

# TRABAJO INTEGRADOR FINAL



UNIVERSIDAD DEL NORTE SANTO TOMAS DE AQUINO

FACULTAD: Ciencias de la Salud

CARRERA: Licenciatura en Psicología

TITULO: “La importancia de la  
**ENTREVISTA LABORAL** en el  
**Proceso de Selección de RR.HH”.**

ALUMNA: Venecia, María Silvana

DOCENTE A CARGO: Lic. Eliana Posleman

Año 2018



ÍNDICE

---

<b>1 –INTRODUCCION</b>	<b>4</b>
<b>2- PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS</b>	<b>5</b>
<b>3- MARCO TEORICO</b>	<b>6</b>
<b>Capitulo 1</b>	<b>6</b>
3.1 Que es la evaluación. Definición	6
3.2 Evaluación psicolaboral en la Selección de personal	9
3.3 La entrevista en la evaluación laboral	12
3.3.1 Tipos de entrevistas en selección de personal	12
3.3.2 Características de las entrevistas laborales	15
3.4 Aspectos a tener en cuenta al armado del cuestionario	17
3.5 Analisis de la entrevista	22
3.6 Características del informe laboral	23
<b>Capitulo 2: Herramientas previas a la realización de la entrevista</b>	<b>26</b>
3.7 Perfil	26
3.8 Análisis y descripción de puestos	27
3.8.1 Análisis del puesto	27
3.8.2 Descripción de puestos	27
3.8.3 Definicion y diferencia entre tarea y puesto	28
<b>4- METODOLOGIA</b>	<b>29</b>
4.1 Tipo de enfoque y estudio	29
4.2 Procedimiento y técnicas de recolección de datos	29
4.2.1 Procedimiento	29



<b>5- RESULTADOS OBTENIDOS</b>	<b>36</b>
5.1 De la entrevista	36
5.2 Técnica proyectiva utilizada: persona bajo la lluvia	37
<b>6- CONCLUSION</b>	<b>38</b>
<b>7- PROPUESTAS</b>	<b>40</b>
<b>8- BIBLIOGRAFIA</b>	<b>42</b>
<b>9 - ANEXOS</b>	<b>44</b>
9.1 Diagrama de flujo del proceso de seleccion	44
9.2 Analisis del puesto. (herramienta basica para la gestion de RR.HH)	45
9.3 Perfil del puesto	46
9.4 Descripción del puesto	47
9.5 aplicación del analisis y descripcion del puesto de trabajo	51
9.6 Test importantes en selección de personal (acompañan a la entrevista)	52
9.7 Clasificacion de los test	52
9.8 Clasificación y uso de los test según variables especificas	53



## 1 -INTRODUCCION

---

El Trabajo Integrador Final (TIF) se desarrollo en una empresa prestadora de servicios sociales, ubicada en San Miguel de Tucumán. Su abordaje fue desde el Área de la Evaluación Psicológica específicamente en el Ámbito Laboral.

Para el desarrollo de este trabajo dinámico se necesito el conocimiento teórico adquirido en el proceso académico, conjuntamente al desarrollo de las Prácticas profesionales Supervisadas (PPS). Instancia necesaria para la graduación.

La Evaluación Psicolaboral no es solamente una instancia binaria de decisión al estilo pasa o no pasa sino que se puede constituir en una herramienta confiable para facilitar la inserción del nuevo empleado.

La selección de personal debe realizarse sin perder de vista **la Visión, la Misión y los Valores de la organización**. De este análisis global se determinaran las necesidades al momento de la incorporación de empleados y el correspondiente perfil.

En función de lo expuesto y a fin de destacar la importancia de la **Entrevista Laboral** en el proceso de selección, es que considero oportuno destinar un capitulo al mismo y en el siguiente mencionar las herramientas necesarias que requiere el psicólogo a fin de llevar a cabo este proceso (perfil, descripción de puesto de trabajo y perfil de la empresa).



## 2- PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

---

Para las organizaciones las personas que las integran forman parte de lo que se llama desde el punto de vista técnico, “capital humano”, al cual es necesario dotarlos de un buen clima laboral, su formación y capacitación permanente como uno de los lineamientos, donde no se debe perder de vista las actividades que la empresa lleve adelante a fin de generar un ambiente adecuado de trabajo. En este sentido no me refiero tan solo a las políticas de higiene y seguridad sino en una concepción global del concepto organizacional.

En este contexto el proceso de búsqueda de talentos adquiere un valor estratégico, puesto que el mismo es una de las herramientas que cuentan las organizaciones para la formación de su plantel de trabajo.

El proceso de búsqueda de personal se desarrolla en sucesivas etapas, de las cuales en este trabajo me centrare en la etapa de la Entrevista Laboral, en los siguientes aspectos:

- La importancia de la entrevista laboral
- Contrastar el rol del psicólogo desde lo teórico a lo práctico.
- Describir la relación que se plantea entre el entrevistado y el psicoevaluador.
- Analizar los aspectos fenomenológicos del entrevistado al momento de la entrevista.
- Explorar y verificar la importancia de aspectos de procedimientos y formales de la entrevista.

El propósito del mismo está orientado a verificar los objetivos señalados mediante la elaboración de un trabajo de investigación, desde la perspectiva de la Psicología Laboral, aplicando la conjunción de los conocimientos adquiridos durante la formación académica, junto con las prácticas profesionales y experiencias realizadas en la prestadora de servicios sociales.



### 3- MARCO TEORICO

#### CAPITULO 1

---

#### 3.1 QUE ES LA EVALUACIÓN. DEFINICIÓN

---

El **diagnostico psicológico** se entiende actualmente como un proceso, ello supone la inclusión de una serie de fases. Es un encuentro interpersonal de características específicas, en el cual un sujeto o grupo de sujetos realiza una demanda y un técnico o evaluador se compromete a satisfacerla.

Existe en dicho encuentro, roles relativamente bien definidos que modulan esta forma peculiar de contacto interpersonal, diferenciándolo de otro tipo de relación.

Valentina Cabello de Rodríguez, psicóloga clínica y docente universitaria, afirma: “el Psicodiagnostico en la práctica actual implica más que hacer un informe, es lograr mediante la integración de aspectos clínicos, técnicos y teóricos, una descripción de la personalidad, de sus ajustes al medio, de su dinámica interna, con una visión pronostica”.

Helena Lunazzi, psicoterapeuta (1991) plantea que “el Psicodiagnostico, es la construcción de un campo de conocimientos. Es la puesta en marcha de un proceso de investigación, utilizando entrevistas y técnicas de exploración psicológicas, para dar respuesta a la demanda. Los ámbitos de demanda pueden ser: clínico, laboral, forense, educacional.

El dispositivo Psicodiagnostico registra y promueve ciertos trazados específicos de cada subjetividad. La subjetividad hará letra en el Psicodiagnostico, escucharemos un habla que marcara palabra, para hacerse reconocer en su singularidad y diferencia. Requeriremos de formación teorica-clinica sobre las



## TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

estructuras mentales, las organizaciones cognoscitivas y defensivas, la cualidad de vínculos y relaciones objétales.

