



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

*SELECCIÓN DE PERSONAL CON BASE EN LA
ENTREVISTA ACERTADA EN UNA EMPRESA
DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN.*

REPORTE LABORAL

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

P R E S E N T A:

MARÍA ANTONIA GUADALUPE GARRETA MARTÍN

DIRECTORA DEL REPORTE:

LIC. ISAURA ELENA LÓPEZ SEGURA



México, D. F.

Marzo, 2008



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.



UNAM. 100
2008

M-

TPs.

Este trabajo es producto de 11 años de esfuerzo, por lo que quiero agradecer con todo mi corazón:

A mis padres Ma. Antonia y Federico,

Por haberme indicado siempre el camino a seguir y darme las bases para ser al día de hoy, una mujer con valores.

A mi hermana Ana Elvira,

Por estar siempre conmigo.

A mi Esposo Carlos,

Por demostrarme en todo momento su cariño, por apoyarme y decirme que cuando uno se lo propone, las cosas se pueden lograr.

A mi Hijo Diego,

Por hacerme la mujer más feliz del mundo.

A mi Maestra Isaura,

Por haberme orientado y acompañado en este proceso, sin ella este trabajo hoy no sería realidad.

A mis maestros:

Lic. José Luís Villagómez, Mtra. Socorro Escandón, Lic. Alejandra García y Lic. Gabriel Jarillo, por haberme apoyado en la revisión de este trabajo.

INDICE

	Pagina
Introducción.....	2-3
Capitulo I. LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO.....	4-19
1.1 Concepto de Organización	
1.2 Antecedentes de las Organizaciones	
1.3 Componentes de la Organización	
1.4 Tipos de Organizaciones	
1.5 Tipos de Estructuras Organizacionales	
1.6 Administración de RH	
1.7 Subsistemas	
Capitulo II. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	20-34
2.1 Concepto de Reclutamiento	
2.2 Fuentes y Medios de Reclutamiento	
2.3 Importancia del Reclutamiento	
2.4 Selección de Personal	
2.5 Modelo Selección de Personal	
2.6 Importancia de la Selección	
Capitulo III. ENTREVISTA EN LA SELECCIÓN.....	35-50
3.1 Concepto	
3.2 Fases y Tipos de Entrevista	
3.3 Antecedentes (Centros de Evaluación)	
3.4 Entrevista Dimensional	
3.5 Entrevista Acertada	
3.6 Entrevista por Competencias	
Capitulo IV. CONTEXTO LABORAL.....	51-56
4.1 Misión y Visión	
4.2 Cánones de Acción	
4.3 Organigrama	
Capitulo V. PROCEDIMIENTO.....	57-63
Capitulo VI. RESULTADOS.....	64-67
Capitulo VII. CONCLUSIONES.....	68-69
REFERENCIAS.....	70-72
ANEXOS.....	73-83

INTRODUCCION

El presente trabajo describirá las mejoras realizadas al área de Reclutamiento y Selección de Personal en la empresa Soffttek, que es una empresa privada dedicada a brindar servicios de consultoría y desarrollo de Software, por lo que su valor principal es la gente que trabaja para ellos. Al ser la gente el principal valor para la organización, contar con procesos de Administración de Recursos Humanos y de Selección de Personal bien definidos sería el diferenciador entre contratar malos o buenos recursos para la organización.

En el periodo comprendido entre finales de 1999 y mediados del 2001 Soffttek se ve en la necesidad de fortalecer el área de reclutamiento, por lo que deciden integrar un equipo de psicólogos especialistas en reclutamiento para puestos de Tecnología de Información. Integrar este equipo tenía como objetivo estandarizar y mejorar los procesos del área, enfocándose principalmente en fortalecer su proceso de "Entrevista".

Una de las funciones principales de la gerencia de recursos humanos, es el reclutamiento y selección de personal que juega un papel fundamental en la adquisición e incorporación de nuevos elementos a la organización. "Reclutamiento se define como el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concursen en la función de selección. La selección es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato, se comparan con las de otros, a efecto de elegir entre ellos, al mejor para cubrir la plaza vacante (Guth, A. 1999)."

Un proceso de selección bien definido permitiría elegir a los candidatos mejor calificados, reducir los tiempos de respuesta en la contratación, aumentar los índices de productividad y disminuir la rotación. Como parte de este nuevo proceso se fortaleció el proceso de entrevista que ahora incluiría lo que en la actualidad se conoce como "Entrevista Acertada", la cual tiene sus orígenes en la "Entrevista Dimensional", esta entrevista tiene como objetivo principal el

entender como se ha comportado el individuo en el pasado y así poder predecir comportamiento futuro, se puede contratar a una persona con excelentes habilidades técnicas y profesionales pero si muestra una mala actitud perjudicará el funcionamiento de su equipo de trabajo.

El proyecto se dividió en 2 etapas, la primera que incluía perfiles para Ingenieros y Licenciados en Sistemas y la segunda para el resto de la organización (Puestos Administrativos). Para ello se solicitó autorización a la gerencia de Recursos Humanos, se platicó con los gerentes de cada área para definir cuáles deberían ser las habilidades y cualidades con las que debería contar cada candidato para tener éxito en el puesto a ocupar. El definir las cualidades o dimensiones para cada puesto permitiría comprender mejor las funciones de cada área y llevaría a seleccionar con más éxito y precisión a los candidatos. Esta propuesta tuvo como objetivo implementar nuevos modelos de entrevista.

El siguiente trabajo abordará este nuevo modelo para Softek, por lo que se considera importante entender desde la teoría como esta conformada una organización, los subsistemas con los que cuenta y en este caso el proceso puntual de reclutamiento y selección de personal bajo un nuevo modelo de entrevista.

Capítulo I: Las Organizaciones de Trabajo

1.1 Concepto de Organización

Es difícil encontrar características comunes en las definiciones existentes sobre el concepto de organización, ya que varían según la época en que los autores de desarrollan.

A principios de siglo, bajo el paradigma racional, se concibe la organización como un sistema cerrado, estable y altamente estructurado, susceptible de una rígida planificación y control (Rodríguez, A. 2001).

Autores como Guillen, C. y Guil, R. (2000) refieren la historia sobre el concepto de organización de la siguiente manera:

- La primera aproximación al concepto de organización a la que nos vamos a referir es la de Weber, B. que en 1922 define al grupo corporativo como una relación social que o bien está cerrada o bien limita la admisión de personas ajenas mediante la imposición de reglas y normas. Los encargados de ejecutar tales disposiciones y órdenes serán un grupo administrativo y unos individuos específicos, como por ejemplo un jefe o director. Desde esta perspectiva las organizaciones están compuestas por un conjunto de individuos que se relacionan e interactúan entre sí. A su vez toda organización posee una estructura jerárquica que se encargará de la administración y de la toma de decisiones, una división de trabajo, esto es, un reparto de funciones entre miembros que la integran y una finalidad, pues toda organización posee una meta hacia la que está orientada.
- Scott, (1964) concibe la organización como un colectivo sistemático creado para alcanzar metas relativamente específicas sobre una base continua. Las características de las organizaciones las describe como: la existencia de límites que constituyen en la organización respecto a su entorno exterior, una autoridad jerárquica, un sistema de comunicación y un sistema de retribuciones.

- Para Mayntz (1972) toda organización posee tres notas comunes. En primer lugar constituyen formaciones sociales con un preciso número de miembros y en la que va a haber una diferenciación interna entre las funciones. En segundo lugar están dirigidas hacia una finalidad específica. Y en tercer lugar poseen una configuración racional con el objetivo de alcanzar dichas metas específicas.
- Weinert (1985) "Una organización es un conjunto colectivo con límites relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa, con un sistema de autoridad jerárquico, con un sistema de comunicación y con un sistema de miembros coordinados; este conjunto colectivo esta formado por una base relativamente continua dentro de un entorno que lo rodea y se dedica a acciones y actividades que normalmente tienden a una meta final u objetivo, o a una serie de metas finales u objetivos".
- Rodríguez (2001) resume las características comunes de las organizaciones en 4. Toda organización sería: a) un sistema social y técnico artificial en permanente proceso de cambio, b) un ecosistema que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno, c) una fuente de satisfacción e insatisfacción para los miembros que la constituyen y d) la imagen más vigorosa y con mayor presencia de nuestra sociedad.

Otras definiciones acerca del concepto de organización son:

- Chiavenato, I. (2001) menciona que la vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por 2 o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización solo existe cuando: Hay personas capaces de

comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente, y desean obtener un objetivo común.

- Grados, J. (2003) define organización como un conjunto de personas que toman conciencia de que al coordinar sus esfuerzos pueden conseguir más de lo que podrían hacer por sí mismas y menciona los siguientes aspectos básicos:
 1. El concepto básico que sustenta la idea de organización es el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua.
 2. El concepto de organización implica que hay que alcanzar algunos objetivos o finalidades comunes a través de la coordinación de actividades.
 3. Al efectuar la coordinación de actividades se requiere de una distribución equitativa de las mismas, en función de la especialidad que respalde a cada persona. A esta forma de distribución se le denomina "división del trabajo".
 4. A los conceptos anteriores se une la necesidad de una "jerarquización de la autoridad". Es obvio que no es posible la coordinación de varios individuos o diversas organizaciones si no existen los medios para controlar, dirigir o limitar las diversas actividades.
 5. La organización se refiere a "estructurar"; es esto quizá la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa.
 6. La idea alude siempre a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse" más o menos de manera remota; ve al futuro, inmediato o distante.

La organización constituye el dato final de l aspecto estático y de la mecánica de funcionamiento. Nos dice en concreto quién va a hacer cada cosa (esto último en el sentido de que puesto, no precisamente de que persona), y cómo lo va hacer. Cuando la organización está terminada, sólo resta "actuar" integrando, dirigiendo y controlando.

1.2 Antecedentes de las Organizaciones

Como parte del proceso de evolución de la humanidad las organizaciones tienen la necesidad de re-estructurarse, para ello realizan cambios en sus procesos, introducen nueva tecnología, incrementan su plantilla de trabajadores, modifican su portafolio de servicios y/o productos y generan nuevos procesos internos. Chiavenato, I. (2001)

Durante el siglo XX las organizaciones pasaron por tres fases diferentes:

- **Era de la Industrialización Clásica (1900 – 1950):** Representa un periodo de medio siglo de la intensificación de la industrialización iniciada con la Revolución Industrial.
- **Era de la Industrialización Neoclásica (1950 – 1990):** Comenzó a finales de la Segunda Guerra Mundial.
- **Era de la Información o del Conocimiento (1990 -):** Época en la que vivimos en la actualidad.

Chiavenato, I. (2001) esquematiza este periodo de la siguiente manera:

	Industrialización Clásica	Industrialización Neoclásica	Era de la Información
Periodo	1900 - 1950	1950 - 1990	Post. 1990
Estructura Organizacional Predominante	Funcional, burocrática, rígida, centralizada, piramidal e inflexible	Matricial. Hace énfasis en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Mantiene redes de equipos interfuncionales.
Cultura	Teoría X.	Transición.	Teoría Y.

Organizacional	Centrada en los valores y las tradiciones del pasado. Énfasis en el mantenimiento del statu quo. Valora la experiencia	Centrada en el presente, en lo actual. Énfasis en la adaptación del ambiente.	Centrada en el destino futuro. Énfasis en el cambio y la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente Organizacional	Estático, previsible, pocos cambios, graduales. Escasos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios; más rapidez en estos.	Cambiable, imprevisible y turbulento. Cambios grandes e intensos.
Modo de Tratar a las Personas	Como factores materiales (físicos) de producción y estáticos. Sujetos o rígidas normas y reglamentos de control.	Como recursos organizacionales que deben de ser administrados.	Como seres humanos preactivos, dotados de inteligencia y habilidades que deben ser desarrolladas.
Denominación	Relaciones Industriales	Administración de Recursos Humanos	Administración de Personas.

1.3 Componentes de la Organización

Muchinsky, P. menciona que las organizaciones están estructuradas para definir las interrelaciones entre las partes del sistema. Mintzberg (1993) citado en Muchinsky, P. (2002) propone que todas las organizaciones se componen de cinco partes fundamentales, las cuales se mencionan a continuación:



- **Núcleo Operativo**

El núcleo operativo de una organización engloba a aquellos miembros, los operarios, que desempeñan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de productos y servicios. Los operarios aseguran los productos de entrada necesarios para la producción (las materias primas), convierten los productos de entrada en productos de salida. El núcleo operativo es el corazón de toda organización.

- **Cúspide Estratégica**

Está se encarga de asegurar que la organización cumpla su misión de una forma eficiente. Aquí se encuentran esas personas sobre las que ha recaído la responsabilidad total de la organización: el presidente y otros altos directivos cuyos deberes sean amplios. La cúspide estratégica desempeña el rol más importante al dotar de dirección a la organización, sirviendo de cerebro de la misma.

