UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

ANUAL SOBRE TECNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL"

Informe final de Investigación Presentado al
Honorable Consejo Directivo de la
Escuela de Ciencias Psicológicas

Por:
HEIDI JACQUELINE ALDANA PINEDA

Previo a optar el Título de
PSICOLOGA
En el grado académico de
LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 1999

TRIBUNAL EXAMINADOR

Licenciado Abraham Cortez Mejía
D I R E C T O R

Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce
S E C R E T A R I A

Licenciada María Ileana Godoy Calzia
REPRESENTANTE CLAUSTRO CATEDRATICOS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLOGICAS
Ciudad Universitaria, Zona 12
4760790-4, 4760985, ext. 490-1
4769907, 4767219, fax 4769914
e Mail: USACPSIC@edu.gt
GUATEMALA, CENTRO AMERICA

cc: Control Académico
CIEPs.
archivo

REG. 1214-97

CODIPs. 1196-99

DE ORDEN DE IMPRESION INFORME FINAL DE INVESTIGACION

Octubre 19 de 1999

Señorita Estudiante
Heidi Jacqueline Aldana Pineda
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Señorita Estudiante

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto DECIMO TERCERO (13o.) del Acta CINCUENTA Y OCHO NOVENTA Y NUEVE (58-99) de Consejo Directivo, de fecha 18 de octubre del año en curso, que copiado literalmente dice:

"DECIMO TERCERO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Informe Final de Investigación titulado: "MANUAL SOBRE TECNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL", de la Carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, realizado por:

HEIDI JACQUELINE ALDANA PINEDA CARNET NO. 92-11025

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Víctor Manuel Ordóñez Oliva y revisado por el Licenciado Carlos Enrique Orantes Troccoli.

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo AUTORIZA LA IMPRESION del mismo para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para elaborar Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS "

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CONSEJO DIRECTIVO
USAC

Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce
SECRETARIA

/Rosy

" 25 ANIVERSARIO DE FUNDACION "

RSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

ESCUELA DE
NCIAS PSICOLOGICAS
1-8 Ciudad Universitaria, Zona 12
764790-4, 4760985, ext. 490-1
4769902, 4767319, fax 4769914
mail: USACPSIC@edu.gt
MALA, CENTRO AMERICA

Universidad de San Carlos
ESC. CIENCIAS PSICOLOGICAS
RECIBIDO
13 OCT. 1999
HORA

CIEPs. 158/99
REG. 1214/97

Guatemala, 12 de octubre de 1999.

INFORME FINAL

REGISTRADO
ESCUELA DE PSICOLOGIA-USAC
CONSEJO DIRECTIVO
Pto. 13 Acta. 58-99
Fecha 18/10/99
CODIPs. 1196-99

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
EDIFICIO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Carlos E. Orantes T., ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACION, titulado:

"MANUAL SOBRE TECNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL"

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

ESTUDIANTE:	CARNE No.
HEIDI JACQUELINE ALDANA PINEDA	92-11025

Agradeceré se sirvan continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LICDA. EDITH RIOS DE MALDONADO
COORDINADORA
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA
COORDINACION CIEPS
USAC

c.c. Revisor/a
Archivo

ERDM/edr

" 25 ANIVERSARIO DE FUNDACION "

RSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

ESCUELA DE
CIAS PSICOLOGICAS
1-3 Ciudad Universitaria, Zona12
69790-4, 4760985, ext. 490-1
4769982, 4767219, fax 4769914
ail: USACPSIC@ada.gt
MALA, CENTRO AMERICA

Universidad de San Carlos
ESC. CIENCIAS PSICOLOGICAS
RECIBIDO
13 OCT. 1999
HORA

CIEPs. 159/99

Guatemala, 12 de octubre de 1999

LICENCIADA
EDITH RIOS DE MALDONADO, COORDINADORA
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA

LICENCIADA RIOS DE MALDONADO:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION**, titulado:

"MANUAL SOBRE TECNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL"

CARRERA: **LICENCIATURA EN PSICOLOGIA**

ESTUDIANTE: CARNE No.

HEIDI JACQUELINE ALDANA PINEDA **92-11025**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE**, y solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS".

LIC. CARLOS E. ORANTES T.
DOCENTE REVISOR

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA
DOCENTE REVISORIA
U S A C

c.c.: Archivo
Docente Revisora

CEOT/edr

" 25 ANIVERSARIO DE FUNDACION "

Guatemala, 10 de Septiembre de 1999

Licenciada
Edith Rios de Maldonado
Centro de Investigaciones en Psicologia
Edificio

Respetable licenciada:

De la manera más atenta me dirijo a usted para informarle que he finalizado la asesoria del INFORME FINAL de investigación titulado: MANUAL SOBRE TECNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL, de la carrera de Licenciatura en Psicologia, presentado por la estudiante

NOMBRE	CARNET
Heidi Jacqueline Aldana Pineda	9211025

Considero que el trabajo arriba mencionado llena los requisitos del CENTRO DE INVESTIGACIONES, por lo que emito dictamen favorable.

Atentamente,

LIC. VICTOR MANUEL ORDOÑEZ OLIVA

Licenciado
VICTOR MANUEL ORDOÑEZ OLIVA
Psicólogo

ISIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

ESCUELA DE
ICIAS PSICOLOGICAS
1-5 Ciudad Universitaria, Zona12
760790-4, 4760985, ext. 490-1
4769902, 4767219, fax 4769914
ail: USACPSIC@edc.gt
MALA, CENTRO AMERICA

cc.: Control Acad.
CIEPs.
archivo

REG. 1214-97

CODIPs. 1083-99

APROBACION DE PROYECTO DE INVESTIGACION Y NOMBRAMIENTO DE ASESOR

Septiembre 10 de 1999

Señorita Estudiante
Heidi Jacqueline Aldana Pineda
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Señorita Estudiante

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto DECIMO OCTAVO (18o.) del Acta CUARENTA Y SEIS NOVENTA Y NUEVE (46-99) de Consejo Directivo, de fecha 02 de septiembre del año en curso, que copiado literalmente dice:

"DECIMO OCTAVO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Proyecto de Investigación titulado: "MANUAL SOBRE TECNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL", de la carrera: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, elaborado por:

HEIDI JACQUELINE ALDANA PINEDA CARNET No. 92-11025

El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs., resuelve aprobarlo y nombrar como asesor al Licenciado Víctor Manuel Ordóñez Oliva."

Atentamente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS "

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CONSEJO DIRECTIVO
USAC

Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce
SECRETARIA

/Rosy

" 25 ANIVERSARIO DE FUNDACION "

D E D I C A T O R I A

Dios:	Fuente de toda sabiduría, infinitas gracias por iluminarme en los estudios y alcanzar la meta.
mis Padres:	Jorge Aldana Meza y Otilia Pineda de Aldana, con especial cariño y gratitud, ya que éste éxito también es de ellos.
mi Hijo:	Jorge Steve, a quien quiero con todo mi corazón, y que éste triunfo sea ejemplo para forjar su futuro.
mi Hermana:	Mildred Anabella, por su comprensión y apoyo incondicional.
mis familiares y igos	Con especial afecto.

LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

PADRINOS

Lic. José A. Posadas
Lic. Victor Manuel Ordóñez Oliva

PROLOGO

Desde el punto de vista científico y metodológico, las ıvestigaciones poseen una gran importancia, pues se basan en resentar los elementos adecuados para el abordamiento de eterminados problemas.

En el caso de la presente investigación, el problema ındamental es la contratación de la persona adecuada para eterminado puesto, por medio de técnicas apropiadas. De no ser sí podría crear una serie de factores perjudiciales para la npresa, lo que no permitiría la optimización de las actividades de a misma.

De lo antes expuesto surgió la inquietud de realizar una ropuesta de Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal, iendo la tarea de reclutamiento la de atraer y escoger, mediante arias técnicas de divulgación, candidatos que posean los equisitos mínimos para ocupar el cargo que debe ser llenado, ientras que la tarea de selección es la de escoger entre los andidatos que se han reclutado, aquél que tenga mayores robabilidades de ajustarse al cargo vacante.

Este estudio trata de brindar a estudiantes y profesionales ue participan en la Administración del Departamento de Recursos umanos de una Empresa para la Selección de Personal, una guía

basada en indicadores más adecuados que permiten escoger a personal más adecuado disponible en el mercado de trabajo.

Una Empresa que contrata a su personal basado en Técnicas d Reclutamiento, está encaminada a proveer de recursos humanos a l empresa u organización en el momento oportuno.

CAPITULO I

INTRODUCCION

Los individuos y las organizaciones están encadenados en un ontinuo proceso de atracción mutua. De la misma forma que los ndividuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y ormando opiniones respecto a ellas, las organizaciones tratan de traer a los individuos, y obtener informaciones respecto de ellos ara decidir sobre la necesidad de admitirlos, o no.

Desde el punto de vista de la organización, el proceso de tracción y elección no es simple, ya que es un conjunto de rocedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente alificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. ásicamente es un sistema de información, mediante el cual la rganización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos portunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el eclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente ara abastecer adecuadamente el proceso de selección. Entre otras osas, la función de reclutamiento es la de suplir la selección de ateria prima básica (candidatos) para su funcionamiento.

El reclutamiento no siempre trata de cubrir todo el mercado de ecursos humanos, sin dirección precisa. El problema básico de la rganización es diagnosticar las fuentes que proporcionan recursos umanos localizadas en el mercado que le interesen específicamente, en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento.

El reclutamiento y la selección de recursos humanos debe considerarse como dos fases de un mismo proceso: la introducci de recursos humanos en la organización. Si el reclutamiento es u actividad de divulgación, de llamada de atención, por lo tanto u actividad positiva de invitación, la selección es una actividad c selección, de opción, de decisión, de clasificación y, por l tanto, restrictiva.

La tarea de reclutamiento es la de atraer y escoger, median varias técnicas de divulgación, candidatos que posean l requisitos mínimos para ocupar el cargo que debe ser llenad mientras que la tarea de selección es la de escoger entre l candidatos que se han reclutado, aquél que tenga mayor probabilidades de ajustarse al cargo vacante.

El reclutamiento es una actividad importante, debido a q cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectivo se pue ser en la contratación. Si sólo se presentan dos candidatos pa dos puestos, lo más probable es que no haya otra alternativa q contratarlos. Sin embargo, si se presentan 10 ó 20 aspirante entonces es posible emplear técnicas como entrevistas y prueb psicométricas o psicotécnicas para seleccionar solamente a l mejores.

