que se presenta como uno de los pilares fundamentales del proceso de selección.

### 3.3.1 TIPOS DE ENTREVISTA

Existen diversos tipos de entrevistas que se clasifican según la finalidad que se pretende alcanzar.

#### ENTREVISTA INICIAL

Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de su conducta (Grados 2003). Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc. Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de pasante, cédula profesional, cartilla, etc., ésta es la fase indicada para conocer si el candidato cuenta con ellos.

Además la entrevista inicial es un contacto interpersonal breve, por medio del cual se evalúa presencia, disposición, interés en el puesto y coherencia entre la información escrita y verbal que el candidato ha proporcionado.

Dentro de la entrevista inicial existen diez preguntas básicas:

1. Nombre, edad, dirección, teléfono, escolaridad.
2. Experiencia laboral, cuáles fueron sus empleos anteriores y qué resultados obtuvo.
3. Motivo de la salida de cada trabajo.
4. Habilidades o conocimientos generales que posee.
5. Puesto deseado.
6. Sueldo deseado.
7. Datos familiares, el nombre de los padres, con quien vive, etc.
8. Pasatiempos.
9. Referencias personales.
10. Metas.

## ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Existen personas que están mejor capacitadas que otras para desempeñar una cierta tarea, así como el hecho evidente de que nadie puede hacer bien todas las cosas, este conocimiento ha dado lugar a que se haya intentado encontrar un método rápido, conveniente y adecuado para medir las habilidades del candidato, este método rápido y conveniente es la entrevista por selección (Richino, 2002).

La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal, es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores. Esta entrevista sirve para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión. Así mismo, sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione de modo adecuado dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se requiere cubrir.

Los objetivos del entrevistador son (Morgan, 1973):

- Conocer al candidato.
- Probar sus actitudes personales.
- Verificar la personalidad y compatibilidad con el ambiente de trabajo.
- Evaluar las competencias del candidato para el desarrollo eficaz del puesto.
- Transmitir una imagen adecuada de la empresa e informar al candidato sobre la Empresa y el puesto.

Los objetivos del entrevistado son (Morgan, 1973):

- Mostrar que nuestro perfil profesional y personal se adecua al del puesto ofertado.
- Demostrar su competencia laboral para el puesto, su interés en el mismo: sabe, quiere y puede desempeñar el puesto de trabajo.
- Causar una impresión positiva.
- Transmitir la información que nos solicitan de manera positiva y sincera.

Para Grados (2007) existen diferentes tipos de entrevistas:

## ENTREVISTA DIRECTA

Se realizan preguntas de acuerdo a un interrogatorio previamente diseñado, dichas preguntas van encaminadas a obtener información sobre áreas más específicas. Esta entrevista es la que más se utiliza en la primera fase del proceso de selección, debido a las ventajas que presenta en cuanto a tiempo; además sirve como filtro para ver que candidatos cubren los requisitos mínimos para el puesto.

## ENTREVISTA INDIRECTA

Permite que el entrevistador formule preguntas que no están predeterminadas, el cual infiere sobre varios temas en la medida en que se presenten, se evalúa el potencial que tiene el candidato para desenvolverse dentro del puesto.

## ENTREVISTA MIXTA

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y con preguntas no estructuradas, La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

## ENTREVISTA ACERTADA

El proceso de entrevista acertada permite al ejecutivo tomar decisiones más adecuadas en la selección de personal, pudiéndose dividir en cuatro etapas:

1. Tratar de identificar el comportamiento pasado del candidato para predecir su conducta futura.
2. Identificar los requisitos más significativos que el puesto exige.
3. Utilizar técnicas y habilidades eficaces de la entrevista.
4. Intercambiar opiniones con otros entrevistadores en relación con el candidato.

### 3.3.2 ETAPAS DE LA ENTREVISTA

Grados (2007), propone una estructura de la entrevista en donde menciona las etapas en las que se encuentra dividida:

#### APERTURA

Es el primer contacto ente el selector y el postulante. Esta etapa es muy importante dado que se corresponde con la "Primera impresión" que se obtiene del postulante en cuanto a aspectos no formales como ser su presencia, trato. Debemos tener en cuenta como se presenta, si saluda o no, cómo lo hace, extiende su mano, cómo se sienta. Con éstos modos de conductas ya se pueden ir generando hipótesis de su estilo de interrelación con otras personas y por supuesto de cómo puede llegar a comportarse en el ámbito laboral.

#### RAPPORT

Creación de un ambiente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad. Hay comportamientos y actitudes que contribuyen a establecer el rapport como: tratar con cortesía, interesarse al escuchar, aclarar que la información se tratara confidencialmente y buscar privacidad en la entrevista. De la misma manera como pueden darse comportamientos y actitudes que facilitan el establecimiento del rapport, hay otras que pueden perjudicarlo, tales como: el sarcasmo, contestar el teléfono, así mismo, otros de los errores que pueden cometer en esta parte de la entrevista es tratar con condescendencia al entrevistado, hacer preguntas en sucesión rápida o poner a prueba su veracidad de manera abierta o claridosa. Como parte del rapport existen dos aspectos:

1. Approach. Es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo con el tipo de entrevista y objetivo de la misma. Entre otras palabras de marcar esta distancia se encuentra el tuteo, o por el contrario, hablar de usted, la posición del escritorio en el lugar donde se realiza la entrevista, etc.

