



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

"EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN COMO UN
ÁREA DE INSERCIÓN DEL PSICÓLOGO"

T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A (N)

**BRAVO ALVA ILSE VIRIDIANA
REYES JUÁREZ YESICA ELIZABETH**

Directora: Mtra. **TERESA GARCÍA GÓMEZ**

Dictaminadores: Mtra. **GUADALUPE CONCEPCIÓN MELÉNDEZ**

Mtra. **ESTELA PÉREZ VARGAS**





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	3
1.1. Desarrollo histórico	4
1.1.1. Los primeros años (1900-1916)	4
1.1.2. Los primeros psicólogos industriales	5
1.1.3. La Primera Guerra Mundial (1914-1917)	6
1.1.4. Período entre las dos guerras (1919-1940)	8
1.1.5. La Segunda Guerra Mundial (1941-1945)	9
1.1.6. Hacia la especialización (1946-1963).....	11
1.2. ¿Qué es la psicología organizacional? aproximaciones conceptuales	13
CAPÍTULO 2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO	14
2.1. Definición, importancia y objetivos del reclutamiento	14
2.2. Proceso de reclutamiento	15
2.3. Fuentes de reclutamiento	16
2.3.1 Internas	16
2.3.2. Externas	17
2.3.3. Mixtas	20
2.4. Alternativas al reclutamiento.....	21
2.5. Reclutamiento convencional vs reclutamiento con uso de las redes sociales	21
2.6. Factores externos que influyen en el reclutamiento	24

2.7. Análisis, descripción y perfil del puesto	24
CAPÍTULO 3. SELECCIÓN DEL PERSONAL	27
3.1. Conceptos preselección, selección y selección por competencias	27
3.2. Proceso de selección	29
3.3. Integración del reporte y conclusión del proceso	32
3.4. Integración del expediente laboral	36
3.4.1. Documentación interna.....	36
3.4.2. Documentación solicitada al colaborador	37
3.5. Principales factores que afectan el proceso de selección	39
CAPÍTULO 4. LA ENTREVISTA DE EMPLEO	41
4.1. Definición de entrevista	41
4.2. Estructura de la entrevista	43
4.2.1. Inicio o report.....	44
4.2.2. Desarrollo o cima	45
4.2.3. Cierre	45
4.3. Tipos de entrevista	47
4.4. Definición de competencia	49
4.5. Entrevista por competencias	52
CAPÍTULO 5. EVALUACIONES EN EL PROCESO DE SELECCIÓN	55
5.1. Evaluación psicológica	55
5.2. ¿Qué es una prueba o test?	56

5.3. Clasificación de las pruebas	57
5.3.1. Objetivas y subjetivas.....	57
5.4. Diseño y selección de pruebas	59
5.5. Características de las pruebas.....	60
5.5.1. Confiabilidad	60
5.5.2. Validez	61
5.5.3. Estandarización	62
5.6. Tipos de evaluación	62
5.6.1. Técnica o de conocimientos	63
5.6.2. Situacionales	63
5.6.3. Psicológicas	64
5.7. Baterías de pruebas	67
5.7.1. Personal operativo u obrero	68
5.7.2. Personal medio o intermedio (jefes y administrativos)	71
5.7.3. Personal directivo o gerencial	72
5.8. Otras pruebas.....	75
CAPITULO 6. PERFIL DEL PSICÓLOGO EN EL ÁREA ORGANIZACIONAL	77
CONCLUSIONES	87
REFERENCIAS	95
ANEXOS.....	109
Anexo 1: Formato de requisición de personal.....	110
Anexo 2: Formato de análisis de puesto	112
Anexo 3: Formato de descripción y perfil de puesto	121

Anexo 4: Formato de solicitud de empleo.....	123
Anexo 5. Formato de entrevista inicial y por competencias	125
Anexo 6: Formato de reporte de evaluación psicológica .	129
Anexo 7: Formato de guía para solicitar referencias	130

INTRODUCCIÓN

La atracción de talento es una de las actividades que los psicólogos realizan con mayor frecuencia, esta premisa se sustenta en la investigación realizada por Cabrera, Hickman, Mares y Hernández (2009 citado en Cabrera, Hickman y Mares, 2010), quienes identificaron que en el área metropolitana de la Ciudad de México el 30 % de las ofertas de trabajo se enfocan al reclutamiento y selección, el 10% a la capacitación y el 40% para realizar actividades administrativas.

Se entiende por reclutamiento al proceso que permite atraer en cantidad suficiente a los candidatos para cubrir un puesto vacante, mientras que la selección determina cual de los individuos cuenta con las características psicológicas (inteligencia, personalidad, intereses, aptitudes, comportamientos y valores), los conocimientos técnicos, el estado de salud, la estabilidad laboral y los estudios necesarios para desempeñar las funciones del puesto de trabajo.

Para que estos procesos brinden los mejores resultados, el profesional a cargo de realizarlos debe ser aquel cuya formación académica le permita identificar la adaptabilidad del candidato al centro de trabajo.

Por ello, el objetivo de este trabajo consiste en describir y distinguir los procesos de reclutamiento y selección a partir de la revisión exhaustiva en la literatura especializada, mientras que los objetivos específicos se enfocan en: a) describir las competencias y los conocimientos que el psicólogo debe poseer para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección dentro de una empresa, b) conocer los pasos, métodos, herramientas y formatos que conforman el proceso de reclutamiento de una empresa y c) conocer los pasos, métodos, herramientas y formatos que conforman el proceso de selección de una empresa.

A fin de cumplir con lo anterior, el cuerpo de este trabajo se compone de seis capítulos, el primero destinado a describir el desarrollo histórico de la psicología organizacional como una rama de estudio de la psicología, tomando como referencia el contexto histórico de la primera y segunda guerra mundial.

El segundo capítulo aborda las fuentes convencionales y vanguardistas que se emplean en la atracción de talento, los pasos a seguir, así como la importancia que la descripción del puesto tiene, específicamente en el reclutamiento y de manera general en todo el proceso de selección de personal.

El proceso de selección es el tema que se describe ampliamente en el capítulo tres, encontraremos información sobre la distinción entre reclutamiento y selección, los pasos que se siguen, la gestión por competencias, la redacción del reporte de evaluación y la contratación, así como los documentos que deben integrar un expediente.

En el capítulo cuatro se aborda el tema de la entrevista, la cual es considerada como una de las principales herramientas de recolección de información y evaluación por competencias, en dicho apartado se describen los conceptos que intentan definirla, la estructura que deben concebir y los diferentes tipos que se emplean dentro las áreas clínica y organizacional.

Para el capítulo cinco encontraremos ya la evaluación psicológica, técnica, socioeconómica y médica, proceso que es considerado como uno de los más importantes de la selección, debido a que en ella se reúnen datos relacionados con la capacidad intelectual y emocional del candidato, la calidad de las relaciones interpersonales y el estado de salud del individuo, lo cual en conjunto permite predecir el desempeño que el aspirante tendrá en el puesto.

Finalmente en el capítulo seis se realizará una descripción de aquellas habilidades y conocimientos que debe poseer todo psicólogo interesado en desarrollarse en el área de reclutamiento y selección.

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Desde su origen, el hombre ha creado los medios necesarios para transformar la naturaleza con el único fin de asegurar su supervivencia, sin embargo, con el pasar del tiempo se dio cuenta que la mejor manera de lograr dicho objetivo sería mediante la unión de varias fuerzas, la distribución equitativa del trabajo y la asignación de actividades específicas dentro del grupo (Rodríguez y Posadas, 2005).

De lo anterior se desprenden grandes temas de estudio como son, las relaciones interpersonales, la asignación y/o adopción de roles, la evolución de las necesidades básicas y de trabajo que presentan los individuos en un momento histórico determinado, el desarrollo de nuevos medios de producción, la creación y evolución de las formas de remuneración, entre otras situaciones; en este sentido una de las ciencias que se ha dado a la tarea de estudiar el dinamismo del humano en correspondencia con el trabajo, es la psicología organizacional/industrial. Si pretendemos estudiar dicha relación debemos revisar la historia de esta disciplina.

Muchinsky (2007 citado en Martínez, 2013) describe dos eventualidades a las que un investigador se enfrenta en la revisión de los antecedentes del tema que pretende estudiar, la primera se relaciona con la diversidad de percepciones que se desprenden de un evento, de las cuales, todas cuentan con algún criterio de validez; mientras que la segunda tiene que ver con el establecimiento de inicio y fin entre los periodos históricos que se abordan, por ejemplo en los casos donde es imposible referir a décadas o siglos, el investigador simplemente debe citar los acontecimientos de importancia, por lo que en el caso de la psicología organizacional/industrial, las dos guerras mundiales fueron grandes catalizadores para el surgimiento y desarrollo de esta disciplina.

1.1. Desarrollo histórico

1.1.1. Los primeros años (1900-1916)

Durante el siglo XIX la psicología organizacional/industrial no contaba con un nombre que la distinguiera dentro de las demás ramas de estudio de la psicología, las investigaciones de esta índole eran resultado de la aplicación de la psicología básica, ya que, en aquella época los científicos de la psicología poco se preocupaban por estudiar problemáticas que estuvieran fuera del contexto de la investigación pura (Muchinsky, 2007).

W.L. Bryan (1879 citado en Muchinsky, 2007) fue uno de los principales pioneros en trasladar la metodología que se empleaba en las investigaciones de laboratorio en psicología para resolver situaciones de la vida cotidiana; sus estudios se enfocaron en identificar las competencias que las telegrafistas desarrollaban para el envío y recepción de mensajes en Código Morse; gracias a ello, años después resaltó en un discurso para la American Psychological Association (que en adelante se abreviará APA), la necesidad de que los psicólogos abordaran problemáticas cotidianas, esto con el fin de desarrollar una disciplina científica.

El segundo impulso que recibió la psicología organizacional/industrial inició en 1915 con la preocupación que los ingenieros mostraban por mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de producción en las fábricas, en este sentido Frank y Lillian Gilberth, contribuyeron con información novedosa sobre el impacto que tenía la cantidad de movimientos en el tiempo de producción y los niveles de fatiga (Muchinsky, 2007).

Para Koppes (1997 citado en Muchinsky, 2007) Lillian Gilberth fue una de las ingenieras que mayores aportaciones realizó a la psicología organizacional/industrial, ya que fue la primera persona en reconocer la necesidad e importancia del humano en la industria, en cuestionar la formación científica de los ingenieros que los llevaba a tratar a los recursos humanos como objetos inanimados y en describir a la psicología como una disciplina con mucho que ofrecer en el terreno laboral.

Cabe mencionar que a pesar de los esfuerzos que psicólogos e ingenieros hacían para resaltar las virtudes de esta disciplina, el término “psicología industrial” no fue empleado hasta

1970, cuando la psicología se convirtió en un área legítima de especialización (Muchinsky, 2007) teniendo como principales precursores a los ingenieros Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol y al sociólogo Max Weber (Díaz, 1998).

1.1.2. Los primeros psicólogos industriales

De acuerdo con Díaz (1998), Scott fue uno de los primeros profesionales en investigar las problemáticas sociales que resultaban de la implementación de nuevas formas de administración, el bajo rendimiento laboral causado por la inversión de los recursos en los avances tecnológicos en vez de los humanos, formas eficientes y eficaces en la dirección de empresa, así como en el desarrollo de pruebas psicotécnicas para la primera guerra mundial.

Otro de los profesionales preocupados por la relación entre productividad y tiempo fue el ingeniero Frederick Winslow Taylor, quien durante la Segunda Revolución Industrial en siglo XIX identificó la necesidad de desarrollar nuevos métodos de producción que permitieron aumentar el rendimiento laboral, la productividad y los salarios de los trabajadores (Muchinsky, 2007).

Resultado de lo anterior, a principios del siglo XX Taylor (1911 citado en Díaz, 1998) publicó *The Principles of Scientific Management*, (La Administración Científica del Trabajo), texto en el que se contemplan los siguientes puntos: 1) selección científica y capacitación constante, 2) cooperación por encima del individualismo y 3) división equitativa del trabajo entre jefes y empleados; con lo anterior Taylor demostró que la productividad y disciplina de los obreros aumentaba si tenían pausas para descansar durante su jornada laboral, además de enseñarles sobre cuándo trabajar y cuándo descansar (Muchinsky, 2007).

Después de Taylor nacieron nuevos métodos para seleccionar, capacitar y motivar a los trabajadores, donde su rasgo cardinal consistió en mejorar la cooperación del trabajador dentro del plan laboral establecido por los ingenieros (Pfeffer, 1993).

Otro de los ingenieros considerado padre de la psicología organizacional/industrial fue Henry Fayol, quien durante 1919 publicó el artículo *Administration Industrielle et Générale*, que estaba centrado en el estudio de los problemas organizativos de la dirección (Peiró 1987 citado en

Díaz, 1998) generando con ello una nueva administración basada en: 1) técnica, enfocada principalmente en la producción, 2) comercial, relacionada con las compras y ventas, 3) financiera, interesada en el movimiento del capital, 4) seguridad, preocupada por la protección de la fábrica, 5) contabilidad, relacionada con el registro de la situación de costos y beneficios, y 6) administrativa, que aglutina la planificación, organización, mando, coordinación y control.

Finalmente el sociólogo Max Weber (1864-1920 citado en Díaz 1998) centró sus estudios en lo que denominó como eficiencia organizacional, la cual se logra a partir de la conjugación del poder, la estructura y la autoridad, cuyas ideas básicas son la: 1) división del trabajo, que consiste distribuir las actividades para que las realicen individuos entrenado para ellas, 2) la unidad de mando, se refiere a que el empleado ha de tener un sólo jefe inmediato, 3) la descentralización, consiste en la medida en que la autoridad es delegada, 4) la autoridad, responsabilidad inherente a la posición jerárquica que se ocupa sobre los efectos de su ejercicio y es regulado por las leyes racionadas con el diseño de la organización, 5) la amplitud de control, se refiere a la cantidad de elementos que un jefe puede dirigir eficazmente y 6) la departamentalización que se encarga de agrupar las diferentes actividades en unidades de trabajo.

Basados en lo anterior las contribuciones de Taylor, Fayol y Weber brindaron un mayor conocimiento de la estructura organizacional, las cuales, sin embargo, generaron grandes críticas por la concepción mecanicista del ser humano, dejando fuera de su alcance la solución de problemáticas interpersonales entre patrones y obreros (Díaz, 1988).

1.1.3. La Primera Guerra Mundial (1914-1917)

El año de 1917 fue la fecha en la que los Estados Unidos decidieron participar en La Primera Guerra Mundial, por ello las solicitudes de nuevos reclutas incrementaron y con ello la necesidad de contar con mayores criterios de selección para admitirlos en el ejército.

Resultado de lo anterior la APA encabezada por Robert Mearns Yerkes y su colega Lewis Madison Terman, fue la encargada de elaborar nuevas evaluaciones de inteligencia, ya que la escala de inteligencia desarrollada por Alfred Binet no alcanzaba a satisfacer las demandas. Por ello Arthur Otis adaptó el *Army Alfa Test* para su aplicación colectiva, dicha prueba se integraba por ocho evauaciones compuestas principalmente de elementos verbales: 1) seguimiento de

instrucciones orales, 2) razonamiento aritmético, 3) juicio en materias prácticas, 4) sinónimos-antónimos, 5) oraciones en desorden, 6) completar series numéricas, 7) analogías y 8) información general (Muchinsky, 2007).

Posteriormente y resultado de las altas exigencias de personal, se desarrolló el *Army Beta Test*, prueba dirigida a personas analfabetas o bien inmigrantes con poco dominio del idioma inglés, ya que solo debían resolver laberintos, rompecabezas, completar series, analizar ilustraciones, entre otras actividades (Muchinsky, 2007).

De acuerdo con Aragón (2015), los hallazgos de la aplicación del *Alfa y Beta Army Test* fueron: 1) rechazar a 8,000 hombres del servicio militar, 2) asignar a 20, 000 reclutas a batallones de trabajo simples, de desarrollo y entrenamiento y 3) desarrollar pruebas colectivas de neuroticismo e inestabilidad emocional, lo cual llevó a Robert Sessions Woodworth a construir, en 1917 *The Personal Data Sheet*, prueba que buscaba identificar los niveles de adaptabilidad de los individuos; finalmente a estos eventos se les denominó los primeros grandes experimentos de la psicología organizacional/industrial.

En esta línea, otro científico preocupado por estudiar la personalidad de los individuos fue el psiquiatra suizo Hermann Rorschach quien elaboró el Test que lleva su apellido o de las Manchas de Tinta, en el que le pedía al sujeto que describiera lo que observaba en diez tarjetas manchadas de tinta; la prueba basa sus premisas en el psicoanálisis freudiano y se utilizaba con el propósito de conocer los impulsos más profundos que determinan la conducta manifiesta del individuo (Aragón, 2015).

Es importante mencionar que la participación de la psicología en la primera guerra mundial atrajo un lugar valioso para estos profesionales por las valiosas aportaciones que brindó al ejército y a la sociedad, las cuales quedaron pasmadas en publicaciones como el *Journal of Applied Psychology (1917)*, donde algunos de los artículos en el primer volumen eran “*Practical Relations Between Psychology and the War*”, “*Mentality Testing of College Students*” y “*The Moron as War Problem*”. (Muchinsky, 2007).

1.1.4. Período entre las dos guerras (1919-1940)

Al finalizar la Primera Guerra Mundial la psicología aplicada surgió como una disciplina capaz de brindar solución a problemas prácticos cotidianos, en donde profesionales como Walter Dillingsham y James McKeen Cattell fundaron organizaciones que brindaban servicios de selección, clasificación y desarrollo para personal de oficina, ejecutivos y agentes enfocados a las ventas. Así durante 1919 surge el *Bureau of Salesmanship Research* (Despacho de Investigación de Vendedores) propiedad de Dillingsham y en 1921 Cattell desarrollo su *Psychological Corporation* (Organización de Psicología) (Munchiscky, 2007).

Aragón (2015), menciona que James Cattell (1861-1944) fue uno de los profesionales clave en la configuración de la evaluación psicológica, debido a que propuso el uso de procedimientos objetivos en las investigaciones del comportamiento humano dejando fuera las inferencias o atributos que el experimentador pueda generar, estas perspectivas fueron resultado de la estricta formación experimental bajo la dirección de psicólogo experimental Wilhelm Maximilian Wundt.

James Cattell fue el primer investigador en utilizar el término “*Test Mental*”, concepto que utilizó en un artículo publicado en 1890 titulado “*Mental Tests and Measurements*”, en el cual describió las evaluaciones que practicaba anualmente a los estudiantes universitarios con el fin de conocer su grado de inteligencia y con ello pronosticar su desempeño académico, lamentablemente estas pruebas fueron un fracaso (Aragón, 2015).

Rodríguez y Posadas (2005), destacan los estudios realizados durante 1927 en la Western Electric de Chicago (mejor conocidos como los estudios "Hawthorne"), como los primeros hallazgos de la psicología organizacional/industrial, su objetivo era identificar la relación entre los factores ambientales (como la iluminación) y la baja productividad, posteriormente se centraron en el estudio de tópicos como la motivación, la moral, las relaciones humanas, la comunicación, las organizaciones sociales y su influencia en la producción, generando con ello la teoría de las relaciones humanas.

Estas investigaciones fueron responsabilidad del ingeniero Elton Mayo (1924), quien mostró gran interés por identificar la influencia del trabajo en el desarrollo de la patología

“obsesión fantasmagórica”, la cual describía el adormecimiento mental que sufrían los trabajadores resultado de actividades difíciles y repetitivas, que no exigían de ellos ningún esfuerzo intelectual, sino netamente físico; más tarde se interesó por estudiar las emociones de los empleados (Landy y Conte 2005 citado en Martínez, 2013).

La investigación se realizó en Hawthorne y consistió en instalar luces con diversas intensidades (fuerte y reducida) en las salas de producción de equipo eléctrico, encontrando que la productividad de los obreros aumentaba sin importar el tipo de iluminación, por lo que los investigadores concluyeron que el alto desempeño de los empleados era resultado del deseo que estos tenían por impresionarlos; esta experiencia fue muy fructífera debido a que los científicos se percataron de la influencia de variables ajenas a las propias del estudio como lo son la motivación, las relaciones interpersonales, la comunicación, la existencia de grupos informales de trabajo, la necesidad de tratar a los obreros como personas, en lugar de como capital humano meramente, entre otras (Munchiscky, 2007).

Bajo esta línea, posteriormente la plantilla de la factoría Hawthorne fue parte de una serie de experimentos en los que se evaluó la relación entre la productividad y la temperatura ambiental, la humedad, horas de sueño, reducción de jornada laboral, creación de incentivos salariales, etc. cuyos resultados abrieron las puertas para el estudio de las actitudes de los empleados (Ortiz, 2004).

1.1.5. La Segunda Guerra Mundial (1941-1945)

Para la Segunda Guerra Mundial la psicología había perfeccionado sus procedimientos y métodos, por lo que en esta ocasión el ejército fue el primero en acudir a ella para solicitar el entrenamiento y clasificación de los mejores reclutas en las Unidades de Inteligencia Militar, además de realizar estudios sobre el estrés, los cuales fueron dirigidos por Walter Bingham (Munchiscky, 2007).

Estas pruebas consistían en hacer que los candidatos resolvieran pruebas situacionales en grupo durante un periodo de tres días, bajo la observación de los investigadores, ejemplo de estas evaluaciones implicaban la construcción de cubos a partir de palos, estacas y bloques, y puesto que a una persona le resultaba imposible ensamblar el cubo en el tiempo asignado, se le daban

dos “ayudantes” (estos eran psicólogos que desempeñaban roles previamente acordados), el primero actuaba con pasividad, mientras que el otro obstruía el trabajo, por lo que el candidato no concluía la prueba, sin embargo el objetivo del ejercicio era evaluar sus reacciones emocionales y conductuales ante el estrés y la frustración (Muchinsky, 2007).

La Segunda Guerra Mundial trajo consigo la modernización tecnológica de las industrias, provocando no solo nuevas formas de interacción entre el hombre y la máquina, sino nuevas perspectivas teóricas como la denominada “teoría de los sistemas sociotécnicos”, donde el Instituto Tavistock fue pionero en investigar el impacto que la tecnología tenía sobre el comportamiento de los humanos, estos estudios se realizaron en diversos giros industriales, como lo fueron las minas de carbón y las fábricas de tejido, obteniéndose que el tipo de organización está determinado por la tecnología que emplea (infraestructura y equipos) y las relaciones sociales que se establecen (Díaz, 1988).

Otro giro industrial en el que la psicología aportó sus conocimientos fue en la aviación, en este, el trabajo de selección y entrenamiento se transportó del laboratorio a las cabinas de control de los pilotos, para ello se instalaron dispositivos de grabación y pantalla que permitían a los psicólogos y militares valorar los problemas y reacciones de los aviadores, obteniendo como principal hallazgo diseños seguros y de fácil uso en equipo de trabajo para los aeronautas (Muchinsky, 2007).

Dentro de este periodo el trabajo multidisciplinar entre ingenieros y psicólogos comenzó a hacerse más frecuente, así estos últimos brindaban información sobre las capacidades psicomotrices y las limitaciones que el personal tenía para operar buques, tanques, submarinos, aeronaves, armas y equipo de guerra. Dichas investigaciones dieron origen a la psicología de la ingeniería que actualmente sustenta los principios de la Ergonomía (Ortiz, 2004).

La Ergonomía es una disciplina cuyo origen se remonta al desarrollo tecnológico del siglo XX y a la necesidad de modificar el principio de adaptar al hombre a la máquina, ya que después de grandes estudios se identificó que incluso los reclutas más aptos experimentaban dificultades en el manejo de la maquinaria y herramientas, por ello psicólogos experimentales, militares y civiles, fueron requeridos para evaluar la interacción de los operarios con la maquinaria de guerra y recomendar soluciones a los problemas encontrados, lo cual generó una nueva perspectiva

donde los artefactos deben diseñarse en función de las características del usuario final (Salmerón, Fajardo y Caños, 2004).

Tras la Segunda Guerra Mundial, muchos profesionales de la psicología que participaron en los proyectos de los ministerios de defensa comenzaron a fundar sus propios laboratorios de ergonomía, aplicando los conocimientos técnicos en la industria de la aviación civil (Salmerón, et al. 2004).

A partir de lo anterior podemos concluir que cada una de las guerras fueron fuerzas impulsoras para la psicología organizacional, así la primera ayudó a formarla como disciplina de investigación y le otorgó aceptación social, mientras que la segunda propició el perfeccionamiento de sus métodos; los años posteriores significaron una evolución en esta disciplina llevándola a la especialización y al logro de niveles elevados de rigor científico y académico (Muchinsky, 2007).

1.1.6. Hacia la especialización (1946-1963)

Los años 50's significaron un avance para la psicología porque se desarrollaron diversos estudios dentro de las organizaciones, entre algunos temas representativos están, el desempeño, la fatiga, la eficiencia en el trabajo, la moral, la satisfacción, la accidentabilidad laboral, por mencionar los más importantes (Rodríguez 1999 citado en Rodríguez y Posadas, 2005); asimismo surgen teorías que contemplan que la adecuada toma de decisiones en una organización debe enfocarse al cumplimiento de los objetivos contemplando los intereses de la misma y de sus miembros (Bernard, Menguzzato y Renau, 1991 citado en Díaz, 1988).

Los años sesentas se caracterizaron por la influencia que las teorías psicosociológicas tuvieron en la estructura, la tecnología y la asignación de tareas específicas en la administración de las industrias, además de adoptar el método científico en las investigaciones para resolver las problemáticas que de ellas surgían (Dunnett 1986 citado en Rodríguez y Posadas, 2005).

Durante los 70's dichas teorías sufrieron un cambio, ahora se consideraba a las industrias como organizaciones, en este sentido la teoría de los sistemas centró su atención en identificar las relaciones informales y formales de los empleados en interacción con la industria y su entorno,

debido a que su premisa principal se respalda en que los sistemas están siempre en constante movimiento, cambian y evolucionan de manera interna y externa (Díaz, 1988).

De acuerdo con Mc Carty (1998 citado en Jiménez Montero, Rodríguez y Trejos, 2010) los años 80's y 90's trajeron consigo avances en los análisis estadísticos y su relación con los métodos de análisis de la psicología, dejando atrás métodos simples como las pruebas *T* y el análisis de varianza (*ANOVA*); además del surgimiento de la disciplina cognitiva dentro de la industria y el creciente interés sobre el efecto que el trabajo tenía en la vida familiar y las actividades de esparcimiento.

Otros cambios importantes dentro de la psicología organizacional del siglo XX fueron las investigaciones sobre la violencia laboral y el estrés generado por ella, el desarrollo y perfeccionamiento de nuevos métodos de selección, el empleo de pruebas cognitivas, de personalidad y entrevistas estructuradas, las consecuencias de los recortes organizacionales, preocupación por los temas de diversidad y género, envejecimiento de la fuerza laboral, desarrollo organizacional, la reingeniería y las habilidades de los empleados (Jiménez Montero, et al., 2010).

Durante el siglo XXI la mayor influencia en la psicología organizacional ha sido el rápido avance tecnológico; varias pruebas y encuestas son administradas ahora por computadoras e internet, los empleadores reclutan y examinan a los solicitantes en línea, los trabajadores son capacitados mediante e-learning y educación a distancia y los gerentes tienen más reuniones en el ciberespacio que en persona (Aamodt, 2010).

Hoy en día los psicólogos son profesionales requeridos en la mayoría de las organizaciones, principalmente para llevar a cabo actividades de reclutamiento y selección, aplicación de baterías de pruebas, entrevistas por competencias, capacitación, entre otras, las cuales a primera vista pueden resultar las mismas actividades de siempre, sin embargo en la actualidad variables como el tiempo, los recursos y el empleo de nuevas tecnologías, representan grandes retos para la psicología organizacional.

1.2. ¿Qué es la psicología organizacional? aproximaciones conceptuales

De acuerdo con Spector (2002), la psicología organizacional es un pequeño campo de la psicología aplicada que busca el desarrollo de los integrantes del grupo mediante la aplicación de principios científicos en el lugar de trabajo.

La psicología de las organizaciones se ocupa del estudio de las organizaciones y de los procesos que tienen lugar en ellas, es normativa y descriptiva, básica y aplicada; se interesa por mejorar las prácticas organizacionales mediante su carácter bidireccional. La psicología industrial ha sido psicología aplicada, aportando a las entidades industriales reales los conocimientos psicológicos; le interesa tanto la naturaleza de los sistemas y del proceso de decisiones humanas como cualquier problema de aplicación. La segunda característica de la psicología de las organizaciones es su lugar de residencia, pues ha tendido a domiciliarse en las escuelas de administración de empresas. (Pfeffer, 1993: 37).