Debido al auge que ha tomado ese campo, nació la inquietud d poner a la disposición los elementos teórico-prácticos, de u

lección técnica, basada bajo los principios que dictan las cnicas de Reclutamiento y Selección de Personal, dándose a nocer cuáles son las herramientas a usar en este proceso, y al smo tiempo, se propone el orden lógico en que se debe desarrollar Selección de Personal, para que los resultados sean los más eptados.

Además este estudio, plasma la importancia que tiene para el oceso de Selección de Personal, las Técnicas de Reclutamiento y lección de Personal, describiéndolo parte por parte, detallando da paso para que quien se vea involucrado en un trabajo de esta turaleza, pueda contar con los elementos que le permitan sarrollarlo con mayor eficiencia.

Por último, se presenta un Manual que contiene las pautas a guir en la realización sobre las Técnicas de Reclutamiento y lección de Personal y la importancia que reviste para el Proceso Selección de Personal. En él se sugieren formatos, estionarios y formas de entrevistar para que el analista no se erda en la tarea de recabar la información.

La investigación realizada fue de tipo documental, en la cual tomaron en cuenta fuentes bibliográficas enfocadas hacia el área dustrial, entre las que se pueden mencionar: Documentos sobre lministración de Personal, Psicología Industrial, tesis y lletos.

También se tomaron en cuenta experiencias de algunas perso
encargadas del Reclutamiento y Selección de Personal en diferen
instituciones bancarias.

Para recabar información con las personas encargadas
Reclutamiento y Selección de Personal, se utilizó un Cuestiona
sobre Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal, el c
constó de 16 preguntas, las que fueron elaboradas tomando en cue
diversas áreas de interés para la realización de la propuest
estudio previo para conformar ésta.

Entre las áreas que fueron enfocadas las preguntas
Cuestionario están: Importancia, Funcionalidad y Metodología de
elaboración de las Técnicas de Reclutamiento y Selección
Personal.

Las preguntas fueron distribuidas de la siguiente manera:

Las preguntas 1 y 4, están directamente relacionadas con
importancia que se le debe dar a las Técnicas de Reclutamient
Selección de Personal en la Empresa para la adecuada Selección
personas para cada vacante.

Las preguntas 3, 5, 6, 7 y 14, fueron enfocadas hacia
Funcionalidad de las Técnicas de Reclutamiento y Selección
Personal para que se realice en óptimas condiciones.

Las preguntas 2, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15 y 16, se refieren a la Metodología que debe emplearse en la elaboración adecuadas de Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal, para que éstas llenen las expectativas deseadas para cada Empresa.

CAPITULO II

MARCO TEORICO Y REFERENCIAL

RESEÑA HISTORICA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

En América dice Schultz,[1] la psicología industrial comenz por el simple hecho de que unos cuantos hombres de negocios enfrentados con problemas prácticos de personal, desearon ayuda Comenzó cuando los psicólogos académicos, versados en los rigore del método científico, convinieron en que la industria ofrecía u marco apropiado para el estudio de la conducta humana. Desde e principio se desafiaron los problemas planteados, pero faltaban la técnicas y organizaciones apropiadas para abordarlos. Gracias los esfuerzos y perspicacia de unas dos docenas de psicólogos y d numerosos industriales de diferentes empresas, pudo iniciarse l psicología industrial.

La psicología tiene unos 100 años de iniciada; en cambio, l psicología industrial fue fundada formalmente a principios de siglo XX. Es difícil precisar el origen y el fundador de un disciplina, pero muchos autores coinciden el atribuir el origen d la psicología industrial al profesor Walter Dill Scott quien, e 1901, se pronunció en favor de las aplicaciones de la psicología la publicidad. A raíz de la industria de la publicidad, Scot escribió el libro The Theory of Advertising, libro que suel considerarse como el primero que trató al mismo tiempo sobre

---

[1] Schultz, Duane P. Psicología Industrial. (Tercera Edición McGrawHill). PP. 07.

icología y un aspecto del mundo laboral. En 1913 apareció un gundo libro titulado The Psychology of Industrial Efficiency; crito por Hugo Munsterberg, un psicólogo alemán que señaba en la Universidad de Harvard. Esta obra versa sobre el mpo de la psicología industrial en términos más amplios. los dos bros despertaron poco interés; fue la petición de ayuda del ército estadounidense, durante la Primera Guerra Mundial, la que rcó el nacimiento de la psicología industrial como una disciplina suma importancia y utilidad. Ante la necesidad de seleccionar clasificar a millones de reclutas, el ejército comisionó a un upo de psicólogos para que idearan un test de inteligencia neral, con el cual identificar a los que tenían baja inteligencia excluirlos de los programas de adiestramiento militar. Se sarrollaron dos tests: El Army alfa para personas que sabían er y el Army beta para analfabetos.

El éxito de ambos indujo de inmediato a desarrollar otros, stinados a la selección de los candidatos a oficiales y a recibir liestramiento de pilotos, así como para otras clasificaciones litares en que se requerían habilidades especiales. Fue tremadamente difícil formularlos ya que se carecía de precedentes l respecto, pero aún así los psicólogos de entonces lograron dar na solución adecuada.

A consecuencia de esta experiencia militar, quedaron creadas as bases de una serie de actividades de la psicología industrial,

una vez terminada la guerra. El público, los negocios, sistemas escolares y otros organismos que utilizaban métodos clasificación y selección se dieron cuenta de la utilidad de tests y de inmediato solicitaron técnicas más variadas y perfec para realizarlas. Los tests que el ejército estadounidense hal utilizado fueron adaptados al uso civil, diseñándose después ot para situaciones variadas. Se inició así un amplio e inte programada de tests psicológicos en las escuelas públicas, en industria y en la milicia, muchos de los cuales siguen aplicánd en forma sistemática.

Así pues, las aportaciones de los primeros psicólo industriales fueron centrándose en torno a lo que conocemos hoy el nombre de psicología del personal, la cual versa sobre selección y asignación del individuo idóneo en el puesto apropia

Según Schultz, el campo de la psicología industrial se amp considerablemente en 1924 con el advenimiento de la más fam serie de trabajos realizados en ella. Se les llama estudios Hawthorne por haber sido efectuados en la planta de la West Electric Company, situada en Hawthorne (Illinois); estos progra de investigación abordaron problemas más complejos acerca de relaciones humanas, el espíritu de equipo y la motivación.

La Segunda Guerra Mundial introdujo a más de 2,000 psicólo en el esfuerzo bélico. Su principal contribución, lo mismo que

la Primera Guerra Mundial, consistió en aplicar tests, seleccionar y clasificar a millones de reclutas para asignarlos a varias ramas del servicio. Se requerían habilidades más especializadas para operar los nuevos y complejos aeroplanos, tanques y barcos; la urgencia de identificar a los que podían aprenderlas dio origen a muchos refinamientos en las técnicas de selección y adiestramiento.

Para Schultz, la psicología industrial adquirió mayor prestigio y reconocimiento a raíz de sus notables aportes a la empresa bélica. Los jefes del gobierno estadounidense y de la industria se dieron cuenta de que los psicólogos estaban en condiciones de resolver los problemas prácticos más apremiantes. Gracias a esa experiencia muchos psicólogos que antes de la guerra habían trabajado en el aislamiento de su laboratorio se percataron de la existencia de los importantes y fascinantes retos y problemas del mundo real, comprendiendo que podían colaborar y encontrarles una respuesta.

En conclusión, la psicología industrial influye casi en todos los aspectos de la vida empresarial; repercute en todo lo que se refiere al mundo del trabajo.[2]

INFLUENCIA DE LA REVOLUCION INDUSTRIAL

A partir de 1776 informa Chiavenato,[3] con la invención de la

---

[2] Schultz, op. cit., pp. 08-10.

[3] Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. (Tercera Edición. McGrawHill). pp. 28.

máquina de vapor por James Watt (1736-1819) y su posterio aplicación en la producción, una nueva concepción del trabajo vin a modificar completamente la estructura social y comercial de l época, provocando profundos y rápidos cambios de orden económico político y social que en un lapso de aproximadamente un siglo fueron mayores que los cambios ocurridos en el milenio anterior Es el período llamado de **revolución industrial**, que se inició e Inglaterra y rápidamente se extendió por todo el mundo civilizado.

La revolución industrial puede dividirse en dos épocas bie diferenciadas:

1780 a 1860: 1a. revolución industrial o revolución de carbón y del hierro.

1860 a 1914: 2a. revolución industrial o revolución del acer y de la electricidad.

Aunque se haya iniciado a partir de 1780, la revolució industrial no adquirió todo su ímpetu antes del siglo XIX Desarrollándose a pasos agigantados a través de los años.

Según manifiesta Chiavenato,[4] la 1a. revolución industria puede dividirse en 4 fases:

1a. fase: La mecanización de la industria y de l agricultura, con la aparición de la máquina de hilar, de telar hidráulico, del telar mecánico, de la máquina trillador

---

[4] Chiavenato, op. cit., pp. 29.

de algodón, que vinieron a sustituir el trabajo del hombre y su fuerza muscular, del animal, e incluso de la rueda hidráulica.

2a. fase: Con la aplicación del vapor a las máquinas, se iniciaron las grandes transformaciones en los talleres, que se convirtieron en fábricas, en los transportes, en las comunicaciones y en la agricultura.

3a. fase: el desarrollo del sistema fabril. El artesano y su pequeño taller patronal desaparecieron para dar lugar al operario, a las fábricas y a las industrias basadas en la división del trabajo.

4a. fase: Surge un espectacular desarrollo de los transportes y de las comunicaciones. Ya se esbozaban los primeros síntomas del enorme desarrollo económico, social, tecnológico e industrial y las profundas transformaciones y cambios que ocurrirían con una velocidad gradualmente mayor.

A partir de 1860, la revolución industrial entró en una nueva se profundamente diferente a la 1a. revolución industrial. Es la amada 2a. revolución industrial, provocada por tres ontecimientos importantes:

Desarrollo de nuevos procesos de fabricación de acero (1856).

Perfeccionamiento del dínamo (1873).