2. Empatía. Es la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así, entenderla mejor.

## DESARROLLO

Es la parte central de la entrevista, en ella se obtiene mayor información, de datos generales y escolaridad. Implica una gran capacidad de percepción por parte del entrevistador para registrar todas y cada una de las conductas y actitudes que emite el entrevistado. En esta etapa se obtiene mayor cantidad de información.

## CIMA

En esta etapa se abordan temas más personales y significativos, como son sus metas e inquietudes, su familia, concepto de sí mismo, salud, etc. Esta etapa se caracteriza por una mayor participación por parte del entrevistado y una mínima intervención del entrevistador.

## CIERRE

Es un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista está a punto de finalizar. Se puede preguntar al candidato si no tiene algo más que agregar, o bien, si no tiene alguna duda que desee aclarar.



## 4.1 DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN PSICOMETRICA INDUSTRIAL

La importancia de la aplicación de evaluaciones psicométricas, test y evaluaciones psicológicas es el mismo que ha prevalecido durante este siglo: evaluar el comportamiento, las capacidades mentales y otras características personales con el objeto de ayudar en los juicios, predicciones y decisiones de las personas.

En lo que respecta a la aplicación de evaluaciones psicométricas laborales se basan en el análisis de una muestra del comportamiento del individuo examinado en condiciones estandarizadas, que indican sus rasgos característicos, y para predecir un probable comportamiento futuro en la ejecución de un trabajo determinado, es decir, es una medida objetiva y estándar de un esquema de comportamiento. Esta evaluación psicométrica tiene como objetivo elaborar un perfil de personalidad laboral, es decir de las características relacionadas con el perfil de posición.

Alles (2005), define a las evaluaciones psicológicas como evaluaciones específicas sobre la personalidad en relación con un determinado puesto de trabajo y el entorno laboral.

Para Grados (2003) una batería psicológica es un conjunto de pruebas mediante las que se trata de obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades. Para seleccionar las evaluaciones que formaran parte de la batería, es necesario considerar que las pruebas deben de tener las siguientes características:

1. Gradual: que su resultado pueda ser expresado en cifras.
2. Estandarizada: que fue verificada en un gran numero de sujetos.
3. Valida: que cuantifica con precisión lo que desea medir.
4. Confiable: que puede ser aplicada varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares y obtenerse resultados análogos.
5. Inédita: que la prueba no sea conocida por el examinado.

6. Debe contener dispersión: que los examinados puedan tipificarse en grupos, según su calificación.
7. Interesante: que atraiga la atención del examinado.
8. Resultados uniformes: que los resultados sean rígidos que no puedan ser variados.
9. Objetiva: que los resultados no dependan de las opiniones ni juicios personales.
10. Constante: que no deberá alterarse sin previa autorización.

Existen además otras características que deben considerarse dentro de las baterías en relación al proceso de reclutamiento y selección de personal según Grados (2003):

- Según el puesto: con base al propio análisis de puestos se establecen las competencias laborales más necesarias a evaluar para un puesto determinado.
- Según el tiempo: las pruebas deben requerir de poca inversión de tiempo, tanto para su administración como para su calificación e interpretación de los datos.
- Según el costo: es impertinente también tomar en cuenta el costo en todos los sentidos de la aplicación de la prueba, y que demás esta se ajuste a lo requerido.

Otro de los aspectos importantes a considerar es la posición jerárquica que ocupa la vacante en la organización, existen tres niveles:

- *Nivel ejecutivo o gerencial:* estos son aplicados a puestos altos o gerenciales, puestos de los que depende una empresa o un sector importante de la empresa. Dentro de este nivel se encuentra un grado alto de responsabilidad, planeación, organización, dirección y control. Lo integran personas con educación superior.

- *Nivel medio o mandos intermedios*: pueden ser personas que tienen la responsabilidad de brindar una respuesta o tomar una decisión en ciertos momentos, sin embargo, no llegan al grado de tener que resolver problemas. Pueden tener personal a su cargo, pero también tendrán a alguien que los respalde y los apoye. Este nivel agrupa gerentes de ventas, jefes de departamentos, jefes de oficina, secretarías ejecutivas y similares. Lo integran personas con educación media superior o técnicos.
  
- *Nivel obrero u operativo*: este nivel implica tareas o actividades manuales y rutinarias. Comprende empleados tales mensajeros, personal de limpieza, obreros, maquiladores, etc.

## **4.2 BATERIA DE PRUEBAS**

La batería de pruebas, es un conjunto de pruebas coordinadas que abarcan diferentes áreas de contenido y niveles de edad o grado. Dentro de la evaluación psicológica que es aplicada al candidato, se aplica esta batería de pruebas, que son elaboradas de acuerdo a la posición jerárquica que ocupa la vacante en la organización (Hogan, 2004).