Por otra parte Vargas (2006), menciona que la transición de la psicología industrial a la organizacional está relacionada con los cambios en las teorías administrativas y sistemas de trabajo, en este sentido para esta disciplina se entiende por organización a aquellos grupos sociales y administrativos que tienen por objetivo la producción de comercios y servicios, utilizando la psicología básica para explicar el comportamiento de los individuos dentro de estos entornos.

Actualmente algunos autores se refieren a esta área como psicología del trabajo, psicología del personal, psicología laboral o psicología aplicada a los recursos humanos, títulos que reflejan una influencia administrativa y que además subordinan el trabajo psicológico a una demanda organizacional, generando que la psicología se defina como un área tecnológica encargada de operar en las organizaciones mediante el estudio de la conducta de los sujetos en lo individual y en lo social (Spector, 2002) exigiendo su participación en tres momentos, primero, en la elección de nuevos miembros y en la recolocación de los existentes (reclutamiento y selección); segundo, en la iniciación del sujeto en sus deberes (inducción y capacitación) y tercero, en el abordaje de situaciones derivadas de las relaciones entre los individuos u originados por circunstancias administrativas (desarrollo organizacional).

CAPÍTULO 2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

La gestión de recursos humanos tiene como principal objetivo generar procedimientos enfocados en atraer, seleccionar, desarrollar y conservar a profesionales competentes para la distribución equitativa del trabajo de una organización (García, Yaguez, Jurado, García y Casanovas, 2007).

Para cumplir con los objetivos anteriores, la planificación del área de recursos humanos debe contemplar 1) un análisis de las políticas, objetivos y estrategias de la organización y de los recursos humanos, 2) la evaluación de los profesionales potenciales disponibles, 3) desarrollar estrategias de prevención de las necesidades para cubrir las vacantes y 4) la elaboración de planes para concordar las necesidades de la empresa con la oferta del mercado (García, et al., 2007).

2.1. Definición, importancia y objetivos del reclutamiento

El proceso del reclutamiento comúnmente es asociado a las funciones militares de donde tiene su origen, cuyo principal objetivo consistía en enlistar, evaluar y asignar a los reclutas a los sectores de trabajo que los requerían, sin embargo, hoy en día sus funciones se aplican en las organizaciones como un medio para atraer capital intelectual y talentoso (Selección de personal, 2008).

Se entiende por reclutamiento a las acciones de búsqueda de profesionales con conocimientos específicos sobre una materia, a fin de ocupar los puestos vacantes de una organización; la eficacia del proceso se garantiza cuando el psicólogo conoce a profundidad 1) la historia, las políticas, la cultura de la empresa, 2) las características del puesto a cubrir y 3) dónde buscar y cómo acercarse a los aspirantes (García, et al., 2007).

Es necesario mencionar que el reclutamiento representa una etapa de gran importancia, porque de éste depende realizar una buena selección, sin embargo, un excelente reclutamiento no garantiza el éxito en la selección (García, et al., 2007).

De manera concreta “el reclutamiento es un proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización” (Mondy y Noe, 2005: 119).

De acuerdo con el libro Selección de Personal (2008) los objetivos que se buscan cumplir dentro del proceso de reclutamiento son, 1) atraer en número considerable a los profesionales adecuados para una vacante, haciendo un uso mínimo de recursos, 2) enviar a candidatos competentes al proceso de selección, 3) disminuir los índices de rotación, 4) mejorar la eficiencia de la empresa a corto, mediano y largo plazo y finalmente 5) evaluar la eficacia de los métodos, herramientas y técnicas empleadas en el proceso.

El reclutamiento debe enfocarse en atraer personas adecuadas con características psicológicas estables y precisas en personalidad y valores que puedan relacionarse funcionalmente con las actividades que el puesto exige, por lo que dicho proceso debe iniciarse con un intercambio de información completo, claro y oportuno entre los responsables de la línea jerárquica (López-Fé, 2002).

Finalmente debemos mencionar que el reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos para cubrir las vacantes de una organización y concluye una vez que se recibe a los individuos para iniciar las evaluaciones (Montes y González, 2006).

2.2. Proceso de reclutamiento

En todo proceso es necesario seguir una serie de pasos a fin de conseguir el objetivo planteado, en el caso del reclutamiento debe iniciarse con una descripción objetiva del tipo de profesional que se busca, por lo que es indispensable que el psicólogo cuente con una versión actualizada y completa de la descripción y perfil del puesto, posteriormente deberá planificar el proceso en función del área geográfica, las fuentes y recursos necesarios para emprender su búsqueda (Montes y González, 2006).

El proceso formal de reclutamiento se inicia cuando la dirección de la empresa aprueba la solicitud de requerimiento de personal, posteriormente el psicólogo en colaboración con el gerente de área revisan la descripción y el perfil de puesto a fin de identificar las características

psicológicas, conocimientos teórico-prácticos y competencias necesarias para cubrirlo, finalmente se determinan las fuentes de reclutamiento más adecuadas para la búsqueda de los candidatos. Una vez que el proceso ha concluido es recomendable evaluarlo con el fin de identificar que tan eficiente (costos reducidos) y eficaz (se obtuvo al mejor candidato) fue (Selección de Personal, 2008).

Mondy y Noé (2005), mencionan que la requisición de empleados es un documento que generalmente es creado por el gerente del área, donde se debe incluir el nombre del puesto, el departamento, la fecha en la que el trabajador es requerido, así como las competencias que el candidato debe poseer, posteriormente, se identifica si dentro de la organización existen trabajadores potenciales para cubrir dicha vacante o bien es necesario buscar en fuentes externas como colegios, universidades u otras instancias.

2.3. Fuentes de reclutamiento

Una vez que el psicólogo cuenta con la aprobación para iniciar el proceso de reclutamiento y tiene claras las actividades, responsabilidades y el perfil del puesto, el siguiente paso es comenzar la búsqueda, para ello debe hacer uso de diversas fuentes, las cuales, según el libro Selección de Personal (2008) son los canales que atraen candidatos para cubrir las vacantes de una empresa y distingue tres tipos:

2.3.1 Internas

Dentro de las ventajas que las fuentes internas nos brindan en los procesos de reclutamiento y selección podemos encontrar dos principales, la primera constituye una reducción de costos económicos, humanos y de tiempo para atraer, elegir y capacitar al talento, y la segunda propicia estabilidad, motivación, sentido de pertenencia, así como expectativas de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa (Selección de Personal, 2008).

A continuación se enlistan las fuentes internas que el psicólogo emplea con mayor frecuencia en el proceso de reclutamiento:

- **Rotación-traslado:** es un tipo de promoción a nivel horizontal, en donde se traslada al empleado a otro puesto dentro de la misma empresa o bien al mismo pero en otra sucursal (Selección de personal, 2008).
- **Promoción:** consiste en ofrecer al candidato un movimiento vertical acompañado de un incremento positivo en el contenido del puesto, es decir, existen mayores responsabilidades, participación en la toma de decisiones y un incremento salarial (Selección de Personal, 2008).
- **Oferta de empleo:** este medio permite que sean los mismos empleados de la organización quienes se postulen para cubrir la vacante en cuestión, sin embargo, cuando ninguno de ellos ha sido seleccionado debe explicárseles por qué (Mondy y Noé, 2005).
- **Sindicatos:** para algunas empresas, por razones convencionales, sus sindicatos constituyen una fuente de reclutamiento, especialmente de obreros, es decir, son los encargados de proveer a la organización aquellos trabajadores de puestos principalmente operativos (Castillo, 2006).

2.3.2. Externas

En ocasiones el psicólogo debe extender su búsqueda más allá de los límites de la empresa, no solo para expandir la fuerza laboral, sino para adquirir habilidades que los empleados actuales no poseen y contar con empleados que brinden nuevas aportaciones a la empresa, por ello es importante considerar las fuentes externas dentro del proceso de reclutamiento (Mondy y Noé, 2005).

Dentro de los tipos de fuentes externas se encuentran:

- **Archivo o Cartera:** es la recepción que la empresa hace de todas aquellas solicitudes de los candidatos actuales o aquellos que en ocasiones anteriores participaron pero no fueron seleccionados, en este último caso se contempla estos perfiles ya que en la mayoría de los casos cumplen con las características de la vacante requeridas (Cruz, 2015).
- **Empleados como agentes de reclutamiento:** consiste en dar a conocer a los trabajadores la vacante a cubrir, así como el tipo de personal que se requiere para ella con el fin de que ellos divulguen la información entre sus conocidos. Es un proceso práctico bajo en costo que brinda buenos resultados, ya que los empleados hacen una preselección basados en el

conocimiento que tienen de la empresa, sin embargo, se corre el riesgo de caer en compromisos y frustraciones al no contratar a sus recomendados (Selección de Personal , 2008).

- **Agencias de empleo:** son instancias que dependiendo el sector al que sirvan suministran candidatos de forma gratuita o en función del sueldo ofrecido, así las instancias públicas son gratuitas y se encargan de adquirir personal semi-calificado, como operativos o técnicos, mientras que las privadas reclutan empleados administrativos y directivos, exigiendo costos para ambos en relación al salario (Mondy y Noé, 2005).

La principal ventaja que el uso de las agencias brindan son las constantes actualizaciones de sus bases de datos, lo cual facilita el reclutamiento foráneo; sin embargo estas tienden a ser costosas, la selección puede hacerse a ciegas por el desconocimiento que la agencia tiene de la empresa y se genera menor flexibilidad al negociar la contratación (Selección de Personal, 2008).

- **Head Hunting:** se emplean para el reclutamiento y selección de personal de mandos ejecutivos y superiores, el proceso comienza con un exhaustivo examen de los requerimientos del puesto, posteriormente se inician las entrevistas confidenciales en donde se evalúan los datos profesionales, los logros y las motivaciones de los candidatos potenciales, finalmente se entrega un reporte a la empresa para que ellos decidan quién es el candidato más viable; posterior a la integración del candidato se realiza un seguimiento para evaluar la adaptabilidad de este al puesto (Selección de Personal, 2008).

En relación con lo anterior, Devayle (2012) menciona que el uso de intermediarios solo resulta efectivo en la búsqueda de perfiles psicológicos atípicos y/o de alto nivel gerencial, donde los canales tradicionales resultan poco útiles para identificarlos, ya que el usarlos para perfiles comunes resultaría una mala inversión.

- **Internet:** es un medio útil, barato y versátil para atraer talento e incluso hacer carter, ya que en los últimos años un sector importante de la población tiene acceso a bolsas de trabajo electrónicas, plataformas, portales especializados y aplicaciones desde dispositivos móviles como una computadora portátil o un celular; incluso dentro de la empresa los trabajadores pueden tener acceso a publicaciones de vacantes, desde la red corporativa (Robbins y Coulter, 2005).

- **Ferías de empleo:** son eventos masivos donde las empresas reciben grandes cantidades de Curriculum Vitae (que en lo siguiente se denominará CV) de profesionales que buscan una oportunidad, esta información es contemplada por los psicólogos en el presente o bien en futuras vacantes, sin embargo, en temas de efectividad los números demuestran que de un estimado de 87% de asistentes, solo el 25 % asisten a entrevista y de ellos menos del 5% reciben una propuesta concreta, esto se debe a que muchas de las organizaciones asisten sin importar que tengan o no vacantes (Devayle, 2012).
- **Anuncios en prensa:** la elección del medio impreso más conveniente estará en función del puesto para el cual se hace el reclutamiento, así por ejemplo el periódico local suele tener buenos resultados para atraer candidatos a puestos operativos, oficinistas y administrativos de niveles bajos, sin embargo si lo que se busca son personas con habilidades específicas, lo mejor es hacer publicaciones en revistas especializadas en el gremio (Dessler y Varela, 2004).
- **Ex empleados:** en muchas ocasiones se busca a este tipo de personal por el grado de conocimiento casi especializado que tienen del puesto, además la empresa conoce de manera fidedigna su comportamiento, preparación, experiencia, carácter, absentismo, etc. Por otra parte puede alentar a otros trabajadores a mantenerse en sus puestos, ya que las cosas no siempre están mejor en otras empresas (Porret, 2007).
- **Desempleados:** son individuos que por razones como recorte de personal, fusión con otras empresas, salir del negocio, diferencias con los jefes, entre otras, no cuentan con un empleo actualmente (Mondy y Noé, 2005).
- **Personas discapacitadas y adultos mayores:** cada vez son más los empleadores que buscan reclutar a personas de la tercera edad, siendo la jubilación temprana, sus ganas de regresar al campo de trabajo y el no contar con los ahorros suficientes, razones que los motivan a buscar un empleo, por ejemplo la franquicia Kentucky Fried Chicken (KFC), ha contratado a personas de la tercera edad y discapacitados, ya que son personas positivas, comprometidas y cuentan con excelentes hábitos y valores, lo cual se refleja en la disminución de los índices de rotación y ausentismo, sin mencionar las felicitaciones por el servicio que brindan; a expensas de lo que muchos empresarios pudieran pensar, el desempeño, la personalidad y las capacidades intelectuales no se disminuyen con la edad (Dessler, 2001).

- **Bolsas de trabajo universitarias:** muchas universidades cuenta con una extensión que se encarga de filtrar las vacantes de acuerdo con el perfil de sus estudiantes y egresados, lo cual significa una gran ventaja ya que la oferta solo se promueve entre alumnos y exalumnos, logrando con ello reducir considerablemente la competencia y aumentando las posibilidades de ser seleccionado (Devayle, 2012).
- **Prácticas profesionales y becarios:** abundantes empresas mediante convenios con universidades, colegios o escuelas de formación ofrecen la realización de prácticas profesionales o liberación de servicio social con un carácter no laboral, a aquellos alumnos que se encuentran en los últimos años del ciclo formativo o profesional (Porret, 2007). Los becarios son una excelente opción ya que las empresas les ofrecen proyectos en los que pueden adquirir conocimiento y experiencia, además de que son situaciones temporales en las que la empresa no está obligada a contratarlos y los becarios a aceptar alguna oferta de trabajo (Mondy y Noé, 2005).
- **Out-sourcing:** su función principal es fungir como sustitutos patronales para identificar habilidades y actitudes en los candidatos o bien como una manera de evitar una relación laboral directa con la empresa (Cruz, 2015).

2.3.3. Mixtas

Cuando se tiene una vacante el psicólogo no realiza solo reclutamiento interno o externo, por lo general hace uso de ambos de manera complementaria, ya que si uno de los trabajadores de la organización es candidato para cubrir el puesto, su actual posición queda descubierta y debe realizarse reclutamiento externo (Morales, 2014).

Montes y González (2006) mencionan que las empresas pueden optar por el reclutamiento mixto siguiendo tres caminos, el primero enfocado en la igualdad de condiciones, donde el objetivo principal es obtener al mejor candidato, sin importar el tipo de fuente (interna o externa); el segundo camino consiste en iniciar con las fuentes externas y de no encontrar lo que se busca se procede al reclutamiento interno y; finalmente, la tercera opción consiste en iniciar de manera interna la búsqueda y dejar la externa como última opción.

Antes de optar por una u otra fuente de reclutamiento el psicólogo debe tomar en cuenta diversos factores que le permitan tomar la mejor decisión, estos son, las necesidades de personal de la empresa, el tipo de puesto ofertado, la época en la que se postula la vacante y los costos (humanos, económicos y de tiempo) que se tienen disponibles (Montes y González, 2006).

2.4. Alternativas al reclutamiento

Cuando ninguna de los medios mencionados anteriormente han resuelto la necesidad de personal, o bien por variables internas de la empresa como falta de recursos para invertir en el proceso de reclutamiento, el área de recursos humanos puede recurrir a cualquiera de las siguientes opciones que Mondy y Noé (2005), describen a continuación:

- **Trabajadores contingentes:** son empleados que trabajan de manera eventual, temporal o contratistas independientes.
- **Trabajadores por cuenta propia:** son individuos emprendedores con altos índices de creatividad y conocimientos técnicos, lo cual ayudará a mantener la competitividad de la empresa.
- **Horas extra:** se emplea principalmente cuando existe un aumento en el volumen del trabajo (en épocas específicas del año) y ayuda tanto al patrón como al empleado, ya que por un lado se ahorran los gastos de reclutamiento, selección y capacitación de un nuevo miembro, mientras que por el otro el empleado cuenta con un aumento en su sueldo.

2.5. Reclutamiento convencional vs reclutamiento con uso de las redes sociales

A diferencia de lo que muchos directivos creen, lo que realmente hace que una organización tenga éxito no es la producción a gran escala, sino la relación entre el talento y la motivación de sus empleados, por ello el personal de recursos humanos debe desarrollar estrategias para detectar esta relación en sus candidatos (Rojas, 2010).

El personal que las empresas necesitan se conoce como candidatos pasivos, estos son individuos que poseen perfiles de interés pero que no necesariamente se encuentran en búsqueda de empleo y de iniciar un proceso se desinteresan del mismo fácilmente o bien sus pretensiones son más altas de las reales (Rojas, 2010).

Es importante mencionar que tanto los candidatos activos como los pasivos, en la actualidad no solo tienen cuentas y perfiles en diversas plataformas y portales especializados, sino que además incursionan activamente en las redes sociales, sin embargo el poder identificar a aquellos con mayor talento es una competencia que los psicólogos desarrollan durante su formación académica (Alles, 2013).

En los últimos años el concepto de redes sociales no solo se ha convertido en una expresión que asociamos de forma inmediata con Facebook, Twitter o Instagram, sino que ha revolucionado la forma en la que interactuamos con los demás, tal como lo plasma el Dr. Gustavo Aruguete, “Son formas novedosas de interacción social, caracterizadas por un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos complejos, son sistemas abiertos y en construcción permanente que se adecuan a las necesidades, fines y ocupaciones de quien las emplea” (Morales, 2014: 98).

Día tras día las redes sociales son empleadas con mayor frecuencia para encontrar y ofrecer oportunidades laborales, a tal grado que algunas empresas han desarrollado aplicaciones que vinculan a dichas redes con sus vacantes (Morales, 2014).

De acuerdo con Tamara Vázquez (citada en Rojas, 2010) escritora del diario expansión (periódico económico español) y creadora del blog “empleo 30”, los beneficios que la búsqueda de candidatos por medios virtuales representan son:

- Realizar un análisis del desempleo, principalmente enfocado a personas menores a 25 años.
- Identificar personas con perfiles activos en redes sociales como Facebook, Twitter o My space, que exhiben sus trabajos y logros, tales como maquetas, videos tutoriales, realizan debates y escriben en blogs sobre temas de interés, entre otras situaciones.
- Realizar entrevistas laborales que permiten escuchar y participar en conversaciones directas con el fin de identificar aptitudes y actitudes en los posibles candidatos, recibir capacitación y/o conferencias mediante Skype.

El escenario digital ha transformado los caminos convencionales de atracción de talento, ya que ahora las principales fuentes con las que el psicólogo cuenta son bolsas de trabajo

electrónicas, blogs, plataformas, portales especializados, cuentas en Facebook, Twitter, My Space, LinkedIn entre otras, lo cual no solo obliga a leer los CV de los postulados sino a buscar la participación que estos tienen en otros portales de trabajo (Morales, 2014).

Basada en las múltiples ventajas que las redes sociales brindan a los psicólogos, Tamara Vázquez (citada en Rojas, 2010), ofrece los siguientes consejos para evolucionar a un nuevo concepto de reclutamiento y selección, a) ser, parecer y actuar como persona y no como reclutador, b) no hacer uso del logo de la empresa en las publicaciones de las vacantes en redes sociales, ya que estas son personales y c) definir el objetivo central y los secundarios respondiendo a las siguientes preguntas: ¿qué buscamos y se pretende alcanzar?, ¿cuántos? (con que perfiles), ¿cómo? (tiempo y herramientas a usar) y ¿dónde? (medio a usar).

La internet y las redes sociales como LinkedIn y Facebook se utilizan actualmente como un medio de búsqueda de capital humano, no solo por su potencial comunicativo, sino por la rápida circulación de la información (Morales, 2014).

Rojas (2010), menciona que los métodos tradicionales de reclutamiento consumen más de siete veces el tiempo en comparación con las gestiones en línea, además se pueden identificar los siguientes perfiles de candidato, a) nunca se habían postulado a esa empresa, b) desconocen la vacante e incluso la empresa y c) tienen un trabajo estable y que no se han planteado cambiarlo, por otra parte ayudan a evaluar a profesionales sin que ellos sepan que son considerados para los procesos de la empresa.

De acuerdo con Morales (2014), las redes profesionales empleadas con mayor frecuencia en el mundo son:

- **LinkedIn:** es básicamente una red social para intercambiar información, ideas y oportunidades profesionales a partir de una red de contactos a fin a la carrera o industria en la que actualmente se desempeña; está dirigido principalmente a emprendedores que necesitan impulsar un proyecto o aprovechar al máximo la sinergia de los medios online, ejemplos de ellos son responsables de pequeñas y medianas empresas, directivos y estudiantes de marketing, así como gerentes de centros educativos y academias (Lázaro, 2014).

- **Xing:** de origen alemán, es la única red que además de brindar vinculaciones profesionales realiza cotizaciones en la bolsa, sus usuarios superan los 1.4 millones solo en España. Es un punto de encuentro para personas de negocios y profesionales de todos los sectores que buscan establecer nuevas y fructíferas relaciones con otros usuarios (Llano y Calvo, 2014).
- **Viadeo:** fundada en mayo 2004, es ideal para descubrir oportunidades de negocio como encontrar nuevos clientes, socios y proveedores, incrementar la visibilidad y reputación online, así como gestionar y desarrollar una red de contactos profesionales (Morales, 2014).

Finalmente, con lo anterior no se quiere decir que la búsqueda tradicional de talento no sea efectiva y deba sustituirse, simplemente se sugiere el uso de la tecnología de manera complementaria (Rojas, 2010).

2.6. Factores externos que influyen en el reclutamiento

Existe una gran cantidad de factores que pueden influenciar o bien afectar en su totalidad el proceso de reclutamiento, a continuación se enlistan los más sobresalientes a fin de que los psicólogos puedan tenerlos en cuenta y busquen alternativas para prevenirlos:

- **Mercado laboral:** un aumento en la tasa de desempleo propicia grandes oportunidades para atraer solicitantes calificados, mientras que la disminución en el desempleo dificultará la atracción de talento (Mondy y Noé, 2005).
- **El uso de las redes sociales como fuente de reclutamiento y selección:** la edad de las personas que participan en las redes sociales es de suma importancia, ya que se ha encontrado que los perfiles profesionales que circulan en la red pertenecen a personas cuyas edades oscilan entre los 25 y 45 años, evidenciado el poco o nulo uso que las personas mayores y menores a esta edad hacen de estos medios; dentro de las razones, encontramos principalmente el desconocimiento y la desconfianza que estos medios generan (Rojas, 2010).

2.7. Análisis, descripción y perfil del puesto

Las organizaciones están llenas de puestos que requieren cubrirse con personal para una distribución adecuada del trabajo, por lo cual resulta de suma importancia determinar sus

funciones, actividades, responsabilidades, entre otros puntos, a este procedimiento se le conoce como análisis de puesto, el cual tiene como principal objetivo generar información acerca de las especificaciones que un puesto determinado requiere, para después, desarrollar una descripción (aquello que comprende el puesto) y finalmente determinar las especificaciones o el perfil que se exige (el tipo de persona que debe encontrarse para desempeñarlo) (Dessler y Varela, 2004).

En la medida en la que el gerente o jefe de área brinden de manera precisa esta información al psicólogo, este tendrá mayores herramientas para realizar un excelente reclutamiento y selección. Reyes y Ponce (2003 citado en Valenzuela y Ortiz, 2004), mencionan que la descripción y análisis de puestos es el punto base de los procesos organizacionales, donde el papel del psicólogo es indispensable para la recopilación de esta información.

Los medios por los que el psicólogo obtiene los datos del análisis del puesto son mediante la aplicación de cuestionarios, entrevistas y observación directa de aquellos involucrados en los procesos; posteriormente los datos son promediados para determinar el tiempo que le toma a un empleado común realizar cada una de las actividades especificadas (Dessler, y Varela, 2004).

Por su parte Valenzuela y Ortiz (2004), enlistan los siguientes métodos para obtener información sobre los deberes, las responsabilidades y las actividades del puesto:

- **Entrevistas:** pueden ser individuales o grupales, haciendo en la medida de lo posible preguntas abiertas como ¿cuál es trabajo que ejecutará?, ¿cuáles son las responsabilidades de cada actividad?, ¿qué es lo que usted hace exactamente?, ¿en qué labores participa usted?, etc.
- **Cuestionarios:** se puede solicitar a los empleados que enumeren y describan tanto las funciones como las responsabilidades de sus puestos.
- **Observación directa:** es especialmente útil cuando los puestos se basan en actividades físicas visibles, mientras que en los casos donde el trabajo involucra procesos intelectuales la observación no resulta apropiada. Cabe mencionar que el psicólogo debe tomar en cuenta todas las medidas de seguridad al entrar en contacto directo con los trabajadores a fin de no interferir con el trabajo y prevenir accidentes.
- **Bitácoras:** en los casos en los que la observación directa resulte casi imposible se puede solicitar a los empleados realicen diariamente anotaciones de aquello que realizan durante el

día, involucrando el tiempo que le toma; sin embargo se debe ser muy cuidadoso ya que los trabajadores pueden llegar a exagerar algunas actividades y subestimar otras.

- **Comités:** se emplea cuando aún no se tienen empleados que realicen el trabajo, pues la empresa apenas está en la fase de diseño. En tal caso se reúnen expertos en el trabajo, quienes, basados en sus conocimientos, describen y redactan el deber ser del puesto.
- **Métodos mixtos:** es muy común en la práctica utilizar cualquiera de los métodos descritos y combinarlos con fines de verificación, por ejemplo, se aplican cuestionarios y posteriormente se entrevista a los empleados para aclarar dudas o profundizar en algún punto importante.

Los elementos básicos que integran un buen análisis de puesto se resumen en 1) identificar el departamento o área, 2) el salario, prestaciones y compensaciones, 3) objetivo del puesto, 4) descripción y tiempos para realizar las actividades (diarias, semanales, mensuales, etc.), 5) lugar, herramientas, equipos y sistemas informáticos, 6) formación académica, experiencia y aquellos requisitos indispensables para el puesto (Selección de Personal, 2008).

CAPÍTULO 3. SELECCIÓN DEL PERSONAL

Muchos de los profesionales de recursos humanos tienden a confundir, o bien a tratar como sinónimos, los procesos de reclutamiento y selección, por ello Chiavenato (2007) menciona que el reclutamiento es una actividad enfocada a la divulgación y atracción de candidatos, mientras que la selección consiste en la comparación, elección y decisión por uno de ellos, haciéndola con esto una situación restrictiva enfocada solamente en los requisitos que el cargo exige.

3.1. Conceptos preselección, selección y selección por competencias

Una vez que se han recibido los currículos de los candidatos, el siguiente paso es analizarlos y filtrarlos, contemplando inicialmente a aquellos cuyo perfil se apege más a las características solicitadas; a este proceso se le denomina preselección, cuyo éxito está determinado por la eficacia en el reclutamiento (Montes y González, 2006).

De acuerdo con Montes y González (2006), el proceso de preselección se compone de los siguientes puntos:

- **Lectura y análisis de la currícula:** consiste en extraer toda la información relevante al perfil presentado y compararlo con los requisitos solicitados.
- **Clasificación de las candidaturas:** los candidatos se diferencian de la siguiente manera, 1) aquellos que cumplen los requisitos solicitados, 2) los que no se ajustan totalmente pero se deben conservar a fin de mantener opciones en caso de que los preseleccionados iniciales resulten ser no viables o no finalicen el proceso y 3) los rechazados, los cuales se recomienda estén incluidos en la base de datos de la empresa para contemplarlos en futuros procesos.
- **Respuesta a las candidaturas:** brindar una respuesta a los candidatos fomenta una buena imagen de la empresa y crea un vínculo de cara a los nuevos procesos de selección, esto puede solucionarse fácilmente con un correo, donde se expliquen objetivamente los motivos por los cuales los candidatos fueron o no contemplados en esta fase.