- **Mandos Intermedios**

Esta cadena va de los directivos ejecutivos a los supervisores de primera línea. Tiene autoridad directa sobre todos los operarios y engloba los mecanismos de coordinación de la supervisión directa.

- **Estructura Tecnológica**

Aquí encontramos a los analistas que trabajan para la organización influyendo en el trabajo de los demás. Estos analistas están apartados del flujo de trabajo operativo. Pueden diseñar el trabajo, planificarlo o capacitar a las personas que lo hacen, pero no lo hacen ellos mismos.

- **Personal de Apoyo (Staff)**

El personal de apoyo existe para proporcionar los servicios que ayudan a la misión básica de la organización e incluyen, mensajería, conmutador, seguridad y mantenimiento.

1.4 Tipos de Organización

Grados, J. (2005) clasifica a las organizaciones de la siguiente manera:

- **Iniciativa Privada**
 - Empresas de Producción
 - Empresas de Servicio
 - Empresas Comerciales

Estas empresas están regidas por una asamblea de accionistas como máxima autoridad, aunque esta es en sí una instancia administrativa que representa y compone el capital.

- **Sector Público**
 - Secretarías de Estado
 - Gobierno d la Ciudad de México
 - Procuraduría General de la Republica

El Supremo Poder de la Federación se divide para su ejercicio en: Legislativo, Ejecutivo y Judicial. No podrán reunirse dos o más poderes en una sola persona o corporación, ni depositarse el Legislativo en un individuo, salvo el caso de facultades extraordinarias al Ejecutivo de la Unión.

- **Sector Paraestatal**
 - Organismos Descentralizados
 - Instituciones de Seguros
 - Fideicomisos

De lo anterior podemos decir que Softek es una organización o una empresa que se encuentra dentro de esta clasificación como Iniciativa privada y pertenece a los sectores de Servicio y Comercialización.

Aunque las organizaciones pertenezcan a distintos sectores y brinden diversos servicios, generalmente cuentan con departamentos o áreas funcionales similares.

1.5 Tipos de Estructuras Organizacionales

Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996) refieren que la estructura organizacional es la forma en la que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar formalmente, en tres formas básicas: por producto/Mercado, en forma de matriz o por función.

Organización por Producto/ Mercado

También llamada con frecuencia organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

Organización Matricial

Es una estructura en la que cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o división, como de un gerente de proyecto o de grupo. Los empleados tienen de hecho dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones y el segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo. Conforme las organizaciones se han ido haciendo mundiales, muchas usan un tipo de matriz para sus operaciones internacionales.

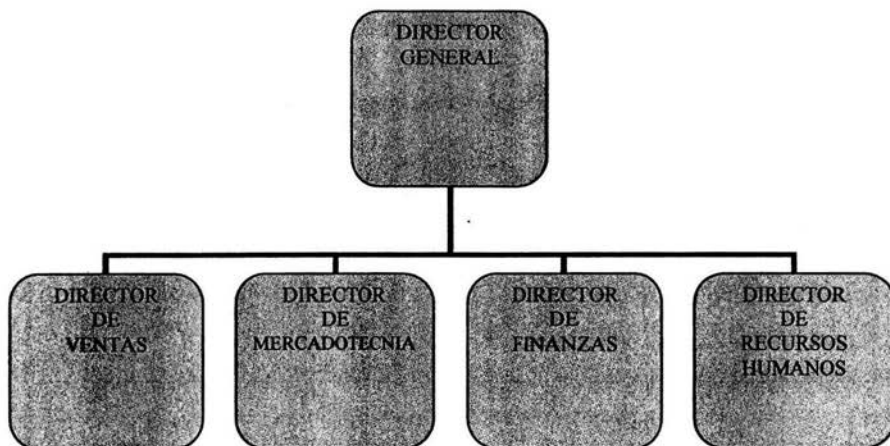
Organización por Función

La organización por función reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas, llamadas “funciones”.

Este tipo de organización lo usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, por que aprovecha con eficiencia los recursos especializados.

Para Robbins, S. (1987) la fortaleza de la estructura funcional reside en las ventajas que surgen de la especialización. Juntar especialidades parecidas produce economías de escala, minimización de duplicación de personal, equipo y empleados contentos y satisfechos que tienen la oportunidad de hablar “el mismo lenguaje” con sus iguales. La debilidad de esta estructura es que los miembros en funciones individuales se aíslan y entienden poco de lo que la gente esta haciendo en otras funciones.

El siguiente organigrama muestra un ejemplo de estos departamentos:



Cada departamento tiene una función específica y a continuación se describe la razón de ser de cada uno de ellos:

Área de Ventas: Es la responsable de la adquisición, y administración de los clientes. Su función principal es la de colocar el mayor número de productos o servicios, incrementando la participación de mercado de la empresa. El área de ventas está estrechamente relacionada con el área de mercadotecnia y en conjunto conforman el "Proceso De Comercialización de la Empresa".

Área de Mercadotecnia: Es la responsable de proveer las herramientas y estrategias que facilitarán la comercialización de los productos o servicios, siempre tomando en cuenta los siguientes factores:

- **Producto**
- **Plaza**
- **Precio**
- **Promoción**

Mercadotecnia, se encarga del análisis de competencia y de la realización de los estudios de mercado.

Área de Finanzas: Es la responsable de administrar, maximizar y distribuir los recursos económicos que genera la empresa mediante su proceso de comercialización y que a su vez utiliza para operar eficientemente.

Área de Recursos Humanos: Función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización, es también conocida como "Administración de Recursos Humanos". Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996)

1.6 Administración de Recursos Humanos

Las organizaciones poseen un elemento en común: todas están integradas por personas. Las personas son quienes llevan acabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que

constituyen el recurso máspreciado. En las naciones en desarrollo el compromiso del administrador de recursos humanos resulta especialmente serio y vital. (Werther, W. y Davis, 1999).

A la vez dichos autores mencionan 4 objetivos fundamentales de la Administración de los Recursos Humanos:

- **Objetivos Sociales:**

Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, por ejemplo: cuando permiten prácticas discriminatorias basadas en sexo, religión, raza o grupo cultural específico – no solo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable.

- **Objetivos Corporativos:**

El administrador de recursos humanos debe de reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es sol para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización.

- **Objetivos Funcionales:**

Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de los recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como cuando en los casos en los que se contrata a un número excesivo de personas), se incurre en despendio de recursos.

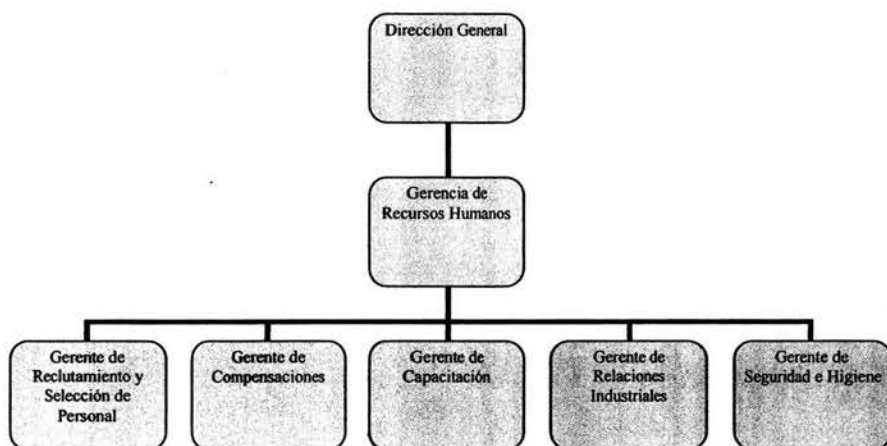
- **Objetivos Personales:**

La administración de los recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario

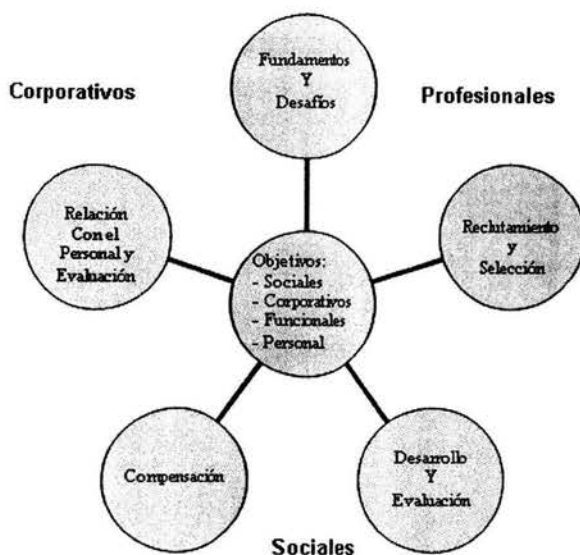
satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. Pero de otra forma es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

1.7 Subsistemas

Existen diversas áreas que integran el departamento de Recursos Humanos, cada una de ellas juega un papel muy importante en la vida del empleado dentro de la organización, éste puede variar en dimensiones de acuerdo al tamaño de la empresa. Como ejemplo tenemos el siguiente organigrama:



Autores como Werther, W. y Davis (1999) mencionan que las actividades de administración de personal constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos, como se muestra en el siguiente esquema:



A continuación se explican estos elementos:

Fundamentos y Desafíos

La administración de Recursos Humanos enfrenta muchos desafíos en su relación diaria con el personal. El desafío básico es ayudar a que la organización mejore su eficacia y su eficiencia de una manera ética y socialmente responsable.

Desarrollo y Evaluación

Los empleados recién contratados tienen la necesidad de ser entrenados para cumplir con su trabajo, además de adquirir destreza para futuras responsabilidades. El éxito del personal y del departamento de recursos humanos depende de la retroalimentación que se obtenga acerca del desempeño de los empleados, pues por medio de la evaluación ambos

aprenden a encausar sus esfuerzos hacia el éxito, de hecho, algunas empresas ofrecen ayuda para la planeación de la carrera buscando motivar el desarrollo de sus empleados.

Compensación

Un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben de recibir un salario justo por su contribución productiva. Cuando la compensación es demasiado baja es probable que surja una alta tasa de rotación de personal, así como otros problemas. Si el pago que reciben es excesivamente alto, la compañía podría ver debilitada su capacidad de competir. La administración moderna de compensaciones, sin embargo, va más allá, al integrar beneficios adicionales a la compensación. Las prestaciones constituyen un elemento muy importante en cualquier paquete de compensaciones y deben de corresponder a la productividad del empleado para que la compañía conserve sus empleados y continúe siendo competitiva.

Relación con el personal y evaluación

Para mantener una fuerza de trabajo efectiva, se requiere más que un pago justo e instalaciones de trabajo adecuadas. Los empleados necesitan motivación y el departamento de recursos humanos es parcialmente responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo. Los problemas individuales y los problemas interpersonales en la organización pueden conducir a la necesidad de establecer asesoría y de aplicar medidas disciplinarias. También en esta área el administrador de recursos humanos puede proporcionar asesoría específica para los gerentes de distintas áreas. Para mejorar los niveles de satisfacción y la productividad de la organización, se emplean mecanismos de comunicación que mantienen informadas a las personas indicadas.

Reclutamiento y Selección

Para instituir un sistema de información sobre los recursos humanos de la organización se necesita proceder a la recolección de datos sobre cada puesto, así como sobre las necesidades de recursos humanos a futuro. A partir de esta información, los especialistas pueden asesorar a la gerencia sobre el diseño de los puestos que supervisan y pueden encontrar incluso maneras de hacer que estos puestos sean más productivos y satisfactorios. Los estimados sobre las necesidades de recursos humanos a futuro permiten que el departamento opere de manera preactiva en el proceso de reclutar y seleccionar a sus nuevos integrantes y promover a sus empleados actuales. Los resultados de estas actividades se encaminan a lograr fuerza de trabajo más eficaz.

En el siguiente capítulo se describirá de forma más específica el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Capítulo II: Reclutamiento y Selección de Personal

Una de las tareas fundamentales de la Administración de Recursos Humanos es el de proporcionar el talento humano requerido por una organización y desarrollar sus habilidades y aptitudes para asegurar una mayor productividad y satisfacción del mismo.

Para proporcionar el talento requerido es necesario contar con un área de reclutamiento y selección de personal con especialistas, de preferencia psicólogos, que a través de diversas fuentes y métodos logre atraer a los candidatos mejor calificados del mercado.