Nos enfocaremos en lograr un saber acerca de esa persona, grupo, o familia reconociendo las limitaciones y la validez de ese saber ya que como evaluadores, somos sujetos de la validez de ese saber, al que debemos procurar acercarlo al conocimiento científico, con sus resguardos metodológicos, de verificación y transmisión”.

Renata Frank de Verthelyi es quien propone en 1988 **reemplazar** el término **Psicodiagnostico** por el de **Evaluación Psicológica**. “pensamos que es un término más amplio que implica pasar de un modelo medico centrado en la psiquis individual y en el mundo interno del sujeto, ha examinar la interacción dinámica de lo intrapsíquico, lo interpersonal y lo social, determinando problemáticas, más que definiendo estructuras.

La **evaluación psicológica** es un proceso que consiste en la recopilación de información relativa a comportamientos, funcionamiento cognitivo, estados emocionales y estilos relacionales de una persona.

La información recogida se integra, contrasta, selecciona y procesa en sucesivos pasos hasta convertirla en una descripción significativa del funcionamiento psicológico y capacidades de la persona en determinadas áreas y ayuda a predecir el comportamiento y funcionamiento en el futuro del evaluado.

Los conceptos de Evaluación, Psicodiagnostico o Diagnostico Psicológico, son equivalentes, aluden a un proceso mediante el cual se accede al estudio de las características psicológicas de un sujeto, en un determinado contexto y con unos objetivos concretos.

En la actualidad el Psicodiagnostico o Evaluación Psicológica se aplica en nuevos contextos: en el ámbito laboral, educativo, jurídico.



## TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

El Psicodiagnostico, supone una serie de fases, donde se puede diferenciar al menos tres:

- Entrevista inicial o primer contacto con el paciente:

Puede surgir del llamado del paciente o el pedido de un profesional para realizar un estudio a un determinado paciente. De acuerdo a los objetivos del estudio serán los requerimientos técnicos que se adaptaran para cumplir con la finalidad para la cual ha sido realizado.

Resulta necesario el establecimiento del rapport entre el psicólogo con el sujeto, Así el entrevistador podrá planificar la batería que utilizara, su secuencia y la cantidad de encuentros que tendrá el proceso.

- El segundo momento: evaluación psicológica, registros y observaciones

Los registros son herramientas organizadas para recoger información y datos relevantes sobre una situación o problema y son de importante ayuda para el evaluador.

La evaluación puede desarrollarse mediante la aplicación de test que requiere el esfuerzo del evaluado.

Esta batería de técnicas compuestas por test psicológicos y técnicas seleccionadas permitirán al profesional poder llegar a establecer luego de un análisis de los mismos un diagnostico. (VER ANEXO 9.6, 9.7, 9.8)

- La tercera fase: informes de devolución.

En la devolución oral, el psicólogo deberá proporcionar la información de una manera dosificada, comenzando por los aspectos positivos y menos ansiogenos.

Luego se da la redacción del informe escrito, cuyo contenido y modalidad depende de quién lo haya solicitado y sobre los puntos específicos que nos solicitaron.



En este proceso **el Rol del Psicólogo** consiste en ser:

- facilitador: del proceso y comunicación interpersonal motivando al entrevistado para que se involucre en la relación de investigación.
- orientador: deberá tener la capacidad para orientar al entrevistado a través del análisis y la reflexión de las distintas situaciones que deba atravesar durante la entrevista.
- mediador y conciliador: entre los evaluados y la organización, donde sus acciones estarán orientadas a la resolución de potenciales conflictos que tengan las partes y trabajara a fin de lograr acuerdos sensatos para las mismas.

### 3. 2 EVALUACIÓN PSICOLABORAL EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

---

Es un proceso dado que está formado por un conjunto de actividades previstas e interrelacionadas y se da en un marco de secuencial búsqueda de un objetivo preestablecido, donde el psicólogo valora las capacidades laborales de un empleado actual o futuro en relación con el perfil del puesto de trabajo y con la cultura de la organización, su idiosincrasia, los estilos y practicas más habituales.

Es decir al hablar del perfil de la organización estamos hablando de la cultura organizacional.

“La evaluación psicolaboral es una herramienta que facilita la selección, promoción y reubicación del personal de una organización”. (Albajari, Mames, 2006).

El **objetivo** es lograr visualizar si el candidato posee las habilidades para cumplir con el trabajo al que aspira.

En la búsqueda de lograr información de carácter cualitativo y cuantitativo, el evaluador deberá adecuar su modalidad de trabajo.



## TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

Este tipo de evaluaciones tiene el carácter de una demanda indirecta, que no está generada por el postulante, y su cumplimiento obedece a uno de los tantos requisitos que forman parte de la preselección.

En determinados casos la ansiedad y resistencia del postulante llevan al psicólogo a tener que instrumentar acciones que generen un clima agradable para que la persona fluya de la mejor manera en la entrevista.

En esta etapa de evaluación tanto el entrevistado como el entrevistador, sufren efectos en sus conductas que influyen en el rendimiento y en la calidad de la producción de las partes.

Para el postulante el psicólogo está colocado en el lugar del empleador, lo que lo lleva a enfrentarse a una situación particularmente ansiógena y persecutoria, ya que las pruebas evaluatorias le son impuestas.

El postulante es explorado en aspectos de su personalidad y de cuyo resultado dependerá su acceso al puesto o la promoción del mismo.

Es necesario que el psicoevaluador cuente con una formación clínica y psicopatológica para poder tener una primera información de la personalidad del evaluado y luego realizar su adecuación al ámbito laboral donde se desenvolverá el postulante.

De esta manera se estará evitando posibles problemas laborales que pudieran surgir de la organización hacia el potencial trabajador o viceversa.

Es importante considerar en este momento las diferencias conceptuales entre competencias, capacidades y habilidades.

**Competencia** es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, la competencia laboral constituye una capacidad real y demostrada de realizar una tarea.



## TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

Es una característica subyacente al individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o una situación. (Mc Clelland, David, 1999)

Siguiendo a Spencer & Spencer, las competencias son, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.

Para Spencer & Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management.

Las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos

En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior.

Al concepto de **capacidad** lo podemos entender como saberes aplicados a determinadas situaciones, lo que intenta el psicólogo a lo largo de su trabajo es predecir la capacidad aplicada y potencial del evaluado en determinadas situaciones. Capacidad entendida como “saber hacer”.

**Las Habilidades** son las capacidades prácticas que hacen referencia a formas de abreviar procesos intelectuales o mentales.



### 3.3 LA ENTREVISTA EN LA EVALUACIÓN LABORAL

---

El objetivo principal es conocer y evaluar las cualidades, capacidades e intereses del postulante, que aspira a acceder a un determinado puesto de trabajo.

Se busca evaluar, si las características que forman parte de la dimensión de la personalidad del entrevistado se adecuan al perfil del puesto de trabajo vacante o el puesto que la organización está buscando cubrir mediante una promoción (empleado interno).