Una vez cumplidos los lineamientos de la preselección el siguiente paso es comenzar con la selección de personal, Grados (2003 citado en Becerra (2012) la define como la elección que se

hace de uno de los candidatos reclutados para ocupar los puestos vacantes de la empresa, intentando aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

En relación con lo anterior Chiavenato (2009), menciona que los criterios de selección se basan en la comparación de las exigencias específicas del puesto y el perfil del candidato, en donde aquellos individuos que cumplen con los requisitos participan en técnicas evaluativas y posteriormente se toma la mejor decisión con base a en los siguientes modelos de comportamiento:

- **Modelo de colocación:** el candidato presentado se admite sin objeción.
- **Modelo de selección:** el candidato puede ser rechazado o aceptado, en el primer caso, cuando la solicitud del candidato queda denegada, este queda fuera del proceso y se busca entre los demás aspirantes al que será aceptado.
- **Modelo de clasificación:** el candidato rechazado participa en otros procesos para ocupar alguno de los demás puestos vacantes de la empresa, la ventaja de este modelo radica en el aprovechamiento y eficiencia del proceso al incluir todos los cargos y reducir los costos por repetir el proceso.

Por otra parte, lejos de lo que se puede pensar, el concepto de competencia no es un término actual, este fue utilizado por primera vez por el psicólogo David MacClelland en 1937, para hacer referencia a las características esenciales de un individuo que lo lleva a tener un buen desempeño laboral, sin embargo al igual que la psicología en los recursos humanos ha evolucionado, el término competencia lo ha hecho también, por lo que hoy en día se entiende como un conjunto de conocimientos, habilidades, motivos y rasgos individuales que participan organizadamente al realizar una actividad (Mamolar, 2001 citado en Moreno, Pelayo y Vargas 2004).

Por ello las tareas de reclutamiento y selección basadas en competencias deben contemplar a las personas cuyas aptitudes sean equiparables a la cultura, valores y desempeño de las empresas, para ello se deberán elaborar los perfiles y descripciones de puestos respetando la definición, jerarquía, el nivel que el candidato presente (superior e inferior), especificidad (genérica o técnica) y prioridad (crítica o imprescindible) de cada competencia (Moreno, et al., 2004).

Cuando las empresas buscan basar el proceso de selección en competencias, la recopilación de datos debe buscar definiciones individuales claras, ya que esto favorecerá los parámetros de comparación entre los candidatos (Chiavenato, 2009).

Finalmente Naranjo (2012), menciona que el tema de las competencias ha cautivado en los últimos años a las empresas latinoamericanas, ya que buscan asegurar que cuentan con el personal calificado dentro de la organización, sin embargo son muy pocas las personas y el material escrito, por lo que exhorta a los encargados de recursos humanos y psicólogos a generar una mayor producción literaria que abarque estos temas.

3.2. Proceso de selección

Una vez que se dispone de una cantidad razonable de solicitantes, se da inicio al proceso de selección, el cual concluye una vez que se toma la decisión de contratar a uno de los candidatos (Chiavenato, 1999 citado en Becerra, 2012).

De acuerdo con Hernández (2009 citado en Cabrera, et al., 2010) el proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a fin ocupar un puesto, eligiendo a la persona idónea, lo cual implica identificar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del aspirante y contrastarlas con las especificaciones del puesto.

Por su parte Chiavenato (2007), menciona que el objetivo básico de la selección consiste en escoger y clasificar a los candidatos que se adecuen más a las necesidades de la organización aumentando la eficiencia, la eficacia y el desempeño de los mismos, además de brindar un diagnóstico de la adaptación del candidato con las actividades asignadas y pronosticar el aprendizaje futuro.

En este sentido Becerra (2012), describe que tomar en cuenta estos pasos ayudará a tomar la mejor decisión sobre quién de los solicitantes debe ser contratado.

- **Elaboración del perfil:** una vez que el psicólogo recibe la requisición de personal describe las características, intelectuales, de personalidad y habilidades que la empresa necesita en los

candidatos, esta situación le proporcionará las herramientas para elegir o desarrollar el método más adecuado de evaluación.

- **Preselección:** ayuda a identificar a los candidatos que son viables para continuar el proceso y descartar aquellos no lo son (Montes y González, 2006).
- **Presolicitud:** es un formato interno que reúne el dato básico del candidato en las áreas personal, académico, laboral, aptitudes y motivación por pertenecer a la empresa.
- **Solicitud:** generalmente su uso se enfoca en obtener información más profunda y veraz sobre los antecedentes ocupacionales del solicitante. En este sentido Grados (2003 citado en Becerra 2012), menciona que este formato debe contener datos en materia personal, escolar, experiencia profesional y referencias.
- **Entrevista:** la cual consiste en un intercambio de comunicación entre el entrevistador experto y un postulante para ocupar un puesto vacante en una empresa (Llanos 2005 citado en Becerra, 2012). Es de suma importancia mencionar que el contacto cara a cara que el psicólogo tenga con el entrevistado debe darse en un área limpia, agradable y sin ruido, ya que al igual que el psicólogo, genera una imagen del solicitante, este último lo hace de la empresa (Llanos, 2005).
- **Evaluación técnica:** proporciona información sobre los conocimientos y pautas conductuales del candidato, estas deben realizarse antes de la psicológica con el fin de ahorrar tiempo y costos (Becerra, 2012).
- **Evaluación psicológica:** busca obtener información sobre la capacidad intelectual y emocional del candidato; se realiza mediante baterías de pruebas psicológicas que se integran por el nivel de aplicación, características del perfil, tiempo y costos (Alles, 2002 citado en Becerra, 2012).
- **Evaluación socioeconómica:** ayuda a verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el candidato diariamente; es de suma importancia no solo verificar los datos que este proporcionó durante la entrevista inicial, sino las condiciones de vida, sus relaciones familiares, referencias personales y las de trabajo (Becerra, 2012).
- **Examen médico:** el objetivo de esta evaluación es asegurarse que el estado de salud de los solicitantes es adecuada para los requisitos del trabajo, así como identificar posibles incapacidades y accidentes laborales pasados (Becerra, 2012).

- **Conclusión:** toda la información que se obtenga de las pruebas y entrevistas de selección se concentra en un reporte final, estos datos permiten brindar un juicio objetivo sobre los candidatos y ayudan a tomar la mejor decisión sobre la persona más adecuada para el puesto (Montes y González, 2006).
- **Contratación:** la persona se incorpora formalmente al puesto de trabajo, es importante remarcar que cuanto más eficaz sea la inducción al puesto y a la organización mejor será la adaptación de esa persona (Montes y González, 2006).

Relacionar adecuadamente a las personas con el puesto y a la situación económica y laboral (oportunidades de desarrollo) de la organización es la meta del proceso de selección, sin embargo se debe evitar al personal sobre calificado, ya que puede presentar problemas de adaptación al empleo o a la cultura organizacional, provocando ineficiencia y abandono (Mondy y Noé, 2005).

Por su parte Álvaro de Ansorena Cao (1996 citado en Alles, 2006) menciona que el éxito en el proceso de selección depende de que este, esté compuesto por el menor número de pasos, ya que la satisfacción de los candidatos suele dañarse al hacerlos partícipes de procesos complejos y prolongados.

Por ello Alles (2006), enlista 20 pasos para realizar un proceso de reclutamiento y selección completo:

- 1) Necesidad de cubrir una posición.
- 2) Solicitud de personal.
- 3) Revisión de la descripción del puesto.
- 4) Recolección de información sobre el perfil requerido.
- 5) Análisis sobre eventuales candidatos internos.
- 6) Decisión sobre realizar búsqueda interna o no.
- 7) Definición de las fuentes de reclutamiento.
- 8) Recepción de candidaturas.
- 9) Primera revisión de antecedentes
- 10) Entrevistas de 1 o 2 rondas.

- 11) Evaluaciones específicas psicológicas.
- 12) Formación de candidaturas.
- 13) Confección de informes sobre finalistas.
- 14) Presentación de finalistas al cliente interno.
- 15) Selección del finalista por el cliente interno.
- 16) Negociación.
- 17) Oferta por escrito.
- 18) Comunicación a los candidatos fuera del proceso.
- 19) Proceso de admisión.
- 20) Inducción.

3.3. Integración del reporte y conclusión del proceso

Con toda la información que se ha obtenido de los candidatos durante el proceso se obtienen dos perfiles, uno profesional y otro personal, los cuales son comparados de manera objetiva con los requisitos del puesto, lo cual ayudará a los involucrados a tomar una mejor decisión (Becerra, 2012).

En este sentido toda esta información debe ser contenida en un reporte, el cual de acuerdo con Farfán (2010), debe contemplar una redacción clara, dinámica y objetiva de los beneficios que el candidato brindará a la empresa en el desempeño del puesto, siempre en términos positivos, salvo en los casos en los que el candidato sea no apto (enfermedad mental, deficiencias graves cognitivas o algún otro motivo).

Además de valorar lo apto que el individuo es como profesional y lo bueno que puede llegar a ser como persona, el psicólogo debe estudiar si se adaptará bien dentro de la dinámica organizacional, es decir, si se adecuará al sistema de relaciones personales y carácter de los compañeros (Becerra. 2012).

En este sentido Farfán (2010), describe los puntos que debe contener el reporte de evaluación por cada uno de los candidatos que están participando por la vacante 1) Nombre completo, 2) Edad, 3) Sexo, 4) Estado civil, 5) Puesto, 6) La impresión que se obtuvo del candidato durante la entrevista y las evaluaciones, 7) Realizar una descripción por cada rubro

evaluado (inteligencia/ personalidad) y 8) Realizar un resumen de las evaluaciones y entrevista, brindando la recomendación de viable o no viable para concluir el proceso.

Por su parte Pichot (1996 citado en Becerra 2012) describe los tipos de reportes por los cuales el psicólogo puede optar:

- **Reporte cerrado:** los resultados se expresan gráficamente a partir de rangos numéricos, porcentajes o escalas (CI, percentiles, etc.) obtenidos por las diferentes pruebas; este informe debe contener los siguientes datos: nombre, puesto solicitado y una explicación genérica de los resultados, contemplando aquellos datos más importantes.
- **Reporte abierto:** se redacta a forma de oficio cuya redacción debe ser concisa, objetiva y cotidiana, se debe contemplar el nombre del candidato, puesto, resultados obtenidos en las pruebas aplicadas (inteligencia, personalidad, interés y aptitudes), diagnóstico y pronóstico.
- **Reporte mixto:** los resultados son expresados haciendo una combinación de las dos anteriores.

Contar con una plantilla o modelo de informe ayuda al psicólogo a tener en orden sus ideas y facilita al destinatario la recepción del mensaje que se le quiere hacer llegar, para facilitar esta situación Becerra (2012), enlista los puntos básicos que deben considerarse en la redacción de un reporte de evaluación psicológica:

- **Datos demográficos:** nombre del aspirante, la fecha de nacimiento, formación académica, puesto, departamento solicitante y fecha de evaluación.
- **Resumen de experiencia laboral:** es un resumen que contempla cronológicamente la información del CV sobre los antecedentes laborales del aspirante, contemplando los periodos y nombre de las empresas en las que prestó sus servicios, así como aquellos aspectos relevantes sobre su estancia en ellas.
- **Características personales:** se describen los resultados obtenidos en las pruebas de inteligencia y personalidad mencionando las reacciones del individuo para trabajar bajo presión.
- **Habilidades:** se describen las características del individuo que mayor relación presentaron con las exigencias del puesto.

- **Conclusiones:** a partir de la redacción anterior, se hace una vinculación entre el análisis de puesto y el perfil del candidato, señalando sus fortalezas y áreas de oportunidad, lo cual permitirá identificar si es apto o no.
- **Firma:** Nombre y firma de la persona que realiza el reporte.

Cuando el psicólogo cuenta con los candidatos finalistas para el puesto envía los reportes de evaluación al jefe inmediato para que él elija cual es el más adecuado; posteriormente se localiza al trabajador y se le solicitan diversos documentos para la integración de su expediente y firma de su contrato (Farfán, 2010).

Es de suma importancia considerar que el reporte no debe contener los nombres de las pruebas que se aplicaron, rangos o criterios numéricos, debe estar redactado de forma clara y sin tecnicismos, hacer referencia del personal involucrado en el proceso de selección por su nombre y apellido; la conclusión debe ser contundente, es decir, expresar si cubre o no el perfil, o bien se deben hacer recomendaciones al área o a la empresa correspondiente, el reporte general no debe exceder más de tres cuartillas y los datos nunca se entregan al candidato (Pichot 1996 citado en Becerra 2011).

Referente a la contratación Richino (2002 citado en Becerra, 2012) menciona que es la etapa que formaliza la aceptación del recurso como miembro del equipo de trabajo de la empresa; su importancia radica, no solo por los requisitos legales que las diversas autoridades fijan (Zepeda, 1999 citado en Farfán, 2010), sino porque ayuda a delimitar las funciones, prestaciones, sueldo, derechos y obligaciones del empleado, además de que la ley brinda mayor protección al trabajador cuando existe una contratación formal (Farfán, 2010).

En relación con lo anterior Becerra (2012), menciona que en México la contratación está regida por la Ley Federal del Trabajo (que en adelante se denominará LFT), y dependiendo de las necesidades específicas de la empresa, pueden existir los siguientes tipos de relaciones laborales: 1) Contrato por obra determinada, 2) Contrato por tiempo determinado y 3) Contrato por tiempo indeterminado.

Por otra parte, por regla general cuando el recurso asiste a su primer día de trabajo se le brinda un pequeño recorrido en las instalaciones de la empresa y posteriormente se le da la inducción al puesto, donde se presenta con el personal a fin de que comience a familiarizarse con ellos (compañeros, jefe inmediato y subordinados) (Farfán (2010).

En este sentido Mercado (2004), menciona que la inducción es un proceso dinámico que no solo se enfoca en brindar orientación a los nuevos recursos de la organización, sino que también contempla a los antiguos colaboradores que han sido promovidos, así como al introducir nuevos métodos de trabajo para aumentar la eficiencia, calidad y desarrollo personal.

Por su parte Barquero (2005), describe que la inducción del nuevo empleado tiene como propósito que el recurso se adapte mejor en el menor tiempo posible a la empresa, contemplando un adiestramiento para que comprenda como debe realizar su trabajo y asumir el papel que le corresponde en la organización.

Todo nuevo elemento de una empresa debe pasar por un periodo de adaptación, el cual estará sujeto a la naturaleza del trabajo, el tipo de empresa y de las características personales del recurso (Mercado, 2004), por ello es natural que en sus primeros días experimente tensión y nerviosismo, lo cual lo hace más propenso a cometer errores, ya que está en un proceso de aprendizaje y deseo de demostrar sus capacidades para obtener nuevos resultados (Barquero, 2005).

En relación con lo anterior Mercado (2004), describe que esta etapa de adaptación ocasiona cierto margen de riesgo, ya que el individuo desconoce las normas, políticas y reglamentos internos que generaran costos extras por errores de aprendizaje, cuya gravedad estará en función del tipo de trabajo que se realice.

Finalmente debemos mencionar que para que la inducción tenga éxito, su impartición debe contemplarse el primer día oficial de labores del nuevo recurso, el primer paso es presentarlo con sus compañeros de trabajo e informarle sobre las normas, costumbres, reglamentos, procesos administrativos, horarios, vestimenta, entre otras situaciones, que se llevan dentro de la organización. Asimismo es importante brindarle todo el equipo y herramientas necesarias para que inicie con sus actividades (Barquero, 2005).

3.4. Integración del expediente laboral

La integración del expediente constituye una de las fases que complementan la contratación, consiste en reunir, por una parte los formatos internos de la empresa que se utilizaron en el proceso de reclutamiento y selección y por otra la documentación del nuevo integrante, los cuales serán tratados como confidenciales y solo tendrá acceso el personal de recursos humanos.

Es importante mencionar que la requisición de los documentos del recurso estará en función de las políticas, lineamientos y procedimientos de cada empresa, sin embargo a continuación se enlistan los documentos elementales que un expediente debe contener.

3.4.1. Documentación interna

- **Solicitud de empleo:** es la hoja de vida del candidato que da inicio al proceso de selección, en ella se proporciona información que permite a la empresa identificar si el candidato cumple con los requisitos mínimos solicitados y por ende si es aceptado o rechazado (Chávez y Huerta, 2009)
- **Formato de requisición de personal:** consiste en un formato expedido por el departamento de la organización que solicita la vacante, en el cual se describe detalladamente el perfil y la descripción de las actividades que deben realizarse en el puesto.
- **Tests psicológicos y de conocimiento:** en los primeros se trata de la batería de pruebas (inteligencia, personalidad, valores y comportamientos) previamente aplicadas al candidato donde se expresa un breve resumen de los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos en la aplicación de cada prueba, mientras que en el caso de los exámenes de conocimientos son cuestionarios que permiten valorar el dominio que un candidato tiene respecto a un tema en particular, por ejemplo, en una vacante de analista de nóminas, el examen de conocimientos incluirá temas como cálculo del Salario Diario Integrado, conocimientos de la LFT, movimientos ante Instituto Mexicano del Seguro Social (que en lo siguiente se le denominará IMSS), prestaciones de ley, estructura de una nómina, etc., La combinación de ambas pruebas brinda un soporte para identificar quien de los candidatos es más apto.

- **Estudio socioeconómico:** con el se puede validar mucha de la información que el candidato proporcionó durante la entrevista, lo cual le brinda certidumbre a la empresa sobre el tipo de personal que ingresará a su equipo; dentro de los datos que este estudio debe contener se encuentran, a) familiar y personal como edad, domicilio, integrantes de la familia, ocupaciones, situación económica y grado de estudios, b) laboral, tal es el caso del número de empleos, fechas de ingreso, motivos de salida, salarios y evaluación del desempeño, c) legal, constituido por demandas de cualquier tipo, siendo relevantes las de índole laboral y mercantil para calificar si el candidato es viable o no, d) zona geográfica que comprende ubicación, características de la vivienda y desarrollo urbano y e) expectativas del candidato con relación a la empresa y su desarrollo profesional redactadas en prosa.

Aunado a lo anterior deben incluirse los documentos referentes a la contratación:

- **Contrato individual de trabajo:** la finalidad de este es establecer los derechos y las obligaciones del colaborador y el empleador.
- **Alta al IMSS:** es una hoja tamaño carta en donde se indica la fecha en que el colaborador fue dado de alta ante el IMSS y los movimientos que se han hecho de este servicio.
- **Reglamento interno de trabajo:** es un documento donde se estipulan todas las obligaciones del patrón y del empleado tales como horarios de trabajo, comida, descanso, limpieza (máquinas, infraestructura, herramientas), métodos y lugares de pago, normas (prevención de riesgos, primeros auxilios, uso de mobiliario), permisos y licencias con las que se cuenta y las medidas disciplinarias junto con sus métodos de aplicación (artículos 422 y 423 de la LFT (2012).

3.4.2. Documentación solicitada al colaborador

Hasta el momento se ha hecho mención de la documentación que internamente recaba el área de reclutamiento y selección de personal, por lo que a continuación se mencionan los documentos externos que se solicitan al colaborador una vez que se ha tomado la decisión de contratación:

- **Curriculum Viate (CV):** es la carta de presentación que un candidato muestra a la empresa, en ella se incluye la trayectoria de una persona, los conocimientos, estudios, experiencia y todos aquellos datos que ayudan a comprender su trayectoria profesional (Chávez y Huerta, 2009).
- **Acta de nacimiento:** es un oficio de índole personal que le identifica como ciudadano; de ella se obtiene la Clave Única del Registro de Población (que en adelante se le denominará CURP) y el Registro Federal de Contribuyentes (que en adelante se le denominará RFC).
- **Comprobante de domicilio:** con este documento se valida y contrasta el domicilio proporcionado en la solicitud de empleo, este dato es de suma importancia en cuestiones de seguridad, por un lado en caso de que el trabajador infrinja alguna de las políticas de la empresa su localización sea inmediata y por otro si este llegase a sufrir un accidente informar inmediatamente a sus familiares, solo en el caso de no existir otro medio de aviso.
- **Identificación oficial de Instituto Nacional Electoral:** es un requisito de identificación personal, donde se recolectan datos para corroborar información con el acta de nacimiento y el comprobante de domicilio, además de ser indispensable para realizar cualquier trámite laboral como solicitud de tarjeta de nómina, la afiliación a algún sindicato o al seguro social, así como para la elaboración de su contratación.
- **Comprobante de estudios:** es un documento indispensable para valorar el grado de estudios con el que el colaborador cuenta, el cual debe ser el mínimo requerido para el puesto.
- **Cartas de recomendación:** pueden ser de dos tipos: a) personal, en donde se resaltan los años de convivencia con la persona, dirección, parentesco y los valores con los que cuenta y b) laboral, donde se redacta la fecha de ingreso, salida, puesto ocupado, salario percibido y motivos por los cuales se separa de la organización.
- **Comprobante de Instituto Mexicano del Seguro Social:** constituye un número brindado por dicha institución que proporciona el acceso al servicio médico mientras se tiene una relación laboral, es una prestación obligatoria que toda empresa debe brindar a sus trabajadores (establecida en la LFT artículo 143), además, dicho documento permite rastrear la carrera laboral del trabajador, así como su estabilidad en ella.

- **Clave Única de Registro Poblacional (CURP):** es un documento que identifica a una persona como ciudadano, es utilizada con fines de validación de información ante el Servicio de Administración Tributaria (que en adelante se le denominará SAT) y para acceder al historial laboral del trabajador a fin de descartar homonimias.
- **Registro Federal del Contribuyente (RFC):** es un requisito indispensable en las organizaciones bien establecidas, ya que, debido a las reformas en materia fiscal que realizó el Congreso de la Unión en 2013 sobre el timbrado de nomina, los patrones están obligados a expedir recibos físicos y electrónicos (CFDI) a sus trabajadores y proveedores, dando aviso a la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.
- **Constancia de retenciones:** esta se solicita únicamente cuando el candidato cuenta con algún trámite de INFONAVIT O FONACOT para que el descuento se lleve a cabo vía nómina.
- **Contrato de apertura de cuenta de débito:** en este documento aparece el número de cuenta en donde la remuneración económica será depositada.
- **Carta de antecedentes no penales:** para algunas empresas es un documento indispensable ya que es un indicador de variables como el apego a reglas, conflictos, agresividad social, problemas con una figura autoritaria, inestabilidad emocional, etc., que afectan a esa persona.
- **Cartilla de servicio militar:** solo es aplicable en el caso de los varones, es un trámite que debe realizarse al cumplir la mayoría de edad, con ello demuestran que han cumplido con sus deberes ciudadanos, además de que muchas organizaciones lo toman como un parámetro de apego a reglas.

3.5. Principales factores que afectan el proceso de selección

Dentro del campo laboral existen muchos factores que pueden interferir en el éxito del proceso de selección, entre los más frecuentes Mondy y Noe (2005) describen los siguientes:

- **Candidatos poco calificados:** generaran un aumento en las actividades de capacitación, repercutiendo en los costos y beneficios, (son pocas las organizaciones que ven en la capacitación un beneficio más que un costo).

- **El sueldo y el paquete de prestaciones ofrecido:** los candidatos buscan ofertas laborales bien remuneradas que les permita solventar sus necesidades y si ellos consideran que lo ofrecido no es competitivo en comparación con otras entrevistas a las que se han presentado previamente, simplemente declinarán durante el proceso. Una de las principales situaciones que provocan lo anterior son requisiciones de personal poco flexibles, en donde no hay una relación proporcional entre las exigencias y la remuneración ofrecida, lo cual orilla a la elección de candidatos con poca experiencia.
- **Transferencia o contratransferencia:** son situaciones que se presentan con gran frecuencia al realizar la entrevista, el sentirse identificado con una historia de vida, experiencias similares o bien sentirse atraído físicamente con el candidato, impiden brindar un juicio objetivo en la selección; sin embargo este último factor parece ser la tendencia del siglo XXI, ya que en la mayoría de las veces cuando un físico estético cubre con la expectativa del gerente o jefe inmediato, se deja de lado la parte intelectual y las exigencias del perfil de puesto, lo cual no solo repercute en la empresa sino en la credibilidad del trabajo del psicólogo.
- **Ambiente laboral:** es resultado de la interacción entre las personalidades del equipo de trabajo, las cuales si son percibidas como poco agradables para el candidato buscará otras opciones.
- **Rapidez en la toma de decisiones:** si dicho proceso es tardado y tedioso provocará la pérdida de candidatos, reiniciando el proceso de reclutamiento y basando la selección en aquellos candidatos que estén “a la mano”.
- **La expansión y la contratación del mercado laboral:** ejercen una influencia considerable en la disponibilidad de candidatos.

Debido a estos factores se recomienda que sea el psicólogo quien lleve el proceso de reclutamiento y selección, ya que su formación le permitirá identificar y afrontar estas situaciones de la mejor manera.

CAPÍTULO 4. LA ENTREVISTA DE EMPLEO

En los procesos de selección de personal existe diversidad de metodologías que buscan identificar si los candidatos potenciales aportan experiencia, conocimientos, actitudes y competencias nuevas a la organización a fin de desarrollar óptimamente las funciones del puesto solicitado. La herramienta exclusiva de la selección es la entrevista, ya que la percepción que el psicólogo tenga del candidato determinará en buena medida su incorporación a la organización (Gan y Triginé, 2012).

Morga (2012), menciona que la entrevista es una técnica que surge del conocimiento de disciplinas humanas y de la salud como la medicina, la filosofía y la psicología, cuya estructura estará en función de los objetivos específicos que se persigan, por ejemplo no se utilizan las mismas preguntas para establecer un diagnóstico médico que para una entrevista de trabajo.

Los orígenes de la entrevista son equiparables al nacimiento del hombre, sin embargo la necesidad de intercambio de información se acrecentó una vez que el humano comenzó a civilizarse (Acevedo y López, 1986), en la antigua Grecia, su uso se dio en un primer momento para la mayéutica de Sócrates, quien la utilizaba para extraer la verdad mediante un interrogatorio dando origen a los estudios pedagógicos, mientras que el segundo episodio surgió en el ámbito médico con Hipócrates que la utilizaba para brindar diagnósticos clínicos (Morga, 2012).

El término entrevista proviene del vocablo francés *entrevoir*, que significa “verse uno al otro” (Morga, 2012) y su uso inicialmente fue exclusivo de la actividad periodística, donde se visitaba a un individuo para ser interrogado sobre ciertos aspectos de interés y posteriormente se publicaban sus respuestas (Acevedo y López, 1986).

4.1. Definición de entrevista

A diferencia de lo que muchos profesionales de la psicología piensan, la entrevista no solo es un instrumento de recolección de información, es una relación humana que se establece entre dos individuos llena de variables subjetivas y objetivas que permiten comprender las necesidades, motivos, procesos cognitivos y afectivos de una persona (Morga, 2012).

Se define como una entrevista a “una conversación orientada hacia una meta en la que el entrevistador y el solicitante intercambian información” (Mondy y Noé, 2005: 181).

En la actualidad la entrevista es una herramienta indispensable para un sin fin de profesionales tales como médicos, abogados, maestros, trabajadores sociales, etc., quienes la utilizan con el fin de intercambiar y obtener nuevas ideas, sin embargo esta técnica suele confundirse con otros términos, que de alguna manera forman parte del proceso de entrevista, pero se distinguen por su contenido y finalidad los cuales se describen a continuación (Acevedo y López, 1986):

- **Conversación:** juego verbal en el que dos personas buscan obtener placer al intercambiar ideas en una plática.
- **Interrogatorio:** situación en la que se obliga a una persona a dar respuestas concretas a interrogantes concretas, carentes de espontaneidad y de vínculo interactivo con la persona que está en frente.
- **Discurso:** acto de brindar información a otra persona, sin esperar un intercambio verbal, uno habla y el otro escucha, un ejemplo de discurso es cuando un candidato a la presidencia habla sobre los aportes de su campaña o bien cuando el jefe explica el funcionamiento de un máquina al obrero.

En relación con lo anterior Nahoum (1961), menciona que en la entrevista psicológica el profesional puede perseguir diversos objetivos, tales como el juzgar, el curar, el vender, etc. pero siempre siguiendo un serie de reglas, por ejemplo el psicólogo, al igual que el médico, debe interrogar al paciente sobre sus síntomas, sensaciones, condiciones de vida y trabajo, a fin de hacer su diagnóstico más certero; en el caso de un juez, los interrogatorios se enfocan en determinar si un individuo es acusado o no, lo cual es equiparable al proceso de selección, donde el psicólogo determina la viabilidad o no de un candidato.

De acuerdo con Aragón (2002, citado en Morga, 2012) la entrevista es un encuentro comunicativo interpersonal, cuyo objetivo es intercambiar información sobre la experiencia y el razonamiento, a partir de la asignación de roles (entrevistador y entrevistado) y el

cuestionamiento, participando los canales de comunicación verbal, quinestésico, táctil, olfativo, gestual, postural y paralingüístico (tono, volumen, intensidad y manejo del silencio).