Para Grados (2003) el diseño de batería de pruebas dentro del área laboral es:

- Pruebas de inteligencia
- Pruebas de personalidad
- Pruebas de intereses
- Pruebas de aptitudes
- Pruebas de comportamiento laboral

Un aspecto a recalcar es la importancia que tiene la evaluación de aspectos emocionales y motivacionales, pues estos contribuyen positivamente al desarrollo personal de los individuos , sin embargo, dentro del proceso de reclutamiento y

selección, las pruebas de inteligencia, personalidad, intereses, aptitudes y comportamiento laboral, son las que nos competen. En el caso de las evaluaciones emocionales y motivacionales deberán ser atendidas por psicólogos expertos en el tema de salud e higiene laboral, una vez que la persona halla sido seleccionada para cubrir la vacante. (Gil, 2009).

**PRUEBAS DE INTELIGENCIA:** estas pruebas evalúan la capacidad para resolver situaciones del entorno a través de los siguientes factores: Factor general de inteligencia (factor g). Factores específicos de la inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc. (Rapaport, 1992). Algunas pruebas de inteligencia utilizadas dentro del ámbito laboral son: Barsit, Beta, Dominos, Raven, Wais, Wonderlic, etc. (ver tabla 1)

**PRUEBAS DE PERSONALIDAD:** estas pruebas evalúan los rasgos, cualidades o conductas que determinan la individualidad de una persona; esta información ayuda a pronosticar la conducta (Gregory, 2001). Algunas pruebas de personalidad utilizadas dentro del ámbito laboral son: Gordon, HTP, Lifo, Lúsher, 16 FP, etc. (ver tabla 2)

**PRUEBAS DE INTERESES:** evalúan la capacidad total de aprender del candidato, y el rendimiento de una persona en un área determinada, proporcionando una puntuación para determinar una calificación del desarrollo de cierta habilidad que el individuo presenta para desarrollar una tarea correcta (Grados, 2003). Algunas pruebas de intereses utilizadas dentro del ámbito laboral son: Hartman, Kuder, Zavic, etc. (ver tabla 3)

**PRUEBAS DE APTITUDES:** evalúan uno o más segmentos claramente definidos y relativamente homogéneos de una capacidad; tiene dos variedades: pruebas de una sola aptitud y baterías de prueba de aptitud múltiples (Gregory, 2001).

Algunas pruebas de aptitudes utilizadas dentro del ámbito laboral son: Habilidades numéricas, Razonamiento abstracto, mecánico, verbal, etc. (ver tabla 4)

**PRUEBAS DE COMPORTAMIENTO LABORAL:** Predicen tendencias de comportamiento en las personas bajo diferentes situaciones, así como las características que se requieren para desempeñarse en un puesto. Algunas pruebas de comportamiento laboral son: Cleaver, Human Side, etc. (ver tabla 5)

INTELIGENCIA	
PRUEBA	¿QUE EVALÚA?
RAVEN	El Test de Matrices Progresivas Escala Avanzada consta de dos series:  La serie I se utiliza para familiarizar al sujeto con el método de trabajo y para obtener una indicación de su aptitud. La serie II se utiliza para evaluar la eficiencia intelectual de personas con una capacidad intelectual superior al término medio, y permite establecer la diferencia entre individuos de una aptitud incluso superior (Raven, 1993). Se aplica a nivel gerencial o alto y a nivel medio o mandos intermedios.
DOMINOS	Mide el factor G de la inteligencia de los sujetos (capacidad de inteligencia general) en función de sus facultades lógicas (Anstey, 1955). Se aplica a nivel gerencial o alto y a nivel medio o mandos intermedios.
WAIS	Evalúa la inteligencia global, entendida como concepto de CI. Se obtienen tres C.I.: verbal, manipulativo y total. (Wechsler, 2001) Se aplica a nivel gerencial o alto y a nivel medio o mandos intermedios.

BARSIT	Evalúa la aptitud para aprender, mediante la valoración de factores de inteligencia verbal y razonamiento numérico, haciendo intervenir elementos cognoscitivos lógicos-verbales y de información general principalmente. Se aplica a nivel bajo u operativo.
BETTA	Evalúa la inteligencia sobre área verbal, habilidad de planear, resolver problemas desempeño y discriminación visual, entre otras. Se utiliza para la selección y clasificación de personal no calificado en la industria (Sección de Estudios, 1984)Se aplica a nivel medio o mandos intermedios y a nivel bajo u operativo.
WONDERLIC	Evalúa la habilidad cognoscitiva e interpretación del individuo, se adapta particularmente a las necesidades del negocio y de la industria. Se aplica a nivel gerencial o alto.

TABLA 1. COMPENDIO DE PRUEBAS DE INTELIGENCIA

<b>PERSONALIDAD</b>	
<b>PRUEBA</b>	<b>¿QUÉ EVALUA?</b>
GORDON	Esta prueba identifica fuerzas y talentos del evaluado y las formas en que las aplica en sus tareas gerenciales. Muestra como la persona puede incrementar su efectividad personal mediante la administración y manejo de sus orientaciones vitales. Se aplica a nivel gerencial o alto.
16 FACTORES DE PERSONALIDAD	La prueba 16PF personalidad mide la tendencia de personalidad en 16 factores clave. 1 sociabilidad. 2 solución de problemas. 3 estabilidad emocional. 4 dominancia. 5 impetuosidad. 6 responsabilidad. 7 empuje. 8 sensibilidad. 9 suspicacia. 10 imaginación. 11 diplomacia. 12 seguridad. 13 rebeldía. 14 individualismo. 15 Cumplimiento. 16 tensión (Aluja, 2002). Se aplica a nivel medio o mandos intermedios.