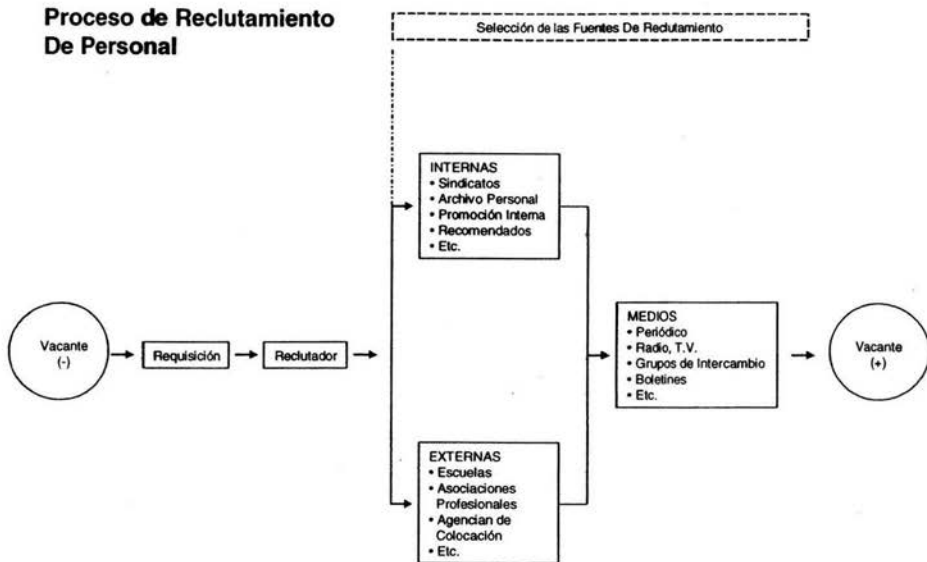
2.1 Concepto de Reclutamiento

Se puede definir Reclutamiento como:

- La técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno. (Grados, J. 2003)
- Es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección. (Guth, A. 1999)
- Es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. (Werther, W., 2000)

El área de reclutamiento debe entonces contar con procesos bien definidos y capacitar adecuadamente al personal que labora dentro del área para proveer recursos de forma oportuna y con calidad.

Grados, J. (2003) describe muy claramente el proceso de Reclutamiento:



Antes de iniciar cualquier actividad relacionada con el proceso se debe de tener claridad en la descripción del puesto, para que al momento en que el requerimiento sea oficial, el reclutador tenga claridad en el perfil a buscar, es decir, entender las características específicas de cada candidato (experiencia, conocimientos, habilidades, así como las funciones principales del mismo).

2.2 Fuentes de Reclutamiento

El reclutador deberá entonces definir como parte de su proceso las herramientas que le permitirán obtener candidatos potenciales, denominadas fuentes de reclutamiento.

Autores como Grados, J. (2003), Guth, A. (1999), Chiavennato, I. (2001) y Werther, W., (1999), coinciden en que existen diversos tipos de fuentes considerando las siguientes: Externas e Internas.

Fuentes Externas

Las fuentes externas son aquellas que son totalmente ajenas a la empresa.

Bolsas de Trabajo por Internet:

El candidato tiene acceso a una base de datos digital y tiene oportunidad de reducir el tiempo de búsqueda, así como desarrollar una estrategia para conseguir el mejor empleo.

Bolsas de Trabajo de Instituciones Educativas:

Dentro de las diversas instituciones educativas vamos a encontrar el departamento de Bolsa de Trabajo, el cual permite a las Empresas postular distintas vacantes y así tener acceso a los egresados y estudiantes de dichas instituciones.

Asociaciones Profesionales:

Son grupos conformados por profesionistas y cuentan con diversos niveles de especialización, como por ejemplo: Asociación de Ingenieros Mecánicos Electricistas, Asociación de Psicólogos Industriales, Colegio de Contadores.

Agencias de Colocación (Outsourcing):

Estas empresas o agencias se encargan de colocar personal temporal a diferentes organizaciones, generalmente administran la nómina de estos recursos.

Medios Impresos:

Pueden ser como revistas o periódicos y antes de publicar el anuncio se debe de tener claridad en el tipo de segmento de población al cual se quiere llegar.

Atracción de Especializada de Talento (Headhunting):

Esta técnica se conoce comúnmente como "Piratería" y no es otra cosa sino que el buscar al candidato adecuado en una empresa "objetivo", (Por ejemplo puede ser la competencia de la empresa en la cual uno labora).

Grupos de Intercambio:

Se organizan a través de los responsables de Reclutamiento de diversas empresas y tienen como objetivo el generar un intercambio de candidatos preseleccionados y que por alguna razón no se contrataron.

Ferias de Reclutamiento:

Estos eventos son organizados por las diversas instituciones educativas que tienen por objetivo reunir un grupo considerable de candidatos, tanto egresados como estudiantes de los últimos semestres que están en proceso de búsqueda de empleo.

Fuentes Internas

Las fuentes internas son aquellas que sin necesidad de recurrir al exterior nos proporcionan personal calificado.

Programa de Referidos:

Este tipo de programas lo plantean en algunas empresas con el propósito de motivar a sus empleados para referir candidatos potenciales para sus diversas vacantes.

Promoción Interna:

Estas promociones ayudan al crecimiento profesional de los recursos. Esto sucede cuando el psicólogo estudia las plantillas, los inventarios de 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. Se consideran tanto aspectos de conocimientos como de aprendizaje y responsabilidad o en su defecto, la capacidad para desempeñar el puesto (Grados, J. 2003)

Cartera:

Puede tenerse impresa o electrónica en una Base de Datos y es el trabajo de por lo menos 6 meses del reclutador.

Sindicatos:

Estos se dan por la reglamentación de un contrato colectivo de trabajo, esto es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento en el que la empresa requiere personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del Sindicato.

Otras Fuentes

Cuando no se localizan candidatos calificados en la región, por requerir características técnicas muy específicas, se puede recurrir a buscar candidatos en otras ciudades, estados o incluso fuera del país, a esto es a lo que le llamamos Reclutamiento Foráneo. Otro tipo de reclutamiento es el “Masivo”, el cual pretende obtener un número significativo de candidatos en corto tiempo y principalmente se utiliza para puestos operativos.

Un punto muy importante que debe de tomarse en cuenta para el reclutamiento son los requisitos que la empresa determina antes de buscar al personal idóneo, de acuerdo a su conveniencia, con el fin de salvaguardar ciertos intereses que se deben tanto a factores internos como externos. Estos requisitos están determinados por las políticas de la empresa y bajo ninguna circunstancia deben de ser omitidas por el psicólogo. Las políticas de reclutamiento se establecen de acuerdo a las características básicas de la organización, esto es, el área de reclutamiento estará supeditada a las condiciones de la empresa, lo que determinará las exigencias de presentación, salarios, etc. De acuerdo con el mercado de trabajo, el giro comercial o industrial de la empresa, entre otros factores. (Grados, J. 2003)

Los factores antes mencionados son de vital importancia ya que servirán al reclutador como filtro y sensibilizarán al psicólogo a que el área de reclutamiento no puede ni debe de trabajar de forma independiente a los cánones institucionales (Políticas y Procedimientos de la empresa).

Es importante aclarar que un solicitante no necesariamente se convertirá en un candidato potencial, ya que puede no reunir los requisitos mínimos para el puesto solicitado, Softtek busca candidatos que además de cumplir con los conocimientos y experiencia requeridos, cuenten con las competencias adecuadas para integrar sus cánones de acción a su estilo de trabajo.

2.3 Importancia del Reclutamiento

Guth, A. (1999), menciona algo que es de vital importancia para el proceso de reclutamiento: "Al igual que todas las funciones administrativas, el reclutamiento debe de ser sujeto de evaluación y retroalimentación". Los aspectos a evaluar en este sentido son:

- Efectividad en las previsiones de Recursos Humanos.
- Oportunidad con la que se presentan solicitantes a la función de selección.
- Costo-beneficio del reclutamiento. Es indispensable conocer la efectividad de las fuentes y estrategias en relación con el costo de las mismas, recordando que costo no solo es dinero, sino también tiempo y recursos utilizados.
- Efectividad de las bolsas de empleo de la organización
- Seguimiento de las políticas establecidas en materia de reclutamiento.

Esta información es muy importante, ya que con base a un estudio cuidadoso de la información se podrán determinar medidas correctivas.

Para Dolan, S. Schuler, R y Valle (1999) la importancia del reclutamiento y selección de personal radica en que de esta depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en que las organizaciones sean capaces de atraer candidatos potencialmente calificados aumentara la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados.

Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994) señalan que el reclutamiento no solo es importante para la organización, es un proceso de comunicación de dos canales: "Los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que sería el aspirante si fuera contratado.

2.4 Selección de Personal

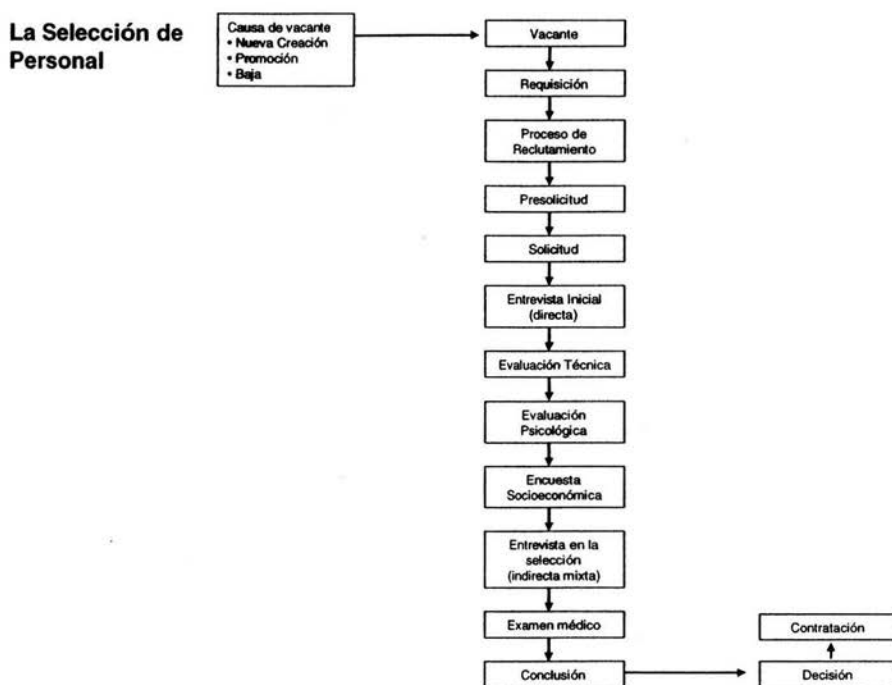
Una vez definido el perfil, las fuentes de reclutamiento y la estrategia a seguir, debemos de realizar la selección de candidatos.

Podemos definir la selección como:

- La serie de etapas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado. (Grados, J. 2003).
- La selección, es un proceso natural de la vida misma. Seleccionar implica necesariamente comparar contra un parámetro ideal los elementos que se están seleccionando; el parámetro en este caso esta basado en el análisis de puestos de la plaza en cuestión. Algunas personas podrán poseer las características que se requieren por el análisis de puestos y otras no. La razón es muy sencilla, no todas las personas son iguales, existen diferencias individuales, que podríamos clasificar en tres grupos: Diferencias Genéticas, Fisiológicas y Diferencias en la Historia Personal (Ambiente). (Guth, A.1999).
- Es el proceso de elección de una persona en particular de acuerdo a los criterios preestablecidos (Alles, M. 2006)

2.5 Modelo de Selección de Personal

Grados, J. (2003) propone el siguiente modelo:



El cuadro antes mencionado resume de manera muy concreta todos las etapas que se llevan a cabo dentro del proceso de selección, cabe mencionar que aún que es un proceso muy completo, no todas las organizaciones lo llevan a cabo de la misma forma, ni consideran todas las fases para sus procesos de selección.

A continuación se describirá de forma muy breve cada una de ellas:

Elaboración del Perfil

Para Grados, J. (2003) el psicólogo, al recibir una requisición, deberá de elaborar un perfil psicológico de acuerdo a las necesidades de la empresa apoyada en el Análisis de Puestos. Cuando se tramita una requisición al departamento de personal, deben de estar claros los datos del candidato; 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 a los candidatos mejor preparados con base en el perfil que resulte de los datos, que permitan elaborar un método más adecuado de evaluación. La estructura de una batería psicológica debe de estar basada directamente en los datos contenidos en el perfil y este, a su vez, en los que presenta la requisición.