- Invención del motor de combustión interna (1873) por Daimi

Las principales características de la 2a. revoluc industrial son las siguientes:

1. La sustitución del hierro por el acero como mater industrial básico.
2. La sustitución del vapor por la electricidad y por derivados del petróleo como principales fuentes de energí
3. El desarrollo de la maquinaria automática y un alto grado especialización del trabajo.
4. El creciente dominio de la industria por la ciencia.
5. Transformaciones radicales en los transportes y en comunicaciones. Las vías férreas son mejoradas y ampliad

Se puede decir entonces que la organización y la empr modernas nacieron con la revolución industrial, gracias a multitud de factores, entre los cuales podemos desta principalmente:

a) la ruptura de las estructuras corporativas de la edad med
b) el avance tecnológico, gracias a las aplicaciones de progresos científicos a la producción, como también descubrimiento de nuevas formas de energía y la posibilidad una enorme ampliación de los mercados;
c) la sustitución de la producción artesanal por la de t industrial.[5]

---

[5] Chiavenato, op. cit., pp. 30.

TRABAJO

Se considera trabajo toda actividad corporal o intelectual que conduce a un resultado que se había propuesto el sujeto. En sentido estricto y desde el punto de vista de la economía, trabajo es una actividad que se propone adquirir (ganar) medios para la subsistencia, para la satisfacción de necesidades o deseos. [4]

Trabajo también se define como, una serie de actos agrupados en el tiempo y destinados a contribuir a un resultado final específico, para alcanzar un objetivo de manera confiable, de personas con niveles de entendimiento y habilidad necesarias para el éxito de un fin determinado, como satisfacción de necesidades, y en otras palabras, el contacto más directo para la evolución.

INDUSTRIA

Schultz manifiesta que "la industria se define como el conjunto de operaciones y organizaciones para la creación, obtención y transformación de productos y/o bienes y servicios.

Entonces se puede decir que la Industria abarca un campo bastante grande, que va desde las operaciones de transporte, transformación de materia prima, así como también se incluyen hospitales, clínicas, instituciones educativas, hoteles, teatros, fábricas, agencias de publicidad, bancos, entre otros."

---

[4] Dorsch, Friedrich. Diccionario de Psicología. (Barcelona, Editorial Herder, 1981). p. 1019

PSICOLOGIA INDUSTRIAL

"La psicología industrial -dice Schultz-[7] es la aplicacić de los métodos, acontecimientos y principios de la psicología a la personas en el trabajo.

La psicología industrial consiste en la aplicación de lc métodos, acontecimientos y principios de la ciencia de la conduct humana, a las personas en el trabajo."

Implica también, mejorar la productividad, disminuyendo l fatiga y penalidades de cada persona. En esta rama de l Psicología Industrial no se debe hacer a un lado la importancia de factor humano, en este caso el Psicólogo Industrial.

PSICOLOGO INDUSTRIAL[8]

Es la persona encargada de estudiar la conducta humana e todas sus formas, ya sea sencilla o compleja, dentro de ur Industria. Esto significa que el Psicólogo Industrial es quie debe estudiar la conducta humana dentro del campo de los negocic y el que debe aplicar métodos y técnicas de la Psicología para qu funcione bien una organización así como el ser humano que labora e ella.

---

[7] Schultz, op. cit., pp. 6.

[8] Ver: Ibid, pp.11-15.
Dorsch, Friedrich. Diccionario de Psicología. (Barcelona, Editorial Herder, 1981). pp. 796.

Otra de sus funciones es la de seleccionar los mejores abajadores, tratar de adaptar la maquinaria al hombre y mejorar clima y ayudar en el beneficio de la empresa de una manera rrecta con los principios generales que la misma posea.

Su campo para desempeñarse se puede encontrar en industrias, organizaciones de consultoría, universidades, dependencias de bierno, etc. Se interesa en los problemas complejos de la oductividad humana, seguridad física, salud mental y ayuda a la solución de los problemas administrativos. Se pueden mencionar gunas actividades que el Psicólogo Industrial desempeña dentro de campo de acción:

Administración de la empresa

Administración del departamento de Recursos Humanos y dentro de este las tareas siguientes:

- Elaboración de Análisis de Puestos
- Reclutamiento y Selección de Personal
- Inducción y capacitación
- Motivación Humana
- Psicología ingenieril
- Estudio de la productividad
- Higiene Laboral

Los Psicólogos Industriales modernos han contribuido de modo gnificativo a nuestra comprensión de la motivación y la moral, el sarrollo gerencial, la teoría del liderato, la dinámica de grupo,

la comunicación, la toma de decisiones, la solución de conflic y el manejo de la tensión.

Después modifican las condiciones en que se realiza el trab y buscan las diferencias que se registran en el rendimiento. éste y otros métodos tratan de conocer más a fondo comportamiento humano; pero la esencia del método científ consiste simplemente en que el psicólogo observa. Mira atención, escucha, mide y registra todo con objetividad, precis e imparcialidad.

ORGANIZACION

Para Chiavenato,* organización significa el acto organizar, estructurar e integrar los recursos y los órga responsabilizados de su administración y establecer relacio entre ellos y atribuciones de cada uno de ellos.

La organización como una unidad o entidad social, es en cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objeti específicos. En este sentido, la palabra organización den cualquier iniciativa humana hecha intencionalmente para alcan determinados objetivos. Las empresas constituyen un ejemplo organización social.

Según desde el punto de vista de Chiavenato, la organizaci

*Chiavenato, op. cit., pp. 83

uede ser visualizada bajo dos aspectos:

) Organización formal: Es la organización basada en una división del trabajo racional. Es la organización planeada: la que está en el papel.

) Organización informal: La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal. La organización informal surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.

EMPRESA

"Una empresa -dicen Koont y O'Donnell-, se define como una sociedad comercial o industrial. Es el lugar en donde se realizan transacciones ya sea a nivel nacional o internacional. Estas transacciones incluyen la transferencia de bienes, servicios, tecnología, conocimiento administrativo y capital hacia otros países."[10]

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos, para Chiavenato,[11] consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el

---

[10] Koontz Harold/O'Donnell Cyril. Administración. (8a. Edición, McGrawHill). pp. 100

[11] Chiavenato Ialberto, Administración de Recursos Humanos. (McGrawHill). pp. 121-124

desempeño eficiente del personal, a la vez que la organizaci representa el medio que permite a las personas que colaboran ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa indirectamente con el trabajo.

La Administración de Recursos Humanos significa motivar mantener las personas en la organización, trabajando y dando máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Represen también todas aquellas situaciones que puede provocar en personal entusiasmo o alegría como frustraciones o impaciencia.

ADMINISTRACION DE PERSONAL

Para Dessler, la administración de personal se refiere a l conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente relacionado con el personal o la gente en el traba administrativo. Incluyen:

- Análisis de puestos (determinar la naturaleza del trabajo cada empleado)
- Planeación de las necesidades de mano de obra y reclutamiento de los candidatos a los puestos
- Selección de los candidatos a ocupar los puestos
- Inducción y capacitación a los nuevos empleados

- La administración de sueldos y salarios (la forma de compensa

a los empleados)

Ofrecimiento de incentivos y beneficios

Evaluación del desempeño

Comunicación interpersonal (entrevistas, asesoría, disciplinar)

Desarrollo de gerentes

Y lo que un gerente debe saber sobre:

Oportunidades iguales y acción afirmativa

Seguridad y salud de los empleados

El manejo de quejas y las relaciones laborales. [12]

IALISIS DE PUESTOS

Según Chiavenato, el análisis de puestos es el proceso de ıtener, analizar y registrar informaciones relacionada con los ıestos. Estas informaciones son registradas inicialmente en las ıscripciones de puestos. Para hacer el análisis, cada puesto es ,vidido y estudiado con base en las partes o elementos ımponentes, que son los llamados factores de especificaciones.

El análisis de puestos es una herramienta fundamental en la ımministración de personal: es un proceso de investigación de las ıtividades del trabajo y de las demandas sobre los trabajadores, ıalquiera que sea el tipo o nivel de empleo. El proceso de ıalizar un puesto es esencialmente el de determinar sus

---

[12] Dessler, Gary. Administración de Personal. (Prentice ıll, 4a. Edición). p. 02

principales características o dimensiones. En el análisis puestos, el interés está centrado exclusivamente en el puesto y en el ocupante.

Aunque íntimamente relacionadas con sus finalidades y en procesamiento de obtención de datos, la descripción de puestos y análisis de puestos son completamente distintos entre sí. Mient la **Descripción** se preocupa del contenido del cargo (lo que empleado hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el **análisis** estu y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades le atañen y las condiciones exigidas por el cargo, para su corre desempeño. Es a través del análisis como los puestos se posteriormente evaluados para efecto de remuneración, y debidame

clasificados para efecto de comparación.[13]

Pasos en el Análisis de Puestos[14]

Para Dessler, los seis pasos para realizar un análisis puesto son:

Paso 1. Determinar el uso de la información resultante análisis del puesto. Existen diversos métodos para recabar da para el análisis del puesto, van desde entrevistas cualitativa cuestionarios altamente cuantificados. Algunas técnicas, co

---

[13] Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Human (McGrawHill/Interamericana de México, S.A. de C.V.). p. 276

[14] Ver Dessler, op cit., pp. 89-91

ntrevistar al empleado y preguntarle si sabe cuales son las aracterísticas de su trabajo y sus responsabilidades son en special recomendables para escribir descripciones del puesto y eleccionar a los empleados para cubrirlo. Otras técnicas de nálisis de puestos (como el cuestionario de análisis de posición encionado brevemente más adelante) no ofrecen información para las escripciones del puesto, pero si proporcionan clasificaciones uméricas para cada posición; éstas pueden entonces ser utilizadas ara comparar los puestos entre si con fines de compensación. Su rimer paso, por tanto, debe ser el determinar el uso de la nformación del análisis de puesto. Después se podrá decidir cómo btener la información.

Paso 2. Reunir información sobre los antecedentes. A ontinuación, es necesario revisar la información disponible sobre

os antecedentes, como es el caso de organigramas diagramas de roceso y descripciones de puesto. Los organigramas muestran la orma en que la posición en cuestión se relaciona con otros puestos cuál es su lugar en la organización. El organigrama debe dentificar el titulo de cada población y, por medio de las líneas ue las conectan, debe mostrar quién reporta a quién y con quién se spera que la persona que ocupa el puesto se comunique.

Paso 3. Seleccionar las posiciones representativas para nalizarlas. El siguiente paso es seleccionar varias posiciones

representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando h muchos puestos similares por analizar y cuando toma demasiac tiempo el análisis de, por ejemplo, las posiciones de todos l trabajadores de ensamblaje.

Paso 4. Reunir información del análisis del puesto. E siguiente paso es analizar realmente el puesto obteniendo los datc sobre las actividades del mismo, las conductas requeridas de lc empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanc (como las características y capacidades necesarias para desempeña un trabajo).