LÜSHER	<p>Evalúa la personalidad proyectiva del individuo utilizando 8 tarjetas de colores, determinando factores como habilidad para mantener eficiencia máxima en largos periodos, determinando si la persona pertenece al llamado grupo laboral que evalúa la constancia, fuerza de voluntad y espontaneidad esta ultima para medir el rendimiento en el trabajo u objetivos. Se aplica a nivel gerencial o alto; a nivel medio o mandos intermedios y a nivel bajo u operativo.</p>
HTP	<p>Es una prueba proyectiva Casa- Árbol- Persona (H-T-P por sus siglas en ingles) para obtener información acerca de la manera en que un individuo experimenta su yo en relación con los demás ( Buck, 2002). La realización de dibujos constituye una de las muchas formas del lenguaje simbólico, que moviliza niveles relativamente primitivos de la personalidad. Se aplica a nivel gerencial o alto; a nivel medio o mandos intermedios y a nivel bajo u operativo.</p>
LIFO	<p>Identifica fuerzas y talentos del evaluado y la forma en que las aplica en sus tareas gerenciales. Muestra como la persona puede incrementar su efectividad personal mediante la administración y manejo de sus orientaciones vitales. Se aplica a nivel gerencial o alto.  <a href="http://www.humsoftware.com/Paginas/Sel-Psicometricos.htm#lifo">http://www.humsoftware.com/Paginas/Sel-Psicometricos.htm#lifo</a></p>

TABLA 2. COMPENDIO DE PRUEBAS DE PERSONALIDAD

INTERESES	
KUDER	Es un inventario descriptivo en tanto mide los intereses <i>actuales</i> del examinado, “es decir, los que presenta en el mismo momento de la exploración (Castaño, 1983). Permite conocer en que áreas ocupacionales se manifiestan los intereses y preferencias del examinado y los tipos de actividades a los cuales, probablemente, le gustaría vincularse. Se aplica a nivel gerencial o alto y a nivel medio o mandos intermedios.
HARTMAN	Mide la capacidad de una persona para hacer juicios de valor concernientes al mundo y a uno mismo. Se aplica a nivel gerencial o alto y a nivel medio o mandos intermedios.
ZAVIC	Evalúa valores e intereses de la persona en actividades y/o situaciones que se presentan en el medio laboral. Se aplica a nivel gerencial o alto.

TABLA 3. COMPENDIO DE PRUEBAS DE INTERESES

APTITUDES	
RAZONAMIENTO ABSTRACTO	Evalúa la capacidad o aptitud para resolver problemas lógicos, deduciendo ciertas consecuencias de la situación planteada. Es decir, intentan descubrir la capacidad de razonamiento y análisis, factores mentales ambos muy vinculados a la inteligencia general. Se aplica a nivel gerencial o alto.
RAZONAMIENTO VERBAL	Evalúan la habilidad de comprender material escrito complejo, deducir información, y llegar a conclusiones relevantes. También incluyen ortografía, gramática, lógica y ejercicios con vocabulario. Se aplica a nivel gerencial o alto.
HABILIDAD NUMÉRICA	Miden capacidades tales como la rapidez para el cálculo combinados con la resistencia al desgaste a partir de tareas rutinarias que requieren de un gran nivel de atención y concentración con la dificultad añadida de la limitación temporal. Se aplica a nivel gerencial o alto; a nivel medio o mandos intermedios y a nivel bajo u operativo.
RAZONAMIENTO MECÁNICO	Evalúa la capacidad para manejar objetos y para comprender mecanismos. Esta aptitud se compone de un amplio abanico de capacidades, cuyo común denominador es el conocimiento y manejo de los conceptos propios de la Mecánica (Sección de Estudios, 1984). Se aplica a nivel medio o mandos intermedios y a nivel bajo u operativo.

TABLA4. COMPENDIO DE PRUEBAS DE APTITUDES

<b>COMPORTAMIENTO LABORAL</b>	
<b>CLEAVER</b>	<p>Evalúa el comportamiento del sujeto como líder de forma natural, motivado y bajo presión así como su desempeño en el puesto. Proporciona una descripción completa de la personalidad del individuo, haciendo énfasis en sus aptitudes para realizar diferentes labores sociales, su capacidad para desenvolverse con otras personas y relacionarse con ellas. Se aplica a nivel gerencial o alto y a nivel medio o mandos intermedios.</p> <p><a href="http://www.pir.es/temas_muestra_2011/05.%20EVALUACION%20EN%20PSICOLOGIA%20CLINICA.pdf">http://www.pir.es/temas_muestra_2011/05.%20EVALUACION%20EN%20PSICOLOGIA%20CLINICA.pdf</a></p>
<b>HUMAN SIDE</b>	<p>Mide empuje. Influencia con la gente, visión y apego a normas: arroja el estilo de liderazgo, comunicación, desarrollo de subordinados, manejo del tiempo. Se aplica a nivel gerencial o alto y a nivel medio o mandos intermedios.</p> <p><a href="http://www.pir.es/temas_muestra_2011/05.%20EVALUACION%20EN%20PSICOLOGIA%20CLINICA.pdf">http://www.pir.es/temas_muestra_2011/05.%20EVALUACION%20EN%20PSICOLOGIA%20CLINICA.pdf</a></p>