Presolicitud

Esta forma es muy útil cuando se tiene gran afluencia de candidatos para un puesto y permite apreciar de manera más rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También es útil cuando se ha cubierto la vacante y se siguen recibiendo candidatos, por que permite organizar una buena cartera. Los datos que contiene la presolicitud son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto. (Grados,J. 2003)

Solicitud

Es un cuestionario debidamente estructurado que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los siguientes rubros:

- Datos personales
- Datos escolares
- Experiencia Laboral

- Datos familiares
- Referencias personales
- Generales

Este proceso no se realiza de la misma manera en todas las empresas, como comentamos anteriormente, el proceso dependerá de las políticas de contratación de cada empresa.

Entrevista

La entrevista se lleva a cabo con los candidatos que después del primer filtro muestran características que nos dan a conocer que serán candidatos viables a ocupar la posición en cuestión. Generalmente se llevan a cabo en persona y de forma individual, es decir, un entrevistador y un candidato a la vez.

La entrevista nos permite recabar información acerca del candidato sobre aspectos como: experiencia profesional, escolaridad, habilidades y competencias.

En esta etapa del proceso algunas empresas realizan un filtro telefónico, el cual le permitirá al psicólogo tener una visión general del perfil de cada candidato y así optimizar el proceso y mantener calidad en los candidatos a los que se invita a la entrevista cara a cara. Un buen entrevistador dedica cerca del 80% de su tiempo en escuchar.

Una vez elegidos a los candidatos finalistas las empresas utilizan diversos tipos de evaluación, que permiten al psicólogo tener una visión general de la personalidad, conocimientos técnicos y estatus socioeconómico.

Evaluación Psicológica:

Para Chiavenato, I. (2001) las pruebas psicométricas son un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, aptitudes, conocimientos. La prueba psicométrica es una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas. En general se utilizan para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de una admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, hacen énfasis en las aptitudes individuales.

Generalmente estas pruebas se realizan como parte de una batería, que no es otra cosa más que un conjunto de pruebas a través de las cuales se tratan de evaluar distintos aspectos del candidato, referente a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades

Las principales pruebas que integran una batería psicométrica son:

Pruebas de Inteligencia

Se refiere a la medición de la capacidad para resolver situaciones del entorno a través de los siguientes factores:

Factor general de Inteligencia (Factor g)

Factores específicos de inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc. (Grados, J. 2003)

Pruebas de Personalidad

Estas pruebas como su nombre lo indica evalúan personalidad, es decir, rasgos de conducta.

Es la medición de los factores del estilo de afrontamiento de la vida personal. (Grados, J. 2003)

Pruebas de Aptitud

Estas pruebas miden la disposición natural que permite al individuo el buen desempeño de una actividad determinada.

La aptitud nace con las personas, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para aprender determinada habilidad de comportamiento (Chiavenato, I. 2001).

Pruebas de Habilidad

Este tipo de pruebas miden la eficiencia en la actuación o rendimiento en la realización de tareas específicas.

Se refiere a la medición de las capacidades más desarrolladas, como la comunicación oral o escrita, ventas, etc. (Grados, J. 2003)

Evaluación Técnica

Esta evaluación tiene por objetivo el que los candidatos muestren sus conocimientos y habilidades técnicas específicas del puesto, ya sea a través de un examen de conocimientos, un caso práctico o una entrevista. Esto permitirá al psicólogo contar con más herramientas al momento de seleccionar.

Las pruebas de conocimientos o de capacidad, miden la capacidad de realización de una persona. Para Chiavenato, I. (2001) "capacidad" es la habilidad real, en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento, la práctica o el ejercicio.

Evaluación Socioeconómica

Para Arias Galicia, F. (1996) la investigación socioeconómica consta de tres etapas:

- Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyen directamente en el rendimiento del trabajo.
- Conocer lo más detalladamente posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

En esta fase se verifican los datos proporcionados en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Así mismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido inter-relación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos, etc.

Dependiendo de la política particular de cada organización, esta fase queda reservada a una trabajadora social, a un agente de investigaciones o a una rutina establecida en que la información se solicita por escrito, ya sea que el procedimiento se realice de forma externa o interna.

Las áreas que se exploran son:

Antecedentes Personales:

Estado civil, edad, nacionalidad.

Antecedentes Familiares:

Nombre, ocupación de padres, hermanos, esposa; Integración familiar.

Antecedentes Laborales:

Puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de baja.

Situación Económica:

Presupuesto familiar, renta, colegiaturas, etc.

2.6 Importancia de la Selección de Personal

La selección de personal es importante por que permite conocer las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir sobre bases objetivas y determinar cuales tienen mayor potencial y posibilidades para el desempeño de un puesto. Arias, F. 1979, (citado por Saldaña, P. 2006)

Para efectos de una selección mas objetiva, deberá recurrirse, al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, encuestas socioeconómicas, etc. A fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones. Arias, F. 1978, (citado por Saldaña, P. 2006)

Capítulo III: Entrevista en la Selección

3.1 Concepto

Existen infinidad de definiciones de lo que es una entrevista, a continuación se presenta la recopilación se hizo Grados, J. (2000) sobre algunas de ellas:

“La entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recibir información, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones” (Arias Galicia, F. 1976)

“Una entrevista es una conversación entre dos personas, una conversación seria y con un propósito” (Benjamín, 1980)

“La entrevista es, principalmente una situación de comunicación vocal, en un grupo de dos, más o menos voluntariamente integrado, sobre una base de desarrollo progresivo de experto-cliente, con el propósito de elucidar pautas características de la 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 tener algún beneficio” (Sullivan, 1977)

De lo anterior Grados, J. (2000) define entrevista como “Una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes”.

Alles, M. (2006) define entrevista como un dialogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. Las palabras, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista.

Durante una entrevista de selección, el entrevistador realiza varias tareas:

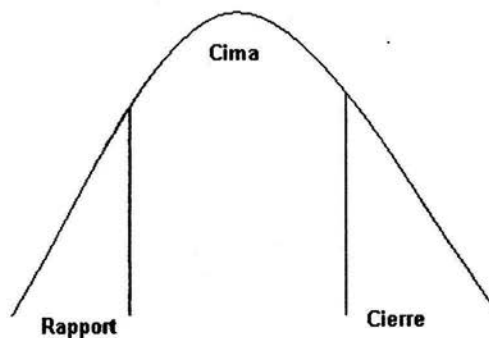
- Debe de asegurarse que el candidato se sienta cómodo con el objetivo de que este proporcione la mayor información posible
- Debe de recopilar información relevante para la posición a ocupar
- La información debe de ser registrada en un reporte de entrevista con el objetivo de dar retroalimentación a la persona que desea cubrir la posición
- Se debe de verificar la información proporcionada por el solicitante.

El entrevistador necesita determinar como funciona el candidato en las actividades diarias del puesto, para ello durante la entrevista le debe de plantear al candidato preguntas específicas que le permitan evaluar la ejecución y resolución de problemas en el día a día.

3.2 Fases y tipos de Entrevista

Fases de la Entrevista

Árias Galicia, F. (1996) representa gráficamente estas fases de la siguiente manera:



Rapport

Este término significa “concordancia”, “simpatía”, es la etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y aún que en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda está, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle. En la entrevista de empleo, puede ayudar a establecer el rapport el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, prestaciones, horario, etc. Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso.

Cima

Esta etapa se refiere a la realización de la entrevista y a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionan a continuación:

Historia laboral:

Aquí se pretende conocer la velocidad del progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos y su actitud hacia la autoridad, sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce, en general, la manera en la que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

Historia educativa:

Se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente (líder, aplicado, peleonero), relación entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento.

Historia personal:

La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos y de la vida en general. Se explora también de forma verbal el estado de salud del individuo.

Tiempo libre:

Aquí se busca obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

Proyectos a corto y largo plazo:

Básicamente se desea conocer cómo pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse en sus metas. Adicional a esta información se está tratando de conocer el grado de objetividad que tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos.

Cierre

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dé a conocer el siguiente paso a realizar

Tipos de Entrevista

Werther, W. y Davis (1999) definen 5 tipos de entrevistas, dentro de las que se encuentran:

- **Entrevistas no estructuradas:**

Este tipo de entrevista permite al entrevistador formular preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una plática común.

- **Entrevistas estructuradas:**

Estas se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes.

- **Entrevistas mixtas:**

Aquí los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y 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.

- **Entrevistas de provocación o tensión:**

La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa. Debido al hecho de que por lo común las situaciones de extrema presión son solo una parte de las labores incluidas en la mayoría de los puestos.

Es importante que el psicólogo defina con antelación el tipo de entrevista que desea realizar, para así obtener información valiosa y tomar la mejor decisión al momento de la contratación.

- **Entrevistas de solución de problemas:**

Este tipo de entrevistas se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Con frecuencia se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique

como las enfrentaría, se evalúan tanto las respuestas como el enfoque que adopta el solicitante. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

3.3 Antecedentes

El uso de la entrevista de solución de problemas, también conocida como entrevista dimensional, se fundamenta en los centros de evaluación.

Alles (2006) menciona que los centros de evaluación tienen su origen en la Primera Guerra Mundial con el Ejército Alemán, ya que los altos mandos se preguntaron el porqué si dentro del ejército había oficiales con experiencia y grado similar dentro del campo de batalla obtenían resultados tan diferentes. El uso de esta técnica situacional en el ámbito privado se dio hasta los años 1969 y 1972 en la empresa AT&T que convencida del poder discriminatorio de los centros de evaluación, hizo analizar a 75,000 de sus empleados en busca de un diagnóstico sobre capacidades de dirección.

Los centros de evaluación utilizan una técnica desarrollada específicamente para detectar en forma precisa y objetiva, las diversas habilidades o competencias con las que cuentan los evaluados y el nivel de desarrollo que las mismas han alcanzado. Consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento donde se obtiene información acerca de sus fortalezas y debilidades (Assesment Design, Mouret 2001, trabajo inédito citado por Grados, J. 2003). Esta técnica descansa sus fundamentos, no en la aplicación de tests, cuestionarios o cuestionarios de escritorio, sino en la aplicación al evaluado de un conjunto de ejercicios dimensionados de grupo o individuales diseñadas al efecto, que obligan al mismo evaluado a mostrar en forma real, conductas similares a las que presentan en situaciones reales de trabajo, mientras que los evaluadores habilitados en la técnica, observan, registran y clasifican dichas conductas, dándoles un valor determinado.

Chiavenato, I. (2001) hace referencia a este método como “Técnicas de Simulación”, las cuales son básicamente técnicas de dinámicas de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, basado en la teoría general de los roles: cada persona representa los roles que más caracterizan su comportamiento, bien sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas. Algunas empresas utilizan estas técnicas como complemento del diagnóstico: junto con los resultados de las pruebas psicométricas y las entrevistas, el aspirante debe dramatizar un acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, para que pueda suministrar una expectativa muy realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

El método asume que la forma en que una persona se conduce en un momento dado, será similar a la forma en que ese individuo se conducirá en una situación parecida en un futuro dado. Por lo tanto, la tarea de los centros de evaluación es obtener muestras de conducta similares a aquellas requeridas para el éxito de un puesto para el cual un individuo está siendo considerado.

La gran ventaja de las simulaciones de conducta es que ellas hacen posible observar los elementos clave de la conducta directamente, en lugar de apoyarse en reportes propios o en los reportes de otros. Las simulaciones de conducta son más efectivas en situaciones donde los individuos han tenido experiencia previa en áreas importantes para tener éxito en el puesto para el que están siendo considerados; ellas proveen la oportunidad de ver como la gente podría actuar en diversas situaciones antes de ponerlas en las situaciones mismas, conocidas como dimensiones.

3.4 Entrevista Dimensional

Las dimensiones son segmentos de conducta que se evalúan y es un “encabezado descriptivo” bajo el cual ejemplos específicos de conducta pueden agruparse racionalmente y clasificarlos de manera confiable, esto se puede observar en la conducta que se mide. Estas dimensiones se establecen mediante una investigación, que consiste en preguntar a los gerentes cuales

son, en su concepto, las características que debe reunir un candidato para triunfar en un puesto similar al de ellos, que conductas consideran, de manera prioritaria, que son las concurrentes y que conducen el éxito de su puesto. (Grados, J. 2000)

A continuación se mencionan algunas dimensiones:

Impacto	Es la habilidad para crear una primera buena impresión para imponer atención y respeto, para mostrar un aire de confianza y lograr reconocimiento personal.
Energía	Habilidad para lograr un alto grado de actividad.
Ambición de Carrera	Motivación para avanzar a nivel de trabajo más elevado, esfuerzos activos hacia el desarrollo.
Independencia	Actuar basado en convicciones propias más que por el deseo de complacer al otro.

Este tipo de entrevista muestra los antecedentes de lo que Grados, J. (2003) define como "Entrevista Acertada".