Paso 5. Revisar la información con los participantes. E análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza funciones del puesto, esta información debe ser verificada con e trabajador que lo desempeña y el superior inmediato del mismo. E verificar la información ayudará a determinar si ésta es correcta si está completa y si es fácil de entender para todos lo involucrados. Este paso de "revisión" puede ayudar a obtener l aceptación del ocupante del puesto con relación a los datos de análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar l descripción de las actividades que realiza.

Paso 6. Desarrollar una descripción y especificación de puesto. En la mayoría de los casos, una descripción especificación de un puesto son dos resultados concretos de

álisis de la posición; es común que se desarrollen osteriormente. La descripción del puesto es una declaración por scrito que describe las actividades y responsabilidades inherentes l puesto, así como las características importantes del mismo tales omo las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. Las specificación del puesto resume las cualidades personales, racterísticas, capacidades y antecedentes requeridos para alizar el trabajo, y podría ser un documento separado o en el smo documento que la descripción del puesto.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Para Chiavenato, el Reclutamiento de Personal es un conjunto procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente lificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. sicamente es un sistema de información, mediante el cual la ganización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos ortunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el clutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente ra abastecer adecuadamente el proceso de selección.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a s necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la ganización, en las actividades relacionadas con la investigación intervención sobre las fuentes capaces de ofrecer a la ganización un número suficiente de personas, entre las cuales,

posiblemente, seleccionará las necesarias a la organización para consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene p objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futur participantes de la organización.[19]

Fuentes de Reclutamiento

Para Arthur, el problema básico de la organización diagnosticar las fuentes que proporcionan recursos human localizadas en el mercado que le interesen especificamente, ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento. Es así como l fuentes de recursos humanos son denominadas **fuentes reclutamiento.** Hay innumerables e interrelacionadas fuentes recursos humanos, ofreciendo cada una de ellas ventajas desventajas que deben sopesarse cada vez que se presente u vacante. Entre ellas podemos mencionar:

- **Promoción Interna:** Casi sin excepción, la primera fuente reclutamiento que se debe investigar es su propia compañía. Ascender o trasladar empleados desde adentro ofrece vari ventajas:
  1. Por lo general, crea una vacante a un nivel más bajo, q es más fácil de ocupar.
  2. La compañía economiza muchísimo tiempo y dine trasladando a una persona que ya está bien enterada de que es la estructura organizacional y su metodología.

---

[19] Ibid, p. 173

3. Se levanta la moral de los empleados.
4. Posiblemente se descubran talentos escondidos.

El proceso mediante el cual se realiza el reclutamiento dentro de la misma empresa se denomina **promoción interna**. Con este sistema, cada vez que queda vacante un puesto, se les ofrece a los empleados actuales antes de recurrir a fuentes externas. Esto se hace fijando en carteleras o en otros lugares visibles una descripción simplificada del oficio, mencionando el departamento, la ubicación, la clasificación y la escala de remuneración, el horario de trabajo, los requisitos, las obligaciones y responsabilidades principales, y las condiciones de trabajo. Se incluye también la fecha de cierre, antes de la cual deben entregarse todas las solicitudes. El plazo normal para esto es de una a dos semanas.

A todos los solicitantes se les da el mismo tratamiento que a los candidatos de fuera. Si se encuentra una persona idónea, se hacen los arreglos sobre la fecha en que empieza a trabajar en la nueva posición, entre el respectivo jefe de departamento, la oficina de personal, y el nuevo jefe de departamento. Por lo general se concede un plazo de dos a cuatro semanas para encontrar a alguien que ocupe el cargo vacante.

Algunas organizaciones tienen la política de ofrecer pa promoción interna todas las vacantes que se presenten. Otr solamente ofrecen algunas, mientras que hay compañías que ofrecen públicamente ninguna vacante para promoción, p razones como las siguientes:

1. A veces los supervisores y gerentes quieren ascender una persona a quien han preparado específicamente par la posición vacante. Por consiguiente, no quieren siquiera tomar en cuenta otros candidatos.

2. Algunos miembros de la administración se molestan cuand los empleados buscan puestos fuera de su departamento, se resienten como si eso fuera algo personal contr ellos.

3. Perder un empleado por promoción interna puede significa que uno tenga que esperar a que les llegue un reemplazo tal vez no tan bueno.

4. Algunas compañías creen que es mejor traer personal nuev en lugar de promover a los empleados actuales.

El éxito de un sistema de promoción interna depende en gra parte del acierto con que se diseñe y se controle. Por ejemplo una organización puede estipular que los empleados deben permanece

su puesto actual por lo menos durante un año, y por lo menos nte seis meses antes de permitirles utilizar el sistema de oción interna. El número de puestos que un individuo puede citar en un año también se restringe, generalmente a tres.

Además, el empleado, en su más reciente evaluación del mpeño, debe haber obtenido la calificación de satisfactorio, o rior, para que pueda hacer uso del sistema de promoción rna. Estas reglas ayudan a evitar el problema del empleado table, que vive solicitando cuantos cargos se ofrecen. Al o tiempo, contribuyen a darle al proceso prestigio y seriedad, ntando así su eficiencia.

Información Verbal: Una de las fuentes menos costosas y más rápidas de reclutar personal, es la información oral. Tan pronto como se sabe que va a haber una vacante, corre la voz. El jefe del departamento les cuenta a los otros jefes de departamento; los empleados hablan unos con otros; la noticia sale entonces de la organización y llega a la familia, a los amigos, a los conocidos.

Los avisos: Una manera popular y a menudo eficaz de conseguir aspirantes a un cargo es poner avisos en los periódicos y en las publicaciones profesionales. Con un planeamiento cuidadoso en cuanto al contenido, el tiempo oportuno y la localidad, es posible obtener muchas respuestas que

generalmente permiten contratar un empleado.

- **Agencias de Empleo y Firmas Investigadoras:** Otras dos fuent populares de reclutamiento son las agencias de empleo y l firmas investigadoras. Las Agencias de Empleo no cobran candidato, sino a la empresa. La tarifa consiste en un mes salario de la persona que colocan. Las Firmas Investigador por lo general se ocupan únicamente de vacantes en el cam profesional, mientras que las agencias de empleos se encarg de todos los demás tipos de trabajo.

- **Reclutamiento de Universitarios:** Las universidades son u fuente indiscutible de personal que las compañías pued aprovechar. A los recién graduados los consideran altamen deseables cuando las empresas compiten por selecciona preparar y desarrollar aspirantes de las mejores institucion educativas del país.

  Muchas compañías colocan afiches en los campos de recreo las universidades, para dar a conocer la oportunidad que está ofreciendo para trabajar en la misma.

Explorando las diversas fuentes que se describieron, se pue muy bien seleccionar como se desea. La inversión de tiempo y dinero se justificará cuando se encuentra a la persona más idón para el puesto.

Una de las fases más importantes del reclutamiento es la dentificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden er utilizadas adecuadamente, como captación de candidatos que resenten probabilidades de atender requisitos pre-establecidos por a organización.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación al ercado; exige información y persuasión.

Toda organización vive en continua y dinámica transformación su cuadro de personal sufre constantes cambios. La provisión de uevos empleados necesarios para el mantenimiento de la rganización se hace mediante el reclutamiento de personal. Su unción es descubrir las fuentes de recursos humanos dentro de los equisitos exigidos por la organización y utilizar los medios más fectivos para atraer candidatos en número suficiente y hacer una decuada selección de una fuerza de trabajo eficaz. Por lo tanto, l reclutamiento es una función continua.[16]

SELECCION DE PERSONAL[17]

Para Grados Espinosa, la importancia de una buena selección adica en tener mejores expectativas de un trabajador en el lesempeño de sus actividades dentro de la empresa; por onsiguiente, la evaluación debe realizarse en forma secuencial y

---

[16] Arthur, Diane. Selección Efectiva de Personal. (Grupo ditoral Norma). pp. 25-44

[17] Este apartado fue elaborado en base a Grados Espinosa, Jaime . Inducción, Reclutamiento y Selección. (Editorial El Manual loderno, S.A. de C.V. México, D.F.) pp. 179-194

precisa contemplando los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos

Estos últimos son componentes básicos de la personalidad de u sujeto que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de un sociedad y, específicamente en su ámbito laboral, por lo qu deberán analizarse usando técnicas confiables. Se dice entonces que la selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar la persona adecuada para el puesto adecuado.

Se habla de selección de personal en el momento en que tenemo los candidatos probables para ocupar la vacante; éstos deberán se evaluados en forma secuencial. A continuación se propone un order lógico para el proceso de selección.

Elaboración del Perfil

Grados Espinosa sugiere, que el psicólogo al recibir una requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa. Cuando se tramita una requisición al departamento de personal, deben estar claros los datos del candidato. Definitivamente esta información no es de carácter psicológico, ya que procede de una área no relacionada con este campo. En estos casos, el psicólogo, transcribirá la información de

ırácter psicológico y así seleccionará al candidato mejor :eparado en base en el perfil que reste de los datos, que permitan laborar un método más adecuado de evaluación. Estos datos se ›fieren básicamente al área intelectual, de personalidad y ıbilidad. La estructuración de una batería psicológica debe ›tar basada directamente en los datos contenidos en el perfil y ›te, a su vez, en los que presenta la requisición.

Las características intelectuales estarán determinadas por los ıctores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de ›nsamiento, integración, organización, etc., que el puesto ›quiera. Las características de habilidades, por las condiciones ›cnicas determinadas por el tipo de labor que se vaya a ›sempeñar. Las de personalidad se refieren a los factores ıternos como motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, :c.[18]

›esolicitud

Refiere Grados Espinosa, que esta forma es muy útil cuando se ene una gran afluencia de candidatos para un puesto, y nos ırmite apreciar de una manera rápida si el candidato cuenta con ›s requisitos indispensables para cubrir el puesto. También nos ›uda cuando se ha cubierto la vacante y se siguen recibiendo ındidatos, porque nos permite organizar una buena cartera. Los ıtos que contiene la presolicitud son los de identificación del

[18] Ibid, pp. 179-181

candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir puesto.

Solicitud

Es un cuestionario debidamente estructurado, que debe contener los datos relevantes del candidato bajo los rubr siguientes:

Datos Personales

Son aquellos que nos proporcionan conocimiento de aspect específicos de la persona, como son: nombre, edad, sex estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso, etc.

Datos Escolares

Son los relacionados con la preparación escolar del candida desde su inicio hasta su fin: si cursó la primari secundaria, bachillerato, profesional; dónde, cuándo, en q tipo de escuela, etc.