Las variables más frecuentemente evaluadas:

- variables cognitivas o de rendimiento intelectual: centrado en variables como inteligencia en general, memoria de corto y largo plazo, velocidad de ejecución, precisión, capacidad de organización, planificación, atención, concentración y tipo de pensamiento. Su evaluación depende del tipo de tareas a realizar y casi siempre varían de acuerdo al puesto si es de alto mando o son puestos operativos o de más baja calificación profesional.

-variables de personalidad laboral: son las más frecuentemente evaluadas, e incluyen la mayoría de las características de personalidad, vinculadas a su trabajo. Se observan aspectos adaptativos, lo que tiene, lo que sabe hacer y lo que sabe hacer bien.

Además se evalúan aspectos como autonomía, liderazgo, el control de los impulsos, la tolerancia a la frustración, capacidad de autocontrol y capacidad para trabajar en equipo.

#### 3.3.1 TIPOS DE ENTREVISTAS EN SELECCIÓN DE PERSONAL (SEGÚN EL MOMENTO).

---

Considerando el momento temporal, a lo largo del proceso de selección, en el cual se realiza la entrevista, se pueden distinguir distintos tipos:

- Entrevista de información-recepción,



## TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

- **Entrevista de selección propiamente dicha, y**
- Entrevista de contratación.
  
- **Entrevista de información-recepción**

Cuando se efectúa suele ser la primera entrevista a la que se tendrá que enfrentar. Es colectiva, y en ella se convoca a los candidatos que han sido preseleccionados a través de su curriculum en grupos de aproximadamente quince personas.

Se suele realizar en horas no laborables para que puedan acudir aquellos candidatos que trabajan. En la mayoría de las ocasiones se realiza en la misma sesión de aplicación colectiva de pruebas.

Los objetivos que persigue el seleccionador con este tipo de entrevista son presentar directamente la empresa a los candidatos, conseguir que ellos se presenten a la empresa, y recoger información acerca de ellos

. Habitualmente, según van llegando los postulantes se les entrega una 'hoja de solicitud' para que la rellenen. Después se realiza una presentación de la empresa y el puesto que se desea cubrir, sin ofrecer mucha información para que los candidatos puedan realizar preguntas.

Posteriormente son los candidatos los que se presentan indicando su nombre, estudios, experiencia profesional y lo que les ha llamado su atención sobre la oferta de empleo.

El paso siguiente consiste en preguntar a los candidatos si tienen alguna pregunta que realizar. Al preguntar pueden manifestarse las motivaciones que les mueven, de carácter más intrínseco y/o extrínseco.



TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

INTRÍNSECOS	EXTRINSECOS
<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Qué tareas se realizarían en el puesto?</li><li>- ¿En qué departamento se integrará la persona seleccionada?</li><li>- ¿Qué formación se recibirá?</li><li>- ¿Con quién se trabajaría?</li><li>- ¿Qué promoción habría?</li><li>- ¿Se prevé algún plan de carrera?</li><li>- ¿Se impartirá formación al seleccionado?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Dónde se trabajaría?</li><li>- ¿Cuál sería el horario?</li><li>- ¿Con qué tipo de contrato?</li><li>- ¿Qué sueldo está previsto?</li><li>- ¿Qué beneficios extra salariales?</li></ul>

El objetivo que persigue el entrevistador es observar el tipo de preguntas que le realiza cada candidato, cuáles inician antes y cuáles predominan más.

Con todo ello infiere que tipo de necesidades pretende cubrir cada uno de ellos. Cuanto más se rija un candidato por factores extrínsecos, más posibilidades existen que el candidato se vaya a otra empresa.

Finalmente se les informa del calendario de sesiones en el proceso de selección.

**- Entrevista de selección propiamente dicha**

La selección de personal, es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto en particular que debe ser enunciado con anticipación para que lleguen las personas calificadas a obtenerlo, la organización debe buscar a sus candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos.



## TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

Es la más usual, y dentro de ella estarían los distintos tipos que se señalan más adelante al hablar de las características de las entrevistas laborales. (en función de la estrategia utilizada).

### - **Entrevista de contratación**

Una vez realizadas todas las fases del proceso de selección (reclutamiento, aplicación y corrección de pruebas, entrevistas, etc.), y tomadas las decisiones oportunas en cada una de las fases, se suelen presentar tres candidatos finales al directivo que ha solicitado cubrir el puesto. Este directivo será la persona que tome la decisión final, entrevistará a esos candidatos y elegirá uno. Es la entrevista final, la de contratación.

### 3.3.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS ENTREVISTAS LABORALES:

- **Son ansiogenas:** por ser vividas como una situación de prueba y de cuyo resultado dependerá el acceso a un puesto de trabajo.
- **Son de un carácter unidireccional:** dado que el postulante considerado concurre a la misma para cumplir con un requisito exigido por la organización.
- La entrevista más adecuada en el área laboral es la **entrevista semidirigida**. Bajo condiciones pautadas por parte del profesional.
- **Las experiencias de las partes involucradas:** puede resultar determinante y colaborar al éxito de la entrevista.
- **Altamente comunicacional entre las partes:** A través de los primeros contactos se podrá inferir si los postulantes son demasiados formales y distantes, o por el contrario se podrán conducir con mayor espontaneidad o con excesiva confianza, el lenguaje corporal también le brinda información al profesional.
- Necesidad de **Adaptación del lenguaje, su calidad y tipos de preguntas:** al nivel socio-cultural del postulante, ya que la idea es que



## TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

comprenda el propósito e importancia que tiene la evaluación. A la que será sometido.

Las preguntas deben ser adecuadas para lo que se quiere indagar, es necesario conocer características de la personalidad del entrevistado, como el manejo de sus emociones o la relación con su entorno. Su modalidad de vinculación.

La **consigna de trabajo** “nosotros para evaluarlo tenemos que conocerlo/a y una forma de conocerlo/a es que nos hable de usted”. Ejemplo: “nos sería útil conocer su trayectoria educacional y laboral, ¿Qué lo llevo a postularse en este cargo?, ¿Cómo llego hasta la empresa?.

- Es **una situación altamente interrelacional** donde, el fenómeno de la transferencia y contratransferencia adquieren relevancia.

La *transferencia* mostrara la posible modalidad de interacción que va a tener el postulante. (Una relación de sumisión, dependencia, rebeldía, agresividad con el entrevistador, darán cuenta de la forma que tiende de manejarse).

La *contratransferencia* debe ser bien instrumentada por el profesional donde asumirá los roles de independencia con el proceso de selección y de imparcialidad al no dejarse llevar por los sentimientos que experimenta (rechazo, deseos de ayudar) que lo pueden llevar a perder su objetividad.

- Es **cuantitativa y cualitativa**: por la cantidad y la oportunidad de las entrevistas que estarán dadas por el tipo de cargo a cubrir.

Es importante el tiempo disponible para llevar a cabo la evaluación

La información previa (recopilación de datos, curriculum vitae y evaluaciones de desempeño anteriores) que se tenga del candidato le permitirá al profesional contar con una calidad en los datos recopilados.



## TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

El manejo de la entrevista puede llevar al entrevistador a intervenir en el momento adecuado a fin de recabar información, ayudar a superar los bloqueos que sufren los entrevistados.

Interrogar sobre aquellas áreas que ha omitido el entrevistado, para verificar sus datos o también para reencauzar la entrevista, cuando este se desvía del objetivo con temas que no son relevantes.

- La selección del **lugar físico**: puede ser dentro de la organización o en una consultoría externa. Es un aspecto que lo maneja el profesional en función de lo pautado por la organización.

### 3.4 ASPECTOS A TENER EN CUENTA AL ARMADO DEL CUESTIONARIO (IMPORTANCIA DE LAS PREGUNTAS EN LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN)

---

#### - **Formación**

¿Qué estudios realizó y por qué los eligió?

Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto.

¿Está dispuesto a completar su formación en lo que precise?

¿Aceptaría condicionar su retribución a los progresos de su formación?

#### - **Pasado profesional**

¿Qué puesto ha sido el último que ha desempeñado?

¿Por qué dejó el último empleo?

#### - **Motivo de solicitud**

¿Por qué le gustaría obtener este empleo y no otro?

¿Qué piensa que le puede usted aportar?



TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

¿Qué cree que puede usted aportarnos si no tiene experiencia profesional?

- **Comportamiento en el trabajo**

Como le gustaría trabajar: ¿solo? ¿En equipo? ¿Le es indiferente?

¿Por qué prefiere trabajar en equipo? ¿Por qué prefiere trabajar solo?

¿Se ha integrado fácilmente al grupo de trabajo?

¿Cómo acepta las normas de disciplina?: con convencimiento, como un mal necesario, como una imposición.

¿Qué opina de sus jefes anteriores?

- **Proyectos**

¿Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo?

¿Por qué cree usted que es la persona más idónea para el puesto?

- **Condiciones personales**

¿Puede incorporarse inmediatamente?

¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?

¿Tiene usted alguna actividad extra-profesional, política, sindical, cultural, deportiva, artística, comunitaria...?

¿Tiene usted muchos amigos?

- **Personalidad**

¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa 3 principales

¿Cuáles son sus defectos? Describa tres principales

Si tiene que tomar una decisión ¿es impulsivo o reflexivo?



- **Situación familiar**

¿Cuál es su estado civil?

¿Qué hace actualmente?

Si está casado ¿trabaja su cónyuge? ¿Puede producir alguna incompatibilidad su nueva ocupación con el trabajo de su cónyuge?

¿Qué piensa su familia de su candidatura y de su nuevo empleo?

- **Retribución**

¿Es realmente el factor económico el más importante en su decisión? ¿Ha valorado otras prestaciones tales como la seguridad, transporte, comedor, vivienda, horario, vacaciones...?

El psicólogo deberá evaluar entre otros aspectos la **inteligencia emocional** del postulante, la cual no significa simplemente “ser simpático”. En momentos estratégicos puede requerir, por el contrario, enfrentar sin rodeos a alguien para decirle una verdad importante, aunque molesta, que haya estado evitando. No significa dar rienda suelta a los sentimientos, por el contrario, significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común.

Para seleccionar personas se evalúa cada vez mas “la inteligencia emocional” - como nos manejamos con nosotros mismos y con los demás- para decidir quién será contratado y quién no.(Goleman, 1999)

El licenciado Marcelo Iglesias (1999) establece una relación entre la inteligencia emocional con el ámbito laboral.

- **Aptitud personal (dominio de uno mismo)**

Autoconocimiento



## TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

- Conciencia emocional: reconocer las propias emociones y sus efectos.
- Autoevaluación precisa: reconocer las propias fuerzas y sus límites
- Confianza en uno mismo: certeza sobre el propio valor y facultades

### Autorregulación

- Autocontrol: manejar las emociones y los impulsos perjudiciales
- Confiabilidad: mantener normas de honestidad e integridad
- Escrupulosidad: aceptar la responsabilidad del desempeño personal
- Adaptabilidad: flexibilidad para manejar el cambio
- Innovación: estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

### Motivación

- Afán de triunfo: esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia
- Compromiso: aliarse a las metas del grupo u organización
- Iniciativa: disposición para aprovechar las oportunidades
- Optimismo: tenacidad, para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses
- **Aptitud social (manejo de las relaciones)**

### Empatía

- Comprender a los demás: percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones
- Ayudar a los demás a desarrollarse: percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes



## TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

- Orientación hacia el servicio: prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
- Aprovechar la diversidad: cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas.
- Conciencia política: interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.

### Habilidades sociales

- Influencia: aplicar tácticas efectivas para la persuasión
- Comunicación: ser capaz de escuchar activamente y transmitir mensajes claros y convincentes
- Manejo de conflictos: negociar y resolver desacuerdos
- Liderazgo: inspirar y guiar a grupos e individuos.
- Catalizar el cambio: iniciar o manejar el cambio
- Establecer vínculos: alimentar las relaciones instrumentales.
- Colaboración y cooperación: trabajar con otros para alcanzar metas compartidas
- Habilidades de equipo: crear sinergia grupal para alcanzar las metas compartidas.



### 3.5 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

---

Luego de la recolección de datos, el evaluador debe realizar el análisis de la entrevista, donde analiza las variables observadas y confirma o refuta las hipótesis que se planteo con anterioridad.

- **Apariencia y comportamiento:**

El psicólogo observa el aspecto general del postulante:

- su presentación, vestimenta, su postura, gestos, expresiones faciales
- Porte y actitud, se tendrá en cuenta como entra el potencial empleado a la evaluación, el modo de saludar (si lo hace, o no), y las diversas tensiones psicomotoras a través de las que expresa sus emociones.
- Si el evaluado trata de ser simpático, agradable
- , o si en ciertos temas se muestra evasivo, dubitativo o contradictorio
- La entrevista inicial con el postulante le proporciona al psicoevaluador la oportunidad de notar cualquier signo fisiológico manifestante de angustia, manos húmedas, el hecho de secarse el sudor de la frente, inquietud, postura tensa, voz forzada, pupilas dilatadas, actitud de vigilancia defensiva.
- **Conducta durante la Entrevista**
- El evaluado responde a la consigna rápidamente, sin dudas, confiado en su capacidad de resolver situaciones nuevas.
- Puede expresar dudas o indecisión, directa o indirectamente, a través de movimientos gestuales o preguntas sobre la tarea a realizar.
- Se muestra seguro o inseguro, ansioso o confiado, tenso o relajado.
- El grado de actitud que manifiesta ante la prueba y preguntas: expone colaboración y motivación por la tarea.



## TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

- Tipo de vínculo que establece con el evaluador: dependiente, crítico, complaciente.
- **Aspectos cognitivos**
- Atención y concentración, ideación, pensamiento, lenguaje, imaginación, inteligencia, memoria, voluntad y conducta motora, evaluar la capacidad de comprender la relación entre los hechos y poder extraer conclusiones.
- **Sistema relacional**
- Roles y actitudes que predominan en sus elecciones, tipo de vínculos, grado de tolerancia al desacuerdo y frustración.