3.5 Entrevista Acertada

Grados, J. (2003) hace referencia a la Entrevista Acertada, la cual permite al ejecutivo tomar decisiones más adecuadas en la selección de personal, pudiéndose dividir en cuatro etapas, que consisten en:

Tratar de identificar el comportamiento pasado del candidato para predecir su conducta futura.

La persona que fue capaz de solucionar un problema la semana anterior, el mes pasado, o durante repetidas veces a lo largo de los últimos años, será capaz de resolver un problema similar que se le presente hoy. Los entrevistadores llegan a la conclusión de que la persona que ha solucionado un problema o que supo hacer bien el trabajo que se le dio en el pasado, puede hacer lo mismo repetidas veces.

Averiguar lo que el candidato ha hecho en el pasado es, en realidad el corazón de la Selección Acertada.

Dentro de la selección acertada existen tres componentes indispensables en la definición de cada experiencia o logro pasado, los cuales se pueden representar mediante el uso de la palabra STAR (estrella)

- **Situación o Tarea**, se refiere al “por que” una acción tuvo lugar, responsabilidades que conducen a las acciones del candidato.
- **Acciones** que ha tomado o no el candidato
- **Resultados** o cambios que dichas acciones han causado. Se debe llegar a identificar si las acciones fueron eficaces o si tuvieron alguna repercusión en la situación original.

Identificar los requisitos más significativos que el puesto exige

Una dimensión es un modo de presentar cualidades específicas, conocimientos, habilidades o comportamientos que debe de poseer un candidato para obtener éxito en el puesto que se encuentra vacante. Como primer paso se deben de definir los comportamientos que pueden llevar al éxito o al fracaso de dicha posición. Posteriormente se agrupan los comportamientos conforme a la similitud de acciones que representan o los resultados que deben lograrse.

Las dimensiones representan metas. Cada entrevistador se guía por una lista de dimensiones que son requisito para el candidato a cubrir la vacante. Esta lista se realiza al identificar aquellos aspectos de la ejecución del puesto que resultan más importantes.

Dentro de las dimensiones a evaluar se encuentran:

- Comunicación
- Aspecto Personal y Motivación
- Aspecto Interpersonal y de Ventas
- Toma de Decisiones

Utilizar técnicas y habilidades eficaces en la entrevista

El éxito de una entrevista depende de las preguntas que en ella se hagan, es por ello que en esta técnica es importante plantear preguntas planeadas sobre el comportamiento.

Intercambiar opiniones con otros entrevistadores en relación con el candidato

Consiste en hacer participar a otras personas en el proceso de entrevista para que posteriormente se integren y discutan los datos y tomen una decisión acerca del mismo. Esto se realiza en una sesión de integración de datos a la que asisten los entrevistadores, llegando a una evaluación global que permite tomar una decisión.

Para llegar a la decisión de quien debe de ser el candidato finalista, se puede crear un formato de evaluación ponderada, para que cada uno de los entrevistadores dé su retroalimentación y en base en ella se tome la decisión de quien se debe de contratar.

A continuación se menciona como Grados, J. (2003) citado por Aguilar, G. 2006, asigna a cada dimensión un rango de 5 a 1, con el objetivo de generar una calificación final. En este caso cada valor significa:

Nivel 5

Muy Superior a la calidad y cantidad de comportamiento necesario para ejecutar satisfactoriamente el trabajo.

Nivel 4

Superior a la calidad y cantidad de comportamiento necesario para ejecutar satisfactoriamente el trabajo.

Nivel 3

Aceptable a la calidad y cantidad de comportamiento necesario para ejecutar satisfactoriamente el trabajo.

Nivel 2

Menos Aceptable a la calidad y cantidad de comportamiento necesario para ejecutar satisfactoriamente el trabajo.

Nivel 1

Bastante Menos Aceptable a la calidad y cantidad de comportamiento necesario para ejecutar satisfactoriamente el trabajo.

También se cuenta con una escala adicional para casos especiales:

Cero

No hubo oportunidad de observar. Significa que el a pesar de que el entrevistador trato de indagar más información en una competencia específica, no obtuve información significativa para calificarla.

W

Información Insuficiente. El candidato no proporciono ejemplos de su conducta que ayudarán a determinar si el candidato cuenta con determinada competencia.

!

Clasificación Dividida. El candidato se comporto de manera distinta ante situaciones similares.

H

Demasiado Alto (5H). El candidato mostró dominio de la competencia superior al Nivel 5.

(+ ó -)

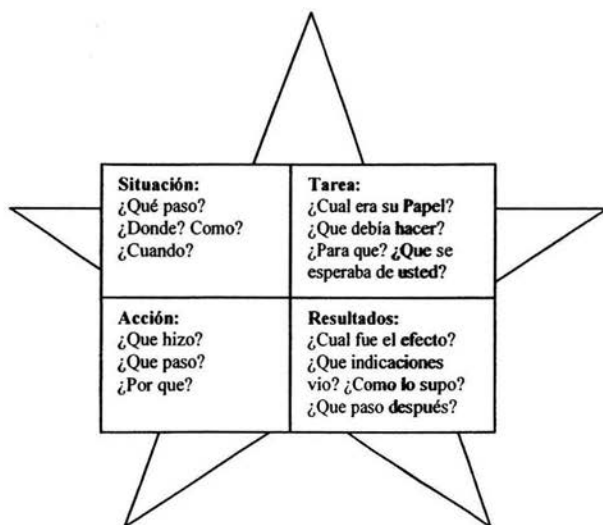
Se otorga esta calificación al candidato , cuando no cumple ni con el mínimo de la competencia en cuestión.

Se recomienda que el entrevistador acompañe sus calificaciones con comentarios adicionales que apoyen la asignación de valores para cada dimensión.

Para el presente trabajo se tomará en cuenta éste formato de retroalimentación.

Otros autores hacen referencia a este tipo de entrevista considerando el modelo STAR, tal es el caso del Alles, M. (2006) quien presenta el siguiente diagrama en referencia a esta estructura.

ESTRUCTURA STAR



El propósito de la entrevista es evaluar la adecuación o no del candidato al puesto vacante, y uno de los caminos para ello es evaluar las dimensiones (competencias) requeridas para la posición. Para lograr este propósito es fundamental *bucear* en la historia del candidato con preguntas tales como: ¿Qué paso? ¿Dónde? ¿Con quién? ¿Cuándo?, siguiendo la secuencia de esta historia se podrá componer la historia total.

En la actualidad el método más sobresaliente en cuanto a la práctica de Recursos Humanos se refiere, es la selección y evaluación de personal a través de la Entrevista por Competencias, sin embargo para el propósito de este trabajo solo se mencionaran como una opción adicional.

3.6 Entrevista por Competencias

Diversos autores describen lo que son las competencias laborales:

Aguilar, G. cita a Grados, J. (2002) y menciona que las competencias Laborales se integran por el conjunto de habilidades y conocimientos que al ser verificados en las situaciones de trabajo o en situaciones lo más cercanas a ella, significan que una persona ha alcanzado el tipo de nivel de desempeño esperado. La competencia laboral es entonces la manera de medir:

- Lo que la persona es capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Bajo que condiciones la persona tiene que demostrar su aptitud.
- Los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de que lo que se hizo, se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo y no como producto de la casualidad.

Las competencias laborales son una mezcla de conocimientos, habilidades y características necesarias para obtener un determinado comportamiento que soporte un proceso de negocio.

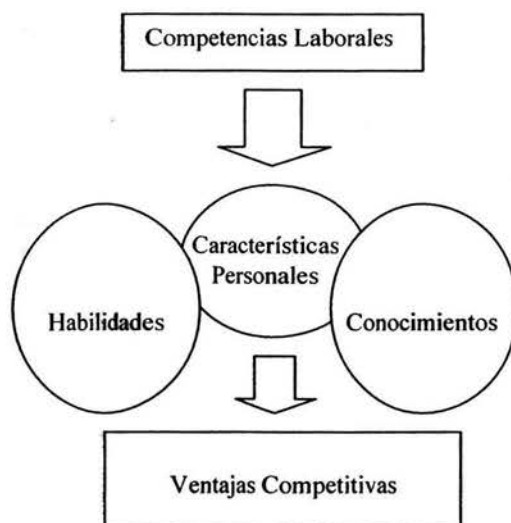
Bonilla, D. (2002) cita algunas definiciones:

El consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales en México - *CONOCER* – define la competencia laboral como: La capacidad productiva de un individuo que se define en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solo en conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; [estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

La Organización Internacional del Trabajo *POLFORM/OIT* da la siguiente definición: La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también en gran

medida – mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (Cinterfor, OIT1998, online.)

Bedolla (2001) refiere el modelo de Domingo, J. quien menciona que las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades y aptitudes que tienen las personas y que las predispone a realizar una serie de actividades con un alto nivel de desempeño, incluyendo aspectos cognitivos, afectivos y experiencias que constituyen en sí un conjunto de características que distinguen a cada individuo. Esta misma autora cita a Grados, quien define la competencia laboral como una mezcla de conocimientos, habilidades y características personales necesarias para obtener un determinado comportamiento que soporte un proceso de negocio y lo ejemplifica de la siguiente forma:



La integración de competencia laborales a los proceso de reclutamiento y selección de personal pueden brindar grandes beneficios a las organizaciones, ya que proponen modelos más estructurados.

Es así que tomando las bases del modelo antes mencionado se utilizó el método de Entrevista Acertada, el cual facilitó el proceso de selección dentro de Softtek, ya que al contar con las características que se requerían de acuerdo al perfil del candidato, los gerentes mostraban mucho mayor interés sobre el proceso y los psicólogos daban resultados en menor tiempo y con mayor precisión.

En el siguiente capítulo se describirá de forma más específica el proceso que se llevo a cabo.

Capítulo IV. Contexto Laboral

Para las organizaciones es muy importante definir la visión, misión y valores. Alles, M. (2005) menciona la importancia de que al pensar en “Capital Humano” pensemos en los “Valores Estratégicos” de la compañía. Para ello menciona que los primeros pasos parten de la definición de los tres puntos antes mencionados.

Misión: El por qué de lo que hace la empresa, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cual, al final, la organización quiere ser recordada.

Visión: La imagen del futuro deseada por la organización.

Valores: Los que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas. Los valores serán los conductores que guiarán a esa organización en el cumplimiento de la misión y la visión fijadas.

Por consiguiente a continuación se menciona el caso de Softtek®:

Softtek® es una empresa multinacional que nace en México en 1982 como proveedora de servicios de software enfocados a solucionar necesidades de desarrollo, implantación y soporte en empresas de diversas magnitudes. Hoy es en México una de las organizaciones líderes e integradoras en tecnologías de información.

Visión

Ser una empresa sólida y global. Apuntan a trascender como líderes, haciendo factible para sus clientes servicios de TI eficientes, innovadores y de reconocida calidad, y conviviendo en una cultura plenamente humana comprometida con el desarrollo de las comunidades en las que interactúan.

Misión

Incrementar la competitividad de sus clientes a través del uso apropiado de tecnologías de información, cómputo y telecomunicaciones.

Cánones de Acción

Como parte de la cultura de Softtek se encuentran los “Cánones de Acción” (Valores), los cuales describen los lineamientos que empleados o colaboradores deben seguir y que merecen el respeto de toda la organización.

Estos “Cánones” (Valores) se enlistan a continuación:

Apertura

Soy abierto cuando interactúo con las personas sin retener ni distorsionar lo que pienso y siento. Cuanto más consciente soy de lo que pasa conmigo, más claramente puedo identificar mis preferencias, temores y rigideces; de esta forma, genero relaciones más efectivas.

Autodeterminación

Me autodetermino cuando me siento responsable de lo que me sucede y reconozco la capacidad que tengo de elegir cada una de mis acciones, reacciones, sentimientos y auto-concepto. Desde esta perspectiva, obtengo un poder de transformación sobre mi vida, no culpo a otros y asumo mi responsabilidad para diseñar la persona que quiero ser.

Compromiso

Soy comprometido cuando cumplo todas las promesas que hago con responsabilidad y disciplina, encargándome de hacer lo necesario para que ocurra lo que prometí.

Confianza

Confío en las personas cuando creo que actuarán de buena fe y harán lo necesario para cumplir sus promesas. Cuando confío en una persona, le doy la oportunidad de creer en sí misma y superarse; así, obtengo mayor tranquilidad y fortaleza en nuestra relación. La confianza se otorga, no se gana.

Entusiasmo

Soy entusiasta cuando estoy en búsqueda de retos continuos, cada vez más ambiciosos. Me entusiasmo cuando enfrento un desafío que me hace evolucionar, tomar riesgos, superar mis temores y contagiar a todo aquél que se identifique conmigo.

Flexibilidad

Soy flexible cuando me adapto a diferentes ambientes y personas. Ser flexible me da la posibilidad de dialogar, crear alternativas y adecuarlas al contexto presente.