Para Binham y Moore, la entrevista es: “una conversación seria que se propone un fin determinado, distinto del simple placer de la conversación cuyas funciones son recoger datos, informar y motivar” (Nahoum, 1961:6).

Los usos más comunes que se le atribuyen a la entrevista en el ámbito psicológico son como herramienta evaluativa, de diagnóstico e investigación, donde dependiendo el objetivo se puede trazar una dirección de trabajo y estrategia de intervención (Aragón 2002 citado en Morga, 2012).

Dentro de las reglas y técnicas que el psicólogo debe tomar en cuenta en el estudio del comportamiento mediante la entrevista se encuentran:

1) La observación, que para efectuarla se debe tener buena salud, los cinco sentidos atentos, el entrenamiento para elegir lo que se debe observar y los conocimientos para comprender e interpretar lo que ocurre.

2) Escala de estimación, permite realizar un balance de la información obtenida y las apreciaciones generadas del encuentro.

3) Cuestionario escrito, que consiste en brindar un listado de preguntas al entrevistado a fin de que este conteste las interrogantes, cabe la posibilidad de realizarlo verbalmente (Nahoum, 1961).

4.2. Estructura de la entrevista

Al igual que en otros ámbitos de aplicación, en recursos humanos, la entrevista constituye el paso más importante del proceso de selección, de la cual depende la estadía o exclusión del candidato, por ello cuando este supera la entrevista, puede decirse que ha superado el proceso y solo estará al pendiente de concluir los trámites propios de la incorporación al puesto, por ejemplo la evaluación médica (Delgado y Ena, 2011).

Los alcances de la entrevista de selección son constatar y ampliar la información del candidato reflejada en el CV, obtener mayores datos de la personalidad y motivaciones del

postulante, determinar la adaptabilidad del candidato a la empresa y al puesto, e informarle sobre las condiciones de la vacante (Delgado y Ena, 2011).

Como cualquier método de evaluación la entrevista está compuesta de diversas etapas, las cuales ayudarán a conseguir las metas planteadas Colín (2009 citado en Morga, 2012) describe las siguientes:

4.2.1. Inicio o rapport

En esta fase se lleva a cabo la presentación y recepción del aspirante, por ser primer contacto cara a cara que el entrevistado tiene con el psicólogo, el inicio de la entrevista resulta ser un momento de tensión, por lo que un apretón de manos, una frase amable y explicar el objetivo del proceso, ayuda a los candidatos a disminuir su nerviosismo (Morga, 2012).

De acuerdo con Delgado y Ena (2011) este periodo debe discurrir de manera relajada y distendida, por lo que para romper el hielo se puede hablar brevemente de temas intrascendentales, como el clima o el tráfico y una vez concluida esta parte se informa el objetivo y los pasos a seguir en la entrevista.

A este trato formal pero cordial se le conoce como rapport, cuyo objetivo es propiciar un momento ameno para que el candidato pueda brindar la información que se le solicita sin inhibición tal como lo expone Aragón a continuación:

El rapport consiste en crear una atmosfera cálida y de aceptación, de tal forma que el entrevistado se sienta cómodo, tranquilo, comprendido y a salvo y se comunique de manera abierta sin temor a ser juzgado o criticado. El entrevistador tiene la responsabilidad de hacer que el entrevistado participe y lo vea como una persona que puede ayudarlo y que es digna de confianza. El rapport está basado en la confianza, el respeto y la aceptación mutuos (Morga, 2012: 83)

Por su parte Delgado y Ena (2011), mencionan algunos puntos que el candidato debe tener en cuenta para la entrevista, por ejemplo el acudir solo y puntualmente a la cita, esperar a

que el entrevistador inicie el saludo, evitar actitudes excesivamente familiares (tuteo o sentarse por iniciativa), sentarse correctamente, evitar tics y mirar directamente a los ojos.

4.2.2. Desarrollo o cima

Es considerada el núcleo de la entrevista ya que es donde se obtiene la mayor parte de los datos e intervienen muchos procesos como la observación, el análisis, la confrontación, se aclaran dudas y se toman decisiones de seguir o no con el proceso (Morga, 2012)

Chiavenato (2000), menciona que la entrevista es un proceso dinámico en el que el entrevistado debe dar la mejor imagen de sí mismo, por un lado, mediante la información de estudios, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc., y por el otro, referente a su comportamiento, ideas, formas de reaccionar, actuar, agresividad, asertividad, ambiciones, motivaciones, etc., siempre siendo honesto con él y con el entrevistador.

4.2.3. Cierre

En esta etapa el psicólogo debe realizar un breve resumen de sus impresiones sobre el perfil del candidato y sobre cómo ha transcurrido la entrevista, indicando al aspirante la posibilidad de que este realice preguntas sobre cuestiones del empleo o la empresa que no le hayan quedado claras (Delgado y Ena, 2011).

De acuerdo con Acevedo (2009 citado en Morga, 2012) es de suma importancia ya que busca consolidar los logros obtenidos durante la cima; esta concluye con una formal despedida.

Al finalizar con la entrevista el psicólogo debe despedirse cordialmente del aspirante comunicándole que en los días siguientes la empresa se pondrá en contacto con él para comunicar la superación o no superación del proceso (Delgado y Ena, 2011).

Por otra parte Mondy y Noé (2005), mencionan que en la entrevista el psicólogo no solo debe sondear información referente al puesto, sino identificar otras herramientas que le ayuden a corroborar los datos que el candidato ha brindado, por ello describen los puntos que deben ser considerados en la entrevista de selección:

- **Experiencia ocupacional:** se exploran sobre los conocimientos, habilidades, capacidades y competencias, por ejemplo, para manejar la responsabilidad.
- **Logro académico:** se utilizan principalmente cuando no hay presencia importante de experiencia laboral, por ello debe considerarse el historial académico, el promedio de las calificaciones, la participación en trabajos de investigación, actividades extracurriculares u otras responsabilidades que pudieran haber influido en el desempeño del solicitante.
- **Habilidades interpersonales:** consisten en identificar la capacidad para interactuar con los miembros de un equipo de trabajo de manera funcional , ya que, alguien puede poseer grandes habilidades técnicas, sin embargo si la persona no puede trabajar bien con otras, las oportunidades de éxito son escasas.
- **Cualidades personales:** son aquellas que se perciben a primera vista y las hipótesis se confirman en el transcurso de la entrevista, ejemplo de ellas son apariencia física, facilidad de palabra, vocabulario, facilidad de adaptación y asertividad.
- **Adaptación organizacional:** de carácter subjetivo, se refiere a la percepción con la que el empleado se adaptará a la cultura organizacional, los valores y sistemas de creencia de la empresa, ya que se ha demostrado que una persona adaptada es tres veces más productiva y considera dos veces menos de abandonar el empleo.

A fin de complementar la información anterior Chiavenato (2000), nos habla de los aspectos más importantes de la estructura de una entrevista:

- **Preparación:** debe ser un proceso organizado que cuente con el tiempo suficiente para leer el CV del candidato, ya que de este y del puesto dependerá el tipo de entrevista a realizar (correlacionar las habilidades del aspirante con los requerimientos del puesto).
- **Ambiente:** tiene dos tipos de acepciones, el primero se refiere al ambiente físico, que debe ser un lugar confortable y estar destinado exclusivamente a la entrevista, mientras que en el segundo se encuentra el psicológico, cuyo clima debe ser ameno y cordial sin recelos, temores, presiones de tiempo, coacciones o imposiciones.

- **Desarrollo de la entrevista:** es el punto en el que el psicólogo genera las primeras impresiones sobre el comportamiento del candidato al contestar a las preguntas referentes a su carrera profesional e historial personal, brindando siempre un juicio objetivo.
- **Terminación de la entrevista:** el psicólogo es el responsable de indicar que la entrevista ha finalizado e inmediatamente después se realiza la evaluación del candidato, lo cual ayudará a determinar si el candidato continúa o finaliza el proceso.

4.3. Tipos de entrevista

Existe una gran variedad de clasificar las entrevistas, estas pueden ser por la disciplina que las usa, el modelo teórico que utiliza o bien por cómo se aplica (Morga, 2012), (Delgado y Ena, 2011) describen las siguientes:

- **Entrevista individual:** el psicólogo entrevista a un solo aspirante.
- **Entrevista de grupo:** el psicólogo entrevista simultáneamente a varios candidatos.
- **Entrevista directiva:** el entrevistador sigue un guión previamente establecido, por lo general estas preguntas suelen ser numerosas y de corta respuesta.
- **No directiva o libre:** el psicólogo dirige la entrevista pero sin estar sujeto a un listado previo preguntas. Aquí se busca que el aspirante responda ampliamente a los cuestionamientos.
- **Mixta:** es una mezcla de los dos puntos anteriores, primero se hacen preguntas cortas y luego preguntas generales para deducir las características personales del candidato.

En relación con lo anterior Acevedo y López (1986), describen que la entrevista puede clasificarse dependiendo del propósito y la conducción, para el primer rubro se encuentra:

- 1) Admisión o selección: busca generar un juicio objetivo acerca del entrevistado.
- 2) Promoción: cuando se conoce el historial, desempeño y actividades de un sujeto con el fin de determinar si es posible promocionarlo o no dentro de la organización.
- 3) Consejo: se utiliza para resolver situaciones embarazosas o claramente conflictivas que existen dentro del ámbito laboral.
- 4) Salida: se realiza cuando los motivos de salida del empleado responden a necesidades personales.

5) Confrontación: identificar cualquier conducta negativa o perjudicial para la buena marcha de las relaciones laborales.

Dentro del grupo de conducción se encuentran la entrevista planificada, semilibre, libre, individual grupal y de panel.

Por su parte Morga (2012), describe que la entrevista inicial consiste en un contacto interpersonal breve, que busca evaluar en el candidato, la presencia, su disposición e interés y solicitar los documentos profesionales que acrediten sus estudios y el cumplimiento de actividades civiles tales como el título profesional, la carta de pasante, la cédula profesional y la cartilla militar, esto con el fin de contrastar la información brindada verbalmente con la escrita; por otra parte se utiliza este espacio para brindar los datos que conforman la vacante (condiciones de trabajo, sueldo, horarios, prestaciones, etc).

Dentro de las preguntas básicas que deben realizarse en la entrevista inicial se encuentran, 1) identificar el nombre, la edad, la dirección, el teléfono y la escolaridad, 2) experiencia laboral, cuáles fueron sus empleos anteriores y que resultados obtuvo, 3) motivo de salida de cada trabajo, 4) habilidades o conocimientos que posee, 5) puesto deseado, 6) sueldo deseado, 7) datos familiares, nombre de los padres, con quién vive, etc, 8) pasatiempos, 9) referencias personales y 10) metas.

Por su parte Chiavenato (2009), conceptualiza a la entrevista de selección como un proceso de comunicación entre dos o más personas, en el que una busca conocer lo mejor de la otra, el psicólogo, es quien toma la decisión y el candidato es análogo a una caja negra que es sometida a determinados estímulos para observar sus reacciones, lo cual ayudará a establecer relaciones de causa y efecto.

Los tipos de entrevista que se suelen ocuparse para los fines anteriormente expuestos son la de tipo abierto, semiestructurada o estructurada. Para el primer caso el psicólogo permite al entrevistado hablar libremente; en el segundo, aunque se basa en un esquema previamente diseñado de preguntas, las respuestas obtenidas pueden ser abiertas; mientras que en el tercero la posibilidad se da cuando el entrevistador tiene un claro guion de las preguntas a realizar,

orientadas a obtener información precisa sobre las capacidades o competencias que ha priorizado de antemano (Chiavenato 2000).

Finalmente se describen los tipos de entrevistas utilizados con mayor frecuencia en la selección de personal:

- **Entrevista general:** tiene como objetivo conocer varios aspectos de la vida personal y profesional del candidato; averiguar que hizo, cómo lo hizo y que logro en ese recorrido (Hatun, 2009).
- **Entrevista de panel:** es un tipo de entrevista en donde el psicólogo cuestiona de igual manera a un grupo de candidatos para conocer su opinión sobre temas determinados (Morga, 2012).
- **Entrevista mixta:** la parte estructurada proporciona una base informativa, que permite las comparaciones entre candidatos, mientras que la parte no estructurada añade interés al proceso y posibilita un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante (Werther y Davis, 2008).
- **Entrevista en ubicaciones geográficas distantes:** una de las posibilidades que la tecnología de las comunicaciones y redes sociales como Facebook, Skype y Twitter han brindado a las empresas es permitirles reclutar y entrevistar candidatos mediante videoconferencias.

4.4. Definición de competencia

Además de la fuerza tecnológica que ha modernizado los procesos de reclutamiento y selección en las empresas, se encuentran la tendencia de la inclusión de competencias (Werther y Davis, 2008), ya que hoy en día, se ha agudizado la necesidad de detectarlas para aumentar el desempeño de los perfiles que integran una organización, así por ejemplo, en el caso de un contador, además de poseer experiencia y conocimientos técnicos de su área, debe poseer habilidades para orientar, asesorar y resolver las dudas de sus clientes internos y externos (Alles, 2005 citado en González, 2015).

Como se mencionó de manera general en el capítulo tres, destinado a la selección de personal, la investigación sobre las competencias es atribuible a David McClelland, quien en 1973 las definió como características individuales que fomenta el buen desempeño, por lo que

una competencia se integra armónicamente de los conocimientos (ser), las habilidades (saber hacer) y las actitudes (saber ser y estar), que llevan a una persona a adecuarse exitosamente a una situación laboral (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004).

Capuano (2004), define las competencias como “la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesaria, así como los atributos que le faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas” (p. 142), las cuales se encuentran conformadas por las siguientes características:

- **Saber:** conocimientos de carácter técnico orientados a la realización de tareas y social orientados a las relaciones interpersonales.
- **Saber hacer:** habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos técnicos, sociales y cognitivos como procesar y analizar la información para resolver problemas.
- **Saber estar:** actitudes acordes con la cultura, normas y valores organizaciones, las cuales pueden favorecer o dificultar el contexto laboral.
- **Querer hacer:** variables relacionadas con la motivación para realizar las actividades que el puesto demanda, estas son de carácter interno buscar ser competente, identificarse con la tarea, etc., y externo dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc., a la persona.
- **Poder hacer:** se refiere a la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales que pueden aportar información sobre el desempeño o potencial de aprendizaje.

Alles (2006), comparte la premisa expuesta por McClelland y Capuano (2004), ya que ambos consideran las competencias como características y comportamientos individuales que se traducen en un exitoso desempeño y se clasifican como habilidades de 1) logro y acción, 2) ayuda y servicio, 3) influencia, 4) gerenciales (desarrollo de personas, trabajo en equipo, dirección y liderazgo), 5) cognoscitivas (análisis, razonamiento, experiencia técnica y profesional) y 6) de eficacia personal (autocontrol, confianza en sí mismo y habilidades para afrontar los fracasos).

Por su parte Capuano (2004), menciona que las competencias pueden responder a la siguiente clasificación:

- **Visibles:** son aquellas destrezas e información específica que le permite a un individuo realizar determinadas tareas.

- **No visibles:** están compuestas de los valores, actitudes, imagen propia de una persona y los rasgos de la personalidad.

En relación con lo anterior el término “competencia” engloban dos conceptos, uno es el de conocimientos y el segundo el de comportamientos, el primero abarca los datos teóricos y prácticos que el individuo ha adquirido a lo largo de su vida, por ejemplo en la informática, la contabilidad financiera, los impuestos y los idiomas; mientras que para el segundo encontramos algunos constructos como la iniciativa, la autonomía, la orientación al cliente, el trabajo en equipo, el liderazgo, entre otros (Alles, 2006).

Por su parte Arguelles (2005) la define como “la habilidad para hacer algo o la capacidad para llevar a cabo una tarea” (p.292), por lo anterior las habilidades son fundamentales para la competencia ya que permiten el desempeño de tareas específicas.

Spencer y Spencer (1993 citado en Alles, 2006) explican que una competencia es una virtud única en la personalidad del individuo, capaz de originar y predecir el comportamiento y el buen o mediocre desempeño en una amplia variedad de situaciones, por lo que las catalogan en los siguientes grupos:

- **Motivación:** dirige el comportamiento a la consecución de objetivos, lo cual provoca que las personas tomen decisiones, responsabilidades, acciones y soliciten realimentación en pro de alcanzarlos.
- **Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información:** consisten en guiar el comportamiento para tomar decisiones que resuelvan situaciones problemáticas, estando conscientes de las ventajas y consecuencias que de ellas se pueden desprender, ejemplos de ellas son el autocontrol y la iniciativa.
- **Concepto propio o concepto de uno mismo:** se componen de las actitudes, los valores, la imagen de sí mismo y la seguridad de desempeño en el puesto.
- **Los valores:** son los motivos individuales que permiten predecir el desempeño a corto y largo plazo de un miembro de la organización.
- **Conocimiento:** es el dominio que una persona tiene de un constructo teórico y/o técnico específico, sin embargo esta no logra predecir el desempeño laboral.

- **Habilidad:** capacidad para realizar actividades físicas o mentales, dentro de estas últimas encontramos el pensamiento analítico (procesamiento de información y datos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

Finalmente Chiavenato (2009), menciona que una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transmitir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona; se construye individualmente a partir de características innatas y adquiridas, las cuales se jerarquizan de la siguiente manera:

- **Competencias esenciales de la organización:** son aquellas distintivas que toda organización debe construir y poseer para mantener su ventaja competitiva sobre las demás.
- **Competencias funcionales:** corresponden a aquellas que cada unidad organizacional o departamento debe construir y poseer para sustentar las competencias esenciales de la organización.
- **Competencias administrativas:** aluden a las competencias que cada persona debe construir y poseer para actuar en la organización o en sus unidades.

4.5. Entrevista por competencias

Como se había mencionado anteriormente, el objetivo de la selección de personal consiste en identificar a aquellos candidatos cuyo desempeño eficaz en el puesto contribuya al alcance de los objetivos organizacionales, por lo que la adopción de un sistema de selección basado en competencias es un medio para lograr dicha meta (González, 2015).

Alles (2006), describe los puntos para generar un modelo de gestión de competencias. En primer lugar, se debe definir la misión y visión de la organización, posteriormente se describen operacionalmente las competencias que deben poseer todos los integrantes de la empresa, las específicas por área y las propias de los directivos, a continuación se les asignan los niveles en los que deben estar presentes; en seguida se determinan las brechas entre las competencias definidas por el modelo de gestión y las que poseen los integrantes de la organización y finalmente se diseñan los procesos por los que recursos humanos las identificará en los trabajadores actuales y en los futuros.

Por su parte Saracho (2005), describe una clasificación novedosa para la gestión de competencia, menciona que la competencia es una característica única que se encuentra relacionada con comportamientos exitosos en un puesto de trabajo, por lo que contempla dos tipos, las competencias críticas y las umbral, las primeras son aquellas que distinguen a un trabajador con actuación superior y las umbral, son las necesarias para lograr una actuación media o mínima adecuada.

En relación con la entrevista por competencias, González (2015), menciona que es la parte del proceso de selección más importante, sin embargo esta actividad supone que los candidatos que pasen por esta evaluación son aquellos que cubren el perfil de conocimientos técnicos que el puesto requiere, ya que de lo contrario esta sería una pérdida de tiempo.

De acuerdo con Gil (2007), la entrevista es el proceso mediante el cual se obtiene información valiosa sobre las competencias que el candidato posee y se comparan con perfil de competencias requerido, de tal manera que pueda obtenerse un juicio objetivo sobre el ajuste que se tiene.

Werther y Davis (2008), argumentan que la entrevista por competencias es una herramienta de reciente introducción en el campo de la gestión de recursos humanos, cuyo uso principal consiste no solo en asegurar que el personal que ingresa a laborar a una empresa está calificado para las tareas, sino que realmente es competente, lo anterior se logra cuestionando a los candidatos sobre su actuar en incidentes críticos en sus anteriores empleos.

La entrevista por competencias está compuesta en su mayoría por preguntas abiertas enfocadas a identificar el actuar del aspirante ante situaciones conflictivas del pasado o bien con las que podría enfrentarse en el futuro, de ser él el candidato elegido para la vacante, este tipo de preguntas ayudan de igual manera a identificar si un candidato miente (González, 2015).

Levy (2000), menciona a los “assessment center” (evaluaciones situacionales) como una alternativa que las empresas pueden utilizar para seleccionar personal bajo un esquema de competencias, el cual es definido por Grados (2004) como:

Es una evaluación estandarizada de la conducta basada en múltiples datos, varios observadores entrenados (sombras) y diversas técnicas, donde los juicios hechos

acerca de la conducta son en su mayor parte provenientes de simulaciones específicamente desarrolladas para la evaluación. Esta información se conjunta y sintetiza en reuniones que tienen los observadores (sombras) o por procesos de integración estadística. (Pautt, 2014: 21)

Pautt (2014), nos dice que específicamente los criterios para definir un assessment center por competencias son 1) incluir dos o más métodos de evaluación individual y grupal, 2) uno o más asesores deben observar el comportamiento de los evaluados en al menos uno de los ejercicios de simulación, 3) las herramientas de evaluación de desempeño deben contar con estadísticos y los resultados entregados globalmente y 4) el procedimiento debe tener una duración de al menos dos horas.

A manera de conclusión, el assessment center es un método cuyos ejercicios de evaluación buscan que cada uno de los candidatos tenga la oportunidad de demostrar sus habilidades y competencias a los observadores (Pautt, 2014).

Finalmente la evaluación de las competencias, es un tema que no solo está presente durante la selección de los candidatos, sino en toda la vida laboral del sujeto dentro de la organización, ya que gracias a este sistema se puede valorar el desempeño en el puesto e identificar potenciales áreas de desarrollo (Gil, 2007).

CAPÍTULO 5. EVALUACIONES EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

La Psicología es una disciplina que mediante el uso de procedimientos estadísticos ha desarrollado técnicas y procedimientos técnicos-científicos aplicables en los procesos de recursos humanos, por lo que el presente capítulo está destinado a describir los métodos que los psicólogos utilizan para medir, correlacionar y predecir el desempeño de sus candidatos durante la selección de personal.

5.1. Evaluación psicológica

La evaluación psicológica tienen como principal objetivo la identificación y predicción de capacidades conductuales, cognitivas y otras características personales en los individuos a partir de una expresión numérica de cantidad, así por ejemplo, el nivel de medición bajo indicará ausencia de la variable psicológica, el intermedio su dominio en relación a estándares determinados y finalmente el alto representa su adquisición fuera del promedio; todo lo anterior son elementos que ayudan a contratar al candidato más adecuado (Bautista y Ramírez, 2013).

Fernández-Ballesteros (1996 citado en Aragón 2015) menciona que la evaluación en psicología es una disciplina científica que busca explorar y analizar el comportamiento de un sujeto en distintos niveles de complejidad (motor, fisiológico, cognitivo), para conseguir un objetivo (detectar, describir, diagnosticar, seleccionar, predecir, etc.), mediante el uso de técnicas, procedimientos e instrumentos que le permitan tomar decisiones.

Por su parte Alles (2011) describe a la evaluación psicológica como un conjunto de pruebas psicométricas, de conocimiento y entrevistas, aplicadas por profesionales de la psicología (titulados y con preparación específica), que buscan analizar variables como la personalidad de un individuo dentro del ámbito laboral.

En este sentido, de acuerdo con Sanz, Stragner y Solley (1997; 1980) “El conocimiento de la conducta brindado por las ciencias humanas y sociales posiciona a los psicólogos como especialistas calificados cuyo saber, aportado por la disciplina, les permite en su praxis hablar en nombre de la sociedad” (Carvajal, Ulloa y Morales, 2007: 81).

Carvajal, Ulloa y Morales (2007), complementan la premisa anterior al mencionar que como teoría, la psicología está en constante búsqueda del conocimiento científico, mientras que como profesión y disciplina aplicada adapta esos conocimientos en ámbito clínico, organizacional y educativo.

Finalmente Nuria Cortada (citada en López, 2003) menciona que en la actualidad existen profesionales que se autodenominan “tesistas”, los cuales son individuos cuya formación dudosa se basa en cursos aislados carentes de respaldo universitario, por ello menciona que el confiar en el conocimiento de dichos individuos resultaría un error fatal, ya que la interpretación de un instrumento psicométrico exige el dominio de la teoría bajo la cual está planteado.

Dentro de otros temas, es importante cuestionarse el momento en el que el psicólogo debe realizar la evaluación psicológica, en este sentido Alles (2008), menciona que es un procedimiento flexible que responderá a las necesidades del departamento de recursos humanos, sin embargo debido a los grandes recursos de tiempo y dinero que su aplicación conlleva, recomienda su aplicación solo a aquellos individuos que hayan pasado la entrevista inicial.

5.2. ¿Qué es una prueba o test?

Toda disciplina que pretenda obtener el título de ciencia está obligada a describir, explicar y predecir los fenómenos que estudia, para ello debe recolectar y comparar datos que le permitan fundamentar sus teorías, siendo la medición una herramienta indispensable en este proceso (Aragón, 2015).

De acuerdo con Nunally y Bertein (1995 citado en Cervantes, 2014) algunos de los constructos que esta ciencia estudia y mide son motivación, ansiedad, depresión, inteligencia, afrontamiento, personalidad, etc., los cuales no pueden evaluarse de manera directa sino a través de indicadores específicos.

Dentro de los medios más comunes para evaluar los atributos mencionados anteriormente se encuentran las pruebas psicológicas, las cuales de acuerdo con Pichot (1991 citado en Llanos, 2005) consisten en situaciones experimentales estandarizadas que buscan medir una muestra de comportamiento para clasificar a los individuos tipológicamente y cuantitativamente en un marco de

referencia estadístico, además de ser una de las bases más importantes para la toma de decisiones en selección, ascensos, capacitaciones, promociones y/o transferencias.

Por su parte (Chiavenato 2009 citado en Bautista y Ramírez, 2013) hace una distinción de estos dos procesos, por una parte menciona que una prueba es un instrumento que mide el desempeño mediante operaciones mentales o manuales, mientras que un test se utiliza para identificar objetivamente variables como la toma de decisiones, estabilidad, diagnóstico de personalidad, entre otras, ya que constituyen medidas estandarizadas de modelos conductuales que permiten la generalización y pronóstico de un comportamiento determinado según el tipo de trabajo.

La utilidad de un método de medición se establece en función del grado en que los datos obtenidos a) corresponden a un modelo matemático, b) miden un atributo individual, c) pueden ser repetibles bajo circunstancias similares, d) son válidos en diversos sentidos y e) producen relaciones interesantes con otras medidas científicas (Cervantes, 2014).

5.3. Clasificación de las pruebas

En la ciencia de la psicología la clasificación de las pruebas está en función del marco teórico que las respalde, la interpretación que se brinde, la finalidad que se persiga, la aplicación y el constructo que mida, sin embargo para los fines de este capítulo usaremos la interpretación para describirlas.

5.3.1. Objetivas y subjetivas.

De acuerdo con Carvajal, Ulloa y Morales (2007), el fundamento de la psicometría descansa en criterios universalmente aceptados, lo cual permite que sus estudios teóricos y prácticos puedan considerarse como científicos, es decir, busca obtener mediciones objetivas y estandarizadas de un comportamiento para compararlas con condiciones normativas que le permitan identificar el desempeño de un individuo en un puesto de trabajo.

Las pruebas objetivas proporcionan tablas y medidas de comparación de los sujetos contra los cuales comparar su ejecución; dichas tablas y medidas nos permiten interpretar

los resultados de manera clara, objetiva, no ambigua y la interpretación no depende del juicio del evaluador. Así, la ejecución de un sujeto arrojaría los mismos resultados y por tanto sería interpretada de la misma manera por dos evaluadores diferentes, esto es, independientemente del evaluador (Aragón, 2004: 33).

Dichas pruebas se aplican en distintos contextos de la sociedad bajo acciones rigurosamente controladas de las cuales depende su validez y confiabilidad. Su fin principal es evaluar la conducta, capacidades mentales y otros constructos para obtener predicciones y con ello tomar decisiones (Aiken 1996, Wadeley y Blasco 1995 citado en Carvajal, et al., 2007).

Con respecto a las pruebas proyectivas o subjetivas podemos decir que fue hasta el año de 1939 cuando Lawrence Frank (citado en Aiken, 2003) acuñó el término "técnica proyectiva" para describir los procedimientos de evaluación psicológica en los que las personas proyectan sus necesidades, sentimientos internos y percepciones individuales de las cosas.