Experiencia Ocupacional

Proporciona una visión general de la experiencia del candida en el desarrollo de una actividad profesional, técnica o mano de obra; qué tiempo la ha desempeñado, qué otro tipo actividades ha tenido, dónde ha laborado, causas de renunci nivel ocupacional, etc.

Datos Familiares

Son aquellos que nos muestran la situación del candidato en su núcleo familiar, como son: número de hermanos, actividades y escolaridad de éstos, posición que ocupa entre ellos, contribución económica, referencias personales, etc.

Generales

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

El diseño de la solicitud estará determinado por las políticas necesidades de la empresa, y puede ser de diversas formas, amaños, etc.[17]

ntrevista Inicial

Para Gardos Espinosa, tiene la finalidad de corroborar los latos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el andidato y hacer un registro observacional de las conductas de ste. Durante su desarrollo se proporciona al candidato nformación con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, ueldo, etc. Si en la requisición se piden algunos documentos como itulo profesional, cartas de recomendación, cédula de vecindad, tc., éstas es la fase indicada para obtenerlos. Indudablemente

---

[17] Ibid, pp. 182-183

éste es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

Evaluación Técnica

Manifiesta Grados Espinosa, que todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado en forma adecuada. A estos conocimientos, adquiridos en algún plantel educativo, institución o empleo anterior, se les denomina experiencia técnica. Los candidatos recién salidos de algún centro profesional no han adquirido tal experiencia, pero sí tienen conocimientos que en un momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una labor. El psicólogo, dentro del proceso de selección, evaluará tales conocimientos mediante los instrumentos adecuados que él mismo diseñará. La evaluación técnica proporciona datos sobre este importante aspecto del candidato, de manera que sólo los mejores preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección.

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

'aluación Psicológica

Para Grados Espinosa, la etapa más importante de la selección ', indiscutiblemente, la evaluación psicológica. En ella se ıúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del ındidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que ıberán seleccionarse tomando en consideración los siguientes ıpectos:

- Nivel de aplicación
- Características del perfil
- Tiempo de aplicación
- Costo

Los tres niveles más importantes en el proceso de clutamiento y selección son los siguientes:

a. Nivel obrero u operativo
b. Nivel medio o mandos intermedios
c. Nivel ejecutivo o gerencial

Una batería de pruebas psicológicas incluye tres aspectos sicos:

Inteligencia

Se refiere la medición de la capacidad intelectual a través de los siguientes factores:

Factor general de inteligencia (factor G)

Factores específicos de inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.

Habilidad

Se refiere a la medición de las aptitudes de acuerdo con l
características del puesto.

Personalidad

Se refiere a la medición de los aspectos internos del suje
su relación con el ambiente; estos aspectos son: estabilid
emocional, motivación, juicio social, etc.

Antes de iniciar toda esta fase de selección, el psicólo
deberá tener planeado el lugar de aplicación, los materiales y
tiempo requeridos, con el fin de que el manejo de est
instrumentos sea secuencial.

Encuesta Socioeconómica

Declara Grados Espinosa, que ésta permite verificar de u
manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en l
que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los dat
proporcionados por el candidato en la solicitud y durante
entrevista inicial.

Es de suma importancia conocer el nivel económico d
solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relacion
familiares, las referencias personales y las de trabajo.

La estructura de la encuesta socioeconómica debe contempla

os siguientes puntos básicos:

Entrevista domiciliaria con el candidato investigado

Esto se hace con el fin de observar dónde y en qué condiciones habita; por ejemplo: si es casa propia o alquilada, qué tipo de construcción es, si cuenta con servicios de agua, luz, etc., tipo de mobiliario y en qué condiciones se encuentra éste; higiene, con quiénes vive, quiénes integran su núcleo familiar, cuántas personas dependen económicamente de él, y las condiciones en las que se realiza la entrevista.

Inclusive se pueden tomar fotografías de la casa en que habita el candidato, con el fin de ilustrar la fachada y apreciar si está en mal estado o en perfectas condiciones de mantenimiento.

Investigación de Referencias Ocupacionales

Se hace con la finalidad de investigar si el candidato trabajó realmente en las empresas que mencionó y desempeñó el puesto anotado y con el sueldo señalado en la solicitud. Así mismo, se investiga la honestidad, puntualidad, responsabilidad, capacidad para supervisar o, en su caso, recibir órdenes, etc. Además, se hace una investigación de antecedentes penales y de cartas de recomendación, si fueron solicitadas.

Toda la información obtenida debe estar respaldada por documentos que ratifiquen la veracidad de los datos.

Entrevista en la Selección

Dice Grados Espinosa, que la finalidad de la entrevista dentr del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenido en los pasos anteriores; es decir, a través del curriculum vitae la solicitud, los exámenes psicológicos, etc., información que deb ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poc claras. Además, sirve para profundizar la información relevant para el puesto en cuestión (en base al análisis de puestos), la qu muchas veces no es posible obtener sino mediante un entrevista adecuada. Así mismo, nos sirve para evaluar el grado d probabilidad de que el candidato se adapte y funcione adecuadament dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se quier cubrir. La información acerca de dichas caracteristica particulares -tipo de supervisión a que estará sujeto, clima d trabajo, políticas de la empresa, etc.- es proporcionada por e departamento requisitante y, aunque no son inherentes al puest vacante, si serán determinantes en cuanto al desempeño del titular.

Resulta de gran ayuda contar con una guía de entrevista, com un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y par garantizar una secuencia lógica en la misma.

ESTRUCTURA, TÉCNICAS Y TIPOS DE ENTREVISTA[20]

Refiere Grados Espinosa que en relación con la secuencia de la entrevista, se mencionan las etapas en las que se encuentra

---

[20] Ibid, pp. 186-190

vidida ésta:

Apertura

Es la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De este primer impacto depende muchas veces el transcurso de la entrevista.

Rapport

Es la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad. Como parte del rapport existen dos aspectos:

a. Approach

Es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo al tipo de entrevista y objetivo de la misma. Entre otras formas de marcas en esta distancia se encuentra el "tuteo" o, por el contrario, hablar de usted, la posición del escritorio en el lugar donde se realiza la entrevista, etc.

b. Empatía

Es la capacidad de sentir lo que otros siente, percibir lo que otros perciben, es decir, la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así lograr entenderla mejor.

Desarrollo

Es la parte central de la entrevista, en la que se obtie mayor información, sobre todo de tipo cuantitativo; esto e datos generales y escolaridad, principalmente. El tipo preguntas utilizadas en esta etapa son directas: "¿Dónde vi usted?"

Cima

En esta parte se obtiene información básicamente cualitati y, por lo tanto, más significativa. En este momento es may la intervención del entrevistado que la del entrevistador.

Aquí es conveniente investigar el área del concepto de mismo y metas. Las preguntas utilizadas son de tipo abiert "Platíqueme qué planes tiene para el futuro".

Cierre

Es un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevis está a punto de finalizar. Se puede preguntar al candidato no tiene algo más que agregar, o bien si no tiene alguna du que desee aclarar. Se puede decir, por ejemplo: "Ahora q estamos terminando ¿quisiera agregar alguna información?". importante recalcar que en cualquier caso debemos hacer sent al solicitante que la entrevista valió la pena.

Tomando en cuenta lo anterior, el objetivo que se busca a l

argo de la entrevista en la selección es obtener datos específicos el comportamiento del individuo, tomando como base las siguientes reas:

General

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

Escolar

Nos permite determinar qué calidad de enseñanza recibió el candidato, indicándonos el entorno sociocultural y económico en el que se desenvolvió.

Por otro lado, al investigar acerca de sus calificaciones nos podemos dar cuenta de cuáles son sus niveles de eficiencia y, más importante aún, cuáles son los niveles de exigencia a los que está acostumbrado. Otra información de utilidad es la referente a cursos que ha tomado el individuo: qué clase de cursos (relacionados con su profesión o bien diferentes, para contemplar su carrera en forma multidisciplinaria), duración, lugar donde los tomó, quién los pagó (la empresa o por propia iniciativa), etc.

Ocupacional

Esta área es de suma importancia, ya que permite determina cuál ha sido su desempeño, cuáles sus niveles de logro y la experiencia adquirida. Algunos de los datos, al igual que e las demás áreas, pueden encontrarse en la solicitud, y depend los objetivos que se tengan el indagar más al respecto durant la entrevista.

Entre los datos mencionados se encuentran: nombre de l empresa, fecha de ingreso, puesto desempeñado, ascenso obtenidos, jefe o jefes inmediatos, sueldo al ingresar y a salir, fecha y motivo de separación entre otros.

Concepto de sí mismo

Permite detectar qué imagen tiene de sí mismo el entrevistado ¿se autoevalúa?, ¿se sobrevalora? De esta manera se pued confrontar la coherencia que existe entre la descripción qu hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista.

Un ejemplo de pregunta empleada sería: "Para no inferir descríbame como es usted"; o bien, "dígame cuáles son su cualidades y defectos". En la práctica vemos que es dificí que las personas hablen de sus defectos y calidades, bien po el temor a ser rechazados o de parecer vanidosos.

Metas

Esta es un área de importancia substancial. Se obtiene

información de cómo intenta proyectarse hacia el futuro nuestro entrevistado. Esto se cuestiona a tres niveles: a corto, mediano y largo plazo. Así mismo, se investiga qué es lo que está haciendo para lograr sus metas y si éstas están planteadas objetivamente en relación con sus capacidades.

Familiar

Se investiga, por un lado, el núcleo social de origen: la familia, que es la que imprime la primera etapa de la educación, la que determina los valores y da dirección a los esfuerzos. En este punto se investiga al padre, la madre y los hermanos, informándonos de su edad, nivel de estudios, ocupación, etc.

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

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

Pasatiempos

Se investiga este aspecto con la finalidad de ver cómo utiliza el tiempo libre y si sus actividades son de tipo

individualista o involucra un grupo. Esta área nos perm ver tipos de personalidad, a que según los intereses que te el candidato serán sus pasatiempos, así como el grado coherencia entre éstos y las metas que persigue.

Salud

Se investiga, primeramente, qué enfermedades ha padecido aspirante y en qué etapa cronológica; si son tipi (sarampión, viruela, escarlatina, etc.), o son enfermeda que pueden haber dejado alguna secuela.

En segundo lugar, se investiga el estado de salud de familia. Si hay enfermedades hereditarias, causas de mue de los familiares, etc.