### 3.6 INFORME PSICOLABORAL

---

**El informe es** la elaboración escrita, por parte del psicólogo, de un documento para dar respuesta al requerimiento de la empresa solicitante.

Es una herramienta útil para tomar decisiones acerca de la incorporación o no del postulante, o cuando es solicitado el evaluador para hacer reubicación o promoción dentro de la misma empresa.

El informe psicolaboral es el resultado de todo lo que pudo indagar el evaluador a partir de los datos obtenidos, analizados y transformados desde nuestra lectura, sobre las motivaciones, actitudes, aptitudes, conflictos y defensas de una persona en relación al ámbito de trabajo.

#### 3.6.1 CARACTERÍSTICAS DEL INFORME LABORAL

---

- **Brindan información:** el evaluador brinda información al gerente de recursos humanos, o al solicitante, acerca del postulante, si es o no la persona adecuada a cubrir el puesto vacante. Si el postulante no responde a algunas de las características definidas para el cargo, se menciona si puede suplirlas o no.



## TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

Dicha información es confidencial, es remitida al gerente de recursos humanos o al área de personal.

- **Lenguaje claro:** el psicólogo debe comunicar al solicitante un panorama claro de las características que adquieren el/la postulante en relación a las competencias requeridas por el perfil psicológico del puesto.

El lenguaje debe ser preciso, conciso y comprensible, evitando la jerga psicológica.

- **Las técnicas:** la batería de pruebas utilizada es similar a la clínica. La interpretación de los indicadores se realiza tomando como punto de referencia el perfil del puesto, que funciona como marco orientador. El evaluador no busca evaluar el grado de salud o enfermedad, a menos que incida en el desempeño laboral.
- **Es de particular importancia:** el análisis minucioso de los elementos cognitivos y las características de la personalidad, es necesario que funcionen adaptativamente para el desempeño de las tareas.
- **Decisión final:** la posee la empresa, el psicólogo describe el desempeño laboral de los postulantes, sin mencionar si es apto o no para el puesto.

- **Organización del informe**

- **Datos de filiación:**

Nombre y apellido

Edad

Antecedentes laborales

Propósito de la entrevista (ya sea evaluación laboral o promoción)

Cargo al que se postula



## TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

Fecha de evaluación

Técnicas utilizadas

### - **Comportamiento durante la entrevista**

Reacciones ante los estímulos presentados durante la evaluación

Los comentarios significativos que emitió acerca de su producción.

El lenguaje corporal

### - **Aspectos intelectuales**

Se explicita nivel y tipo de inteligencia (teórica o práctica, creativa o reproductiva, logros académicos), aptitud para planificar, organizar, o si es una persona que se desenvuelve mejor bajo supervisión de otros.

### - **Características de personalidad**

Se incluye manejo de las emociones y la relación con su entorno.

El control emocional, la adecuación a la realidad, la motivación, la modalidad de vinculación con los demás, liderazgo, tolerancia a la frustración, autonomía, adaptabilidad. Se marcan los conflictos que pueden tener incidencia en el desempeño laboral y los recursos que dispone para manejarse.

### - **Conclusiones y recomendaciones**

Una síntesis de los aspectos favorables y desfavorables para el cargo o actividad laboral (fortalezas y debilidades) con recomendaciones para que los desempeñe mejor.



## CAPITULO 2: HERRAMIENTAS PREVIAS A LA REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA

---

### 3.7 PERFIL

---

Una de las principales herramientas con las que cuenta el psicólogo antes de realizar la evaluación es lo que comúnmente se conoce como el perfil del puesto, generalmente varía de acuerdo con la organización. En definitiva, el objetivo siempre es el mismo: dejar asentadas de manera clara y precisa cuales son las tareas, responsabilidades y competencias necesarias de un determinado puesto de trabajo.

El psicólogo que realiza una evaluación psicolaboral también debe disponer de un segundo elemento, que es el perfil de la empresa. Este es un elemento menos estructurado y de valoración más cualitativa. El perfil de la empresa es el que describe el modo de trabajo de una organización, su idiosincrasia, los estilos y prácticas habituales. Cuando hablamos del perfil de la empresa nos referimos al concepto de cultura organizacional.

El psicólogo/a debe conocer el perfil del sector (que hará), el perfil de la empresa (como lo hará), el nombre del puesto, dentro de que área de la organización se desempeñara el empleado, cuales son las tareas normales y habituales de los empleados durante la jornada, ¿tendrá tareas secundarias u ocasionales?, ¿Cuáles serian?, ¿a quién se reportara?, ¿el puesto posee requisitos en cuanto edad, sexo, disponibilidad horaria?

El psicólogo cometerá errores en la evaluación si tomara en cuenta solo el perfil del empleado y lo evaluara aisladamente de los otros factores como las necesidades reales de la organización.



### 3.8 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

---

#### 3.8.1 ANÁLISIS DEL PUESTO

---

Analizar puestos para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición. Cuando las compañías definen correctamente los puestos se facilitan otras tareas en relación con el área de recursos humanos, de reclutamiento y selección de nuevos empleados.

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de recursos humanos:

- Reclutamiento y selección
- Capacitación y formación
- Compensaciones
- Evaluación de desempeño
- Desarrollo de carreras y planes de carrera
- Asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse.

#### 3.8.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

---

Para una correcta descripción de puestos es importante antes de iniciar la tarea: clasificar el puesto vacante y su importancia en organigrama de la organización.

- Según el **nivel jerárquico**: alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales



## TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

- Por la **formación requerida**: alta formación y muy especializada para los puestos de gerencias y jefaturas intermedias y para los puestos operativos esta, estará dada de acuerdo a la necesidad del puesto.
- Por los **resultados de la gestión** a su cargo: de alto impacto en los resultados de la organización o bien de bajo impacto.
- Por los **recursos humanos** que maneja: si el puesto tendrá empleados a su cargo o bien si se trata de un puesto que no tiene personal a cargo.

Como paso final de la descripción del puesto, debe analizarse la adecuación de la persona al puesto, incluyendo en el análisis el perfil del empleado, que deliberadamente se ha dejado fuera del proceso hasta este punto.

En base al perfil del puesto y al perfil de la persona se procederá a analizar la adecuación de la persona al puesto.

Entonces resulta importante tener en cuenta el tipo de trabajo, la personalidad requerida para el puesto y los elementos que serán necesarios para realizar la tarea.

### 3.8.3 DEFINICIÓN Y DIFERENCIA ENTRE TAREA Y PUESTO

---

**Tarea:** conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto.

**Puesto:** posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones y responsabilidades a su cargo.

Diferencia: la tarea (actividades individuales) puesto es la posición formal dentro del organigrama.