Uno de los métodos que ayudan a los psicólogos a obtener información sobre los rubros mencionados anteriormente, consiste en presentar un estímulo un tanto ambiguo (materiales o tareas) para que la persona comience a describir o contar una historia al respecto, dicha premisa descansa en que los materiales poco estructurados permiten el acceso a facetas importantes de la personalidad (Aiken, 2003).

Referente a las pruebas subjetivas son aquellas en que la interpretación de la ejecución del evaluado descansa en los juicios del evaluador, que a su vez depende de la teoría sobre la que la prueba descansa; aunque hay líneas generales de interpretación, los resultados de un mismo sujeto podrían ser interpretados de diferente manera por diferentes evaluadores (Aragón, 2004: 33).

Por su parte Sabogal (2004), menciona que el interés básico de la psicometría en el estudio de la personalidad radica en poder observarla, medirla y cuantificarla; sin embargo, las técnicas proyectivas interpretan una faceta inconsciente de la personalidad por lo que buscar su estandarización y validación es un intento imposible e incluso inútil, ya que según Bellak (1996 citado en Sabogal, 2004) el interés de estas pruebas es la individualidad.

De acuerdo con Cervantes (2014). las pruebas psicológicas parten de medidas objetivas y estandarizadas de modelos de conducta, lo cual permite compararlas con los resultados obtenidos por el candidato, mientras que las pruebas de personalidad informan sobre el carácter y el temperamento del sujeto, es decir de aquellos rasgos que los hacen diferente de los demás.

5.4. Diseño y selección de pruebas

Una vez que el psicólogo ha recibido la requisición de personal y ha estudiado a fondo la descripción del puesto, el siguiente paso consiste en elaborar el perfil psicológico, cuya información debe enfocarse en las características, a) intelectual, la capacidad de resolver problemáticas a través de un factor general de inteligencia y de habilidades como el análisis, síntesis y nivel de pensamiento, b) habilidad, capacidad desarrollada en el transcurso de la vida de una persona que le permite una excelente comunicación oral o vender productos, c) aptitud, habilidad innata que puede o no desarrollarse en la práctica y d) personalidad, factores que determinan el comportamiento de una persona para actuar de una forma u otra en la vida (Grados 2003 citado en Cervantes, 2014).

De acuerdo con la Sociedad de Psicología Aplicada (SPA) las baterías de pruebas son un conjunto de instrumentos que buscan obtener información sobre características de un individuo referente a su inteligencia, personalidad, interés y habilidades, estas pruebas son consideradas como psicométricas y se caracterizan por ser una medida de desempeño o ejecución ya sea mediante operaciones intelectuales manuales de opción múltiple o escritas (Chiavenato 2002 citado en Preciado, 2006).

En el momento en el que el psicólogo debe elegir por una u otra prueba, Grados (2003 citado en Bautista y Ramírez, 2013) propone tomar en cuenta los siguientes puntos:

- **El puesto vacante:** deben establecerse las características o competencias psicológicas que el aspirante debe poseer, mediante la revisión de la descripción y perfil del puesto.
- **La eficacia y eficiencia:** su administración, calificación e interpretación debe requerir un mínimo de inversión económica y de tiempo.
- **El nivel de aplicación:** se refiere a la posición que el puesto ocupa jerárquicamente dentro de la estructura de la empresa, es decir, a) nivel directivo o gerencial, son los niveles más altos

en la organización compuestos por directivos, accionistas o propietarios y gerentes, b) nivel medio o intermedio, está integrado por jefes y encargados de accionar las estrategias y programas para la consecución de los objetivos, y c) nivel operativo u obrero, son los encargados de elaborar los productos y/o servicios que ofrece la empresa.

En este punto Patricio (2011), indica que con la selección de pruebas se inicia formalmente el proceso de selección, y reitera que a este paso solo deben llegar aquellos individuos cuyo perfil se considere idóneo.

5.5. Características de las pruebas

En psicología la teoría de la medición responde al nombre de psicometría, cuyo desarrollo fue liderado por Charles Edward Spearman y abarcó de 1904 a 1913. Es una metodología que estudia las propiedades métricas de las mediciones psicológicas y a partir de ella establece normas, es decir, transforma las respuestas de un individuo en valores numéricos confiables y validos (Muñiz 1992 citado en Aragón, 2004).

5.5.1. Confiabilidad

Es la consistencia de cualquier tipo de medición a lo largo del tiempo, es decir, los resultados de la aplicación de un instrumento en periodos de tiempo distintos y en condiciones similares deben ser estrictamente los mismos; los factores que participan son la longitud de la prueba, el rango de calificaciones, la dificultad de los reactivos y el límite de tiempo (errores internos en una prueba) (Llanos, 2005).

En relación con lo anterior, Muñiz (1992 citado en Aragón 2004) describe que en sentido estricto la confiabilidad representa la ausencia de errores, sin embargo en psicología esto resulta imposible por la naturaleza abstracta de sus variables, empero para resolver este problema utiliza la estabilidad de la media y la consistencia interna que se describen a continuación:

- **Coefficiente de estabilidad:** es la similitud de los resultados obtenidos en una prueba y su posterior aplicación, donde una mayor correspondencia entre los hallazgos de estas dos aplicaciones evidenciará una mayor fiabilidad (Llanos, 2005).

- **Coefficiente de consistencia interna:** busca relacionar el grado en que los reactivos de una prueba miden un mismo constructo psicológico, así por ejemplo los individuos que presenten extroversión, deberán puntuar alto en las preguntas que evalúen esta variable y bajo en las que no la miden (Aragón, 2004).

Finalmente Llanos (2005), propone la combinación de ambos coeficientes a fin de obtener mayores indicadores de confiabilidad; esto se logrará mediante un diseño de dos formas paralelas de prueba y su reaplicación pasados seis meses.

5.5.2. Validez

Es la exactitud con la que una prueba mide lo que pretende medir, consiste en un proceso continuo que exige una exhaustiva investigación empírica, para determinarla se deben considerar aspectos como la adecuación, capacidad de diagnóstico, sensibilidad para detectar el objetivo, seguridad de las inferencias y su utilidad (Martínez 1981 citado en Aragón 2004).

Con la finalidad de identificar lo anterior Llanos (2005) propone realizar las siguientes preguntas: ¿qué rasgo (s) mide la prueba?, ¿la prueba mide el criterio para el cual fue diseñada?, ¿qué se puede predecir a partir de las calificaciones obtenidas? y ¿otorga elementos para tomar decisiones?.

Aragón y Silva (2002 citado en Aragón, 2004) describen tres tipos de validez, donde las inferencias de la variable psicológica dependerán del tipo de validez que se posea

- **Validez de criterio:** a partir de la recolección de mediciones sobre un constructo psicológico se pretende predecir el comportamiento futuro de un individuo (Llanos, 2005).

De acuerdo con Cervantes (2014), existen cuatro tipos de validez orientada al criterio: a) predictiva, determina el grado en el que una prueba puede predecir la variable que mide; b) concurrente, son puntuaciones que pertenecen a dos grupos diferentes en el constructo y obtiene distintos puntajes en las mediciones; c) convergente, las puntuaciones están relacionadas con otras medidas del mismo constructo o similares y d) discriminante, las puntuaciones deben discriminar la variable de otras distintas.

- **Validez de contenido:** es el grado en que los ítems de una prueba representa una habilidad o una conducta, lo cual permite que los resultados de un sujeto puedan generalizarse a una población representativa (Aragón, 2004).
- **Validez de constructo:** el constructo es una variable abstracta que busca representar una conducta observable, la cual debido a su naturaleza requiere la acumulación de información de todas aquellas fuentes que sean capaces de arrojar luz sobre ella, a fin de validar la teoría sobre la que descansa (Aragón, 2004).

5.5.3. Estandarización

Se dice que una prueba está estandarizada cuando las condiciones de una situación son iguales para todos los sujetos evaluados; su finalidad consiste en disminuir la influencia de errores y obtener una estimación precisa del constructo psicológico que se pretende medir a través de la prueba (Llanos, 2005).

Por su parte Cervantes (2014), menciona que la estandarización se efectúa cuando existen métodos definitivos y especificados de manera muy clara para aplicar, calificar e interpretar una prueba.

5.6. Tipos de evaluación

Para que los datos de una prueba sean válidos, las condiciones de aplicación deben ser óptimas, por ello el psicólogo debe cuidar tanto de las condiciones ambientales como un lugar cómodo, bien iluminado, alejado de distractores visuales y auditivos, como las características de su persona que son puntualidad, aclaración de dudas, brindar ejemplos y respetar los tiempos de aplicación para la evaluación del aspirante (Aiken 1996 citado en Carvajal, Ulloa y Morales, 2007).

En relación con lo anterior Storer y Wright (2001 citados en Carvajal, et al., 2007) resaltan la importancia de el mismo psicólogo sea quien aplique e interprete las pruebas ya que esto brindará dos ventajas, una que ayudará a dar una buena realimentación al aspirante sobre su desempeño, y la otra contrastará los resultados con la información obtenida durante la entrevista.

5.6.1. Técnica o de conocimientos

Consisten en ejercicios que simulan las condiciones y las tareas del puesto que se pretende cubrir, estas deben ser lo más completas posibles, poniendo principal cuidado en evaluar todo el proceso que lleva a conseguir el resultado final; son pruebas útiles en puestos de carácter operativo y mandos medios (Patricio 2011).

De acuerdo con Llanos (2005) las pruebas de conocimientos técnicos se pueden agrupar según los siguientes criterios: a) grado escolar, primaria, secundaria, preparatoria, etc., y b) contenido, química, física, arquitectura, ortografía, etc.

Su objetivo consiste en evaluar las fortalezas y debilidades de los candidatos a fin de integrarse a la empresa o bien acceder a un puesto de mayor complejidad (Llanos, 2005).

5.6.2. Situacionales

Son pruebas de naturaleza estrictamente conductual que consisten en enfrentar a los candidatos de manera simulada a una situación semejante a aquellas que debe resolver en un futuro, tales como son:

- **Role playing:** se observa el comportamiento del individuo bajo una situación de interacción específica del posible puesto de trabajo. Para realizarla es necesario establecer previamente las posiciones, definir el objetivo y contemplar a un observador para que identifique las competencias, las capacidades y los rasgos personales que el puesto requiere (Patricio, 2011).
- **Juegos de empresa:** cada grupo de trabajo representaran una empresa y se les asignan datos de la competencia (mercado y productos), el juego consiste en que cada grupo debe realizar los mejores manejos que beneficien a su organización, por ejemplo hacer mejores cotizaciones de bolsa que su competencia. Su uso se recomienda cuando el candidato tiene poca experiencia y un alto potencial de desarrollo (García, Hierro y Jiménez, 2001).
- **Assessment center:** su uso es exclusivo para evaluar el desempeño de aspirantes a puestos altos en la jerarquía de la organización, ya que estos centros buscan identificar rasgos de personalidad, liderazgo, comunicación o la resolución de problemas y potencial de los candidatos mediante el planteamiento de problemas complejos (Patricio, 2011).

- **In basket:** se coloca al candidato frente a una mesa y se le plantean diversos problemas complejos reales de la empresa mediante emails, faxes, contrato, etc., enfocados a identificar la competencia de interés, la actividad concluye cuando todos están en la papelera “in basket”, es decir, resueltos. Su finalidad descansa en la premisa de acercar al trabajador con los documentos y formatos que utilizará en el futuro (Patricio, 2011).
- **Simuladores virtuales:** consisten en los avances en realidad virtual para crear escenarios de trabajo, sin embargo los únicos lugares en donde ha tenido éxito en su aplicación son en pruebas de vuelo para aviadores o astronautas (García, et al., 2001).

5.6.3. Psicológicas

Una de las etapas más importantes dentro del proceso de selección es la evaluación psicológica, la cual tiene como principal objeto clasificar, explicar y predecir variables como el comportamiento, habilidades y capacidades de los individuos que aspiran a ser contratados (Porret, 2010), sin embargo a pesar de que las pruebas reúnen información valiosa sobre el estado emocional y la capacidad intelectual de los individuos, aun hoy en día algunos ejecutivos siguen escépticos frente a sus resultados (Grados 2001 citado en Preciado 2006).

Además de los rasgos de personalidad, existen otras variables innatas y adquiridas que deben ser tomadas en cuenta para la evaluación, ejemplos de ellas son el razonamiento lógico, el manejo del lenguaje, la resistencia física, la destreza manual, en el cálculo, el sentido de espacio y la acumulación de conocimientos y experiencias; incluso variables sociodemográficas como la edad, el sexo, características étnicas y de género, así como la clase social (Alles, 2008).

De acuerdo con Zerilli (citado en Porret, 2010) los tests psicotécnicos pueden ser clasificados en relación a los factores que buscan medir, así encontramos los siguientes:

5.6.3.1. Inteligencia

La inteligencia es una facultad poco concreta que por una parte se relaciona íntimamente con aptitudes, emociones, velocidad cognitiva y/o neurológica, y por la otra es resultado de una construcción social, sin embargo en psicología se contempla, como una capacidad de razonamiento, espacio temporal, verbal para aprender de una experiencia y utilizar ese

conocimiento para la resolución de situaciones futuras, fomentando una mejor adaptabilidad (Myers, 2006).

De acuerdo con lo anterior Llanos (2005), describe que estas pruebas buscan la medición de las experiencias de aprendizaje, de rendimiento y ejecución, donde las primeras se enfocan en categorías específicas como numérica, verbal, musical, mientras que las segundas miden conocimientos específicos adquiridos a lo largo del tiempo y finalmente las de ejecución buscan identificar la habilidad manipulativa y destreza en el logro de tareas.

5.6.3.2. Personalidad

De acuerdo con Pervin (1998) en el terreno psicológico definen este constructo de la siguiente manera:

La personalidad es una organización compleja de cogniciones, emociones y conductas que dan origen y pauta a la vida de una persona. Como el cuerpo, la personalidad está integrada tanto por estructuras como por procesos y refleja tanto la naturaleza (genes) como el aprendizaje (experiencia). Además, la personalidad engloba los efectos del pasado, así como construcciones del presente y del futuro (Bermúdez, Pérez-García, Ruiz, Sanjuán y Rueda, 2013: 32).

Por otra parte encontramos a Porret (2010), quien menciona que los test de personalidad e interés/actitudes suelen ser considerados los más importantes, ya que buscan evaluar aquellos aspectos no cognoscitivos de la conducta tales como afectos, inclinaciones (a determinadas tareas o profesiones), actitudes, carácter, temperamento y hábitos sociales, además de rasgos como la frustración, ansiedad y agresividad.

De acuerdo con Pichot (1999 citado en Llanos, 2005) las pruebas proyectivas pueden clasificarse de dos formas: la primera contempla a) Test de complementario, es una cadena de asociaciones, b) test interpretativo, el sujeto interpreta un estímulo a partir de una historia, c) test de producción, el candidato dibuja, pinta o produce la instrucción, d) test de observación, se coloca al sujeto en una situación relativamente estructurada y se toma nota de sus actividades;

mientras que la segunda comprende a) técnicas constructivas, mediante material definido el sujeto construye estructuras más amplias, b) técnicas constitutivas, el sujeto organiza los estímulos presentados, c) técnicas interpretativas, el sujeto interpreta una experiencia, d) técnicas catárticas, se expresa una reacción emocional resultado de un estímulo, e) técnicas refractivas, la personalidad se interpreta mediante la comunicación convencional.

Los inventarios de personalidad se conforman de preguntas que identifican los extremos de la personalidad introversión-extroversión, autoridad- subordinación, confianza- desconfianza, etc., a partir de situaciones en las que el evaluado responderá de forma personal sin un límite de tiempo (Hernández, 2013).

Por su parte Dessler (2009 citado en Hernández, 2013) señala que las personas que son contratadas en las empresas debido a las calificaciones altas que obtienen en las pruebas a las que son sometidos, son en su gran mayoría despedidas por un mal desempeño, resultado de características personales, por ello la información de las evaluaciones de personalidad debe ser contrastada con los datos de habilidades técnicas, experiencia laboral y capacidad de aprendizaje del solicitante, ya que, el nivel de éxito está determinado por el interés y la motivación que la tarea despierte para resolverla.

5.6.3.3. Comportamiento

De acuerdo con Chiavenato (2004 citado en Hernández, 2013) estas pruebas buscan evaluar una serie de factores presentes en los individuos para determinar el grado de adaptabilidad social que tienen en su entorno, por lo que predicen tendencias conductuales en diferentes situaciones, así como las características que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo (Becerra, 2012).

5.6.3.4. Aptitud

Se entiende por aptitud a la habilidad innata que una persona demuestra en el desarrollo de una actividad, tarea o trabajo, la cual se potencializa a través del desarrollo de la práctica o entrenamiento (Llanos, 2005).

De acuerdo con Porret (2010), las pruebas de aptitud buscan identificar destrezas y experiencias para trabajos específicos, pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- **Capacidad mecánica:** miden la capacidad de comprensión (razonamiento abstracto y discernimiento mecánico) sobre el manejo máquinas, herramientas o situaciones reales que requieren construcción o reparación. Su aplicación puede ser práctica, mediante un cuestionario o bien la combinación de ambos.
- **Capacidad profesional:** generalmente se usan para medir la aptitud en trabajos de oficina, por ejemplo habilidad para escribir a máquina o bien manipular ordenadores, archivar, registrar, controlar, percibir con rapidez las relaciones existentes entre símbolos numéricos y verbales, así como interpretar con exactitud su resultado.
- **Coordinación psicomotora:** evalúa la destreza que el individuo tiene de sus movimientos músculo-esquelético en relación con su sistema sensorial, por ejemplo desplazamiento, discriminación de colores y sonidos, uso de herramientas, etc.

El carácter de la evaluación psicológica es informativo, busca contrastar las impresiones generadas en la entrevista y los datos obtenidos de la evaluación técnica, con el fin de elegir al candidato más adecuado, por ello sus resultados no deben ser considerados como una verdad absoluta ni como un criterio de eliminación, salvo en aquellos casos donde se evidencien estados patológicos negativos y claramente incapacitantes para el desempeño laboral, ejemplos de ello pueden ser cocientes intelectuales excesivamente bajos o rasgos de personalidad neurótica o psicótica con pocos niveles de control emocional (Alles, 2008).

Las evaluaciones son un elemento válido siempre y cuando sean empleados por personal especializado y se tome como un elemento que debe combinarse con la revisión del CV, la entrevista simple y por competencias, etc. (Porret, 2010).

5.7. Baterías de pruebas

A continuación se agrupan algunas de las pruebas psicológicas que pueden utilizarse en la evaluación de candidatos, se dividen por jerarquía organizacional, basados en la división realizada por Grados (2003 citado en Bautista y Ramírez, 2013):

5.7.1. Personal operativo u obrero

Tabla 1: Compendio de pruebas psicológicas para personal operativo u obrero.

	Nombre	Constructo	Aplicación	Duración
Inteligencia	Test de inteligencia Beta II (C.E. Kellog y N.M. Morton)	Mide la capacidad intelectual, las habilidades no verbales, el nivel de aprendizaje, la lógica, la observación y el nivel de atención.	Individual o colectiva	30 minutos
	Test de inteligencia Beta III (C.E. Kellog y N.M. Morton)	Mide la capacidad de aprendizaje, la lógica, el nivel de aprendizaje, observación y nivel de atención.	Individual o colectiva	30 minutos
	Test rápido de barranquilla Barsit (Francisco Del Olmo)	Evalúa el nivel intelectual, conocimientos generales, comprensión de vocabulario, razonamiento lógico, verbal y numérico, así como la aptitud de aprendizaje y adaptabilidad.	Individual o colectiva	10 minutos
	Test de Dóminos (Edgar Anstey)	Mide la inteligencia, las aptitudes, el reconocimiento de semejanzas y diferencias, noción de número, rapidez visual, atención al detalle, memoria visual y capacidad de descubrir equivalencias.	Individual o colectiva	30 minutos
	Test Otis Arthur S. Otis)	Proporciona una apreciación del desarrollo mental del sujeto y de su capacidad para adaptar conscientemente su pensamiento a nuevas exigencias.	Individual o colectiva	30 minutos

Personalidad	<p>Test de colores Luscher (Max Lüscher)</p> <p>Todo tipo de puesto</p>	<p>Evalúa la personalidad proyectiva, las actitudes habituales y las acciones inconscientes del individuo.</p>	Individual	10 minutos
	<p>Inventario Multifásico de la personalidad Minnesota MMPI-2 (Starke P. Hathaway y Charnely Mackinley)</p> <p>Todo tipo de puesto</p>	<p>Evalúa un número importante de tipos de personalidad y de trastornos emocionales como la depresión o la histeria, además de detectar la mentira, los problemas familiares, alcoholismo y drogadicción.</p>	Individual o colectiva	60 minutos
	<p>Test de la figura humana de Karen Machover (Karen Machover)</p> <p>Todo tipo de puesto</p>	<p>Puede ser una proyección de la imagen corporal, las cualidades, las actitudes, efectos de circunstancias exteriores, tensiones emocionales-conflictos, experiencia o modo organizativo, que un individuo tiene sobre su persona, los demás y la vida.</p>	Individual o colectiva	5- 10 minutos

	<p>Test de la Figura bajo la lluvia (John Buck)</p> <p>Todo tipo de puesto</p>	<p>Evalúa aspectos de la personalidad como la imagen corporal y sus reacciones frente a elementos amenazantes (lluvia) que puede ser un indicador de presiones ambientales.</p>	<p>Individual o colectiva</p>	<p>5-10 minutos</p>
	<p>Test de Casa-Árbol-personal HTP (Kernberg, Weiner y Bardenstein)</p> <p>Todo tipo de puesto</p>	<p>Al relacionarse con otras pruebas, como la entrevista, revela conflictos y preocupaciones generales del individuo, así como aspectos específicos del ambiente que encuentra problemáticos.</p>	<p>Individual o colectiva</p>	<p>30-90 minutos</p>
Aptitudes	<p>Habilidad numérica</p> <p>Deberán realizarse dentro de la organización</p>	<p>Miden la rapidez para el cálculo, resistencia al desgaste, atención y concentración.</p>	<p>Individual</p>	
	<p>Razonamiento mecánico</p> <p>Deberán realizarse dentro de la organización</p>	<p>Evalúa la capacidad para manejar objetos y para comprender mecanismos. Esta aptitud se compone de un amplio abanico de capacidades, cuyo común denominador es el conocimiento y manejo de los conceptos</p>	<p>Individual</p>	

		propios de la mecánica.		
--	--	-------------------------	--	--

5.7.2. Personal medio o intermedio (jefes y administrativos)

Tabla 2. Compendio de pruebas psicológicas para personal medio o intermedio (jefes y administrativos)

	Nombre	Constructo	Aplicación	Duración
Inteligencia	Test Wonderlic (J.R. Wonderlic) Nivel Técnicos	Prueba de agilidad mental en la cual se pretende que los individuos contesten correctamente el mayor número de preguntas utilizando la lógica y la razón.	Individual o colectiva	12 minutos
	Test de matrices progresivas Raven (J. C. Raven) Nivel Técnicos	Prueba de inteligencia no verbal, que evalúa factores como la observación, comparación y pensamiento racional.	Individual	30 -40 minutos
Personalidad	Estudio de Valores de Allport Gordon W. Allport Mandos medios y directivos	Mide la importancia los intereses o motivos básicos en la personalidad: teórico, económico, estético, social, político y religioso.	Individual y colectiva	20 minutos
	16 Factores de personalidad 16 PF (Raymond B. Cattell) Mandos medios y	Evalúan los factores primarios de personalidad, tales como calidez, inteligencia, fortaleza de sí mismo, dominio, impulsividad, conformidad con el grupo, audacia, idealismo, suspicacia, imaginación, astucia, propensión a la culpa,	Individual o colectiva	30 minutos

	directivos	rebeldía, autosuficiencia, compulsividad, ansiedad.		
	Inventario de personalidad para vendedores IPV (Les Edition Du CentreDe psychologie Apiquée) Nivel Ventas	Evalúa la personalidad del vendedor mediante tres parámetros: disposición general para la venta, receptividad, agresividad, además de nueve factores adicionales, tales como, tolerancia a la frustración, empatía, control de sí mismo, combatividad, dominancia y seguridad.	Individual o colectiva	40 minutos
Intereses	Hartman (Robert´s Hartman) Mandos Intermedios	Mide la capacidad de una persona para hacer juicios de valor concernientes al mundo y a uno mismo	Individual	Abierto
	Test de preferencias personales Kuder (Frederic Kuder) Mandos Intermedios	Mide los intereses actuales del examinado y permite conocer en qué áreas ocupacionales se manifiestan los intereses y preferencias del examinado y los tipos de actividades a los cuales probablemente, le gustaría vincularse.	Individual	50- 55 minutos No hay límite de tiempo

5.7.3. Personal directivo o gerencial

Tabla 3. Compendio de pruebas psicológicas para personal directivo y gerencial.

Inteligenc	Nombre	Constructo	Aplicación	Duración
	Test de apercepción temática	Evalúa el coeficiente mental del individuo (CI) manejando 10 sub-pruebas: cultura y	Individual o	40

	<p>Terman (Merril Terman) Mandos Medios y Personal directivo</p>	<p>conocimientos generales, juicio y sentido común, capacidad de razonamiento, aritmética, juicio práctico, habilidad para razonar, abstraer, generalizar y pensar en forma organizada, planeación, comprensión y organización de conceptos verbales y análisis y síntesis en el manejo de aspectos cuantitativos.</p>	colectiva	minutos
	<p>Escala de Inteligencia de Wechsler Wais (David Wechsler) Mandos Medios y Personal directivo</p>	<p>Evalúa la inteligencia global, nivel intelectual, educación, orígenes socioeconómicos, culturales o niveles de lectura y edades entre dieciséis y sesenta y cuatro años, consta de dos escalas la verbal y de ejecución.</p>	Individual	Una o dos sesiones de 90 a 120 minutos
Personalidad	<p>Perfil-Inventario de la personalidad de Gordon P-IPG (Leonard V. Gordon) Personal Directivo</p>	<p>Identifica fortalezas, talentos y las formas en que las desarrolla sus tareas gerenciales. Muestra como la persona puede incrementar su efectividad mediante la administración y manejo de sus orientaciones vitales.</p>	Individual o colectivo	20 minutos
Comportamiento	<p>Inventario de la percepción Kostick liderazgo (Max Martín Kostick) Personal Directivo</p>	<p>Proporciona información rápida y confiable sobre veinte dimensiones de comportamiento relacionadas con el desempeño en el trabajo. Se obtiene una interpretación cualitativa que permita el pronóstico del comportamiento que el individuo tendrá en su vida laboral, mediante preguntas alternativas simples.</p>	Individual o colectivo	20 minutos

	<p>Técnica de compatibilidad puesto persona Cleaver (J.P. Cleaver) Mandos Medios y Personal Directivo</p>	<p>Pronostica las reacciones de los individuos ante determinadas circunstancias y también de sus reacciones y actitudes típicas bajo situaciones de presión. Para realizar esta valoración se basa en cuatro escalas: empuje, influencia, constancia y apego.</p>	Individual	10 minutos
	<p>Estilos de mando LIFO Allan Katcher y Stuart Atkins Mandos Medios y Personal Directivo</p>	<p>Una característica esencial es la conexión directa que uno puede hacer entre su función, tarea, situación de trabajo, problemas de trabajo y cooperación con los colegas y supervisores.</p>	Individual	10 minutos
	<p>Cuestionario de adaptabilidad social MOSS (Rudolf H. Moss y Berenice L. Moss) Mandos Medios y Personal Directivo</p>	<p>Evalúa el grado en que una persona se adapta a distintas situaciones sociales: habilidad en supervisión, capacidad de decisión en las relaciones humanas, capacidad de evaluación de problemas interpersonales, habilidad para establecer relaciones interpersonales, sentido común, y tacto en las relaciones interpersonales.</p>	Individual o colectiva	20 a 30 minutos
Intereses	<p>Test de personalidad sobre intereses y valores Zavic Sociedad de psicología aplicada</p>	<p>Evalúa los intereses y valores a partir de veinte preguntas con cuatro posibles respuestas; se divide en a) valores: moral, legalidad, indiferencia y corrupción y b) intereses: económico, político, social y religioso.</p>	Individual o Colectiva	20 minutos

	Mandos Medios y Personal Directivo			
--	---	--	--	--

5.8. Otras pruebas.

De acuerdo con Patricio (2011), otras pruebas útiles pueden ser:

- **Grafología:** es una técnica encargada de estudiar la personalidad de los individuos mediante la caligrafía, evaluando la escritura y la firma para descubrir necesidades, deseos y características psicológicas (Dessler 2009 citado en Hernández, 2013), su buen uso puede brindar una valoración añadida en los procesos de selección, por lo que su compleja interpretación requiere de auténticos expertos (Patricio, 2011).
- **Polígrafo o detector de mentiras:** es una máquina encargada de medir las reacciones cardiacas y del pulso de una persona cuando esta está siendo deshonesto (Landy y Conte 2005 citado en Hernández, 2013).
- **Ejercicios de análisis:** se presenta al sujeto un conjunto complejo de información, el cual debe analizar, estructurar y concluir, mientras que un grupo de expertos los califican; el objetivo de cada actividad debe estar vinculado con las competencias necesarias para el puesto (Patricio, 2011).
- **Pruebas de idiomas:** estarán en función de las exigencias del puesto, las cuales pueden ser efectuadas en el transcurso de la entrevista o bien realizando una conversación adicional, también resulta útil preparar algunos textos para su traducción (Olleros, 2005).
- **Evaluación médica:** debe llevarse a cabo por un médico con formación en medicina laboral (Olleros, 2005), su objetivo consiste en verificar si el candidato cumple con los requisitos del puesto, descubrir limitaciones médicas, así como establecer una línea base entre la salud del aspirante y los posibles riesgos del puesto que sean referentes para reclamos de seguros médicos o indemnizaciones (Sastre y Aguilar 2003 citado en Hernández, 2013).