TABLA 5. COMPENDIO DE PRUEBAS DE COMPORTAMIENTO LABORAL

### 4.3 INTEGRACIÓN DEL REPORTE

Una vez que se cuenta con los resultados de las diferentes evaluaciones aplicadas al candidato, se procede a la elaboración de un reporte que los integre, dicho reporte debe redactarse, dentro de cada rubro, interrelacionando los diferentes puntos que incluyen los beneficios que se reflejarían en el desempeño del puesto y siempre en términos positivos, salvo cuando se requiera hacer alguna mención especial por la gravedad del asunto y se determine a la candidata no apto.

Para Richino (2000) el informe es una comunicación escrita y por lo tanto debe ser considerado desde el punto de vista de las características requeridas por el receptor al que va dirigida.

Un informe es confidencial, por que trata de un tema delicado como son las razones por las cuales una persona es propuesta o no para el destino que pretende; por lo tanto debe ser considerado únicamente por los que toman la decisión y el propio interesado, sin publico.

Es aconsejable contar con un modelo de informe, una forma, una secuencia, que favorezca la presentación de la información y el proceso de pensamiento del destinatario. Diseñar y mantener un modelo de informe sirve para organizar las ideas y para facilitarle al destinatario la recepción. Además, para que el informe cumpla su función esclarecedora, es necesario generar un campo favorable entre

la del evaluador y el vacante. Para construir este puente se recomienda usar como apoyo la descripción de los aspectos manifiestos de la conducta del candidato, durante la entrevista y su situación actual.

Pichot (1996) plantea que existen 3 tipos de reportes:

1. **Reporte cerrado:** En este reporte los resultados se expresan gráficamente, ya sea a través de rangos numéricos de 0 a 100, en forma porcentual o indicando la puntuación escala (CI, percentiles, etc.) arrojada por las diferentes pruebas realizadas al candidato.

Esta conclusión debe contener los siguientes datos: nombre del candidato, puesto que solicita y una explicación genérica o interpretación de los resultados expresados de acuerdo a las características más sobresalientes.

2. **Reporte abierto:** Es aquel que se construye en forma de oficio y debe contener los siguientes datos: nombre del candidato y puesto para el que es propuesto resultados obtenidos en las pruebas aplicadas de inteligencia, personalidad, intereses y aptitudes; diagnóstico y pronóstico, además nombre y firma de quién elaboró el reporte y su respectivo departamento.
3. No hay que olvidar que la presentación, ortografía y redacción (que debe hacerse en un lenguaje conciso, objetivo y cotidiano), hablan mucho de la imagen del psicólogo en este caso).
4. **Reporte mixto:** En este modelo se expresan los resultados combinados de las dos formas de conclusión anteriores. Hay que tener en consideración que existen aspectos subjetivos que se pueden expresar en la conclusión abierta, pero al hacer una gráfica en una conclusión cerrada, se dificulta esto.

Para disminuir los problemas en la comunicación de las conclusiones, es conveniente que el responsable defina y explique por escrito cada uno de los aspectos que esta midiendo, de manera que los ejecutivos puedan saber que significado tienen y no mal interpreten datos que pueden ser valiosos en alguna decisión.

Los apartados que integran el reporte son:

Datos personales: Nombre, sexo, escolaridad, edad, estado civil, no. de hijos, domicilio y teléfono

Resumen de experiencia laboral: Realizar una sinopsis de sus antecedentes laborales, tomando la información de su currículum, ubicándola en orden cronológico. Señalar el periodo que permaneció en la empresa, nombre de la organización, puesto que ocupó y los ascensos que tuvo durante su estancia.

Características personales: Descripción de las pruebas de personalidad e inteligencia, así como señalar como trabaja la persona bajo presión

Habilidades: Descripción de las características sobresalientes del candidato que tienen amplia relación con las que se requieren en el análisis de puestos. Descripción de pruebas de habilidades y aptitudes.

Conclusiones: Con base a los datos anteriores, vincular el análisis de puestos con el perfil del candidato y señalar las fortalezas y áreas de mejora de este último. Con base en este análisis determinar si es un candidato apto, apto con reservas o no es apto.

Firma: Nombre y firma de la persona que realiza el reporte.

Para Pichot (1996) es importante considerar los siguientes aspectos para la elaboración del reporte:

- El reporte debe estar libre de nombres de las pruebas, rangos o criterios numéricos.
- Debe estar redactado de forma clara y sin tecnicismos.
- Se hace referencia de la persona en el proceso de selección por su nombre y apellido y no con el término sujeto.
- La conclusión debe ser contundente: cubre o no cubre con el perfil, o bien se deben hacer recomendaciones al área o a la empresa correspondiente.
- El reporte no debe de ser mayor a 3 cuartillas.
- Cualquiera que sean los resultados no se proporcionan al candidato.