## 4- METODOLOGIA

---

### 4.1 TIPO DE ENFOQUE Y ESTUDIO

---

En el enfoque se trabajo sobre una acción indagatoria de una dinámica circular, basada en “hechos y su interpretación”. Donde los planteamientos no tienen un carácter específico propio, del estudio cualitativo (donde se busca encontrar una lógica mediante la exploración y descripción del caso que se aborda).

Dado que en este tipo de estudios no se prueban o validan hipótesis y no se efectúa una medición numérica, por lo que no tiene un análisis estadístico.

Patton (1980, 1990) define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

Es un estudio exploratorio y descriptivo, donde se busca:

- Aumentar el grado de familiaridad con los fenómenos desconocidos por el investigador.
- información en la entrevista laboral.
- La aplicación de técnicas a partir del perfil, análisis y descripción del puesto.

### 4.2 PROCEDIMIENTO Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### 4.2.1 PROCEDIMIENTO

---

Este trabajo se encuentra enmarcado en el área laboral, fue realizado en el periodo de un mes y medio en una organización prestadora de servicios sociales, ubicada en San Miguel de Tucumán, capital.



## TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

### - Características de la empresa. Sus inicios.

Surge como un emprendimiento familiar, su órgano de dirección estaba compuesto por dos hermanos. En sus comienzos funcionó en calle Catamarca al 100, teniendo en cuenta la calidad de vida de sus afiliados más la cobertura de sepelio. Situaciones de carácter comercial llevaron a que cada dueño desarrolle un emprendimiento particular.

### - Perfil de los clientes:

La mayoría de sus afiliados, están constituidos en grupos familiares, que responden a un sector medio/alto de la sociedad, que no eligen acceder a las instituciones públicas del sistema de salud.

En este sentido la empresa cuenta en su cartera de profesionales con una gran variedad de especialistas, a fin de satisfacer los requerimientos demandados.

El éxito alcanzado, que se visualizó con la incorporación de nuevos afiliados llevó a construir e inaugurar una nueva sede edilicia, que vino a dar una importante respuesta social.

### - Estructura organizacional:

La empresa cuenta con una estructura achatada (no piramidal).

Tiene un rol activo y formal acorde a las necesidades de funcionamiento, que se manifiestan mediante las decisiones estratégicas establecidas en su Misión, Visión, Objetivos y Áreas de trabajo y todo tipo de decisiones se encuentran orientadas al cumplimiento de las mismas.

La **visión** es constituirse en una organización inteligente, que siempre priorice al afiliado y cubra la totalidad de sus necesidades de salud.

La **misión** está seriamente comprometida con las necesidades sociales de la provincia y busca satisfacer al máximo el nivel de prestaciones a sus afiliados,



## TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

organizando en tal sentido una red de servicios sustentable, sobre la base de un **sistema solidario**.

**Sus objetivos** son múltiples:

- Brindar calidad en la atención, buen servicio y trato a sus afiliados.
- Honestidad y ética profesional en cada una de sus prácticas y en el actuar diario de la organización.
- Tener capacidad de iniciativa, afán de logro y apertura al cambio.
- Sus prestaciones están desarrolladas bajo una estrategia orientada a la mejora continua.
- Cultura organizacional.(aspectos estratégicos a tener en cuenta al momento de la selección de personal)

Se trata de una empresa de perfil familiar, donde las interrelaciones personales se manejan como si fueran una gran familia, donde los valores humanos son altamente ponderados al momento de la toma de decisiones.

Es de señalar que en la organización se prioriza la afinidad emocional y familiar entre los empleados, al momento de cubrir el puesto de trabajo y en especial cuando se tratan de nuevas incorporaciones o reemplazos.

- Comunicación interna

Es de carácter no formal, como ventaja se puede decir que no existen barreras que impidan un diálogo directo entre gerencia y empleados

Como debilidad, se observo la falta de instrucciones escritas, lo que genera ruidos que impactan en el funcionamiento y en el clima laboral de la organización, lo que afecta a la calidad y efectividad en el trabajo de sus empleados.



## TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

### - Estructura funcional

Al momento de la realización de las prácticas la organización no contaba con un organigrama formal, por lo cual las áreas funcionales (tesorería, contaduría, ventas, atención al cliente) estaban organizadas de una manera tradicional (Bajo usos y costumbres).

Existen normas de trabajo, basadas en el sentido común del deber ser y en el respeto que debe existir entre los integrantes de la organización.

### - Departamento de Recursos Humanos

Actualmente se encuentra orientado al control de asistencia al personal y liquidación de haberes. Este “departamento” no tiene por parte de la gerencia un reconocimiento especial en virtud de lo estratégico que resulta para la organización. No existe un manual de Funciones y Procedimientos, que permita definir funciones, tareas y evaluación de desempeño.

### Desarrollo de las Practicas Profesionales Supervisadas (PPS)

En el primer contacto con personal de la empresa nos explicaron la finalidad de nuestra presencia y la importancia de nuestro trabajo, solicitándonos que corroboremos si los puestos de trabajo estaban ocupados por las personas adecuadas.

*Es importante señalar que los puestos de trabajo ya estaban cubiertos con personas designadas con anterioridad, lo que se realizó fue validar si eran las adecuadas para ocupar los mismos.*

### Planificación estratégica del trabajo:

A fin de dar cumplimiento con lo solicitado elaboramos una planificación de actividades que incluía entre otros aspectos la construcción de una agenda de trabajo, donde el centro estuvo dado en la **Entrevista Laboral** con el personal de la organización que fueron seleccionados dada su importancia y tipo de actividades que realizan.



## TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

Se realizaron reuniones con el personal seleccionado estratégicamente (secretaria de gerencia, analista en sistemas informáticos y jefe de ventas), a fin de brindarles:

- Información del abordaje a realizar.
- Explicar la técnica y procedimiento a seguir, a fin de poder elaborar el perfil y descripción de sus puestos.
- Explicar la importancia de la selección y la necesidad de su colaboración y presencia al momento de brindar información y oportunidad de participación en la misma.
- Se explicó también que la información será recopilada y analizada de manera sistemática a fin de poder elaborar un informe final a la gerencia.
- Definir con claridad el objetivo de las reuniones.
- Estas reuniones permitieron bajar el nivel de ansiedad.
- Comenzar a generar un clima distendido, lo cual propició el establecimiento de un buen rapport.
- Lograr una comunicación fluida y directa con el personal a ser entrevistado.

### Desarrollo operativo del trabajo:

El conjunto de actividades desarrolladas insitu, nos permitió la recopilación de información primaria y secundaria a fin de construir el **Diagrama de Flujo**, (ver anexo 1).

Esta herramienta, permite lograr una descripción detallada de las distintas actividades y procesos que forman parte del accionar del psicólogo a fin de poder establecer el perfil y descripción del puesto (ver anexo 2, 3) de trabajo dentro del funcionamiento de la organización.



## TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

### Desarrollo práctico de una de las entrevistas realizadas al personal de la organización: (caso práctico)

Realizada a la secretaria de gerencia. Es una descripción de las distintas actividades generales y específicas desarrolladas por ella, en el ámbito Laboral.