En ese sentido Zepeda (1999 citado en Castillo, 2011) menciona que el examen médico ayuda a prevenir sorpresas desagradables, tales como personas que recién ingresadas deben seguir con tratamientos médicos prolongados que no les permiten cumplir con regularidad sus tareas o individuos que ingresan con enfermedades crónicas y que a la larga pueden ser

consideradas como enfermedades de trabajo, ante las cuales la organización debe responder económicamente.

- **Detección de abuso de sustancias:** consiste en solicitar a los candidatos una muestra de orina o un folículo de cabello (Radio Inmunoanálisis de Cabello (RIC) para evaluar la ingesta de drogas, con el objetivo de evitar contrataciones que en un futuro puedan convertirse en problemáticas (Dessler, 2009 citado en Hernández, 2013).
- **Estudio socioeconómico:** como ya se mencionó en el capítulo 3, es una manera directa y objetiva de verificar las condiciones en las que el individuo se desarrolla diariamente; además se comprueba que posea los comprobantes de estudios que manifestó haber concluido, así como cartas de recomendación o algún documento que acredite que prestó sus servicios a las organizaciones mencionadas, en este caso las llamadas telefónicas a la empresa resultan apropiadas a fin de corroborar las fechas de ingreso y de salida, las características de su desempeño y la posible existencia de problemas que haya vivido en esa época (Zepeda 1999 citado en Castillo, 2011).
- **Cuestionarios de información biográfica:** una forma de predecir la conducta de un individuo es evaluar su conducta pasada, por lo que el pedirle un relato autobiográfico en relación a su desarrollo y desempeño laboral puede ayudar con ello, en este sentido Grados (1988 citado en Castillo, 2011) menciona que este tipo de relatos proporcionan una medida indirecta de las diversas características motivacionales del sujeto, características que son extremadamente difíciles de medir con los métodos tradicionales, además de que una persona será menos defensiva describiendo su comportamiento pasado que las motivaciones que le han impulsado a cambiar de trabajo.

CAPITULO 6. PERFIL DEL PSICÓLOGO EN EL ÁREA ORGANIZACIONAL

En la actualidad la gestión de recursos humanos es una de las áreas en donde el profesional de la psicología ha encontrado cabida realizando funciones como administrador del talento humano, desarrollo de investigaciones y proyectos en pro de los objetivos de la organización o con el firme objetivo de incrementar el bienestar psíquico y la calidad de vida de los trabajadores, entre otras actividades.

En este sentido Perea (2006), menciona que la psicología como disciplina juega un papel de apoyo dentro de las empresas, resultado de un planteamiento estratégico que busca crear una dinámica funcional entre la fuerza humana y la organización, la cual se obtiene mediante dos líneas de trabajo, la administrativa y aquellas en las que el componente principal es el psicológico.

Por otra parte una de las razones por las que las empresas buscan la participación activa de los psicólogos dentro de las organizaciones, es debido a la capacidad que tienen de aplicar sus conocimientos científicos en el ambiente organizacional, además de que este profesional puede ser altamente competitivo en la gestión de recursos, el análisis para la solución de conflictos e incorporar y aportar sus conocimientos a la dinámica interna de las organizaciones (Enciso y Perilla, 2004).

De acuerdo con las estadísticas proporcionadas por el Colegio Oficial de Psicólogos de Navarra (2011), las actividades que se describen a continuación, son las que los profesionales de esta disciplina realizan con mayor frecuencia en la gestión de recursos humanos, así encontramos que el 77% dedica su tiempo en realizar entrevistas, el 73% desarrolla técnicas de entrevistas, selecciona, evalúa y orienta al personal, el 69% aplica pruebas de personalidad, el 65% realiza dinámicas de grupo, técnicas cualitativas y cuantitativas para evaluación, diseño y aplicación de instrumentos y realización de informes de evaluación de personas, el 62% aplica test psicológicos enfocados a la valoración de habilidades y aptitudes, el 54% realiza procesos de adecuación al puesto de trabajo, el 46% destina su tiempo a la selección por competencias, el 38% a la evaluación del desempeño, el 35% a la dirección e implementación de programas de mejoras

cualitativas de los recursos humanos, mientras que solo el 23% hace reconocimientos psicológicos en puestos especiales y trabajos nocturnos sin mencionar otras actividades administrativas en las que participa activamente, tales como la intervención y reubicación de trabajadores, elaboración de perfiles y descripciones de puestos.

Otra de las habilidades que el psicólogo posee y por la cual es solicitado en las organizaciones es por los conocimientos teóricos y las habilidades emocionales que lo dotan de facultades interpersonales para el trabajo en equipo, facilidad para dirigirse a un auditorio, capacidad de liderazgo y adaptación al cambio las cuales son importantes, requeridas y muy buscadas en cualquier trabajo hoy en día (Elizalde, Mollo y Flores, 2010).

Por su parte Stella, Aguilar y Aponte (2013), describen las principales actividades que el psicólogo realiza dentro de las organizaciones:

- **Fundamentación teórica:** la cual se enfoca en 1) la elaboración y uso de teorías para satisfacer las necesidades de la empresa, 2) el estudio de acciones humanas en el espacio laboral y su influencia social, 3) el análisis del contexto global, político, económico, jurídico y social que afectan a las organizaciones en dinámicas, interacciones y comportamientos de sus trabajadores, 4) la comprensión, estudio y análisis de los grupos sociales que conforman la organización (códigos, valores y costumbres), y 5) se apoya en los conocimientos de otras disciplinas para cumplir con los objetivos, incrementar el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.
- **Evaluación e intervención:** busca, a) utilizar el conocimiento para evaluar, diagnosticar e intervenir el contexto laboral en el que se encuentra, hace uso de los principios básicos de la psicometría para seleccionar instrumentos válidos y confiables, b) ser riguroso, exhaustivo y ético en el manejo e interpretación de la información, c) hacer un manejo adecuado de los datos empleando herramientas tecnológicas que faciliten su labor y analiza los resultados mediante la estadística y d) diseñar estrategias de intervención coherentes con la realidad de los escenarios organizacionales donde se desarrolla como profesional.

De acuerdo con una investigación realizada por Cabrera, et al., (2010) el perfil psicológico que las organizaciones requieren está determinado por variables socioeconómicas,

demográficas y culturales, ya que los resultados evidenciaron que más del 70% de las vacantes, se ofertaban en entidades con alto bienestar socioeconómico, el 25% para estados con un nivel medio y el 5% para los bajos.

Con base en lo anterior se determinó que del total de las publicaciones para los niveles socioeconómicos alto y medio el 15% solicitaba exclusivamente psicólogos, mientras que 50% requería tanto a psicólogos como profesionales de carreras afines; referente a los niveles bajos el 70% de las publicaciones no especificaban carrera. Referente a las actividades que se espera que el psicólogo resuelva en las empresas se encontró que en las poblaciones con altos niveles económicos el 50% de estos realizan actividades de reclutamiento y selección, el 20% hacen actividades administrativas y el 10% brindan capacitaciones y ejecutan planes de desarrollo; mientras que en los lugares con recursos económicos bajos el 40% de los psicólogos realiza funciones administrativas y el 30% reclutamiento y selección.

En relación con años anteriores, el rol que el psicólogo juega dentro de las organizaciones ha ido evolucionando, sin embargo como profesión aún requiere obtener un mayor posicionamiento dentro de las empresas y debe enfrentarse al mercado que día a día es más competitivo, en este sentido Forero y Perilla (2004) exponen lo siguiente:

El personal encargado del desarrollo del talento humano del siglo XXI debe adaptarse a la gestión del talento humano por competencias, debe basarse en el cambio constante, no en la estabilidad; organizarse alrededor de redes, no jerarquías rígidas; crearse sobre la base de sociedades y alianzas cambiantes, no de la autosuficiencia y constituirse sobre ventajas tecnológicas, sobre conocimientos, el tamaño de la empresa ya no será el reflejo del éxito, se valorará más la capacidad de desplegar eficientemente los activos. Las organizaciones tendrán que crear una reserva profunda de talento incluyendo empleados y agentes libres. (citado en Correa, 2013 :42)

A partir de la revisión teórica realizada hasta el momento cabe preguntarse, ¿cuál es el quehacer del psicólogo dentro de las organizaciones?

Díaz (2000), describe los siguientes puntos como las funciones a las que el psicólogo destina su tiempo dentro de las organizaciones.

- **Investigación y diagnóstico:** brinda respuesta a situaciones como el impacto que una variable organizacional tiene sobre el rendimiento, productividad y bienestar del trabajador y por ende en la eficiencia, eficacia y desarrollo de la empresa, ejemplos de estos estudios son la motivación, la satisfacción, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, condiciones de trabajo, estilo de dirección, imagen, identidad y validación de test psicológicos.
- **Intervención:** involucra proyectos a corto y largo plazo, por ejemplo, la realización de entrevistas, el diagnóstico de los temas mencionados anteriormente, la evaluación y el seguimiento del desempeño de los trabajadores.
- **Perfiles y análisis de puestos:** consiste en realizar una descripción detallada de las actividades de cada puesto de trabajo y del perfil que se requiere para cubrirlo. Una buena descripción no solo debe incluir el perfil, sino el diseño ergonómico, lugar de trabajo y ambiente laboral (condiciones de trabajo, equipos de trabajo, relaciones de información y autoridad), los cuales en conjunto aumentarán la calidad de vida y los resultados que el trabajador le brinde a la organización.
- **Estudios de personal:** su función principal consiste en buscar, elegir e incorporar empleados a la organización basándose en la premisa de encontrar el puesto adecuado para la persona y la persona idónea para el puesto.
- **Capacitación y desarrollo:** el papel del psicólogo en esta área consiste en diagnosticar las necesidades de capacitación, el desarrollo estratégico de todos los subsistemas, la gestión de los planes de entrenamiento de la empresa, así como gestionar o bien impartir el entrenamiento de competencias, actitudes y valores necesarios para el desempeño eficaz de la persona en el puesto, acordes con los objetivos y la cultura de la organización.
- **Consultoría:** asesora a los empresarios en la resolución de problemáticas presentes en sus organizaciones contemplando las políticas, programas, reglamentos, etc., en el desarrollo de estrategias para la solución de conflictos.
- **Seguridad y salud laboral:** actividades enfocadas en desarrollar y mantener la protección, seguridad y salud de las personas en el trabajo, tales como la prevención de accidentes, enfermedades por afectación de sustancias neurotóxicas, fatiga, monotonía, carga psíquica,

estrés, así como la toma de medidas de seguridad para evitar que estos se conviertan en obstáculos para el máximo rendimiento y la satisfacción personal.

- **Orientación psicológica:** es una de las actividades que se le demandarán al psicólogo sin importar el área en la que labore, esta consiste en brindar atención a problemáticas como los conflictos interpersonales (jefe-trabajador), preparación para la jubilación, la pérdida u obtención de mandos con mayores responsabilidades, conflicto de roles en la mujer (madre, esposa y trabajadora), implicación del hombre en sus responsabilidades (padre, esposo y trabajador), resistencias al cambio, estrés laboral, entre otros.
- **Evaluación del desempeño:** periódicamente se hace uso de la crítica constructiva para hacer que el trabajador conozca sus avances en el puesto y áreas de oportunidad.
- **Estimulación y compensación:** este procedimiento se compone de criterios y prácticas que la empresa usa para retribuir a sus empleados por la adecuada realización de sus funciones, se utilizan principalmente incentivos económicos.
- **Trabajo Interdisciplinar:** hace referencia al trabajo interdisciplinario que el psicólogo debe realizar con los demás profesionales de la organización, por ejemplo, ingenieros, economistas, abogados, administradores, pedagogos, etc., perfiles que son clave para el abordaje de los problemas que surgen en la empresa.

De acuerdo con Koontz y Weihnrich (citado en Perea, 2006) las funciones administrativas de una organización deben orientarse a la integración de individuos capacitados que puedan realizar las actividades organizacionales solicitadas, por lo que contar con una clara definición de los requerimientos ayudará a mejorar las técnicas que se empleen para su selección, evaluación y capacitación, afianzando con ello una mayor calidad administrativa para la empresa.

A fin de que el psicólogo pueda incursionar de la mejor manera dentro del ámbito de los recursos humanos, este debe poseer no solo diversos conocimientos teóricos de su disciplina, sino contar con competencias y actitudes específicas, por ello en los siguientes párrafos se describen puntualmente dichos puntos.

Con lo que respecta a los conocimientos teóricos que deben formar parte del repertorio del psicólogo organizacional Enciso, Cardona y Ruiz (2000, citados en Enciso y Perilla 2004) enlistan los siguientes:

- **Desarrollo del talento humano:** se refiere a los conocimientos de los aspectos fisiológicos y psicológicos que un individuo necesita no solo para construir y perfeccionar sus cualidades, habilidades y actitudes, sino garantizar su máximo potencial para la consecución de los objetivos organizacionales.
- **Comportamiento Organizacional:** consiste en la descripción, entendimiento, habilidades de predicción y modificación de conductas individuales y grupales dentro de la organización.
- **Salud Ocupacional:** contar con herramientas que permitan mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los colaboradores mediante la prevención y promoción de hábitos, estilos de vida y trabajo saludables.
- **Marketing y comportamiento del consumidor:** alude a conocimientos de los movimientos cualitativos y cuantitativos que tiene el mercado a fin de generar estrategias y estudios sobre la imagen de productos y servicios y de su consumo.
- **Informática:** se refiere al dominio de programas y tecnologías computacionales.
- **Idioma Inglés.** facilita la comunicación científica y comercial.
- **Derecho laboral:** conocimiento y manejo de normas legales y consideraciones jurídicas referentes al contexto organizacional.

Referente a las competencias profesionales del psicólogo organizacional, Stella, Aguilar y Aponte (2013), enlistan las siguientes:

- **Relación con otras áreas:** el trabajo interdisciplinario busca el logro de los objetivos organizaciones, mediante el estudio de procesos, atributos, alcances y estrategias de otras disciplinas como, la administración de empresas, la ingeniería industrial, el trabajo social, el marketing, la salud ocupacional, etc.

Para poder llevar a cabo lo anterior el psicólogo debe contar con diversas competencias, una de ellas es el pensamiento estratégico, que le permite comprender rápidamente los cambios del entorno (oportunidades del mercado, amenazas competitivas, fortalezas y debilidades de la organización) y la otra está relacionada con el contacto interpersonal, el cual alienta la comunicación abierta entre los individuos del grupo, demuestra atención, sensibilidad y especial interés por los trabajadores, además de comprender y comunicar temas complejos con claridad; logra la cooperación de las personas y genera vínculos positivos.

- **Conocimiento teórico:** busca que el conocimiento fluya dentro de la organización a partir de la coordinación, comunicación y control de los procesos de aprendizaje, capacitación y entrenamiento orientado a cambios de conducta en los trabajadores.
- **Ayuda a las personas a mantener el bienestar psicológico, físico y social:** busca implementar las estrategias de evaluación, diagnóstico, prevención e intervención de eventos indeseados o desfavorables para el bienestar de los trabajadores, se refiere a su competencia como facilitador de bienestar y desarrollo personal mediante monitoreo, establecimiento de relaciones causa y efecto (ausentismo o accidentabilidad), ejecución de estrategias interdisciplinarias que apuntan al bienestar y desarrollo personal de los trabajadores, asesoramientos y capacitación (higiene, auto cuidado y protección personal (Stella, Aguilar y Aponte, 2013).

En esta línea Castro (2004), describe las siguientes competencias, redacción de reportes psicológicos, elaboración y análisis de perfiles de puestos, tareas de selección de personal, evaluación psicométrica y proyectiva, capacitación, manejo de programas informáticos y trabajo con equipos interdisciplinarios.

Por su parte Enciso, Cardona y Ruiz (2000, citados en Enciso y Perilla 2004) mencionan las siguientes habilidades:

- **Liderazgo:** capacidad para influir, orientar, conducir y persuadir a las personas para alcanzar las metas fijadas.
- **Toma de decisiones:** consiste en evaluar los pros y contras de una situación a fin de elegir la mejor alternativa.
- **Visión prospectiva de su entorno:** habilidad para manejar la información del entorno en favor de la organización y de sus trabajadores.
- **Trabajo en equipo:** capacidad de integrar equipos para trabajar con altos estándares de rendimiento a través de la detección de las habilidades que cada integrante tiene a fin de ajustarlas a las exigencias de la organización.
- **Negociación:** persuasión que busca guiar a la persona en la consecución de objetivos mediante el análisis aquello que se obtendrá y lo que se debe invertir.

- **Resolución de problemas:** análisis de las variables que permite la resolución de procesos complejos.
- **Creatividad:** consiste en desarrollar ideas y propuestas innovadoras, generar respuestas y soluciones efectivas para el trabajo diario siempre bajo la lupa de las exigencias de la empresa.
- **Comunicación oral:** habilidad para transmitir información clara y coherente para cada uno de los miembros de la empresa.
- **Administración del tiempo:** habilidad para fijar y cumplir metas de manera efectiva y estratégica.

Álvarez, Gómez y Ratto (2004), mencionan que dentro de las competencias necesarias para el actuar de los psicólogos en el área organizacional se destacan adaptabilidad, generación de confianza, trabajo en equipo, visión global, innovación, análisis, evaluación de problemas, conocimientos técnico-profesionales, energía, compromiso, planificación, organización, toma de decisiones, tolerancia al estrés, delegación de responsabilidades, desarrollo de alianzas, diseño estratégico de los puestos y habilidad de persuasión y venta.

Dentro de las variables actitudinales, Enciso y Perilla (2004), describen que no solo son necesarias para incursionar en las organizaciones, sino que se han convertido en parámetros para evaluar el desempeño de los trabajadores:

- **Servicio:** disposición para atender al cliente interno y externo eficiente y eficazmente.
- **Calidad:** brindar excelencia, cuidado, previsión y seguimiento en el diseño y desarrollo de procesos internos.
- **Ética profesional:** Actitud deliberadora que busca velar por los intereses comunes en lugar de los individuales mediante la equidad y responsabilidad de afrontar las consecuencias de los propios actos.
- **Motivación laboral:** estado interno de activación que lleva a la persona a una búsqueda y consecución constante de situaciones desafiantes para ella.

Sobre los elementos éticos Castro (2004), menciona que el psicólogo debe tener altos estándares de confidencialidad, respeto y honestidad, asimismo se resalta la necesidad de contar con un dominio amplio de herramientas tecnológicas, informáticas, administrativas y financieras, ya que en la mayoría de las organizaciones actividades como el pago por nómina, forman parte de los quehaceres que el psicólogo debe atender (Uribe, Aristazabal, Barona y López, 2009).

En relación con lo anterior, una de las “competencias” con las que todo profesional de la psicología debe contar, es la que Díaz (2010)m define como “Indefinición de rol”, la cual es entendida como la habilidad de adaptarse a todas aquellas actividades que la empresa le mande, más que ser una competencia, esto es un realidad a la que los psicólogos se enfrentan por la carencia que la gran mayoría de las empresas tiene de puestos bien definidos, por ello en muchas ocasiones cuando se entrevista a un psicólogo este menciona: “ yo hacía sólo lo que mi jefe indicaba” o bien “no sabía qué hacer y cuáles eran realmente mis actividades, etc.

A manera de conclusión González (2002), menciona que la gran mayoría de las competencias mencionadas anteriormente son adquiridas durante la formación académica del psicólogo y su óptimo desarrollo depende de su práctica constante; además describe que estas habilidades hoy en día se han convertido en uno de los principales parámetros de medición que las empresas utilizan para acoger o excluir a los aspirantes, por ello una de las tareas que el psicólogo tiene con su persona es el invertir sus recursos para capacitarse, actualizarse y aprovechar los elementos le ayuden en la consecución de esta meta.

En relación con lo anterior es importante que el psicólogo identifique que algunas habilidades son propias de la práctica y su adquisición depende de las características de personalidad del individuo, independientemente de los conocimientos teóricos que este tenga, por ejemplo en el caso de la entrevista de selección basada en o no en competencias, González (2015) menciona que a mayor número de entrevistas realizadas mayor será la eficacia con las que se realizarán.

Referente al reclutamiento González (2015), recomienda que a fin de atraer a los mejores candidatos, el psicólogo debe en un inicio empaparse de la mayor información posible sobre el puesto vacante, incluso consultar al jefe inmediato si se tiene dudas, posteriormente con esta información debe plasmar de manera clara los requerimientos del puesto, especificando el sueldo

y las prestaciones (la mayoría de los aspirantes se mueven por lo atractivo de la propuesta económica), finalmente, a fin de estar seguros que se han cubierto todas las bases en la publicación, se recomienda realizar un guion de preguntas donde se plasmen las inquietudes que el psicólogo tendría de ser un aspirante, las cuales pueden plantearse de manera real a los candidatos.

En este sentido Perea (2006), menciona que a fin de mejorar la planificación de recursos humanos el psicólogo debe realizar delimitaciones en las líneas de trabajo, por ejemplo, 1) procesos de trabajo de naturaleza administrativa: corresponden a aplicación de reglamentos y seguimiento de normas, aumentar la eficacia de los trabajadores y la adaptación de nuevas tecnologías y 2) procesos de trabajo con componente psicológico: depende de las relaciones sociales laborales.

Conforme la carrera profesional del psicólogo va avanzando, este se percata de circunstancias que le hacen cuestionarse el porqué, el cuándo y el cómo de conceptos propios de una organización, tales como el ambiente de trabajo, el estrés, la motivación, el compromiso, aumento en el rendimiento, la empatía con la institución, entre otros, los cuales exigen respuestas, por ello el profesional de la psicología debe conocer los marcos teóricos que en la literatura se abordan (Elizalde, Mollo y Flores, 2010).

Finalmente es importante mencionar que el actuar del psicólogo, sin importar el área de trabajo a la que se dedique debe estar regido bajo las reglas estrictas de la ética y competencia profesional, de esta forma para el primer rubro debe contemplar que su ejercicio profesional es responsable de reconocer la trascendencia de sus actos y aplicar la normatividad y regulaciones que reglamentan las relaciones laborales, mientras que para el segundo punto, el psicólogo debe reconocer la importancia de su formación continua y actualización no solo en las áreas y temáticas propias de la disciplina sino en los otros campos de formación que enriquezcan su

CONCLUSIONES

Con base en la revisión de la literatura que se ocupó para esta tesis se ha llegado a la conclusión de que independientemente de los aportes que las guerras mundiales brindaron a la psicología, ésta ya existía como ciencia, solo que no había participado en el estudio del comportamiento humano, por lo que, gracias a la intervención que ingenieros y sociólogos tuvieron en los periodos bélicos, la psicología organizacional pudo hacerse de un nombre como rama de especialización de la psicología.

Dicha rama de especialización figura hoy en día como la principal fuente de inserción para los egresados de esta licenciatura, esto con base en las estadísticas mencionadas en la parte introductoria de esta tesis en donde se habla de un estudio realizado por Cabrera, et al., (2009 citado en Cabrera, et al. , 2010) quienes encontraron que de las ofertas de trabajo para psicólogos universitarios del área metropolitana en México, las enfocadas para reclutamiento y selección cubren un 30%, las referentes a la capacitación un 10% y un 40% para realizar actividades administrativas.

La participación que el psicólogo tiene dentro de las organizaciones es principalmente para el estudio de las variables del comportamiento individual en relación con las normas, reglas, actividades y otros individuos dentro del ambiente laboral, en la mayoría de los casos son los psicólogos quienes representan el área de reclutamiento y selección de personal al ser los profesionistas que poseen un dominio en cuanto a conocimientos, habilidades y competencias que son adquiridos durante su formación académica, entre ellas destacan el realizar entrevistas, aplicar e interpretar pruebas psicométricas y proyectivas, elaborar reportes psicométricos, análisis cualitativos y cuantitativos de desempeño laboral de cada uno de los miembros de la organización o bien de manera grupal, perfiles y descripciones de puesto, detección, evaluación y selección de competencias que son afines a la cultura organizacional de la empresa en cuestión.

Por otra parte y con base en la experiencia laboral vemos la participación del psicólogo en actividades de las cuales se habla poco o nulo durante la formación académica, entre las que destacan la planeación y desarrollo de programas de capacitación y on boarding, actualización de planes de desarrollo, vida y carrera, diseño de programas de incentivos (usando técnicas conductistas de estímulo respuesta principalmente), colaboración activa en el diseño y la

impartición de cursos, talleres y dinámicas con grupos sobre ciertas temáticas psicológicas entre las que destacan inteligencia emocional, valores, manejo de estrés, liderazgo, trabajo en equipo, etc., entrega de diplomas, elaboración de indicadores clave de desempeño por sus siglas en inglés (Key Performance Indicators, KPI'S) que nos ayudan a medir y a cuantificar el rendimiento del progreso en función de metas y objetivos planteados para las distintas actividades que se llevan a cabo dentro de la organización, estos son principalmente de rotación, productividad de candidatos, ingresos y egresos mensuales, desempeño laboral y también el psicólogo realiza actividades de diseño, aplicación y detección de clima laboral de toda la organización en cuestión, elaboración de estudios socioeconómicos y laborales, altas y bajas de IMSS, redacción de diferentes tipos de contratos, credenciales, solicitud de referencias laborales, etc. También se atribuyen actividades de diseño, búsqueda y publicación de vacantes en periódicos, revistas, redes sumamente transitadas en la ciudad para publicación de las mismas, etc.

Actualmente la mayoría de las organizaciones está incorporando sistemas de alta tecnología en recursos humanos que es el área en donde participa el psicólogo con la actividad de reclutamiento y selección de personal que sustituyen la actividad del ser humano por máquinas denominados softwares, en donde los psicólogos que son seleccionados para permanecer en la organización tiene que dominar estos sistemas y actualizar sus métodos de lápiz y papel que se han venido mencionando en este párrafo por acciones lógicas y concretas en dichos sistemas.

Existen actividades administrativas que no son propias de la profesión, sin embargo la mayoría de las organizaciones no hacen distinciones de actividades entre una profesión y otra sólo atribuyen actividades al psicólogo que consideran parte de su colaboración dentro de la organización como por ejemplo, archivo de expedientes y documentos que complementan el ingreso de una persona o curso que haya recibido, búsqueda y cotización de proveedores de estudios socioeconómicos, de periódicos, papelería, cafetería, fiestas de fin de año, eventos mensuales, cursos, uniformes, viajes, reservaciones, administración de viáticos, etc., suelen ser las actividades más comunes que le son requeridas a un psicólogo en el campo laboral hoy en día y que podemos visualizar desde el momento en que encontramos una vacante publicada en medios electrónicos y/o bolsas de trabajo.

Hoy en día también se ha solicitado de manera activa la participación del psicólogo en el área de nómina o también llamada por algunas organizaciones beneficios y compensaciones en

donde las principales actividades son elaboración de nóminas, altas y bajas de personal, incidencias, cálculos de finiquitos y liquidaciones, elaboración de contratos, etc. Competencias como la observación, análisis cuantitativo, síntesis de información, negociación, tolerancia a la frustración, trabajo en equipo, integración de informes y/o reportes son las que le permiten al psicólogo participar en este rubro al mismo tiempo que desarrolla conocimientos en áreas afines, sin dejar de lado la observación y el análisis del comportamiento humano.