Perseverancia

Soy perseverante cuando tengo la certeza de que alcanzaré mis metas y la energía para permanecer en el empeño hasta que tarde o temprano lo consiga.

Respeto

Respeto a otras personas cuando me relaciono con ellas de forma efectiva, aún cuando tengan creencias, preferencias y comportamientos diferentes a los míos. En la medida en que las respeto, dejo de imponer mis puntos de vista y aprendo más de las distintas creencias y percepciones que existen a mi alrededor.

Sinergia

Logro sinergia cuando uno mis esfuerzos a los de un grupo para multiplicar nuestras fortalezas y alcanzar grandes metas, más allá de la suma de los esfuerzos individuales.

Sociedad

Soy socio cuando mi visión personal coincide con la de Softtek® y actúo como dueño y parte de la organización, buscando crear un patrimonio sólido, a través de compartirlo y multiplicarlo con otras personas. Ser socio me transforma en emprendedor y visionario, apostando e invirtiendo en Softtek® con la firme idea de trascender.

Visión

Construyo mi visión cuando identifico mis sueños y estoy dispuesto a entregar lo mejor de mí para hacerlos realidad. Cuando soy claro en mi visión y mis acciones, trasciendo, encuentro la fuerza para movilizarme, supero la adversidad y contribuyo de forma positiva a la sociedad.

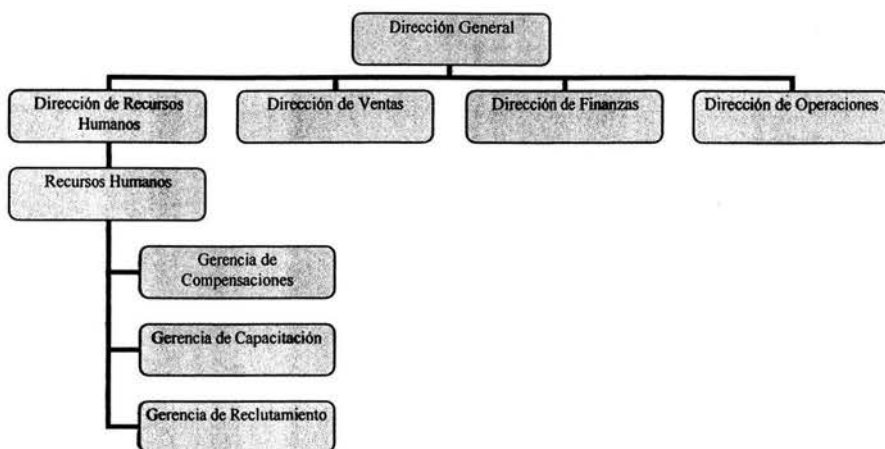
Los cánones de acción antes enumerados dan pauta al área de Reclutamiento en cuanto al proceso de selección de personal, ya que se busca que cada uno de los candidatos que participan en él muestren durante la entrevista que se les realiza que son afines a la cultura de la organización.

La estructura organizacional es horizontal y se divide de la siguiente manera: Dirección General, Dirección de Finanzas, Dirección de Operaciones, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Ventas.

La Dirección de Recursos Humanos esta integrada por 3 áreas: Gerencia de Compensaciones, Gerencia de Reclutamiento y Gerencia de Capacitación, estas 3 áreas se encuentran ubicadas en el mismo nivel estructural.

A continuación se presenta el organigrama que permite observar de forma gráfica la estructura de la empresa.

Organigrama



Entre las actividades fundamentales de la Dirección de Recursos Humanos, se encuentra el apoyo al grupo directivo en cualquier decisión que se tome en la empresa, estas decisiones pueden ir enfocadas a cambios de compensación, capacitación o reclutamiento y selección de personal.

Particularmente el área de reclutamiento y selección de personal es quien se encarga de cubrir cualquier posición que se genere dentro de la organización, desde becarios, puestos de tecnología, administrativos hasta ejecutivos de alto nivel.

A finales de 1999 Softtek se ve en la necesidad de fortalecer el área de reclutamiento, por lo que deciden integrar un equipo de especialistas en reclutamiento para puestos de Tecnología de Información, integrar este equipo

tenía como objetivo estandarizar y mejorar los procesos del área, enfocándose principalmente en fortalecer la técnica de “Entrevista”.

En el momento en que se integraron estos especialistas no se tenía un proceso formal para reclutar y seleccionar, generalmente el encargado del área solicitaba referencias a sus empleados o conocidos, cuando llegaba alguna referencia, se le pedía su currículum, se programaban algunas entrevistas con el Jefe inmediato y si éste pensaba que era un buen elemento entonces se le contrataba, sino se le descartaba del proceso, a pesar de esto no se contaba con ningún procedimiento específico.

Este proyecto se enfocará a describir la intervención del psicólogo al elaborar un mejor proceso de selección utilizando el modelo de Entrevista Acertada, así como la elaboración de diversos formatos para mejorar en general todo el proceso.

Capítulo V. Procedimiento

Como se menciona con anterioridad, este reporte laboral responde a las necesidades que se tenían para realizar una evaluación objetiva y selectiva de personal. Se requería de un proceso estandarizado que permitiera seleccionar a los mejores candidatos, así como fortalecer el proceso de entrevista.

Antes de realizar la propuesta de implementación, se identificaron las áreas susceptibles a mejorar:

- Softtek no contaba con formatos estandarizados: Requisición de Personal, Filtro Telefónico, Formato de Evaluación Técnica, Manual de Entrevista, etc.
- “La Entrevista” que formaba parte del proceso se realizaba sin un formato estructurado.
- En general se llevaban a cabo las funciones de reclutamiento y selección pero sin un procedimiento formal.

De lo anterior surge la necesidad de mejorar el proceso de selección, considerando como eje central mejorar el proceso de entrevista a través de “La Entrevista Acertada”.

Para la realización de este proyecto se retomaron aspectos teóricos sobre los procesos tradicionales de Reclutamiento y Selección, considerando como uno de los modelos más importantes el de Jaime Grados, quien menciona que: El proceso de selección es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno. También se retomaron aspectos relacionados al Assessment Center, ya que esta técnica fundamenta diversos tipos de entrevista como son: La Entrevista Dimensional, la Entrevista Acertada y en la actualidad la Entrevista por Competencias. El Assessment Center plantea la evaluación de los candidatos a través de ejercicios

situacionales mismos que se pueden plantear de forma estructurada durante un proceso de entrevista.

El proyecto se llevó a cabo en varias etapas, las cuales se mencionan a continuación:

- Etapa 1: Identificación de responsables y definición del nuevo proceso de selección.
- Etapa 2: Planteamiento del modelo de Entrevista Acertada y elaboración de la guía de entrevista.
- Etapa 3: Elaboración de Nuevos Formatos.
- Etapa 4: Implementación del proceso.

Etapa 1

El primer paso del proyecto consistió en crear una lista con los nombres de los responsables de cada área, la idea era platicar con ellos acerca de sus requerimientos y así poder definir con mayor exactitud el perfil del puesto solicitado y las características con las que debían de contar los candidatos (dimensiones).

Los perfiles que se requerían eran diversos pero tenían algo en común: la escolaridad y experiencia en el desarrollo de sistemas, en su mayoría se requería de Licenciados o Ingenieros en Sistemas. Dentro de los perfiles a cubrir se encontraban los siguientes: Programador, Analista, Diseñador, Arquitecto y Consultor en diversas tecnologías o lenguajes de programación (Java, VB, C, C+, Mainframe, etc.). Al ser perfiles muy especializados y muy cotizados dentro del mercado no era sencillo encontrar muchos recursos por lo que el equipo debía de tener presentes muchas fuentes de reclutamiento para atraer al mayor número de recursos posible y hacer una buena selección.

Una vez definido el perfil se iniciaba la búsqueda de recursos, las fuentes de reclutamiento jugaron un papel muy importante dentro del proceso, ya que si no

se tenían bien identificadas, la búsqueda se podía hacer más difícil. Por lo que se propusieron las siguientes:

- Bolsas de Trabajo por Internet
- Atracción Especializada de Talento (Headhunting)
- Grupos de Intercambio
- Ferias de Reclutamiento
- Programa de Referidos

A continuación se explicará brevemente en que consiste cada una de ellas y como formaron parte de este nuevo proceso:

Bolsas de Trabajo por Internet

Como parte del desarrollo tecnológico se crearon las Bolsas de Trabajo por Internet, las cuales son portales interactivos con grandes bases de datos que nos permiten agilizar el proceso de búsqueda, la aportación para Softtek consistió en optimizar el método de búsqueda, ser más específicos en los filtros utilizados y saber identificar cuales de ellas eran las más eficaces (por ejemplo: OCC, Lucas 5, Laborum, etc.)

Atracción de Especializada de Talento (Headhunting)

Este método consistió en realizar búsquedas estratégicas de recursos directamente en las empresas en donde trabajan. Esto es lo que comúnmente se llama "Piratería".

Grupos de Intercambio

Se buscó ingresar a diversos grupos de intercambio con la intención de poder intercambiar candidatos potenciales con diversas empresas.

Ferías de Reclutamiento

Se propuso asistir a diversas universidades, con el objetivo de que los estudiantes conocieran el giro de la empresa y que los egresados de las mismas tuvieran la oportunidad de postular su Curriculum.

Programa de Referidos

Se propuso establecer éste programa con el propósito de despertar el interés de los colaboradores de Softtek para que refirieran a conocidos a los que consideraran buenos candidatos, el programa consistía en que al momento de que alguno de ellos se contratara el colaborador recibiría un bono de \$1,000 pesos por candidato contratado.

El utilizar estas fuentes permitió ser más certeros en la búsqueda de recursos.

Una vez identificados los candidatos y con su currículum validado, el equipo se dio a la tarea de realizar filtros telefónicos y así tener la certeza de que las personas que asistieran a la entrevista contarían con la experiencia y habilidades que se estaban buscando.

El "Filtro Telefónico" permitiría hacer un primer contacto por teléfono con aquellos candidatos que se consideraban "Candidatos Potenciales", es decir, aquellas personas que de primera impresión por su currículum contaban con la experiencia que se buscaba y así se documentaba la siguiente información:

- Puesto Actual, Nombre, Edad, Educación y Conocimiento de otros idiomas.
- Conocer de forma breve su experiencia.
- Saber si en un momento dado estaría interesado en aplicar para alguna posición actual o futura.
- Conocer el tipo de proyectos en los que estaría interesado.

Una vez realizado este filtro se invita a entrevista a los candidatos potenciales.

Etapa 2

Parte importante del proyecto estaba enfocada a mejorar el modelo de entrevista, por lo que se propuso utilizar, la técnica de “Entrevista Dimensional” o como se conoce últimamente “Entrevista Acertada”.

Para ello se capacitó a cada uno de los integrantes del equipo, había que tener la certeza de que las preguntas planteadas iban a aportar información valiosa para elegir a los candidatos finalistas. Se tenían que plantear las preguntas de tal forma que los candidatos a lo largo del proceso tuvieran la oportunidad de plantear a través de experiencias previas sus habilidades para la solución de problemas, trabajo en equipo, liderazgo, actitud de servicio, responsabilidad, compromiso, entre otras. A las que a partir de este momento llamaremos “dimensiones”. estas dimensiones formaban parte del perfil antes definido por cada uno de los gerentes en cuestión.

El equipo elaboró una “Guía de Entrevista” en ella se plasmaban una serie de preguntas que ayudarían a evaluar el potencial de cada uno de los candidatos en proceso. A la vez se elaboró un formato de retroalimentación, el cual permitiría obtener un promedio de todos los candidatos, para después tomar una decisión sobre el candidato finalista

La entrevista nos permitiría además obtener información valiosa para la organización como:

- Evaluar el talento potencial para la organización
- Eliminar entrevistas innecesarias de personas que no cumplen con el perfil que se buscaba.
- Investigar como están organizadas las empresas competidoras, para proponer mejoras en la organización.
- Contar con información de la competencia en cuanto a compensación y estándares de contratación.

Adicionalmente a la entrevista se utilizaban otros métodos de evaluación, para complementar el expediente del candidato, por lo que se aplicaba una batería psicométrica (Pruebas de Inteligencia y Personalidad), Evaluación del idioma Inglés y en algunos casos exámenes técnicos (programación, arquitectura de sistemas, bases de datos).

Después de realizar estos filtros se elegía al candidato finalista, se le presentaba la oferta económica y si el candidato estaba de acuerdo con la oferta, se le solicitaba la documentación correspondiente para abrir su expediente y se acordaba la fecha de ingreso.

Etapas 3

A la par de la implementación del proyecto, el equipo fue desarrollando diversos formatos para estandarizar el proceso.