Las enfermedades vigentes se refieren a aquellas que se tie en la actualidad y son fácilmente verificables por medio examen médico. Este punto es importante tomarlo en cuenta, que puede ser un condicionante de ingreso a la empresa; decir que el solicitante podrá entrar a trabajar hasta demuestre que su estado de salud es el exigido por organización.

Existen varios tipos de entrevista, clasificándolas así:

- Entrevista directa
- Entrevista indirecta
- Entrevista mixta

ENTREVISTA DIRECTA

Para Grados Espinosa, es aquella en la que el entrevistador tiene una mayor actuación o desempeña una mayor actividad. Se realizan preguntas de acuerdo con interrogatorio previamente diseñado, las que van encaminadas a obtener información sobre áreas más específicas. Por lo tanto, las respuestas que se esperan son más cortas y concretas. Por ejemplo: "¿cuántos años tiene?", "¿qué puesto ocupa actualmente?", etc.

Esta entrevista es la que más se utiliza en la primera fase del proceso de selección, debido a las ventajas que presenta en cuanto a tiempo; además, sirve como filtro para ver qué candidatos cubren los requisitos mínimos para el puesto y, por lo tanto, pueden continuar a la siguiente fase del proceso de selección.

ENTREVISTA INDIRECTA

Dice Grados Espinosa, que en este caso, el entrevistado es el que toma la parte más activa, ya que el entrevistador formula preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas, con el objeto de señalar sólo el área que interesa, y dejando a aquél la iniciativa de que hable de ella en la forma en que quiera. Esta modalidad de entrevista requiere de un personal capacitado y, sobre todo, con experiencia.

El entrevistador no sólo tiene que atender a las respuestas

verbales del individuo, sino también observar cuidadosamente todas las reacciones que tenga el entrevistado ante las preguntas que se le formulan. Por reacciones se entiende a movimientos de las diferentes partes del cuerpo, gestos, cambios en el tono de voz y silencios excesivos, etc., así como el grado de coherencia entre las expresiones corporales y las verbales.

En este tipo de entrevista se utilizan más las preguntas exploratorias que las de verificación. Por ejemplo: "platíqueme sobre su familia", "¿que me podría comentar sobre su trabajo en la compañía X?", etc.

ENTREVISTA MIXTA

Para Grados Espinosa, esta modalidad es una combinación de la entrevista directa y la indirecta. Es conveniente en el inicio hacer preguntas directas, pero conforme se va desarrollando un clima propicio se le va dando la pauta al entrevistado.

Esta entrevista es la que más se utiliza en la selección de personal por la flexibilidad que permite, además de su economía en cuanto a tiempo y la gran información que se puede obtener por medio de ella.

Durante el curso de la entrevista el psicólogo deberá ser lo suficientemente hábil para no dejar caer el clima de confianza

tablecido en un principio. Esto puede lograrse de diferentes neras; es decir, existen ciertas tácticas de la entrevista que s permiten conservar la atención e interés del solicitante a lo rgo de ésta. Entre estas tácticas se encuentran las de: agrado-sagrado, confrontación, presión, eco, por qué, silencio, mn-hn, r mencionar algunas.

Por último, es conveniente citar los errores más comunes en e incurren los entrevistadores novatos, y aun los experimentados e se confían y descuidan aspectos vitales para el éxito de la trevista.

El error más conocido es el efecto de halo, es decir, la ndencia a sentir simpatía o antipatía por algún tipo de persona, n que exista una justificación objetiva para ello.

Otro error es el hacer entrevistas prolongadas, es decir, con s tiempo del fijado de antemano, de donde se puede inferir que se tuvo satisfaciendo más bien la curiosidad del entrevistador, que vertir en forma óptima el tiempo para conseguir la información seada.

Otro de los errores que se pueden cometer, es la falta de terés en algunos aspectos o momentos de la entrevista, dando como sultado un cúmulo de datos cuantitativos y un descuido total de s cualitativos. Debe recordarse que cada entrevistado es

diferente y, por lo tanto, cada entrevista debe ser tratada co única, individual y personal.

Uno más es el hecho de influir en las respuestas, lo que sinónimo de engaño; esto se debe a la necesidad que tiene entrevistador de que le contesta lo que él quiere escuchar.

Otros errores son: no aclarar en el momento la informaci qué se está recibiendo, hacer más de una pregunta a la ve interrumpir al entrevistado y exagerar la toma de notas durante entrevista.

Todos estos errores se deben tener presentes en el momento la entrevistas para tratar de no cometerlos o, por lo meno hacerlos lo menos posible. En este aspecto, una variab determinante es la experiencia que vaya adquiriendo entrevistador con la práctica.

En general, la entrevista proporciona datos de diversa indol acerca del sujeto, como son: personalidad, comportamient actitudes, intereses, etc., siempre y cuando se maneje en form adecuada. Si este instrumento se usa bajo tales condiciones ser más válido en cuanto a los datos que arroje, y esto se log mediante la experiencia, sagacidad y perseverancia del psicólog entrevistador.[21]

---

[21] Ibid, pp. 190-193

EXAMEN MEDICO

Indica Grados Espinosa que se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlos o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves. En ocasiones los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización, ya que ésta no podrá ingresar, como ya mencionamos, hasta que no solucione por cuenta propia aquellos problemas que pudieron haber sido detectados en el examen médico.

CONCLUSION

Para Grados Espinosa, ésta parte integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no aceptación del aspirante.

DECISION

Según Grados Espinosa, constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Dependiendo de la organización de la

empresa, quien toma esta decisión final podrá ser el jef directo, el jefe de personal o inclusive el dueño de la misma pero en todo caso, tal decisión deberá verse invariablemente apoyada po todo el proceso que conlleva la selección.

CONTRATACION

Termina diciendo Grados Espinosa, que ésta es la etapa qu formaliza la aceptación del candidato como parte integral de l empresa.[22]

---

[22] Ibid, pp. 193-194

CAPITULO III

MANUAL SOBRE TECNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

INTRODUCCION

El presente Manual trata sobre Técnicas de Reclutamiento Selección de Personal, siendo una actividad importante, debidc que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectivo puede ser en la contratación. El proceso que conlleva Reclutamiento y Selección de personal es importante porque, desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de l subordinados. Los empleados que no tengan las caracteristic pertinentes no se desempeñarán con eficacia, y por lo tanto, trabajo del gerente se verá afectado. Por ello, el momento pa rechazar a las personas inadecuadas es antes de que hay ingresado, no después. Una selección eficiente es importar debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados.

Este Manual ofrece a todas las personas que tienen cc función y/o atribución el Reclutamiento y Selección de Personal, análisis amplio y a conciencia de las técnicas esenciales para Selección de Personal, presentado en forma comprensible.

Al utilizar este Manual en la empresa, ésta tendrá seguridad de estar realizando un proceso técnico de Selección Personal, sobre bases sólidas, firmes y confiables.

Es por ello que se considera que el Manual descrito continuación redundará en beneficios, tanto económicos, como de calidad de los trabajadores que se seleccionen a partir de l lineamientos que aquí se detallan.

OBJETIVOS

- Ofrecer a profesionales, emprearios, Gerentes, Directores y todas aquellas personas que tienen relación con Reclutamiento y Selección de Personal, en empresas públicas o privadas, un Manual de Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal que les proporcionará destrezas, herramientas y técnicas que se necesitan para desempeñarse eficazmente en éstas áreas.

- Dar a conocer a todas aquellas personas que se relacionan con el Reclutamiento y Selección de Personal, los fundamentos teóricos de ésta.

JUSTIFICACION

Este Manual pretende servirle de guía a cualquier persona que tenga que ver con el proceso de Reclutamiento y Selección, entrevistas y contratación de empleados para una empresa.

Todas aquellas personas que se estén iniciando en la carrera de desarrollo de recursos humanos, encontrarán en este Manual una guía que los conduce paso a paso en el proceso lógico de selección de personal, y describe diferentes métodos y técnicas aplicables a todo tipo de compañías: Sociedad anónimas, corporaciones con ánimo de lucro o sin él, con sindicatos o sin ellos, grandes o pequeñas.

Asimismo, para los profesionales que ya han trabajado en este campo durante un tiempo, será una excelente guía para poner al día sus habilidades y conocimientos.

MANUAL SOBRE TECNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar ırgos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de ıformación, mediante el cual la organización divulga y ofrece al ırcado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende enar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un ıntingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente proceso de selección. Entre otras cosas, la función de ıclutamiento es la de suplir la selección de materia prima básica ıandidatos) para su funcionamiento.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a ıs necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la ıganización, en las actividades relacionadas con la investigación intervención sobre las fuentes capaces de ofrecer a la ıganización un número suficiente de personas, entre las cuales, ısiblemente, seleccionará las necesarias a la organización para la ınsecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene por ıjeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros ırticipantes de la organización.

La Selección de recursos humanos es la escogencia de la ırsona adecuada para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre

los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los carg existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar eficiencia y el desempeño del personal.

REQUISICION DE PERSONAL

Internamente la empresa puede manejar formatos que servir para llenar las plaza vacantes, la información de estos formatos recabada de la descripción de puesto. Preferiblemente son llenad por el jefe inmediato. El beneficio directo es la búsqueda d personal idóneo al puesto.

REQUISICION DE PERSONAL

Empresa contratante:_____

Nombre del puesto:_____

Descripción general de tareas:_____

Tarea más importante:_____

REQUISITOS:

1. Edad: No menor de:_____ No mayor de:_____
2. Sexo: Femenino:_____ Masculino:_____
3. Experiencia: Años_____ mínimo
   En puestos similares_____ En mismo puesto___
   Rama especial_____
4. Estudios: Mínimos_____
   Universitarios(carrera)_____
   Otros conocimientos deseables_____
5. Habilidades específicas al puesto dónde está ubica jerárquicamente ese puesto?
   Es necesario que posea habilidades ejecutivas?
   Número de personas a su cargo

). Características personales que debería de tener el candidato (agresivo, creativo, mano dura, amigable, etc.) Qué tipo de persona debería ser: Cómo le gustaría a usted que fuera el candidato?

'. Podría describir a una persona que haya tenido éxito en ese puesto? Cómo era él/ella? Qué era lo que a usted más le gustaba de esa persona?

). Qué no podría faltarle al candidato? Cuál es la característica más importante que debiera tener?

). Quién va a ser su jefe inmediato? Qué tipos de personas le agradan a él?