Esto último ha generado diversas situaciones que ponen a prueba día con día las habilidades del psicólogo en el campo de las organizaciones, en primer lugar dicho profesional debe lidiar con el escepticismo que sus métodos (entrevista y evaluación psicométrica) generan a los demás profesionales y en especial a los mandos gerenciales; en segundo lugar la carencia de procedimientos bien establecidos y elaborados en el departamento de recursos humanos, tales como la inexistencia de descripciones, perfiles de puestos, baterías de pruebas, programas para elevar la productividad, motivación, compromiso, etc., que en conjunto brindan herramientas para evitar los índices de rotación; en tercero, la desvalorización de los procesos, por creencias como “esos procesos son actividades básicas que no requieren esfuerzo ni la inversión de recursos humanos y económicos” y donde variables como la empatía y extroversión son suficientes para llevarlas a cabo; cuatro, las empresas se rigen por lemas como “el hacer más con menos” y, el quinto punto corresponde a que cualquier profesional o persona no capacitada para ello (asistentes, ingenieros, contadores, mercadólogos, recepcionistas, etc.) pueden entrevistar, evaluar, aplicar psicometría e incluso decidir quién debe ocupar un puesto de trabajo.

Es claro que este tipo de ideologías no solo entorpecen el trabajo del psicólogo, sino el funcionamiento adecuado de una organización, ya que estas prefieren invertir sus recursos en publicidad y mercadotecnia, que en generar métodos de atracción y selección de talento efectivos que permitan el crecimiento y posición de su marca en el mercado laboral, ya que el talento humano resulta ser una pieza fundamental en cada una de las organizaciones, entre mejor capacitado, actualizado y con sentido de pertenencia se siente una persona para la empresa que labore más productivo será y con ello se reduce su índice de rotación.

La importancia de los procesos de reclutamiento y selección radica en que de ellos depende contar con recursos calificados en conocimientos técnicos, teóricos, prácticos, experiencia, intelecto, inteligencia emocional, estabilidad familiar, social, laboral, así como en salud física y mental, lo cual en conjunto le permitirán tanto al candidato como a la organización tener una relación equitativa de desarrollo y estabilidad, evitando con ello problemas, gastos económicos y de tiempo en materias de ausentismo, baja productividad, impuntualidad, rotación, incapacidades por problemas de salud, accidentabilidad, etc., que de presentarse afectan de manera significativa a la organización generando pérdidas en productividad y aumentando su índice de rotación lo cual finalmente se traduce en un tema de costo beneficio laboral.

Por lo anterior reafirmamos que los profesionales en psicología son los más indicados para realizar las actividades que conllevan a la búsqueda atracción y selección de talento, ya que son quienes poseen los conocimientos, habilidades, competencias teóricas y prácticas para identificar estas características de personalidad que serán aplicadas en un campo determinado de inserción laboral. El plan de estudios que brinda la Facultad de Estudios Superiores Iztacala (plan 1976) en la carrera de psicología permite que el psicólogo sea competente y egrese con una sólida formación científica, tecnológica y humanística, un elevado sentido de responsabilidad y con capacidad para proponer soluciones pertinentes e innovadoras en las áreas de oportunidad y emergentes que sitúan la demanda social en el campo de su disciplina.

Hablamos de un psicólogo organizacional competente poseedor de un perfil que comprende:

- Investigar el comportamiento humano así como las diversas manifestaciones psicopatológicas, dificultades adaptativas o incapacidades para afrontar problemas, conflictos emocionales, etc.
- Diseñar, desarrollar y evaluar acciones, planes y programas encaminados a la detección, prevención, promoción y desarrollo.
- Diagnosticar e intervenir en situaciones que vulneren la organización y la integridad de la persona.
- Identificar los problemas y las demandas de una organización, reclutar, seleccionar y capacitar al personal de la misma.

- Evaluar, diagnosticar e intervenir en problemas del comportamiento desde una perspectiva científica.

Por lo anterior mencionado y la complejidad que el mismo proceso de atraer y seleccionar personal idóneo a la organización representa, es que enfatizamos que dichos procesos no pueden ser llevados a cabo por secretarías, contadores, administradores, ingenieros, mercadólogos, pedagogos, recepcionistas, auxiliares administrativos, etc., ya que no desarrollan competencias como las que se acaban de mencionar. Es una competencia exclusivamente de los psicólogos, ya que la actividad de reclutamiento y selección de personal se efectúa haciendo uso de marcos teóricos propios de la ciencia de la psicología y la psicometría, reiterando la observación, hipótesis, comprobación, propias del método científico cuya efectividad ha sido demostrada innumerables veces y se sustentan con en el respaldo matemático de la estadística, definiendo validez y confiabilidad de los procesos de evaluación psicométrica en congruencia con un determinado marco teórico.

Así, podemos decir que desde el primer momento en que un estudiante de psicología ingresa a la facultad, empieza a recibir un entrenamiento en habilidades, competencias, conocimientos y sobre todo a desarrollar la escucha y observación que son de suma importancia durante la entrevista y evaluación psicológica propias del área de reclutamiento y selección de personal, con el fin de identificar variables que puedan comprometer el inapropiado desempeño de un individuo en un puesto de trabajo y de esta forma poder hacer un cambio en la idea que tienen hoy en día las organizaciones al creer que con la experiencia plasmada en un CV (muchas veces inventada por el postulante) o el éxito del resultado de una prueba son evidencias suficientes de cómo se desempeñara el individuo en su ambiente de trabajo, ya que éstos no consideran situaciones de tipo, familiar, social, etc., relevantes para tomar la decisión de integrarlo a la plantilla de la organización.

Además las técnicas y métodos de evaluación empleados por los psicólogos descansan en marcos teóricos que han sido estudiados y comprobados exhaustivamente de manera empírica en las aulas de clases y en las prácticas profesionales.

Una de las técnicas que mayor debate causa en las organizaciones por su efectividad es el uso de las pruebas psicológicas, las cuales brindan información valiosa sobre el comportamiento de los individuos en su ambiente natural; sin embargo a fin de que los datos sean más fructíferos es necesario que se combine con la entrevista y su efectividad estará en función de su adecuada elección e interpretación, ya que estas no pueden ser aplicadas de manera deliberada, por ejemplo si alguien busca medir el factor inteligencia, debe buscar que la prueba sea válida, confiable, mida el constructo que se desea, adecuada para el rango de edad, sexo y escolaridad del individuo que se pretende evaluar, además de que el aplicador cuente con la formación necesaria para comprender el marco teórico de dicha prueba y de esta forma pueda realizar una adecuada interpretación.

Sin embargo en el campo laboral, esta teoría pocas veces es aplicada. En su mayoría las pruebas se aplican de manera electrónica a través de Enterprise Resource Planning (ERP'S) como Psicosoft, Psicoweb, Psicowin, Intelisis o plataformas de recursos humanos (Intelexion, People Soft, Intersoftware, etc) que no consideran ninguna de las características antes mencionadas, generalmente están desarrolladas para ser aplicadas de manera unánime y los resultados están generalizados alineados a ciertas puntuaciones, calificando a todos los candidatos como excelente, regular y deficiente para el puesto.

Por otro lado es importante mencionar que el proceso de selección tampoco debe ser cerrado, donde el psicólogo sea el único participante, siempre será un trabajo en equipo y dependerá del puesto en cuestión, así por ejemplo, si se requiere cubrir una vacante que necesite de una evaluación de conocimientos como es contabilidad, nóminas, mercadotecnia, finanzas, etc., el psicólogo puede aplicar la prueba psicológica necesaria; sin embargo requerirá de la participación de un profesional con conocimientos especializados en esos temas y a su vez el candidato debe ser entrevistado por el responsable de poseer los conocimientos técnicos requeridos para el puesto, la valoración del estado de salud del aspirante es realizada en su mayoría por un médico laboral y el estudio socioeconómico por el trabajador social, es decir, este proceso es resultado de un trabajo multidisciplinario, donde el psicólogo es el encargado de reunir toda esta información e integrarla en un expediente final y participar como guía para que los directivos tomen la mejor decisión de contratación.

Finalmente se hace mención de las herramientas, conocimientos, competencias y habilidades, que la carrera de psicología impartida en la Facultad de Estudios Superiores Iztacala de la UNAM (FESI), brinda para el ejercicio profesional:

La extensa formación teórica y práctica en las diversas áreas de inserción de dicha ciencia, como lo es el área clínica, educativa, educación especial y rehabilitación, organizacional, educativa, social, forense, del deporte, etc.

El estar inmerso en el área organizacional no deja de lado el ocupar la participación de todas las demás ramas de esta ciencia. Como egresado de la FESI desarrollas fuertemente las competencias que ya se mencionaron en párrafos anteriores del perfil del psicólogo organizacional y que será de suma utilidad en todo momento del día a día. Dentro del campo laboral se observa que son competencias que no poseen psicólogos egresados de otras universidades quienes basan su toma de decisiones y acciones en suposiciones o hipótesis empíricas, debido al enfoque social y psicoanalítico en el cual descansan sus programas de estudio.

Las habilidades de observación, escucha, empatía han sido fomentadas y practicadas desde el primer día de formación en la FESI y son un auxiliar para conducirnos con rectitud y objetividad en la práctica y en la toma de decisiones laborales y personales. Valores como responsabilidad, compromiso, honestidad, respeto, tolerancia, constancia, calidad, creatividad, profesionalismo, ética y cultura que se adquieren durante la formación académica y posteriormente se aplican en todas las esferas de la vida para sensibilizar la comprensión de las necesidades más apremiantes de nuestro país y en las cuales la mayor parte de tiempo nos encontramos inmersos.

A lo largo de nuestra formación psicológica desarrollamos también una actitud crítica, constructiva con tolerancia que permite tener apertura y respeto a la diversidad tanto de las diferentes perspectivas psicológicas como de las formas de vida de las personas así como sensibilidad social y actitud de servicio. Reafirmamos un comportamiento ético para el ejercicio profesional dentro del marco de la legalidad y los derechos de las personas, ya que en el campo

organizacional y en la vida diaria estamos en constante relación con infinidad de situaciones, personalidades, problemáticas, etc.

Con base en la autonomía que caracteriza a la UNAM se forja también un aprendizaje continuo y auto dirigido, habilidades y hábitos de lecto-escritura, además de análisis y reflexión para comprender lenguajes especializados, capacidad de crítica para discriminar información relevante y abstracción de conceptos y el desarrollo de habilidades sociales, asertividad, fluidez verbal, habilidad para hablar y discutir; pensamiento crítico y razonamiento lógico matemático, estas últimas habilidades que con participación activa van generando los docentes de dicha institución, ya que su participación dentro de esta formación es de suma importancia para que al egresar de la carrera el psicólogo tenga la capacidad de autodirigirse y ser funcional en su ambiente natural sin depender de que un tercero lo guíe.

Si bien es cierto que la formación con la que egresamos en cuanto a conocimientos teóricos y prácticos nos ha permitido incursionar en el ámbito organizacional ya que es el campo laboral en donde se concretan estas competencias y se van generando nuevas como son alto grado de iniciativa, trabajo por objetivos, orientación a resultados, improvisación, alta tolerancia a la frustración, resolución de conflictos, etc., al ser el área de reclutamiento y selección de personal un área versátil en constante cambio y adaptación a nuevas tecnologías como son software y diversas plataformas de recursos humanos, no es comparable lo aprendido con lo ejercido en el campo laboral sin embargo podemos afirmar que nos sensibiliza y orienta hacia una formación continua para incursionar en esta área y enfrentar los retos que se presenten.

Con el fin de orientar a los psicólogos que opten por desarrollarse en el campo organizacional como línea de estudio y ejercicio profesional nos dimos a la tarea de anexar algunos formatos esenciales para una buena práctica de reclutamiento y selección de personal, en este sentido el anexo 1) contempla la requisición de personal, el anexo 2) el cuestionario para realizar un análisis de puesto, el anexo 3) la descripción y el perfil del puesto, anexo 4) formato de solicitud de empleo, anexo 5) formato de entrevista inicial y por competencias, anexo 6) como realizar un reporte de evaluación psicológica y finalmente el anexo 7) una guía para solicitar referencias.

REFERENCIAS

1. Aamodt, M. (2010). *Un enfoque aplicado a la psicología industrial / organizacional*. España: Cengage learning.
Recuperado de:
https://books.google.com.mx/books?id=9SReh8PWYJ0C&dq=Aamodt,+M.+%282010%29+Un+enfoue+aplicado+psicolog%C3%ADa+industrial+/organizacional.&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y
2. Acevedo, I. A. y López, M. A. F. A. (1986). *El proceso de la entrevista*. México: Limusa.
Recuperado de:
https://books.google.com.mx/books?id=VWi4_aHmKAC&pg=PA7&dq=entrevista+de+s+eleccion+de+personal&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjcvubL-d_MAhVD32MKHT0FC4Q6AEIZjAJ#v=onepage&q=entrevista%20de%20seleccion%20de%20personal&f=false
3. Aiken, L. R. (2005). *Tests psicológicos y evaluación*. México: Pearson Educación.
Recuperado de:
<https://books.google.com.mx/books?id=2LvyL8JEDmQC&pg=PA412&dq=el+t%C3%A9rmino+%22t%C3%A9cnica+proyectiva%22+para+describir+procedimientos+de+evaluaci%C3%B3n+psicol%C3%B3gica+en+los+que+las+personas+proyectan+sus+necesidades,+sentimientos+internos+y+percepciones+individuales&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjorep9JnNAhUp34MKHfm7Bb0Q6AEIGjAA#v=onepage&q=el%20t%C3%A9rmino%20%22t%C3%A9cnica%20proyectiva%22%20para%20describir%20procedimientos%20de%20evaluaci%C3%B3n%20psicol%C3%B3gica%20en%20los%20que%20las%20personas%20proyectan%20sus%20necesidades%2C%20%20sentimientos%20internos%20y%20percepciones%20individuales&f=false>
4. Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias*. Argetina: Granica.

Recuperado de:

<https://books.google.com.mx/books?id=Vsmq568qZ7sC&pg=PA174&dq=proceso+de+seleccion+de+personal+por+competencias&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjloLLixNPMAhVHxoMKHd1bDvgQ6AEIzAA#v=onepage&q=proceso%20de%20seleccion%20de%20personal%20por%20competencias&f=false>

5. Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Argentina: Granica.

Recuperado

de:

<https://books.google.com.mx/books?id=jozhbqMukZsC&printsec=frontcover&dq=Direcci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+de+recursos+humanos&hl=es419&sa=X&ved=0ahUK EwiCpZzZ1pnNAhUROVIKHc6cDYgQ6AEIKjAA#v=onepage&q=Direcci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20de%20recursos%20humanos&f=false>

6. Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Argentina: Granica.

Recuperado

de:

<https://books.google.com.mx/books?id=SXZfAAAAQBAJ&pg=PT14&dq=Diccionario+de+t%C3%A9rminos+de+recursos+humanos&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwigppq6zpnNAhVKE1IKHZ0vAqEQ6AEIJTAA#v=onepage&q=Diccionario%20de%20t%C3%A9rminos%20de%20recursos%20humanos&f=false>

7. Alles, M. A. (2013). *Social media y recursos humanos*. Argentina: Granica.

Recuperado de:

<https://books.google.com.mx/books?id=AZtfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Alles,+M.A.+%282013%29.+Social+media+y+recursos+humanos.&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiMs5SeiMTMAhVGBR4KHcjEBYIQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false>

8. Álvarez, E., Gómez, J. y Ratto, P. (2004, Mayo-Junio). Competencias requeridas por el mercado laboral chileno y competencias actuales de estudiantes de psicología con orientación laboral / organizacional en una universidad privada. *PHAROS Arte Ciencia y Tecnología*, 11(1), 11, 113-133. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20811109>

9. Aragón, B. E. L. (2004). Fundamentos psicométricos en la evaluación psicológica. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 7 (4), 23-43. Recuperado de: www.ojs.unam.mx/index.php/rep/rep/article/download/21668/20420
10. Aragón, B. L. E. (2015). *Evaluación Psicológica. Historia, fundamentos teórico-conceptuales y psicometría*. México: El Manual Moderno. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/ManualModerno/evaluacin-psicologica-historia-fundamentos-tericoconceptuales-y-psicometra>
11. Arguelles, A. (2005). *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. México: Limusa.
12. Bautista, A. G. y Ramírez, M. R. (2013). *Proceso de reclutamiento y selección en docentes del subsistema de telepreparatoria. Nayarit*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología. Tesis de Licenciatura.
13. Becerra, S. M. T. (2012). *El psicólogo como experto en el reclutamiento y selección de personal*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Iztacala. Tesis de licenciatura.
14. Bermúdez, M. J., Pérez-García, A. M., Ruiz Caballero, R. J. A., Sanjuán, S. P. y Rueda, L. B. (2013). *Psicología de la personalidad*. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
Recuperado de:
<https://books.google.com.mx/books?id=QEWwBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Berm%C3%BAdez,+P%C3%A9rezGarc%C3%ADa,+Ruiz,+Sanju%C3%A1n+y+Rueda,+2012%29.&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiTtqHDhZzNAhUZE1IKHdzeDWQQ6AEIGjAA#v=onepage&q&f=false>
15. Cabrera, R., Hickman, H. y Mares, G. (2010). Perfil profesional del psicólogo requerido por empleadores en entidades federativas con diferente nivel socioeconómico en México. *Enseñanza e investigación en psicología*, 15 (2), 257-271.
Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29215980002>
16. Capuano A. M. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Redalyc*, 7(13), 139-142.
Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>

17. Carvajal, M. L. M., Ulloa, U. I. y Milena, M. S. (2007). La utilización de pruebas psicométricas: ¿un absurdo en una EST?. *Universidad de psicología de Bogotá*, 6 (1), 79-87. Recuperado de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672007000100009
18. Castillo, A. J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Colombia: ECOE. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=1aXmDqJpEc8C&printsec=frontcover&dq=Administraci%C3%B3n+de+personal:+un+enfoque+hacia+la+calidad.&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwifuZGC7cHMAhVC_WMKHR6SBjoQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Administraci%C3%B3n%20de%20personal%3A%20un%20enfoque%20hacia%20la%20calidad.&f=false
19. Castillo, C.F.A. (2011). *El papel del psicólogo en el reclutamiento y selección para disminuir la rotación del personal en una cadena de proyección cinematográfica*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de psicología. Tesis de Licenciatura.
20. Castro, A. (2004). Las competencias profesionales del psicólogo y las necesidades de perfiles profesionales en los diferentes ámbitos laborales. Buenos Aires. *Interdisciplinaria Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 21 (2). p. 117-152. Recuperado de
21. Cervantes, J. M. (2014). *La evaluación en selección de personal como campo de acción y dominio del psicólogo*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología. Tesis de Licenciatura.
22. Chávez, P. N. B y Huerta, Z.R. O. (2009). *Propuesta de un modelo de reclutamiento y selección para el personal docente de la licenciatura en administración de la Universidad Latina*. México: Universidad Latina. Tesis de Licenciatura.
23. Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill, p. 238 – 257. Recuperado de: <https://ingenieriapetroquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/administrac3b3n-de-recursos-humanos-5-ed-idalberto-chiavenato2.pdf>
24. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill. Recuperado de:

<https://books.google.com.mx/books?id=5PXRPGAACAAJ&dq=El+reclutamiento+es+un+a+actividad+de+divulgaci%C3%B3n,+de+llamado+de+atenci%C3%B3n,+de+incremento+en+la+entrada,+es+una+actividad+positiva+y+de+invitaci%C3%B3n,+mientras+que+la+selecci%C3%B3n+consiste+en+una+comparaci%C3%B3n+o+confrontaci%C3%B3n,+de+elecci%C3%B3n,+de+opci%C3%B3n+y+decisi%C3%B3n,&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjJ6LfEztDMAhXDTSYKHRs2AdQQ6AEIKzAB>

25. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
26. Correa, P. E. (2013). *Psicología Organizacional y del trabajo: aproximación histórica, conceptual y principales tendencias*. Colombia: Universidad ICESI, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. Recuperado de: https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/71574/1/psicologia_organizacional_trabajo.pdf
27. Cruz, L.L. (2015). *La función del psicólogo en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la organización*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Zaragoza. Tesis de Licenciatura.
28. Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/kvonstauffenberg/administracin-de-personal-6ta-edicin-gary-dessler-byprialefl>
29. Dessler, G. y Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano*. México: Prentice Hall. Recuperado de: <http://www.url.edu.gt/PortalURL/Biblioteca/Contenido.aspx?o=6216&s=49>
30. Delgado, G.S. y Ena, V. B (2011). *Recursos Humanos*. España: Paraninfo. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=kAYdKIws6qQC&pg=PA72&dq=estructura+de+la+entrevista+en+recursos+humanos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiE8meuOHMAhWhyoMKHbBGAdAQ6AEIUzAF#v=onepage&q=estructura%20de%20la%20entrevista%20en%20recursos%20humanos&f=false>
31. Devayle, R. (2012). *Conseguir empleo, en tiempos difíciles: lo importante no es lo que vendes sino cómo lo vendes*. México: Aguilar. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=APxZVIPB4DUC&pg=PT85&dq=Conseguir>

- +empleo,+en+tiempos+dif%C3%ADciles:+lo+importante+no+es+lo+que+vendes+sino+c%C3%B3mo+lo+vendes&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjwKyB8cHMAhVM8GMKHS5yDNoQ6AEIGzAA#v=onepage&q=Conseguir%20empleo%2C%20en%20tiempos%20dif%C3%ADciles%3A%20lo%20importante%20no%20es%20lo%20que%20vendes%20sino%20c%C3%B3mo%20lo%20vendes&f=false
32. Díaz, V. L. (1998). *Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Concepto, Historia y Método. Departamento de Psicología Cognitiva, Social y Organizacional, Universidad de La Laguna*. Recuperado de: <https://ldiazvi.webs.ull.es/pstro.pdf>
33. Díaz, P. M. (2000). ¿Qué puede ofrecerle un psicólogo a la empresa?. Apuntes para un dialogo entre psicólogos y empresarios. *Revista Cubana de Psicología*, 17 (2), 194 -202. Recuperado de: https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/diazp_310507.pdf
34. Díaz, P. M. (2010). *La gestión del potencial humano en las organizaciones, una propuesta metodológica desde la psicología. Tesis doctoral*. Recuperado de: <http://tesis.repo.sld.cu/527/1/DiazPerez.pdf>
35. Elizalde, R., Mollo., F. M. y Flores, V. J. (2010). *Psicología organizacional: aplicación en la vida profesional. Revista IIPSI*, 13 (2), 243-248. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3751621.pdf>
36. Enciso, F. E. y Perilla, T. L. E. (2004). *Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. Acta colombiana de Psicología*, 11 (4), 5-22. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3181847.pdf>
37. Farfán, P. L. (2010). *Reclutamiento y selección de personal. Un manual práctico para el psicólogo dentro de una consultoría de recursos humanos*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Zaragoza. Tesis de Licenciatura.
38. Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Selección de personal*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=MmXDnTYTeU8C&printsec=frontcover&dq=entrevista+de+seleccion+de+personal&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwirmeOV99_MAhUQ4WMKHwCjDK4QuwUIUjAF#v=onepage&q&f=false

39. García, N. M., Hierro D. E. y Jiménez, B. J. J. (2001). *Selección de personal: sistema integrado*. España: ESIC. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=L3o7zpfKuwC&pg=PA161&dq=Simulaciones+y+pruebas+de+grupo&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiFruaO8JvNAhVCVFIKHQgaC6cQ6AEIGjAA#v=onepage&q=Simulaciones%20y%20pruebas%20de%20grupo&f=false>
40. García, R. M. C., Yaguez, I. M., Jurado, G. P. L., García, R. M. C. y Casanovas, R. M. (2007). *Guía práctica de economía de la empresa II: Áreas de gestión y producción*. España: Universidad de Barcelona. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=ru5AstCv8oAC&printsec=frontcover&dq=Gu%C3%ADa+pr%C3%A1ctica+de+econom%C3%ADa+de+la+empresa+II:+%C3%81reas+de+gesti%C3%B3n+y+producci%C3%B3n.&hl=es419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Gu%C3%ADa%20pr%C3%A1ctica%20de%20econom%C3%ADa%20de%20la%20empresa%20II%3A%20%C3%81reas%20de%20gesti%C3%B3n%20y%20producci%C3%B3n.&f=false
41. Gil, F. J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Redalyc.org: Educación XXI*, 10, 83-106. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf>
- González, V. (2002). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. *Revista Cubana de Educación Superior*, 22 (1), 45-53. Recuperado de: [http://file:///C:/Users/acer%20one/Downloads/Maura%20\(1\).PDF](http://file:///C:/Users/acer%20one/Downloads/Maura%20(1).PDF)
42. González, M. D. (2015). *La entrevista por competencias en una empresa farmacéutica*. México: Facultad de Estudios Superiores Iztacala. Tesis de Licenciatura.
43. Hatum, A. (2009). *Alineando la organización: estrategias y prácticas de Recursos Humanos para managers*. Argentina. Granica.
44. Hernández, R. D. M. (2013). *Propuesta de reclutamiento y selección de personal para empresa áreas México del aeropuerto internacional de la ciudad de México*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Iztacala. Tesis de Licenciatura.