## EL QUEHACER DEL PSICÓLOGO EN LA EMPRESA

El psicólogo cumple múltiples funciones dentro de una empresa, pero dependiendo de la administración y normas de la empresa se orienta hacia determinada dirección. El psicólogo industrial, se ve involucrado en situaciones complejas, en su práctica deberá ofrecer alternativas que permitan tanto a los empleadores, como a los empleados desarrollar las habilidades necesarias que le permitan ajustarse a los cambios, como puede ser el trabajo bajo presión, el aumento de la productividad, control de aspecto psicosociales.

Además, el psicólogo industrial en su práctica deberá ofrecer alternativas que permitan tanto a los empleadores, como a los empleados desarrollar las habilidades necesarias que le permitan ajustarse a los cambios. La dificultad aparece cuando se encuentra superado por una realidad compleja, en donde existen factores estructurales más amplios que determinan que los márgenes de acción sean limitados (Robbins,1987).

Blum (1992), señala que principalmente las actividades que realiza un psicólogo industrial, puede agruparse en las siguientes categorías:

- Selección de personal: selección y evaluación de empleados y ejecutivos e investigaciones sobre criterios.
- Desarrollo del personal: evaluación del desempeño, medición de las actitudes, desarrollo de ejecutivos y consejo personal a los empleados.
- Ingeniería humana: diseño de equipos y productos.
- Estudio de la productividad: actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajadores como a la iluminación y al ambiente en general de trabajo.
- Administración: actividades referentes a las actividades administrativas.
- Otras: accidentes y seguridad; relaciones laborales.

Spector (2002) por su parte, considera que los psicólogos industriales participan en muy diferentes puestos en una amplia variedad de escenarios. Se suele dividir estos ámbitos en aquellos vinculados con la práctica y los dedicados a la investigación. Las actividades prácticas incluyen el empleo de los principios psicológicos en la resolución de los problemas de la vida real. La investigación proporciona los principios que pueden aplicarse a dicha práctica.

La mayor parte del esfuerzo de los psicólogos industriales se dirige al fortalecimiento de la efectividad y funcionamiento de las instituciones. Eso lo logran enfocándose en varios aspectos, incluyendo la selección de personas que puedan hacer un trabajo mejor, capacitándolas para un buen desempeño, configurando puestos que faciliten la tarea, o diseñando organizaciones que funcionen de manera mas optima.

Muchinsky (2007), plantea que las actividades realizadas por un psicólogo industrial, se encuentran dentro de cuatro escenarios principales:

1. Industria: 19% de los psicólogos industriales.
2. Administración pública: 12% de los psicólogos industriales.
3. Universidades: 35% de los psicólogos industriales.
4. Empresas de consultoría: 34% de los psicólogos industriales.

Para Álvarez (1995) existen cuatro factores asociados al papel del psicólogo industrial:

- Los criterios tradicionales de organización formal del trabajo, basados en una mentalidad mercantilista.
- La división jerárquica del trabajo.

- El énfasis en la labor del psicólogo de selección de personal en difíciles condiciones, dados los altos volúmenes de rotación de personal en las empresas.
- Las particularidades de la población a la cual se dirige la acción del psicólogo: personas con las capacidades para asumir los ritmos de trabajo imperantes, lo cual, en la práctica no siempre se logra.

De acuerdo con el autor, estos cuatro aspectos “estampan una impronta de dependencia y de limitación a las intervenciones científicas y profesionales de la psicología industrial”.

Si bien, lo que aquí nos interesa es el rol profesional del psicólogo que trabaja en el reclutamiento y selección de personal, quien está sufriendo una notable evolución, paralela a los cambios sociales, tecnológicos, económicos y hasta filosóficos que se están produciendo en el mundo actual en forma vertiginosa. Los nuevos conocimientos psicológicos, la aplicación de las nuevas tecnologías al reclutamiento y a la evaluación del personal, los cambios importantísimos en los mercados de trabajo, así como los nuevos y profundos retos de las organizaciones justifican la oportunidad de esta reflexión (Evans, 2010).

Un psicólogo se ha formado para percibir y comprender la conducta humana; en la tarea de selección debe utilizar sus recursos para comprender las características y necesidades del contexto solicitante y realizar una lectura diagnóstica y pronóstica de los candidatos posibles. A partir de esta percepción y de comprensión resultante, la tarea de selección es una propuesta de alianza con probabilidades de éxito y ciertos riesgos o condicionamientos, basada fundamentalmente en la consideración de aspectos actuales y potenciales de los candidatos, que buscan desplegar condiciones y llevar a delante proyectos (Richino, 2000).

## CONCLUSIONES

**La psicología industrial** es un área de aplicación de la psicología, cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales.

La psicología industrial moderna estudia el comportamiento con el propósito de aprovechar al máximo la potencialidad de ejecución y satisfacción personal. Por lo tanto, tiene responsabilidades para con los empleados y los patrones.

Si bien, este trabajo fue elaborado con la intención de comprender de una mejor forma el reclutamiento y selección dentro de una empresa y la importancia de escoger al personal más idóneo. Una organización es una unidad compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. La forma en que esas personas trabajan e interaccionan entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización.

En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las empresas tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general. Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor contingente posible para el éxito de la organización.