.0. Otros:
a) Idiomas_____
b) Vehículo propio_____
c) Viajar extranjero: Sí_____ No_____ Ocasionalmente_____
Interior del país: Sí_____ No_____ Ocasionalmente_____
d) Disponibilidad horas pico: Sí___ No___ Ocasionalmente___

'UENTES DE RECLUTAMIENTO

Luego que nos hemos familiarizado con las características del uesto, nos será más fácil determinar qué es exactamente lo que se ecesita. A continuación se presentan las fuentes más usadas y/o omunes de reclutamiento, la variación es en costo financiero y iempo.

PROMOCION INTERNA

'entajas:

Crea vacantes a niveles inferiores, mas fáciles de llenar.
Economiza tiempo y dinero.
Levanta la moral del empleado.
Revela talentos escondidos.

'esventajas:

Los Gerentes sienten que ya no pueden escoger a los que quieren.

- Los Gerentes se resienten con los empleados que buscan otros puestos.

- Se puede perder tiempo esperando el reemplazo.

INFORMACION VERBAL

Ventajas:

- Es económica.
- Es rápida.
- Las bonificaciones correspondientes levantan la moral de los empleados.

Desventajas:

- Se presta a acusaciones de descriminaciones si no se usa junto con otras fuentes.

LOS AVISOS O ANUNCIOS EN PRENSA

Ventajas:

- Llegan a muchas personas.
- Personal para banco de personal.

Desventajas:

- Son costosos.
- Si no son claros se perderá el tiempo entrevistando candidatos.
- Puede demorarse la ocupación.

AGENCIAS DE EMPLEO Y FIRMAS INVESTIGADORAS

Ventajas:

- Acceso a fondos comunes del mercado de trabajo.
- Pueden llenar rápidamente la plaza.
- Permite la confidencialidad.
- Evita pérdida de tiempo.

Desventajas:

- Pueden resultar caras.
- Si no es clara la requisición pueden enviar personal no calificado.

RECLUTAMIENTO DE UNIVERSITARIOS

ntajas:

Oportunidad de estructurar y desarrollar futura administración de la empresa.
Oportunidad de escoger a los estudiantes más brillantes.

sventajas:

Costosas.
Fatigante.
Debe evaluarse el potencial.

Con todas estas fuentes de reclutamiento no se debería tener cusa para encontrar a un candidato al puesto, sin embargo, si to pasara será porque las expectativas del puesto no son alistas. Todas las fuentes de reclutamiento son válidas, todo penderá de la situación y del puesto a ocupar. Antes de tomar en enta una de ellas se sugiere completar el siguiente cuadro:

ESTO A OCUPAR

FUENTE DE RECLUTAMIENTO	COSTO	TIEMPO

ENTREVISTA

TES DE LA ENTREVISTA

Luego del proceso de reclutamiento, se dispondrá de varios didatos que desean ocupar la plaza vacante, estos candidatos bablemente los ha preseleccionado a través de la currícula

recibida. Una cuidadosa atención a esta fase del proceso contratación tendrá como resultado una reunión más agradable eficaz con los candidatos y asegurará la elección del mej empleado posible.

Las Solicitudes de Empleo a llenar el candidato s importantes, es necesario que se revisen dichas solicitudes estudiar la posibilidad de cambio o de correcciones si así fue necesario.

En oportunidades se incurre en el error de copiar la de ot empresa, solamente por la razón de que ellos esa utilizan, y no hace el estudio necesario para determinar si es la que más acopla a nuestras necesidades.

En ocasiones puede tenerse dos solicitudes de empleo una ellas puede servir para un preentrevista informal, y de ser aspirante uno de nuestros candidatos, se le proporcionará formato más adecuado.

La información necesaria que deben tener las Solicitudes Empleo, es:

a. Información personal
b. Información familiar
c. Información educacional
d. Información laboral
e. Información referencial

- Espacios para fotografía, firma, observaciones del entrevistador y otros.

ASOS PREVIOS A LA ENTREVISTA

- **REVISE LA SOLICITUD O EL CURRICULUM VITAE**

  Nunca omita este paso, tómese el tiempo necesario para revisar los documentos, detalles que usted considere importantes resaltar posteriormente. Los minutos empleados en esta labor le ahorran quizá hasta horas posteriormente. Las dos razones para llevar a cabo esta tarea son: familiarizarse con el aspirante y sugerir preguntas al momento de llevar a cabo la entrevista.

ASOS BASICOS

- En ningún momento debe tratar preferencialmente las solicitudes y currícula que lleguen en papel especial o con colores llamativos o en papel perfumado.
- Esté atento a los espacios dejados en blanco, esto motivará a llenarlos al momento de la entrevista.
- Revise los antecedentes laborales, verifique que no existan lagunas de tiempo.
- Fíjese en los traslapes de tiempos.
- Atención a cualquier incongruencia.
- Analice la frecuencia en cambios de trabajo. No saque conclusiones prematuras, debido a que pueden tener válidas explicaciones.

g. En el aspecto sueldo, no lo tome a la ligera ni concluya qu una persona en el cual su último sueldo era mayor al qu solicita signifique un mal candidato.

h. Examine las razones por las cuales se retiró de sus empleo anteriores, esté listo para preguntar por las verdadera razones.

i. Cuando algo no esté claro para usted, puede preguntar por el significado de ciertos términos confusos.

j. Revise la solicitud o curriculum vitae en busca de "áreas de bandera roja", esto es cualquier área que no tenga sentido que usted se sienta confundido.

2. **DESTINE TIEMPO PARA LA ENTREVISTA**

El tiempo que ha de durar una entrevista es relativo en razón a la importancia que tiene el puesto para la empresa, perc nunca de la sensación de atender a un candidato apresuradamente o por salir del paso.

PREPARE EL AMBIENTE

a. Que sea en privado, esto es importante para poder hablar con libertad.

b. Que haya un minimo de distracciones. El teléfono personas que entran a su oficina, o los viajes mentales.

c. Permita que el candidato se sienta realmente cómodo. Si hubiera calor invítelo a quitarse el saco, si es una dama a dejar su bolsa, ofrezca una bebida, (la mayor parte de las

veces dirán que no), no fume, o coma durante la entrevista.

RCEPCIONES

"LA PRIMERA IMPRESION"

Esta es la manera más perjudicial y más común de formular nuestras ideas acerca de las personas. Si bien es cierto que la forma en que viste una persona es reflejo de su forma de pensar no necesariamente será la forma de trabajar. Usted conformará en el transcurso de la entrevista muchos factores pero nunca al primer vistazo.

"LOS RECOMENDADOS"

Cuando un solicitante viene recomendado por una persona de nuestra estima puede merecer una reacción favorable aun antes de conocerlo personalmente. Caso contrario si lo envía alguien con quien usted no simpatiza puede provocar una reacción desfavorable.

"DISONANCIA EN LAS RESPUESTAS"

Suponga que el candidato da una respuesta que usted no comparte o emite juicios no favorables a sus creencias, esto podría molestarle a tal punto de descartar al candidato, sin entrar a mayor detalles.

"LENGUAJE NO VERBAL"

No es suficiente formarse una idea sobre el candidato, debe

investigarse más profundamente, recuerde que para él es momento difícil, si tartamudea, o tiene un tip, o suda, mueve las manos, puede ser parte de ese momento dificí recuerde además que está en un ambiente extraño y para él es es un momento importante. La cronémica, se refiere al tiem que transcurre entre la pregunta y la respuesta, el tardar en contestar, no significa que el entrevistado sea lento.

5. **"ENDOCENTRISMO"**

Se refiere a utilizar nuestras normas, creencias y valor para juzgar y evaluar a otros. Otros valores pueden entrar juego, la universidad donde él estudió, las asociaciones a l que perteneció. También puede obrar negativamente si viene una empresa con la cual usted tuvo problemas, o de un lug que para usted no es bueno, etc.

LA ENTREVISTA

1. **ROMPEHIELO**

Utilice frases o ademanes que hagan que la persona se sien bien con usted, esto es básico porque recuerde, el candida permitirá que usted ingresa a su vida privada. Una sonris la autopresentación del entrevistador, un apretón de mano gestos y palabras de amabilidad; dan al candidato una bue imagen de la empresa y lo alientan a continur la entrevist Al inicio es conveniente iniciar la conversación con tem comunes: el tiempo, la situación geográfica de la empres

palabras de aliento, dar un esbozo de lo que será la entrevista, dar las gracias por haber venido a la entrevista inician un clima de empatía.

2. **ESCUCHE ACTIVAMENTE**

Al hacerlo estaremos comprendiendo al entrevistado e hilvanando sus comentarios y respuestas, además haremos que él se sienta cómodo y nos permitirá conocer detalles de su vida.

Pasos para escuchar activamente:

a. Hable menos y escuche más. No hable más de un 30% de la entrevista.

b. Haga resúmenes periódicamente. En algún momento detenga la conversación y diga: "Voy a ver si le entendí esa parte", y explique lo que usted creyó del asunto en mención.

c. Evite distracciones. El teléfono, visitas, otros aspirantes, evite los viajes mentales, si el aspirante no dice algo interesante para usted, es porque quizá no se lanzó la pregunta adecuada. Si es algo irrelevante para la entrevista tome de nuevo el control de la situación.

d. Utilice la información espontánea. Esté atento a todo lo que diga el entrevistado, quizá sea información valiosa que usted no pidió pero que él se la está brindando.

e. Suprima los pensamientos etnocéntricos. No permita que lo invadan.

f. Aproveche la velocidad del pensamiento. Usted puede pensar a 400 palabras por minuto y hablamos a 125 por minuto, ese

espacio puede servir para:

- Analizar lo que dice el candidato
- Relacionar a las palabras o hechos anteriores.
- Observar el lenguaje no verbal
- Tomar notas

EL LENGUAJE CORPORAL

No siempre nuestros patrones personales en gestos so utilizados por todas las personas, existen según las cultura gestos que varían su significado. Esté atento a cierto movimientos que causan confusión, nerviosismo, o afirmación, en e transcurso de la entrevista usted podrá confirmar o desvirtuar sus razones.

ESTIMULAR AL CANDIDATO A QUE HABLE

En oportunidades será necesario estimular al entrevistado, la técnicas más comunes son:

1. La repetición, dar el pie en las últimas palabras e invitarl a seguir hablando del tema.
2. Hacer resúmenes, esto permite confirmar lo que usted entendió, y que el entrevistado continúe.
3. Empleo de frases neutras: Comprendo, Entiendo, Mu interesante, No lo sabía, etc. Tome en cuenta que ninguna d estas frases debe demostrar acuerdo o desacuerdo, simplement indican interés y comprensión.
4. Lenguaje corporal. Asentir la cabeza, mirarlo a los ojos,

acercarse, inclinarse, sonreir; demuestran interés e invitan a seguir.