45. Jiménez, M. S., Montero, B. C., Rodríguez, C. A y Trejos, G. S. (2010). Antología: Psicología Laboral-Organizacional, Educativa y Criminal-Forense. *Universidad Autónoma De Centro América*. p.18.
Recuperado de: <http://myslide.es/documents/antologia-de-seminarios-i-licenciatura-en-psicologia-uaca.html>
46. Lázaro, A. M. (2014). *Linkedin para empresas. Claves y estrategias para sacarle el máximo partido en marketing corporativo*. *www.hablando en corto.com*. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=7TIaBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=LinkedIn+para+empresas.+Claves+y+estrategias+para+sacarle+el+m%C3%A1ximo+partido+en+marketing+corporativo&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwi6nNDMicTMAhXJJh4KHe85AK0Q6AEIzAA#v=onepage&q=LinkedIn%20para%20empresas.%20Claves%20y%20estrategias%20para%20sacarle%20el%20m%C3%A1ximo%20partido%20en%20marketing%20corporativo&f=false>
47. Levy, L. C. (2000). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Mac Graw Hill. pp. 356
48. “Ley Federal del Trabajo. (2012). México. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>.
49. Llano, F. y Calvo J. (2014). *Hoy es Marketing. Liderando en la incertidumbre: innovación y marketing en estado puro*. España: ESIC. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=MKaqnSKTxCMC&printsec=frontcover&dq=Hoy+es+Marketing.+Liderando+en+la+incertidumbre:+innovaci%C3%B3n+y+marketing+en+estado+puro&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwj5m9uSi8TMAhURxGMKHe7eA0cQ6AEIGzAA#v=onepage&q=Hoy%20es%20Marketing.%20Liderando%20en%20la%20incertidumbre%3A%20innovaci%C3%B3n%20y%20marketing%20en%20estado%20puro&f=false>
50. Llanos, R.J. (2005). *Como entrevistar en la selección del personal*. México: Pax México. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=0EEduhpbrLwC&pg=PA8&dq=proceso+de+selecci%C3%B3n+de+personal&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjQ392k99DMAhWC7oMKHQu7BpYQ6AEIVDAG#v=onepage&q=proceso%20de%20selecci%C3%B3n%20de%20personal&f=false>

51. López, B. A. R. (2003). *La orientación vocacional. Teoría, técnica y práctica*. Argentina: Bonum. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=vbqfc1vsYaQC&pg=PA109&dq=Nuria+Cortada+testistas&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiBtpqL1JnNAhVOE1IKHZhqCgIQ6AEIHDAA#v=onepage&q=Nuria%20Cortada%20testistas&f=false>
52. López-Fé, F.C.M. (2002). *Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación*. España: TEA. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=xP4ZuF0OCUC&printsec=frontcover&dq=Persona+y+profesi%C3%B3n:+procedimientos+y+t%C3%A9cnicas+de+selecci%C3%B3n+y+orientaci%C3%B3n.&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjW7t3y1sHMAhVY0GMKHQwcAxMQ6AEIGzAA#v=onepage&q=Persona%20y%20profesi%C3%B3n%3A%20procedimientos%20y%20t%C3%A9cnicas%20de%20selecci%C3%B3n%20y%20orientaci%C3%B3n.&f=false>
53. Martínez, G. X. (2013). *Factores psicosociales que afectan la salud laboral*. México: Universidad Nacional Autónoma México, Facultad de Estudios Superiores Iztacala. Tesis de licenciatura.
54. Mercado, H. S. (2004). *Administración aplicada. Teoría y práctica*. México: LIMUSA.
55. Mondy, R.W. y Noe, R.M (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=UkWaAvHmBswC&printsec=frontcover&dq=Mondy,+R.W.+y+Noe,+R.M+%282005%29+Administraci%C3%B3n+de+recursos+humanos.&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiPwu7xuMHMAhVJzz4KHQJ6BbQQ6AEINTAB#v=onepage&q&f=false>
56. Montes, A. Ma. J. y González R. P. (2006). *Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideas propias. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=0jkELJ2nfVwC&pg=PA87&dq=Selecci%C3%B3n+de+personal.+La+b%C3%BAbsqueda+del+candidato+adecuado.&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjjg6brMHMAhURxGMKHe7eA0cQ6AEIMzAA#v=onepage&q=Selecci%C3%B3n%20de%20personal.%20La%20b%C3%BAbsqueda%20del%20candidato%20adecuado.&f=false>

57. Morales, P.M. (2014). *Propuesta de un proceso de reclutamiento a través de las redes sociales en una empresa en entretenimiento y tecnología para facilitar la selección del personal*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. Tesis de Licenciatura.
58. Morga, R. L. E. (2012). *Teoría y técnica de la entrevista*. México: Red Tercer Milenio S.C. Recuperado de: http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/salud/Teoria_y_tecnica_de_la_entrevista.pdf
59. Moreno, D.M.J., Pelayo, D. Y. y Vargas, S. A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de la empresa*, 10, (3), 56-72. Recuperado de: <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticass.pdf>
60. Muchinsky, P.M. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*. España: Thompson.
61. Myers, D. G. (2006). *Psicología*. México: Panamericana. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=I_OkN3KLPsAC&printsec=frontcover&dq=%28Miyer,+2006%29.+++inteligencia&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwitiKU9ZvNAhULRIKH3yCCsQ6AEIHDA#v=onepage&q=%28Miyer%2C%202006%29.%20%20%20in%20teligencia&f=false
62. Nahoum, C. (1961). *La entrevista psicológica*. Argentina: Kapelusz. Recuperado de: http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/la_entrePsico.pdf
63. Naranjo, A.R. (2012, Enero- Julio). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento y gestión*, 32, 83-114. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64623932005.pdf>
64. Olleros, I. M. (2005). *El proceso de capacitación y selección de personal*. España: Gestión 2000. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=H2_6eMV7egMC&printsec=frontcover&dq=El+proceso+de+capacitaci%C3%B3n+y+selecci%C3%B3n+de+personal&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjezv_9IJzNAhVBEIiKHbCjA7wQ6AEIGjAA#v=onepage&q=El%20proceso%20de%20capacitaci%C3%B3n%20y%20selecci%C3%B3n%20de%20personal&f=false

65. Ortiz, G.M. L. (2004). *La participación del psicólogo en la capacitación del personal conductor en la empresa Coordinados Colón, S.A de C.V.* México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, México. Tesis de Licenciatura.
66. Patricio, J. D. (2011). *Manual de recursos humanos.* España: ESIC. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=6GJyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Manual+de+recursos+humanos.+Patricio&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwifk4LuyJvNAhUh_IMKHWkMDTMQ6AEILTAA#v=onepage&q=Manual%20de%20recursos%20humanos.%20Patricio&f=false
67. Pautt, T. G. (2014). Los Assesment Center. Una metodología para evaluar directivos. USA: *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 1(3), 18. Recuperado de: <http://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/1-torres.pdf>
68. Perea, R. J. (2006). Gestión de recursos humanos: enfoque sistemático en una perspectiva global. *Revistas IIPSI facultad de psicología UNMSM*, 9(1), 109-122. Recuperado de: https://www.google.com.mx/search?q=Gesti%C3%B3n+de+recursos+humanos:+enfoque+sistem%C3%A1tico+en+una+perspectiva+global.&ie=utf-8&oe=utf-8&gws_rd=cr&ei=TaA-V4yAC8Os-QHyuaAAw
69. Pfeffer, J. (1993). *La dinámica organizativa: las últimas tendencias en teoría organizativa.* Argentina: Ministerios para las administraciones pública.
70. Porret, G. M. (2007). *Recursos humanos dirigir y gestionar personas en las organizaciones.* España: ESIC. p .62 - 70. Recuperado de: <https://mx.casadellibro.com/libro-recursos-humanos-dirigir-y-gestionar-personas-en-las-organizacio-nes-3-ed/9788473565691/1220498>
71. Porret, G. M (2010). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones.* España: ESIC. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=3ORxBAAAQBAJ&pg=PA440&dq=Gesti%C3%B3n+de+personas.+Manual+para+la+gesti%C3%B3n+del+capital+humano+en+las+organizaciones.&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwixi87G8HMAhUHyGMKHe1OD9YQ6AEIGzAA#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20de%20personas.%20Manual%20para>

%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20capital%20humano%20en%20las%20organizaciones.&f=false

72. Preciado, S. A. C. (2006). *Modelo de evaluación por competencias laborales*. México: Publicaciones Cruz. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=47aiKacwZrUC&printsec=frontcover&dq=Modelo+de+evaluaci%C3%B3n+por+competencias+laborales+la&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjcpa26wpvNAhVD7YMKHbx0Aa8Q6AEIMjAA#v=onepage&q=Modelo%20de%20evaluaci%C3%B3n%20por%20competencias%20laborales%20la&f=false>
73. Robbins, S.P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. España: Pearson Educación. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=oVHIFmFi_ToC&printsec=frontcover&dq=15.%09Robbins,+S.P+%26+Coulter,+M.+%282005%29+Administraci%C3%B3n.+Espa%C3%B1a:+Pearson+Educaci%C3%B3n.&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjzL3x9cHMAhVR6WMKHe8DCXMQ6AEIIDAB#v=onepage&q&f=false
74. Rodríguez, C. Ma de L. y Posadas, D. A. (2005). La psicología en el escenario del trabajo: Una revisión. *Revista electrónica de Psicología Iztacala*, 8(2), 1-21. Recuperado de: <http://campus.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/vol8num2/art4vol8no2.pdf>.
75. Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y selección 2.0: La nueva forma de encontrar talento*. España: UOC. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=IA4jJgJcyWYC&printsec=frontcover&dq=Reclutamiento+y+selecci%C3%B3n+2.0:+La+nueva+forma+de+encontrar+talento&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiWxrWo98PMAhWLkx4KHxzVAVMQ6AEIMjAA#v=onepage&q=Reclutamiento%20y%20selecci%C3%B3n%202.0%3A%20La%20nueva%20forma%20de%20encontrar%20talento&f=false>
76. Uribe, R, F., Aristizabal, M. A., Barona, H. A. y López, L. C. N. (2009). El psicólogo javeriano en diferentes áreas aplicativas: clínica, educativa, social y organizacional. *Psicología desde el Caribe*, 23, 21-45. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21311917003>

77. Sabogal, T. L. F. (2004). Pruebas proyectivas: Acerca de su validez y confiabilidad. *Universidad de Magdalena Fondo Editorial*, 1 (2) ,134- 138.
Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4788105.pdf>
78. Salmerón, L., Fajardo, I. y Caños, J.J. (2004). Sobre la relación entre la ergonomía y psicología cognitivas. *Anuario de Psicología*, 35 (4), 507-519.
Recuperado de
<http://www.raco.cat/index.php/anuariopsicologia/article/viewFile/61802/88586>
79. Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Chile: RIL editores. Recuperado de:
<https://books.google.com.mx/books?id=gTX24ti91ygC&printsec=frontcover&dq=Saracho+Un+modelo+general+de+gesti%C3%B3n+por+competencias&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwintJbzuTMAhUJWD4KHYYQ0BL4Q6AEIGjAA#v=onepage&q=Saracho%20Un%20modelo%20general%20de%20gesti%C3%B3n%20por%20competencias&f=false>
80. “*Selección de personal*”.(2008). España: Vértice.
Recuperado de:
<https://books.google.com.mx/books?id=OolIgbxUs4C&printsec=frontcover&dq=selecci%C3%B3n+de+personal&hl=es-419&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwiitIXincHMAhVDzz4KHZaEDrUQ6AEIMjAA#v=onepage&q=selecci%C3%B3n%20de%20personal&f=false>
81. Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica*. México: Manual Moderno. Recuperado de:
<https://books.google.com.mx/books?id=1g3QygAACAAJ&dq=inauthor:%22Paul+E.+Spector%22&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiclqCF9r7MAhVHt4MKHTL6CuAQ6AEISDAG>
82. Stella, A. G., Aguilar, B. M. C. y Aponte, H. E. (2013). *Perfiles por competencias del profesional en psicología*. Colombia: Colegio colombiano de Psicología. Recuperado de:
https://issuu.com/colpsic/docs/perfiles_por_competencia_del_profes
83. Fortia Business Software. (2014). *Timbrado de nómina*. Recuperado de:
<http://www.fortia.com.mx/index.php/easyblog/entry/que-es-timbrado-recibo-de-nomina-cfdi/>

84. Valenzuela, B y Ortiz, P. M. (2004). *Análisis de puestos de trabajo*. México: Universidad de Sonora. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=iajmBul8vcC&pg=PA9&dq=An%C3%A1lisis+de+puestos+de+trabajo.&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiA69ulhsTMAhUKFx4KHb11BOIQ6AEILjAB#v=onepage&q=An%C3%A1lisis%20de%20puestos%20de%20trabajo.&f=false>
85. Vargas, B.J.A. (2006). Brevísima historia de la psicología: la psicología interconductual. *Revista electrónica de psicología Iztacala*, 9, (3), 43-50.
Recuperado de: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rep/rep/article/viewFile/19029/18053>
86. Werther, W. B. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas*. México. Mc Graw Hill.

ANEXOS

Puesto al que reporta _____

Personal a cargo _____

Puestos que le reportan _____

Frecuencia () Diario () Semanal () Mensual

Horario de trabajo _____

Objetivo del puesto _____

3. Requerimientos del puesto de trabajo

Edad _____ Estado civil _____ Sexo () F () M

Escolaridad _____

Estudios formales _____

Estudios no formales _____

Conocimientos o habilidades especiales _____

Técnicos _____

Informáticos _____

Tecnológicos _____

Herramientas/oficina _____

Zona de residencia _____

Idiomas _____ Porcentaje _____

Idiomas _____ Porcentaje _____

Necesidad de viajar () Si () No Frecuencia _____

Experiencia laboral ¿en? _____

Años mínimos _____

4. Observaciones _____

Nombre y puesto del solicitante _____

Director de la empresa

Gerente de Recursos Humanos

Jefe de área

Anexo 2: Formato de análisis de puesto

Folio: _____

Fecha: _____

1. Puesto

¿Cuál es el nombre del puesto que ocupa actualmente? _____

¿Cuánto tiempo lleva en el puesto actual? _____

¿Cuál es el número de empleados en este puesto? _____

¿Cuál es el número de empleados en esta área? _____

¿Cuánto tiempo lleva usted laborando en esta empresa? _____

¿Hay en la empresa otros puestos semejantes al suyo? _____

¿Cuáles son esos puestos?

¿Cuál es la diferencia?

2. Ubicación

¿En qué departamento, sección o taller está ubicado su puesto? _____

¿Cuál es el puesto inmediato superior al suyo?

¿Cuál es el puesto inmediato inferior al suyo?

¿Cuáles son los puestos bajo su mando?

¿Qué número de trabajadores tiene bajo su mando?

¿Cuál es su jornada de trabajo?

3. Reporta

¿A quién reporta diariamente su trabajo?

Jefe inmediato

Para

Jefe Superior

Para

Además reporta a

Para

4. Relaciones internas	¿Con quién? (Nombre y puesto)	¿Para qué?	Frecuencia (número de veces por día)
Ascendente			
Descendente			
Horizontal			

5. Relaciones externas	¿Con quién? (Nombre y puesto)	¿Para qué?	Frecuencia (número de veces por día)

--	--	--	--

6. Descripción genérica

Describa brevemente en qué consiste su trabajo, cómo lo hace y para qué lo hace.

7. Descripción específica

a. ¿Qué actividades diarias y constantes realiza en su puesto?

(Qué y cómo lo hace)

Horas aproximadas que invierte

<hr/>	<hr/>

b. ¿Qué actividades periódicas realiza en su puesto?

(En un periodo de una a dos semanas)(Qué y cómo lo hace)

Horas

Frecuencia

<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>

c. ¿Qué actividades eventuales realiza en su puesto?

(En un período de un mes) (Qué y cómo lo hace)

Horas

Frecuencia

<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>

d. ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?

e. ¿Cuáles son?

8. ¿Cuál(es) es (son) el (los) objetivo (s) general (es) del puesto?

9. Especificación del puesto: ¿Qué conocimientos requiere para desempeñar su puesto?

Grado de Domino

	25%	50%	75%	100%
Operaciones aritméticas	()	()	()	()
¿Para qué? _____				
Manejo de paquetería básica de office	()	()	()	()
¿Para qué? _____				
Contabilidad	()	()	()	()
¿Para qué? _____				
Manejo de máquinas y/o herramientas	()	()	()	()
¿Para qué? _____				
Dibujo	()	()	()	()
¿Para qué? _____				
Idiomas	()	()	()	()
¿Para qué? _____				
Otros programas	()	()	()	()
	()	()	()	()

10. Escolaridad

¿Qué grado escolar mínimo se requiere en el puesto?

Primaria	1	2	3	4	5	6
Secundaria	1	2	3			
Preparatoria o equivalente	1	2	3			¿Cuál?
Carrera corta	1	2	3			_____
Carrera profesional	1	2	3	4	5	_____
Posgrado						_____
Carrera técnica	1	2	3	4		_____
Oficio (número de años)						_____

¿Qué otras carreras son afines a este puesto? _____

11. Formas en que se reciben las instrucciones (acompañe formas utilizadas, en su caso)

- () Verbalmente
- () Por escrito
- () Con planos y especificaciones
- () Con demostraciones
- () Variadas

12. Experiencia

a. ¿Cuál es la experiencia previa que usted ha tenido?

¿En qué empresa? y ¿Qué puesto ocupaba? ¿Cuánto tiempo?

Fuera de la empresa _____

Dentro de la empresa _____

b. Basado en su experiencia ¿Cuánto tiempo le tomaría a una persona ejecutar eficientemente las funciones de su puesto?

Días _____ Meses _____ Semanas _____ Años _____

c. ¿Qué tipo de experiencia se necesita para su puesto?

d. La experiencia para este puesto ¿En qué áreas se requiere?

e. ¿Cuál ha sido el máximo y el mínimo de personas que ha tenido bajo su cargo?

Máximo: _____

Mínimo: _____

13. Criterio

Su trabajo exige que:

a. ¿Interprete y aplique adecuadamente las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida? _____.

¿Ante que situaciones? _____

b. ¿Usted mismo lo organice diariamente de forma distinta? _____.

¿Cómo lo hace? _____

c. ¿Organice o prepare diariamente el trabajo de otros? _____.

¿Cómo lo hace? _____

d. ¿Tome decisiones y resuelva problemas? _____.

Cuáles _____

f. ¿Con qué frecuencia toma decisiones para resolver problemas de tipo?

	Rutinarios	Importantes	Difíciles	Trascendentales
Pocas veces	()	()	()	()
Frecuentemente	()	()	()	()
Siempre	()	()	()	()

14. Iniciativa

¿El puesto exige iniciativa?: Sí () No ()

Seleccione cuales:

- En ocasiones sugerir métodos, mejoras para su trabajo ()
- Aportar mejoras y procedimientos para otros puestos ()
- Aportación parcial en la creación de nuevos sistemas, métodos y procedimientos ()
- Dedicarse total y esencialmente a labores de creación y nuevas ideas ()
- Otras (Especifique cuales) _____
- En caso de que se le presente algún problema ¿quién lo resuelve? _____

15. Requisitos para el puesto.

a. Exige el puesto algún requisito acerca de:

Sexo _____ Edad _____ Estado civil _____

b. ¿Qué características físicas o psíquicas exige el puesto? y ¿En qué situaciones se ocupan?

- () Resistencia física _____
- () Habilidad manual _____
- () Percepción _____
- () Habilidad mecánica _____
- () Memoria _____
- () Razonamiento _____
- () Creatividad _____
- () Expresión oral _____
- () Expresión escrita _____
- () Liderazgo _____
- () Otras habilidades _____

f. Exige el puesto:

	Intermit	Constante	¿Ante qué situaciones?
Atención concentrada	()	()	_____
Atención dispersa	()	()	_____

Esfuerzo visual () () _____
 Esfuerzo auditivo () () _____

16. Responsabilidad

a. Bienes	¿Qué o cuáles?	Cantidad \$
Papelería	_____	_____
Mobiliario	_____	_____
Despacho	_____	_____
Maquinaria y/o aparatos	_____	_____
Herramientas	_____	_____
Dinero	_____	_____
Documentos y/o archivos	_____	_____

b. Trámites

Mencione los posibles actos o tramites que debido a algún error involuntario podrían perjudicar a su departamento, a otro o a la empresa en general.

Acción o tipo de trámite

Causa del daño

Probabilidad de que ocurra (poco probable, probable o muy probable)

c. Supervisión

¿Realiza usted en su puesto la supervisión de algún proyecto? _____

¿Cuál? _____

	Número de personas	Frecuencia
Directa	_____	_____
Indirecta	_____	_____

c. Discreción

¿Tiene usted, en el desempeño de su puesto, acceso a datos confidenciales? _____

¿Qué tanto puede acceder a la siguiente información? 25% 50% 75% 100%

Métodos y procesos de fabricación y/o administración	()	()	()	()
Proyectos nuevos	()	()	()	()
Cambio de materiales	()	()	()	()
Planos y diseños	()	()	()	()
Cambio de políticas generales de la empresa	()	()	()	()

Políticas de ventas

Cambios en la estructura y la administración

¿Qué clase de daño podría causar su indiscreción?

¿Cómo podría remediarlo? _____

e. Contacto con el público

En el desempeño de su puesto ¿tiene usted contacto con el público? _____

¿Con quiénes?

Frecuencia

¿Qué daños puede ocasionar el dar un trato inadecuado a estas personas?

17. Área de trabajo

En lugar cerrado De campo Otros _____

18. Clima de trabajo

a. ¿Qué tan agradable considera su área de trabajo (desagradable, agradable, muy agradable)? _____

b. Considera que esta:

- Ventilado
- Iluminado
- Frío
- Ruidoso
- Caliente
- Extremo

c. Valore de 1 a 10 las condiciones necesarias para desempeñar su trabajo

- Luz
- Temperatura
- Espacio
- Ruido ambiental
- Higiene
- Seguridad
- Horario de trabajo

19. Riesgos y enfermedades:

En el desempeño de sus labores, ¿a qué riesgos o accidentes considera usted que se expone?

Tipo de lesión

Causas

Director General

Gerente de Recursos Humanos

Jefe de área

Puesto		Departamento	
Horario fijo		Horario de guardia	

Anexo 3: Formato de descripción y perfil de puesto

Ubicación		Ubicación	
Tipo de jornada		Jornada semanal	
Grado			
Reporta a		Cargo	
Salario		Prestaciones	
Fecha de verificación			

Descripción de puesto									
Descripción general									
Objetivos generales									
Funciones y tareas									
Competencias									
Cardinales					Específicas				
	D	C	B	A		D	C	B	A
Organigrama									

--

Requerimientos del puesto			
Características físicas			
Edad		Presentación	
Sexo		Compleción	
Estado civil			
Escolaridad y/o áreas de conocimiento			
Nivel del estudios			
Formación complementaria			
Área de conocimientos			
Idiomas			
Experiencia laboral			
Mínimo de años de experiencia			
Áreas de experiencia			
Condiciones de trabajo			
Disponibilidad para desplazarse		Frecuencia	
Cambio de residencia		Frecuencia	
Periodos especiales de trabajo			

Director General

Gerente de Recursos Humanos

Jefe de área

Anexo 4: Formato de solicitud de empleo

Fecha	Puesto solicitado	Sueldo deseado
-------	-------------------	----------------



--	--	--

1. DATOS PERSONALES

Apellido paterno	Apellido Materno	Nombre (s)		Edad
Domicilio	Colonia	Código postal	Estado civil	Sexo
Lugar de nacimiento			Fecha nacimiento	Nacionalidad
Vive con			Estatura	Peso
Vivienda Propia Familiar Renta Pensión Otra			Fijo	Móvil
No. De Personas que dependen económicamente de usted			Correo electrónico	

2. DOCUMENTACIÓN

Reg. Fed. De Contribuyentes	No. seguro Social	No. De credencial de elector	Siendo extranjero ¿qué documento le permite trabajar aquí?
Clave única de registro poblacional (18 dígitos)		¿Tiene licencia de manejo?	Clase y número de licencia

3. ESTADO DE SALUD

¿Cómo considera su estado de salud?	¿Padece alguna enfermedad crónica?	¿Cuál es su pasatiempo?
¿Practica algún deporte?	¿Pertenece a algún club social o deportivo?	
¿Cuál es su meta en la vida?		

4. DATOS FAMILIARES

Nombres	Vive	Finado	Domicilio	Ocupación
Padre				
Madre				
Esposo (a)				
Nombre y edades de hijos				

--

5. REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	Tiempo de conocerlo	Teléfono
Nombre	Tiempo de conocerlo	Teléfono
Nombre	Tiempo de conocerlo	Teléfono

6. ESCOLARIDAD

Nombre de la escuela	Domicilio	De	A	Años	Título o certificado
Primaria					
Secundaria					
Preparatoria					
Licenciatura					
Comercial u otras					
Estudios efectuados en la actualidad					
Escuela	Horario	Curso		Grado	

7. IDIOMAS Y HABILIDADES

Idiomas	Centro de estudios	% Hablado	% Escritura	% Lectura
Maquinas de oficina			Grado de dominio	
Programas			Grado de dominio	
Otros				

8. EXPERIENCIA DE TRABAJO

Institución	Puesto	De/ a	Sueldo	Motivo de salida

Declaro bajo protesta de decir verdad que todos los datos que en relación a mi solicitud de trabajo estoy proporcionando datos verdaderos y reales a **Nombre de la empresa**, asimismo me doy por enterado que cualquier falta a la verdad en lo anterior expuesto será motivo suficiente para que la institución no contrate mis servicios o bien se me rescinda el contrato.

Anexo 5. Formato de entrevista inicial y por comp

Nombre y firma del

Ficha de identificación	
Nombre del candidato	
Edad	
Domicilio	
Sexo	
Escolaridad	
Estado civil	
Teléfono	
Puesto	

Instrucciones:

Esta es una guía de entrevista ayudará a obtener datos sobre los aspectos generales de la vida del candidato, tales como la experiencia laboral, personal y escolar, las cuales te ayudarán a decidir si el candidato es viable o no.

Primera parte: aspectos generales**Para el candidato**

- ¿Cómo te enteraste de la vacante?
 - ¿Qué edad tienes?
 - ¿Qué tan lejos está tu domicilio de la empresa?
 - ¿Con que personas vives?
 - ¿Cuántos hijos tienes?
 - ¿A que se dedican las personas con las que vives?
 - ¿Cuál es tu último grado de estudios?
 - ¿Cuáles son tus percepciones económicas?
- Háblame sobre tus dos últimos empleos

Empleo 1

- ¿Cuál fue la razón de salida de este empleo?
 - ¿Cuáles eran los objetivos a cumplir en este empleo?
- Menciona tres de las actividades que realizabas en este empleo
- ¿Cuál era tu sueldo y prestaciones?

Empleo 2

¿Cuál fue la razón de salida de este empleo?

¿Cuáles eran los objetivos a cumplir en este empleo?

Menciona tres de las actividades que realizabas en este empleo

¿Cuál era tu sueldo y prestaciones?

¿Has tenido estado en alguna situación legal o demanda?

Tienes tatuajes o perforaciones

¿Cómo consideras tu estado de salud?

¿Has sufrido algún accidente de trabajo?

¿Te ha generado alguna incapacidad?

¿Por cuánto tiempo?

¿Cómo se manejó?

Menciona tus metas a corto plazo

Menciona tus metas a mediano plazo

Menciona tus metas a largo plazo

¿Qué estás haciendo para conseguirlas?

¿Dominas algún idioma?

¿En qué grado?

¿Qué te llamo la atención de nuestra vacante?

¿Habías escuchado hablar de la empresa?

Para el entrevistador

¿El candidato continúa en el proceso?

¿Por qué?

Segunda parte: Competencias**Instrucciones:**

Las siguientes preguntas te ayudarán a identificar si el candidato cuenta con las competencias necesarias para desarrollarse en el puesto, para ello debes colocar una "x" en el recuadro "Cumple" o "No cumple" y al finalizar debes sumar ambas columnas. El resultado se contrasta con la tabla que se agrega al final.

Mejora continua	Cumple	No cumple
Originar acciones para mejorar las condiciones y procesos existentes; utilizar métodos adecuados para identificar oportunidades, implementar soluciones y medir el impacto.		
1. Cuando te das cuenta de que algo está mal en tus actividades, ¿cómo lo corriges?		
2. Describe qué mejoraste o implementaste en tu empleo anterior		
3. Cuando te das cuenta de que algo está mal en tus actividades, ¿cómo lo corriges?		

Habilidad para persuadir y vender	Cumple	No cumple
Mediante el uso de estilos interpersonales y métodos de comunicación apropiados para lograr la aceptación de una idea, un plan, una actividad o un producto por parte de los clientes actuales y potenciales.		
1. Menciona tres acciones que te llevaron a vender un producto o servicio en tu empleo anterior		
2. ¿Qué harías para convencer a un cliente de tu producto o servicio?		

Integridad	Cumple	No cumple
Mantener y promover las normas sociales, éticas y organizacionales en la realización de las actividades comerciales internas y externas.		
1. Si alguien te pidiera hacer algo incorrecto, ¿Qué harías?		
2. Háblame de una ocasión en a que viste a un compañero de trabajo hacer algo indebido, ¿Qué hiciste?		
3. Si tuvieras un hermano/hijo gravemente enfermo y no tuvieras dinero para el medicamento, ¿Qué harías?		
Total		

Los resultados se medirán de acuerdo con la siguiente escala

De 11 a 7= Apto

De 6 a 0= No apto

Conclusión:

Anexo 6: Formato de reporte de evaluación psicológica

Nombre:

Puesto solicitado:

Edad:

Estado civil:

Sexo:

Escolaridad:

Puesto desempeñado:

Experiencia laboral:

- Empresa (Periodo)

Descripción general de actividades.

Conocimientos técnicos:

Describir los conocimientos que el candidato tiene en informática, idiomas, cursos y manejo de instrumental y/o herramientas especializadas, que puedan ser útiles en el puesto.

Evaluación de la entrevista y psicométrica:

Descripción del comportamiento del candidato durante la entrevista.

Descripción de los resultados obtenidos por prueba

- Conocimientos técnicos
- Inteligencia
- Personalidad
- Comportamiento
- Valores
- Competencias

Pruebas aplicadas: mencionar los nombres que componen la batería de pruebas.

Conclusiones:

Hacer una conjunción de toda la información mencionada anteriormente y hacer la recomendación de viabilidad del candidato

Realizada por: _____

Nombre, puesto, fecha y firma

Anexo 7: Formato de guía para solicitar referencias

	Fecha:
Nombre del candidato	
Empresa	
Persona con quién se habló	
Puesto	

1. ¿Por cuánto tiempo trabajó con ustedes?
2. ¿Qué clase de trabajo estuvo haciendo durante este tiempo?
3. ¿Cómo era su rendimiento en este trabajo?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Más que normal	<input type="checkbox"/>
Normal	<input type="checkbox"/>
Menos que normal	<input type="checkbox"/>

4. ¿Era organizado?
5. ¿Cómo trabaja bajo presión?
6. ¿Era colaborador?
7. ¿Tenía iniciativa?
8. ¿Se adaptaba fácilmente a cambios en el trabajo?
9. ¿Tenía a cargo el manejo de dinero?
10. ¿Lo maneja correctamente?
11. ¿Era puntual?
12. ¿Con qué frecuencia pedía permisos?
13. ¿Cómo eran sus relaciones con sus compañeros?
14. ¿Cómo era su conducta en general?
15. ¿Recibía muchas llamadas personales?
16. ¿Cuáles considera sus virtudes y sus debilidades?
17. ¿Por cuál motivo dejó de trabajar para ustedes?
18. ¿Volvería a trabajar nuevamente con esta persona? Y ¿Por qué?

Observaciones: (todo lo que considere importante y que debamos conocer)

Realizada por: _____
Nombre, puesto, fecha y firma