- Aspectos metodológicos que se tuvo en cuenta:
  - 1- Selección de un lugar físico (sala de reuniones)
  - 2- Cantidad de encuentros. (tres reuniones)
  - 3- Duración (1 hora)
  - 4- Cada empleado debía entregar un curriculum vitae

### Desarrollo:

- Primera reunión:

Se inicio en tiempo y forma de acuerdo a lo convenido. Ambas partes mostramos un comportamiento formal, reduciendo los niveles de ansiedad, volviendo a la entrevista más amena.

En tal sentido al advertir esta situación explicamos la finalidad y alcance de la entrevista.

Los datos que nos suministro Carla Rodríguez (secretaria de gerencia), fueron resultantes de un cuestionario basado en preguntas concretas, claras y con una modalidad semidirigida.

También nos introducimos dado el tiempo previsto, en los aspectos funcionales del cargo y la forma que la entrevistada lo desarrollaba.

Para finalizar este encuentro, solicitamos la entrega de CV.

- Segunda reunión:

Se inicio en tiempo y forma de acuerdo a lo convenido.

La duración de este encuentro fue más extenso de lo pautado, ya que se trabajo en base a tres objetivos claves en la **selección de personal**:



## TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

- 1- Verificar y corroborar la calidad y cantidad de la información suministrada por el entrevistado.
- 2- Obtener información del cargo en sus aspectos funcionales y metodológicos, para desarrollar la descripción del puesto.
- 3- La aplicación de la técnica proyectiva: persona bajo la lluvia.

Logrado los 3 objetivos planteados se dio por finalizado este encuentro.

- Tercer encuentro:

Se inicio en tiempo y forma de acuerdo a lo convenido.

Resulta importante destacar al llegar a este encuentro el clima de calidez de ambas partes, el cual proporcionaba una cierta confianza para dar lugar a la fluidez, lo que facilito la devolución oral de los resultados.

El informe escrito de los resultados (final) se puso a consideración de la gerencia, con la cual se había pactado manejar la misma en un marco de discreción y confidencialidad.



## 5 - RESULTADOS OBTENIDOS

---

### 5.1 DE LA ENTREVISTA

---

Evaluamos en los entrevistados aspectos básicos como ser:

- La actitud: fue positiva a lo largo de las entrevistas. Carla se mostro proactiva, y colaborativa con el proceso y se destaco por su marcada capacidad de servicio.
- La Aptitud: desde una mirada al talento o la capacidad de la secretaria de la organización, surgieron capacidades como: Buena comunicación, alta capacidad para resolver los conflictos, buena capacidad para adaptarse a los cambios organizacionales y en especial el gerenciamiento en el manejo de las emociones, capacidades básicas y necesarias a su perfil del puesto de trabajo.
- Motivación: en este sentido, la entrevistada mostro un fuerte rasgo de autogestión, una conducta firme, responsable y autocontrol. Aspectos significativos al cargo.

Desde una mirada de la actuación del psicólogo, es confirmar que cuando se trabaja con las siguientes premisas: “orden técnico y objetivos claros”.

Y se tiene en cuenta la validez y fiabilidad de la entrevista psicolaboral, unido con la técnica proyectiva, constituyen un marco apropiado de recopilación de información que permitirán su análisis y posterior emisión de los resultados.



## 5.2 TÉCNICA PROYECTIVA UTILIZADA: PERSONA BAJO LA LLUVIA

---

La técnicas de la persona bajo la lluvia, fue de gran utilidad junto con la entrevista psicolaboral, nos apporto información acerca de como Carla se enfrenta a situaciones hostiles y amenazantes dentro de la organización.

### **Área Intelectual**

Carla, aparenta tener un buen nivel de inteligencia, pues entiende fácilmente las instrucciones que se le indica, realiza sus acciones siguiendo un orden determinado, lo cual muestra que es metódica para realizar diversas acciones.

### **Adecuación al medio.**

Se siente ubicada en su medio, se defiende del ambiente, sin embargo no confía mucho de las personas que la rodean.

### **Manejo del estrés.**

Percibe su ambiente como demasiado estresante y hostil, no obstante muestra buenas defensas ante él, confiando en sí misma, siendo prevenida, afrontando los problemas sin exponerse a riesgos innecesarios.

### **Área afectivo- emocional.**

Carla, es una persona que presenta madurez emocional, se centra en sus propias ideas, pudiendo escuchar las opiniones y críticas que otras personas puedan hacerle.

A partir de toda la información recabada en la entrevista psicolaboral y el test proyectivo, podemos inferir que el cargo de Secretaria de la Gerencia, se encuentra cubierto por la persona indicada, que cuenta con el perfil necesario.



## 6- CONCLUSION

---

La elaboración de este Trabajo Integrador Final me permitió:

- Conocer la **importancia del rol del psicólogo** en el proceso de selección:
  - \* **Facilitador**, motivando a la persona a que se involucre.
  - \* **Orientador**, en el proceso de la entrevista.
  - \* **Mediador y conciliador**.
  
- La importancia de respetar las fases del proceso de selección, lo que permite al profesional optimizar la búsqueda de información cualitativa y cuantitativa del postulante. Esto durante dicho proceso puede constituirse en elementos validos para una eficiente búsqueda.
  
- Es necesario que el psicoevaluador cuente con una formación clínica y psicopatológica para poder tener una primera información de la personalidad del evaluado. Y luego poder realizar su adecuación al ámbito laboral.
  
- Previo a la entrevista laboral, es necesario que el profesional disponga de información acerca del perfil del puesto y su descripción, esto será su marco orientador durante el proceso de selección.
  
- A partir de mi experiencia en las PPS, considero oportuno, la **formalización** de la gestión de puestos de trabajo dentro de la organización, pude observar: \* que se trata de una empresa familiar, por lo cual los cargos son consignados por lazos de sangre o a elección arbitraria.



## TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

- La utilización de los test proyectivos junto con la entrevista psicolaboral, aportan un caudal de información necesaria para cubrir asertivamente el puesto. La selección de la batería de técnicas, que el psicólogo utilice, estarán dados por el tipo de puesto que la empresa desee cubrir.
  
- Los resultados que surgieron tienen una relación directa con los Objetivos Propuestos.
  
- Adquirir experiencia laboral y profesional que me permitieron conocer el rol del psicólogo en el área Laboral, distinto al que cumple en la clínica.
  
- Respecto a la entrevista Psicolaboral:
  - \*es una herramienta imprescindible y determinante que permite trabajar con un orden técnico a fin de lograr el conocimiento del postulante sin dejar de lado su subjetividad.
  
  - \*Brinda al evaluador una amplia información sobre el entrevistado, que conforme al cargo al que está orientada la búsqueda de la empresa, dependerá su uso y aplicación.