- Silencio. Si no tiene pregunta, y luego que el entrevistado termine de hablar, cuente mentalmente hasta cinco. La mayoría de personas continuarán hablando antes de que usted finalice de contar. El silencio transmite claramente que se desea más información.

IPOS DE PREGUNTAS

- **PREGUNTAS CERRADAS**

  Son las que se contestan con una sola palabras (Si - No). Trate de no presentar demasiadas opciones.

- **PREGUNTAS DE SONDEO**

  Permiten al entrevistador sondear más a fondo en determinada cuestión. ¿Por qué?, ¿Cuál fue la causa?, ¿Qué sucedió entonces?, son algunos ejemplos.

- **PREGUNTAS HIPOTETICAS**

  Situaciones ficticias que permiten anticiparnos a situaciones futuras: ¿Qué pasaría si usted...? ¿Cómo manejaría una situación...?, etc.

- **PREGUNTAS INTENCIONADAS**

  Son las que obligan l candidato a responder directamente.

5. **PREGUNTAS CAPCIOSAS**

Estas implican que no hay sino una sola respuesta correcta "Cuando estudiaba, ¿perdía el tiempo tomando clases de músic o pintura? "Usted se propone terminar sus estudios, ¿Verdac

6. **PREGUNTAS ABIERTAS**

Son las que no pueden contestarse con un si o un no, este ti de preguntas dan lugar una respuesta larga.

SOLUCION A CANDIDATOS QUE PRESENTAN PROBLEMAS

DEMASIADO TIMIDO O NERVIOSO

Guíelos lentamente, ensaye preguntas cerradas, sencillas relacionadas a lo que le es familiar y fácil de contestar, use tono de voz suave y familiar, un lenguaje corporal positivo palabras estimulantes, permiten demostrar que usted está interesa en lo que él dice.

DEMASIADO LOCUACES O HABLADORES

Demuestre que es usted el que tiene control sobre entrevista, corte sutilmente en los momentos en que usted conside que se sale del tema el entrevistado.

DEMASIADO HOSTILES

Tranquilícelo, demuéstrele serenidad, gánese su confianz ofrézcale algo de beber, trate de averiguar qué es lo que mantiene en ese estado.

DEMASIADO EMOTIVOS O TURBADOS

Si la persona llora en su oficina, muéstrele comprensión, no compasión, ofrezca ayuda, dígale e si desea le puede dar unos minutos fuera de su oficina para serenarse. En algún caso raro, será necesario aplazar la entrevista.

DEMASIADO DOMINANTES

Esto sucede cuando se empieza a entrevistar normalmente. Controle la situación, no perita que evadan las preguntas, controle el tiempo, no deje que divaguen y siempre recuerde que usted es el que entrevista y el que menos debe hablar.

GUIA DE LA ENTREVISTA

1. **ESTABLEZCA EL MODELO**

   Desarrolle un sistema que refleje el estilo y la personalidad de usted y la imagen de la empresa.

2. **ROMPA EL HIELO**

   Los minutos que empleó en esto, darán confianza al entrevistado y permiten conocerlo realmente.

3. **ESCOJA CON CUIDADO SU PRIMERA PREGUNTA**

   Una pregunta abierta siempre es adecuada e invita a que el entrevistado se exprese más.

4. **ESCUCHE ACTIVAMENTE**

   Ponga en práctica los ejercicios, se sorprenderá de todo lo positivo que sacará.

5. **TOME NOTAS**

Haga breves apuntes cuando lo considere necesario, al retirarse el candidato, desarróllelas.

6. **PRACTIQUE E LENGUAJE CORPORAL**

Haga uso de gestos que estimulen al entrevistado y que permitan que se sienta cómodo.

7. **ESTIMULE AL ASPIRANTE A QUE HABLE**

Repetición, resúmenes, frases estimulantes y silencios, inducen a hablar.

8. **CONSIDERE LOS TIPOS DE PREGUNTAS**

Son seis: abiertas, cerradas, de sondeo, hipotéticas, capciosas e intencionadas. Las más eficaces son las abiertas y las hipotéticas.

9. **AJUSTESE AL CANDIDATO**

Adopte la actitud adecuada según sea el candidato a entrevistar.

10. **PLANIFIQUE LA ENTREVISTA EN GRUPO**

Prepara a los entrevistadores, modere sus intervenciones.

<u>ERRORES MAS COMUNES AL ENTREVISTAR</u>

1. Interrumpir al candidato cuando dice algo que viene al caso.
2. Manifestar acuerdo o desacuerdo.
3. Empleo de terminología que desconozca el candidato.
4. Leer la solicitud.
5. Compararlo con el empleado actual, con el anterior o con usted mismo.

Hacer preguntas que no tienen relación con el tema.

Tratarlo con altivez.

Hablar de sí mismo.

Contratar a alguien por el hecho de llenar una plaza.

- Burlarse o jactarse de la forma de entrevistar de otra persona.

FINALIZAR LA ENTREVISTA

Prepare al candidato, diga algo como: "Y bien ya para terminar...", "En conclusión..."

Cierre la solicitud.

Ponga el lápiz a un lado.

Dé las gracias a la persona, aunque para usted no sea de su agrado, recuerde que usted representa a la empresa y da una imagen.

Dígale que puede llamar o el siguiente paso a seguir, etc.

De ser posible acompáñelo a la puerta de s oficina.

Luego que el candidato se ha marchado, usted podrá desarrollar ntos importantes de la entrevista, en ellos destaque las alidades y aspectos negativos, sea lo más imparcial del caso. Es portante realizar este paso luego que ha salido el candidato, de contrario podrían olvidarse detalles importantes de la trevista.

LA ELECCION FINAL

La elección final debe tomarse en gran parte la entrevista, algunos casos se acostumbra a tener otras entrevistas posterior para detallar el puesto, en otros casos se recurre a las bateri de pruebas psicométricas. Lo anterior depende la empresa en la q usted labora.

FACTORES A TOMAR EN CUENTA

1. Repase los objetivos
2. Vuelva a leer la descripción de puesto, para estar totalmen seguro.
3. Repase el historial, cartas,títulos, diplomas.
4. Evalúe las reacciones de los solicitantes.
5. Compara el lenguaje corporal.
6. Tome en cuenta las aspiraciones salariales.
7. Evalúe las razones por las cuales se retiraron del pues anterior.
8. Considere el potencial del aspirante.

REFERENCIAS

El uso de las referencias, especialmente de los emple anteriores, que deben tomarse en cuenta son:

1. Saque las referencias de manera uniforme, no escoja grupos sectores.
2. Si en caso fueran negativas, prepare toda la evidencia c caso.

En la solicitud, debe incluirse la autorización para sacar referencias.

Cuestione la validez de los comentarios que le den.

Tenga cautela cuando interprete el tono de voz, el silencio o las reticencias.

Si es posible dé la oportunidad, éticamente de refutar al solicitante las referencias desfavorables.

Si es posible saque dos referencias anteriores.

La persona que saque las referencias, debe ser de confianza y capacitada para realizar esta labor.

No asuma que un choque de personalidades halla sido culpa del aspirante.

- El hecho de un despido no necesariamente es sinónimo de un mal trabajador.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Arthur, Diane — **Selección Efectiva de Personal.** (Grupo Editorial Norma). p. 25.

2. Chiavenato Idalberto — **Administración de Recursos Humanos.** (McGrawHill/Interamericana de México, S.A. de C.V). p. 276.

3. Chiavenato Idalberto — **Introducción a la Teoría General de la Administración.** (Tercera Edición. McGrawHill). p. 28.

4. Dessler, Gary. — **Administración de Personal.** (Prentice Hall, 4a. Edición). p. 02.

5. Dorsch, Friedrich — **Diccionario de Psicología.** (Barcelona, Editorial Herder, 1981). p. 1019.

6. Grados Espinosa, Jaime A. — **Inducción, Reclutamiento y Selección.** (Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V. México, D.F.) p. 179.

7. Koontzl O'Donnell — **Administración.** (8a. Edición, McGrawHill). p. 100.

8. Reyes Ponce, Agustin — **Administración de Personal.** Primera Parte, Editorial Limusa, 1987. p. 245.

9. Robbins, Stephen P. — **Administración, Teoría y Práctica.** Cuarta Edición, 1995. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. p. 697.

10. Schultz, Duane P. **Psicología Industrial**. (Tercera Edición. McGrawHill). pp. 07-10.

ANEXOS

NIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
SCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
NVESTIGACION: UNA PROPUESTA SOBRE TECNICAS
E RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
NTREVISTADORA: HEIDI ALDANA

ENCUESTA A REALIZAR EN VARIOS BANCOS DEL SISTEMA

FECHA: _____

1. Para usted cuál es el objetivo general en el Reclutamiento y Selección de Personal? _____

2. Cuál considera usted el método más adecuado para reclutar personal? _____

3. A su criterio qué debe contener un anuncio publicado en cualquiera de los diarios? _____

4. Cómo selecciona los currículos de las personas que aplican para determinado puesto? _____

5. Qué pruebas le resulta más efectivas realizarle a los candidatos? _____

6. A qué le da más importancia, a las pruebas psicométricas o a las técnicas y por qué? _____

07. Qué importancia tiene para usted la entrevista en el proces de selección? _____

_____

08. A qué paso del proceso de selección le da más importancia porqué? _____

_____

_____

09. Qué preguntas haría usted en la entrevista inicial? _____

_____

_____

_____

10. Qué importancia tiene para usted la entrevista socioeconómica en el proceso de selección? _____

_____

_____

11. A su criterio qué tipos de profesionales sería el más adecuad para realizar el proceso de Reclutamiento y Selección d Personal?

_____

_____

12. Quién toma la decisión final para seleccionar al candidato?

_____

_____

13. Si 3 candidatos obtuvieron calificaciones iguales o similares qué aspectos analizaría en los expedientes de los candidato para tomar la decisión final? _____

_____

_____

14. En el Reclutamiento y Selección de Personal, qué papel juegan los factores Económico y de tiempo para lograr la eficacia del mismo?_____

_____

_____

15. Cuáles cree usted que son las técnicas más adecuadas para recolectar información para realizar una buena selección de personal?_____

_____

_____

16. Cuál cree usted que sería el proceso más eficaz para realizar el proceso de Selección?_____

_____

_____

_____

_____

Por favor use el espacio siguiente si usted desea hacer algún comentario adicional:

_____

_____

_____

_____

INDICE GENERAL