Podemos decir que el reclutamiento, es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. Este se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Ahora bien, la carrera de Psicología dentro de la FES-ZARAGOZA, tiene como misión formar psicólogos que favorezcan el desarrollo de individuos, grupos, organizaciones y comunidades con el propósito de incidir en el mejoramiento de su calidad de vida, a partir de una formación integral, sustentada en principios éticos, con una perspectiva reflexiva y constructiva del entorno nacional y mundial que les permita planear, evaluar, investigar e intervenir con fines de prevención, orientación, rehabilitación y promoción.

En cuanto al perfil profesional, la FES-ZARAGOZA pretende propiciar una formación flexible en la que se haga énfasis en lo formativo más que en lo informativo, de tal manera que el psicólogo desarrolle la habilidad para comprender y responder en forma crítica y reflexiva a las necesidades cambiantes de la sociedad (<http://www.zaragoza.unam.mx/licenciaturas/psicologia/>).

Además, el psicólogo se arma de habilidades relacionadas con el investigar, evaluar, tomar decisiones, prevenir e intervenir en diferentes escenarios públicos y privados, que le permiten interactuar en diferentes áreas de la psicología, como son la educativa, clínica, de la salud y social.

En lo que respecta a la de psicología industrial, es un área que se ha integrado al nuevo plan de estudios de la FES-ZARAGOZA, a través de materias vinculadas y/o encaminadas al ámbito industrial, que permitirá que aquellos egresados interesados en el área puedan contar con estos conocimientos como complemento para insertarse dentro del mercado laboral, a través de distintas áreas encaminadas al desarrollo de personal, como lo son:

- ❖ Reclutamiento

- ❖ Selección
- ❖ Formación de instructores
- ❖ Desarrollo organizacional
- ❖ Head hunter
- ❖ Liderazgo
- ❖ Coaching
- ❖ Manejo de conflictos
- ❖ Clima y cultura organizacional
- ❖ Psicología de las ventas
- ❖ Marketing
- ❖ Etc.

Si bien, el que el egresado cuente con un esquema amplio de competencias, le brinda la oportunidad de tener un mayor grado de competitividad ante psicólogos de diferentes escuelas de nivel superior (Tecnológico de Monterrey, universidad iberoamericana, Universidad del Valle de México, ITAM), que desde el pregrado los alumnos que egresan de la carrera de psicología, tienen materias vinculadas a los recursos humanos, lo cual favorece que esos egresados puedan ocupar puestos dentro de las empresas con mayor rapidez y con mayores sueldos.

No obstante, mucho se ha indagado de que en el reclutamiento y selección no se utiliza la psicología, que mas bien, es una área administrativa y que por lo tanto contadores, administradores y de mas pueden hacer este trabajo.

Si bien, es cierto, que estaremos realizando una actividad un tanto administrativa, pero podemos plantear que el psicólogo cuenta con herramientas, que le ha dotado su profesión, que le permite estar en ventaja a la hora de trabajar con la conducta de las personas, pues se tiene la habilidad de analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y poner a prueba ideas que se han obtenido a través de la investigación empírica.

Además, muchas veces se cree que la labor de un psicólogo dentro del reclutamiento y selección, solo se limita a la aplicación de pruebas psicológicas, y esto es falso, aspecto que podemos corroborar con los pasos que se deben seguir para contratar al personal idóneo. Uno de estos pasos, es la entrevista, es aquí donde nuestra profesión permite obtener información mas detallada sobre nuestro candidato, a través de la interacción psicólogo-individuo-organización. Relacionando información verbal y no verbal que nos brinda junto con factores externos e internos, como la temperatura, luminosidad, humedad, ruido, etc.

Otra habilidad a retomar del profesional en psicología, es el ojo clínico aquel que gracias al entrenamiento a lo largo de la profesión, puede ver más allá de lo evidente de las situaciones. Es decir que no solo se estará enfocando en la situación que se esta presentando en el momento del reclutamiento y la selección, sino, que tomara en cuenta, aspectos psicológicos que presente el candidato, como: nerviosismo, baja o alta autoestima, arrogancia, creatividad, etc. Siempre teniendo el debido cuidado de no caer en el efecto halo, que es un fenómeno psicológico, por el cual evaluamos a una persona a partir de un rasgo o cualidad determinada (Liebert, 1984).

Entonces podemos ver, que la psicología también entra dentro del proceso del reclutamiento y selección para encontrar al candidato idóneo para ocupar la vacante de una empresa. Por eso la necesidad de contar con este tipo de conocimientos complementarios para abrirnos paso en el mercado laboral.