Se elaboro un formato de Requisición de personal que permitiera plasmar de forma clara los conocimientos, habilidades y experiencia de los recursos a contratar, la clara definición del perfil ayudaría entre otras cosas a disminuir el tiempo de respuesta en la presentación de recursos viables para cada puesto. Lo anterior no fue una tarea fácil ya que había que alinear a toda la organización a este nuevo proceso y en la utilización de los nuevos formatos.

Adicionalmente a la Requisición se desarrollaron los siguientes formatos: Solicitud de Trabajo, Filtro Telefónico, Guía de Entrevista, Referencias Laborales y Entrevista de Salida. (Formatos Anexos)

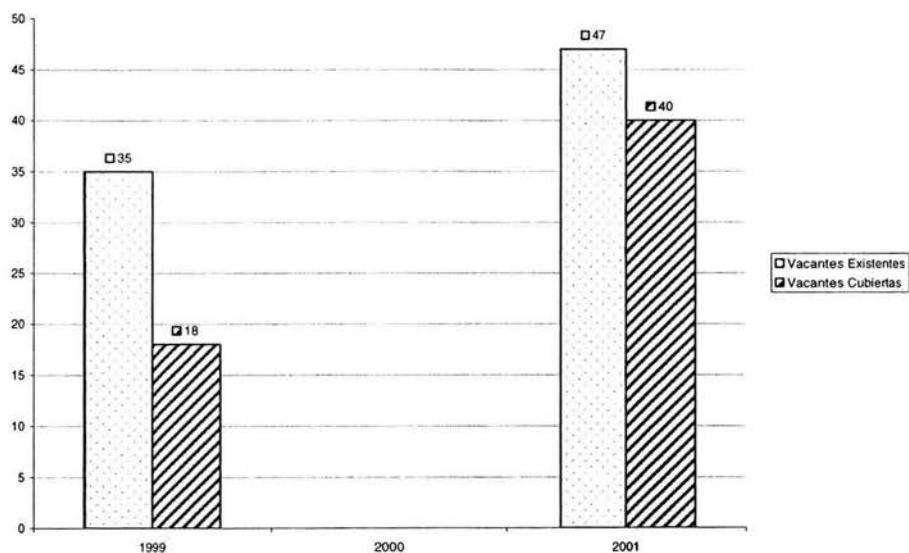
Etapa 4

La implementación del proyecto se llevo de forma transparente para la organización, ya que durante todo el proceso de desarrollo, el personal directivo y gerencial de cada área estuvo enterado del avance.

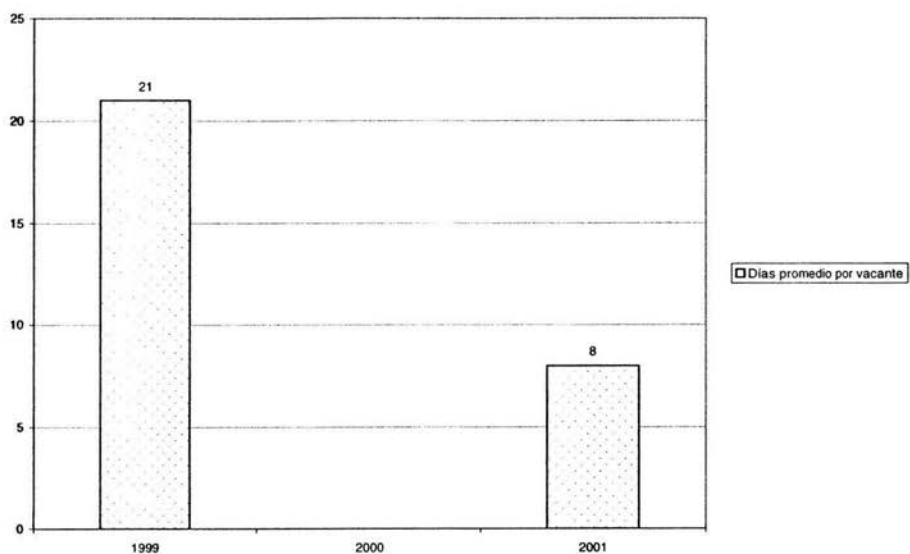
Capítulo VI. Resultados

Con la implementación de los nuevos procesos en el área de Reclutamiento y Selección, durante el periodo comprendido entre finales de 1999 y mediados del 2001 se obtuvieron los siguientes resultados:

Porcentaje de Vacantes Cubiertas Por Mes		
Periodo	sep-99	sep-01
Vacantes Existentes	35	47
Vacantes Cubiertas	18	40
Porcentaje	51%	85%



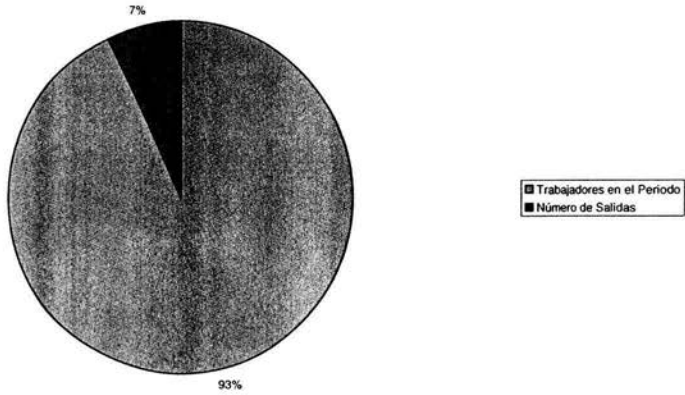
Tiempo del Proceso de Contratación (días)		
Indicadores	sep-99	sep-01
Días promedio por vacante	21	8
Porcentaje de disminución en días	62%	



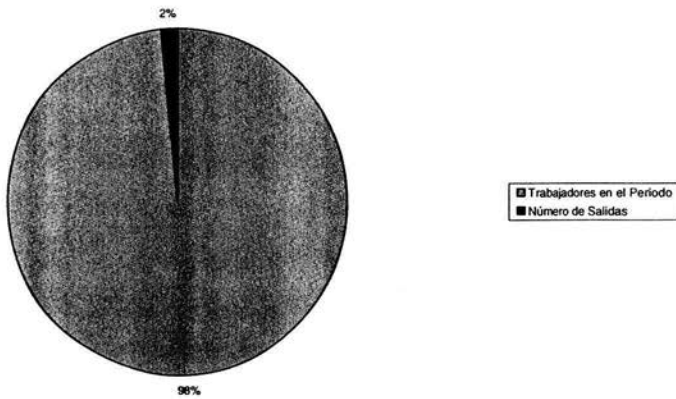
Rotación de Personal *		
Indicadores	sep-99	sep-01
Trabajadores en el Periodo	900	1,200
Número de Salidas	70	22
Indice de Rotación	8%	2%

* La formula utilizada para calcular la rotación es: $\text{Número de Salidas} \times 100$ entre el Total de Trabajadores del Periodo

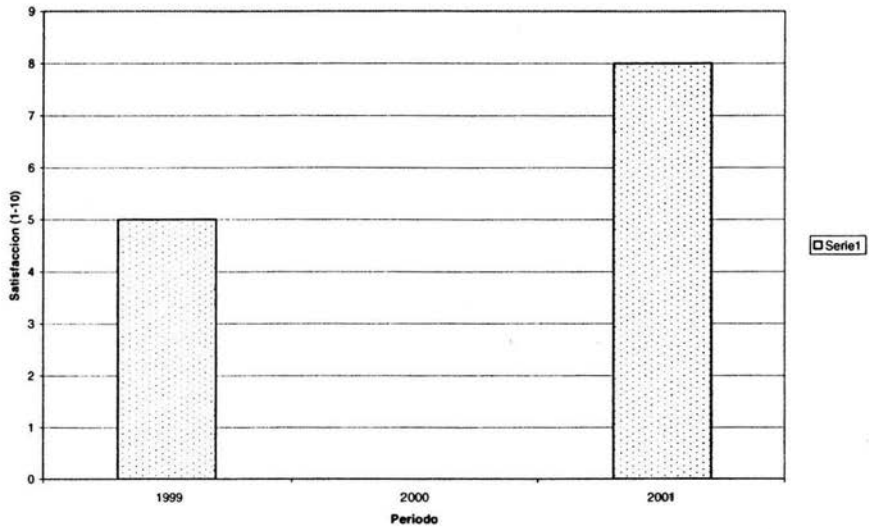
Rotación de Personal Sept.99



Rotacion de Personal Sept. 2001



Satisfacción de Los Clientes Internos		
(escala 1-10)		
(1 Nada Satisfecho / 10 Totalmente Satisfecho)		
	sep-99	sep-01
	5	8



Capítulo VII. Conclusiones

A partir del trabajo realizado podemos concluir que el psicólogo tiene un papel fundamental en el proceso de selección de personal, ya que a través de diversos métodos, llega a elegir a aquellos candidatos que cubren exactamente con las especificaciones del puesto requerido.

Uno de estos métodos es justamente la "Entrevista Acertada". Grados, J. (2003) refiere que este es el tipo de entrevista que permite al ejecutivo tomar decisiones más adecuadas en la selección de personal, ya que se compone de 4 etapas: Identificar el comportamiento pasado para predecir conducta futura, identificar los requisitos específicos que requiere el puesto, ser efectivos en el tipo de preguntas que se plantean e intercambiar opiniones con otros entrevistadores acerca de las habilidades y competencias del candidato.

Este nuevo proceso aportó más claridad y certidumbre con los filtros telefónicos, es decir, la pre-selección de los candidatos. Ahora se invitaba al proceso formal solo a aquellos que contaran con el perfil requerido. Lo anterior ayudó a mejorar los tiempos de respuesta y a reducir la rotación del personal.

Otro punto fundamental de mejora fue generar compromiso con los gerentes y directores, ya que al involucrarlos en el proceso desde el principio, permitió contar con perfiles mejor definidos, entender claramente los requerimientos del puesto, conocer exactamente la experiencia requerida e involucrarlos en el rol de entrevistas para al final llegar a un consenso de contratación.

Este tipo de entrevista permite ir más allá de la observación inicial y fue a partir de este nuevo proceso que se generaron las siguientes mejoras:

- Contar con las mejores prácticas en cuanto a Adquisición de Talento.
- Posicionar a Softtek como una de las empresas más atractivas para trabajar.
- Mejores técnicas de Selección de Personal.

- Eficiencia y certidumbre en la terna de candidatos presentada.
- Disminución del tiempo de contratación.
- Disminución en la rotación de personal.

Lo ideal hubiese sido aplicar el método por competencias en su totalidad, sin embargo por falta de tiempo y de recursos se logró únicamente implementar una mejora en el proceso de entrevista.

Actualmente muchas empresas utilizan la técnica de entrevista basada en competencias, la cual es un tipo de entrevista dirigida donde se integran preguntas por competencias a lo que podría ser una entrevista de tipo tradicional. Trabajar por competencias y, por sobre todo, entrevistar por competencias presupone que primero se deberán despejar del perfil los conocimientos técnicos necesarios para cubrir la posición. A continuación, en la misma entrevista o en otra se analizarán las competencias. (Alles, M. 2006).

Los psicólogos que participaron en este proyecto al ser profesionales responsables realizaban las preguntas de acuerdo con la metodología de competencias, lo cual aseguraba un buen método de entrevista, sin aplicar el método como tal.

Referencias Bibliograficas

- Aguilar Gaytan, E. (2006) **La entrevista Dimensional en la Selección de Personal en una Tienda Departamental**. Tesis de Licenciatura, UNAM.
- Arias Galicia, F. (1996) **Administración de Recursos Humanos**. Cuarta Reimpresión. Editorial Trillas, México.
- Arias Galicia, F. (1999) **Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño**. Editorial Trillas, México.
- Alles, M. (2005) **Selección por Competencias**. Editorial Granica. Buenos Aires.
- Alles, M. (2006) **Elija al Mejor. Como entrevistar por Competencias**. Nueva Edición. Editorial Granica. Buenos Aires.
- Bonilla, D. (2002) **Formación de conocimientos para las competencias profesionales en psicólogos del área laboral a través de instrucción programada mediante el uso de la computadora**. Tesis de Licenciatura, UNAM.
- Chiavenato, I. (2001) **Administración de Recursos Humanos**. 5ta Edición. Editorial Mc Graw-Hill, Colombia.
- Dolan, S. Schulter, R. y Valle. (1999) **La Gestión de los Recursos Humanos**, Editorial Mc Graw Hill, México.
- Grados, J y Sánchez, E. (2000) **La Entrevista en las Organizaciones**. Editorial Manual Moderno. México.