## REFERENCIAS

- Arias, G. F. (1983). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas
- Alcalde, A. y Bensusán, G. (2000). *Trabajo y trabajadores en el México contemporáneo*. México: Porrúa.
- Alles, M. (2002). *Gestión por competencias*. Argentina: Garnica.
- Aluja, A. y Blanch, A. (2002). *Análisis descriptivo y comparativo del 16 PF. En muestras Américas y Españolas*. Boletín de psicología no. 54.
- Álvarez, R. (1995). Formación del psicólogo organizacional en Colombia: Apuntes para un programa de postgrado. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, volumen 14 no. 2.
- Anstey, E. (1955). *Test de Dominos. Manual para la medida de capacidad intelectual*. Buenos Aires: Paidós.
- Blum, M. (1992). *Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. México. Ed. Trillas, 2ª. Edición.
- Buck, J. (2002). *Manual y guía de interpretación de la técnica de dibujo proyectivo H.T.P.* México: Manual Moderno.
- Castaño, C. y Lopes-Mesa. (1983). *Psicología y Orientación Vocacional. Un enfoque interactivo*. España: ediciones Morovoa S.L.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill, México.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2004). *Administración de Recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Dunnette, M. (1990). *Psicología industrial*. México: Trillas
- Echaiz, D. (2007). *El contrato de outsourcing*. México: Biblioteca Jurídica virtual del Instituto de Investigación Jurídica de la UNAM.
- Evans, A. (2010). *Las Tareas del Psicólogo Organizacional y del Trabajo*. Bogotá Colombia: Psicom.
- Gamma, E. (1992). *Bases para el análisis de puestos*. México: Manual Moderno
- Gil, R. (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza editorial.
- Gil, P. (2009). *Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública*. *Revista Española de Salud Pública*, Vol. 83, Núm. 2, marzo-abril, 2009, pp. 169-173 Ministerio de Sanidad y Consumo. España.
- Godio, J. (2001). *Sociología del trabajo y política*. Buenos Aires: Corregidor
- Grados, J. A. (2003). *Reclutamiento, Selección Contratación e inducción de personal*. México: Manual Moderno, 3ª. Edición.
- Grados, J. A. (2007). *La entrevista en las organizaciones*. México: Manual Moderno, 2ª. Edición.
- Grau R. (2003). *Estudios Laborales*. Madrid: DYKINSÓN.
- Gregory, R. (2001). *Evaluación psicológica: historia, principios y aplicaciones*. México: Manual Moderno.

- Guillen, C. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: McGraw-Hill.
- Hogan, T. (2004). *Pruebas psicológicas. Una introducción practica*. México: Manual Moderno.
- Koopes, L. (2001). *A Brief History of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Inc.-A Division of the APA
- Llanos, R. J. (2005). *Cómo entrevistar en la Selección de Personal*. México: PAX.
- Landy, F. I. y Conte, J. M. (2005). *Psicología Industrial*. México: McGraw-Hill.
- Liebert, R. (1984). *Psicología General*. México: Limusa.
- Morgan, H. (1973). *El manual del entrevistador*. México: El Manual Moderno.
- Muchinsky, P. (2007). *Psicología Aplicada al trabajo, una introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. Bilbao: Desclee Je Brouwer.
- Pichot, P. (1996). *Los Test mentales*. México: Paidós.
- Rapaport, D. (1992). *Test de Diagnostico Psicológico*. México: Paidós.
- Raven, J. (1993). *Test de Matrices Progresivas*. Carpeta de evaluación. Escala coloreada. Buenos Aires: Paidós.
- Richino, V. (2002). *Selección de Personal*. 2ª edición. Buenos Aires: Paidós.
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice- hall hispanoamericana.
- Sección de Estudios (1984). *Test y documentos psicológicos. Información técnica y criterios de utilización*. Madrid: TEA
- Schultz, D. (1988). *Psicología Industrial*. México: McGraw-Hill 3ª. Edición.
- Spector (2002). *Psicología Industrial y Organizacional*. Investigación y practica 2ª edición. México: Manual moderno.
- Siegel, L. (1965). *Psicología Industrial*. México, Editorial Continental.
- Sullivan, H. (1977). *La entrevista psiquiátrica*. Buenos aires, editorial Psique.
- Tucker, D. (1977). *Consulting the Applicatioa Form Prior to the Interview; An Essential Step in. the Selectinq, Process*. Journal of Applied Psychology, Vol. 62, No. 3
- Urbina, S.J. (1989). *El Psicólogo en México (Compendio)*. México, UNAM.
- Valderrama, P., Colotla V.A. (1994). *Evolución de la Psicología en México*. México, Manual Moderno.
- Wayne, K. (1989). *Psicología Industrial*. México: Trillas.
- Wayne, M. (2005). *Administración de Recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Wechsler, D. (2001). *WAIS- Español. Escala de inteligencia para adultos*. México: Manual Moderno.
- White, R. (2000). *Manual del Outsourcing*. España: Gestión.

## REFERENCIAS DE INTERNET

- <http://asinom.stps.gob.mx:8145/upload/nom/32.pdf>
- <http://gilbrethnetwork.tripod.com/bio.html>
  
- <http://images.mitrasites.com/walter-dill-scott.html>
- <http://www.apa.org/about/division/div14.aspx>
- [http://www.biografia/t/taylor\\_frederick.htm](http://www.biografia/t/taylor_frederick.htm)
- <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/munsterberg.htm>
- <http://www.humsoftware.com/Paginas/Sel-Psicometricos.htm#lifo>
- [http://www.pir.es/temas\\_muestra\\_2011/05.%20EVALUACION%20EN%20PSICOLOGIA%20CLINICA.pdf](http://www.pir.es/temas_muestra_2011/05.%20EVALUACION%20EN%20PSICOLOGIA%20CLINICA.pdf)
- <http://www.zaragoza.unam.mx/licenciaturas/psicologia/>