- Grados, J. (2003) **Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal**. 3ª Edición. Editorial Manual Moderno. México.
- Guillen Gestoso, C. y Guil Bozal, R. (2000) **Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales**. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de España. Madrid – España.
- Guth Aguirre, A. (1994) **Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos**. Editorial Trillas. México, (Reimpresión 1999).
- Manual de la APA. (1994) Centro de Documentación de la Facultad de Psicología, UNAM.
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994) **Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia**. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. México.
- Muchinsky, P. (2002) **Psicología Aplicada al Trabajo, Una Introducción a la Psicología Organizacional**, Editorial Thomson Learning, México.
- Robbins, S. (1987) **Administración – Teoría y Práctica**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Rodríguez Fernandez, A. (2001) **Introducción a la Psicología del Trabajo y las Organizaciones**. Ediciones Pirámide. Madrid- España.
- Saldaña Arenas, P. (2006) **Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Secretaría de Turismo, en el Marco de la Ley de Servicio Profesional de Carrera**. Tesis de Licenciatura, UNAM.
- Stoner J., Freeman E., Gilbert, D. (1996) **Administración**. Editorial Pearson Educación. México.

- Werther, W. (1999) **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw-Hill. México.

PROCEDIMIENTO DE INCLUSIÓN Y SELECCIÓN
**Capital Humano
Ciudad de México**
Objetivo: Optimizar el proceso de Selección de personal para Softtek

Alcance: Inclusión de personal para Mega procesos: Desarrollo, Soluciones y Ventas

Responsabilidades, descripción de Actividades

Actividad	Descripción	Responsable
I.- Requisición de Personal	Cuando exista una vacante, el área requirente elaborará en conjunto con el Socio Estratégico de Capital Humano la requisición de personal y deberá tener la aprobación del Responsable de área a menos que no se encuentre en el Forecast.	Área Requisitante Socio Estratégico
II.- Búsqueda de Candidatos	Se Reclutará en las diversas fuentes con que cuente el área, hasta encontrar el candidato idóneo para cubrir las vacantes.	Inclusión
III.- Recepción del Candidato	Llegada del candidato, se recibe su currículo y se le entrega el formato Solicitud de Empleo	Inclusión
IV.- Revisión de Currículo y Skills.	Se revisa el currículo, su trayectoria laboral, escolaridad, cursos de capacitación, datos personales y la parte de skills, es decir sus habilidades técnicas (para detectar si cubre el perfil requerido)	Inclusión
V.- Entrevista Dimensional y Profunda	Se revisarán los siguientes aspectos: Datos personales, Trayectoria Laboral, Aficiones, Metas, Descripción de la persona y se harán preguntas dimensionales para confrontar al candidato en una situación real.	Inclusión
VI.- Entrevista Técnica	Se realiza la entrevista técnica. (ver anexos)	Área requisitante
VII.- Aplicación de exámenes psicométricos	Se aplicarán exámenes de Estándares de Programación, Personalidad y Habilidades, las pruebas varían dependiendo de la Batería aplicada y puestos. Las Baterías se encuentran en el Instructivo de Inclusión.	Inclusión
VIII.- Calificación de exámenes psicométricos	Se procederá a la calificación de exámenes psicométricos y técnicos utilizando las plantillas correspondientes. Las plantillas se encuentran en el área de Inclusión y el personal asignado es el único autorizado para utilizarlas e identificarlas en su lugar de almacenamiento.	Inclusión
IX.- Interpretación de exámenes psicométricos	Se procede a elaborar el reporte psicológico y de entrevista. Para la interpretación de exámenes psicométricos se basará en conocimientos de teorías de la personalidad y observación directa durante la entrevista y manuales de dichas pruebas.	Inclusión
X.- Selección de Candidato	Se elige al candidato idóneo para su contratación, se reporta al área de Administración para proceder a su alta en el sistema.	Área requisitante Inclusión Administración Socio Estratégico
XI.- Invitación de Trabajo	Se realiza un ofrecimiento formal por escrito de trabajo y una vez que se acepta el candidato, se procede al trámite de contratación de personal.	Inclusión



REQUISICION DE PERSONAL

Motivo: _____ _____ _____ _____	Fecha recepción: _____ Folio _____ División: _____ Puesto Vacante: _____ Proyecto Asignado: _____
--	--

Escolaridad Deseada	Rango de Sueldo	Horario	Viajar
	Mínimo: _____ Máximo: _____	Tiempo Completo ____ Medio Tiempo ____	Si ____ No ____

Sexo	Rango de Edad	Presentación	Idiomas
Masculino ____		Excelente ____	Inglés % Hablado ____
Femenino ____		Buena ____	% Escrito ____
Indistinto ____			% Leído ____
			Otros: _____

Paquetería	Lenguajes	Base de Datos	Redes
Excel ____ Word ____ Power Point ____ _____ _____	RPG ____ C, C ++ ____ Visual Basic ____ X BASE ____ _____ _____	Oracle ____ Informix ____ SQL Server ____ _____ _____	Novell ____ Windows XP ____ _____ _____

Equipos	Experiencia Funcional	Comentarios / Observaciones
AS / 400 ____ HP 9000 ____ PC ____ _____ _____	Finanzas ____ Distribución ____ Manufactura ____ Nómina / RH ____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____

FIRMAS				
Solicitante	Director Responsable	Control Presupuestal	Recursos Humanos	Director General
Nombre y Firma	Nombre y Firma	Nombre y Firma	Nombre y Firma	Nombre y Firma
Fecha	Fecha	Fecha	Fecha	Fecha

Para Uso Exclusivo de Recursos Humanos	
Vacante Cubierta Por: _____ Sueldo: _____ Fecha de Ingreso: _____	Esquema de Contratación _____ _____ S.D. _____ S.D. I. _____ No. Empleado _____

Guía de Entrevista Acertada

Antecedentes

La Entrevista es un intercambio verbal que reúne datos de carácter privado, donde una persona informa a otra acerca de su vida, menciona hechos y responde preguntas, en base a esta definición estudiaremos la Entrevista Acertada que parte de la idea de que investigar al sujeto en su ambiente de trabajo, nos permitirá conocer si es un individuo apto para ocupar un determinado puesto dentro de una organización. Este modelo abarca diversos aspectos sobre:

1. Como se desenvuelve el individuo en su ámbito laboral.
2. Como organiza sus actividades.
3. Como dirige a las personas a su cargo.
4. Como resuelve las dificultades que se le presentan en el día a día.
5. Como actúa bajo presión.

La mayoría de las personas fundamentan su expectativas del futuro en eventos que han sucedido en el pasado (en este caso la conducta pasada puede predecir conducta futura) y la Entrevista Acertada funciona de la misma manera.

En la selección de un candidato se deben de evaluar los siguientes aspectos:

- Impresión Inicial
- Grado de Estudios
- Experiencia Laboral
- Estabilidad Laboral
- Actividades e Intereses actuales y futuros
- Apreciación General

También es importante proporcionar al solicitante información acerca del trabajo, los requisitos que deberán reunir, la organización (política y práctica), las personas con las que trabajará y los beneficios que recibirá.

Anexo encontrarán una guía con algunas de las preguntas que se pueden aplicar durante el proceso de entrevista.

Cuestionario área de Sistemas

1. Impresión Inicial

- Aspecto personal
- Forma de comportarse durante los primeros minutos de la entrevista

2.- Datos Generales

- ¿Cuál es su nombre completo?
- ¿Cuántos años tiene?
- ¿Disponibilidad para Viajar?
- ¿Disponibilidad para cambiar de residencia?

3.- Entorno Familiar y Personal

- ¿Cómo se describe a sí mismo? (Cualidades y Áreas de Oportunidad)
- ¿Metas personales a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Intereses personales?

4.- Escolaridad

- ¿Grado de Estudios?
- ¿Por qué eligió esa carrera?

5.-Experiencia Profesional

- Me gustaría conocer su desarrollo profesional ¿Me puede platicar como inicio su experiencia profesional y como se ha ido desarrollando?

¿Cuál es el reto más importante que se le ha presentado?

- Si pudiera resumir su experiencia profesional ¿Cuáles son las 5 competencias que considera tener, que lo llevan a ser exitoso en su ámbito profesional?

- Si ha tenido gente a su cargo ¿ Qué tipo de Liderazgo Maneja?

¿Cómo organiza su trabajo en el día a día?

¿En que herramientas de programación considera que sus conocimientos son sólidos?

¿Cual ha sido el proyecto más importante en el que ha participado?

6-. Actividades e Intereses

- Plátiqueme acerca de sus metas profesionales y personales

¿Cómo cree poderlas alcanzar?

¿Cómo se percibe dentro de 2 años?

¿A que tipo de actividades dedica su tiempo libre?

Al finalizar la entrevista se procede a platicarle acerca del:

- Puesto Vacante
- Funciones y Responsabilidades
- Giro de la Empresa
- Sueldo
- Prestaciones



DOCUMENTOS DE NUEVO INGRESO

- CURRÍCULO VITAL
- ACTA DE NACIMIENTO
- ACTA DE MATRIMONIO
- ACTA DE NACIMIENTO DE ESPOSA (O)
- ACTA DE NACIMIENTO HIJOS
- COPIA DE CARTILLA LIBERADA
- COMPROBANTE DE ÚLTIMOS ESTUDIOS
- COMPROBANTE DE DOMICILIO
- REGISTRO FEDERAL DE CUASANTES
- HOJA ROSA DEL IMSS
- IDENTIFICACIÓN CON FOTOGRAFÍA
- CONSTANCIA DE PERCEPCIONES Y RETENCIONES DEL AÑO EN CURSO
- 2 FOTOGRAFÍAS TAMAÑO INFANTIL
- PASAPORTE Y VISA (VIGENTES)
- ÚLTIMO COMPROBANTE DE INGRESOS

TODOS LOS DOCUMENTOS LOS DEBE ENTREGAR EN UNA COPIA

BIENVENIDO!!!!

Estoy de acuerdo que al momento de hacer entrega de mis documentos para iniciar mis labores profesionales dentro de SOFTTEK, sino entrego la documentación completa, se detendrá el pago de mi sueldo hasta que reúna toda la documentación.



ENTREVISTA TECNICA
(RETROALIMENTACIÓN)

NOMBRE DEL CANDIDATO:	FECHA DE LA ENTREVISTA:
PUESTO PARA EL QUE APLICA:	ENTREVISTADOR: (Indica tu nombre, proyecto y el. Donde se te localiza):

OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR

¿EL CANDIDATO CUBRE EL PERFIL?	Si ___	No ___
CLASIFICACIÓN:	ACEPTADO ___	RECHAZADO ___
¿EL CANDIDATO ES VIABLE PARA CUBRIR OTRA POSICIÓN?	Si ___	No ___
¿CUÁL?		
FACTOR DE CONTRATACIÓN SUGERIDO:	_____	
¿POR QUÉ?		





FILTRO TELEFÓNICO (SISTEMAS)

Fuente de Reclutamiento:		Fecha:			
Nombre:		Puesto:			
Teléfono y Extensión:		Reclutador:			
Condiciones Laborales	Nomina		Prestaciones		
	Honorarios		Beneficios		
	Otros, Especifique		Otros:		
Ha estado en proceso con Softtek		Si _____		No _____	
Empleo Actual Nombre de la empresa:		Giro:			
Puesto:		Años en el puesto:			
Fecha de Ingreso:	Fecha de Baja:	Motivo de Separación:			
Rol / Funciones:					
Tecnologías Utilizadas					
Hardware / Años	S.O. / Años	BD / Años	Lenguajes / Años	Otros / Años	Observaciones
Estudios / Idioma	Carrera:		Universidad:		
	Ingles:		Otros Estudios		
Comentarios:					
Sueldo Sueldo Deseado:	Sueldo: Nomina__ Eventual__ Otro__		Prestaciones:		
Disponibilidad Para empezar a trabajar Inmediato__ En__ días	Para cambiar de Residencia Si__ No__		Para Viajar Si__ No__		



REFERENCIAS LABORALES

Nombre del Candidato: _____

Puesto: _____

Información Laboral

Nombre de la empresa: _____

Domicilio: _____

Persona Contactada: _____ Puesto: _____

Teléfono: _____

Fecha de Contratación: _____ Último Puesto: _____

Fecha de Baja: _____ Último Sueldo: _____

Causas que originaron su separación:

¿Lo volvería a contratar? Si ___ No ___ ¿Porqué? _____

Características que presento el entrevistado durante el tiempo que trabajo en la empresa:	Colaboración	Capacidad de Adaptación	Iniciativa	Compromiso	Responsabilidad Y Honradez	Actitud hacia la empresa	Actitud con sus jefes	Calidad de su trabajo	Potencial de desarrollo
Muy Bueno									
Bueno									
Regular									
Malo									

Comentarios: _____

Responsable de la Investigación: _____