## 7- PROPUESTAS

---

- Desarrollar áreas de formación y capacitación, a fin de potenciar las aptitudes de cada uno de los empleados en relación a su puesto de trabajo.
- Evaluar el proceso de selección y reclutamiento, a fin de evitar encontrarnos en situaciones donde el puesto ya está cubierto, sin que se llevara a cabo las actividades mínimas requeridas en este sentido. Donde la entrevista sea un filtro en la búsqueda de nuevos talentos.
- Sugerir que la empresa lleve adelante una tarea sistematizada en la descripción de los puestos de trabajo y su perfil, a fin de contar con un Manual de Procedimientos acorde a la Misión de la organización.
- Poner en práctica un Sistema de Pasantías, que permitirá la formación de nuevos futuros empleados, cuyas actitudes y aptitudes serán evaluadas por un supervisor directo.
- Desarrollar el departamento de Recursos Humanos, acorde a la magnitud de la organización. y se le reconozca su importancia estratégica dentro de la organización.
- Desarrollar una nueva manera de gestionar los recursos humanos dentro de la organización donde contemple cambiar la actual forma de desarrollar las actividades a una manera profesional, considerando además una mirada más humana al trabajador.



TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

- La empresa si bien, tiene definido sus lineamientos estratégicos a fin de convertirse en una Organización inteligente, necesita para ello continuar con la implementación y puesta en practica de este cambio organizacional, donde el gerenciamiento de los recursos humanos constituyen una política dentro de la misma.



## 8- BIBLIOGRAFIA

---

- Albajari, V. Mames, S. (2005) La evaluación psicológica en selección de personal. Editorial: Piados.
- Alles, M. Dirección estratégica de Recurso Humanos. (gestión por competencias). Capitulo 2. La gestión de recursos humanos por competencias
- Alles, M. Dirección estratégica de Recurso Humanos. (gestión por competencias). Capitulo: 7. Análisis y descripción de puestos (Job description)
- Alles, M. Empleo: el proceso de selección. Cap. 8: planificación de una búsqueda. Editorial: Macchi.
- Celener, G. (2004). Técnicas proyectivas. Actualización e interpretación. Tomo 2. Bs.As.
- Eco, U. (2001). Como se hace una tesis: técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura. Gesida
- Fernández Ballesteros, R. (1983). Psicodiagnostico- concepto y metodología. Editorial: kapeluz.
- Hernández Sampieri, R; Fernández collado, C y Baptista Lucio, P. (2010) metodología de la investigación. México
- Hown, C. (1986). La entrevista psicológica. Táctica y errores en el desarrollo de la entrevista. Capitulo 6. Editorial kapeluz. BS.AS
- Pérez Jauregui, I. Adam, G. Bosio, R. (2012). La evaluación psicolaboral.
- Veccia, A. Facultad de psicología. UBA. Ficha de estudio: actualización en pre entrevista y entrevista a padres. Cátedra: teoría y técnica de exploración y diagnostico psicológico



TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

- Alexander Rodríguez, Joseba Lopez-Basterra (2010). Predictores selectivos en el sector público: validez predictiva y reacciones de los candidatos. Revista de psicología del trabajo y las organizaciones. Revista Activa. Madrid, España. <http://www.redalyc.org/revista.oa?id=2313>
- Biblioteca Universidad de Alcala, fuentes de información. <http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/index.html>

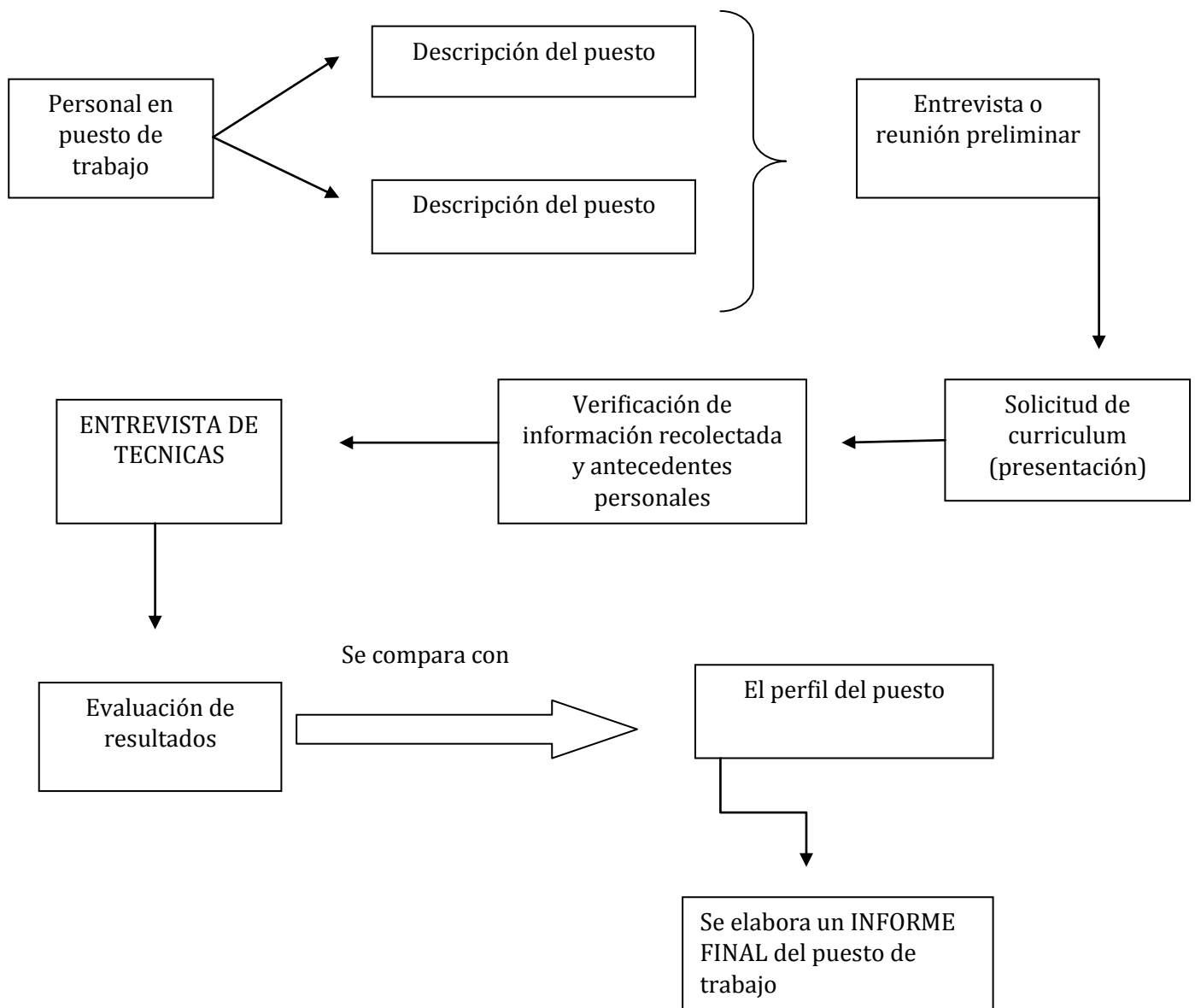
).



9 - ANEXOS

ANEXO 1

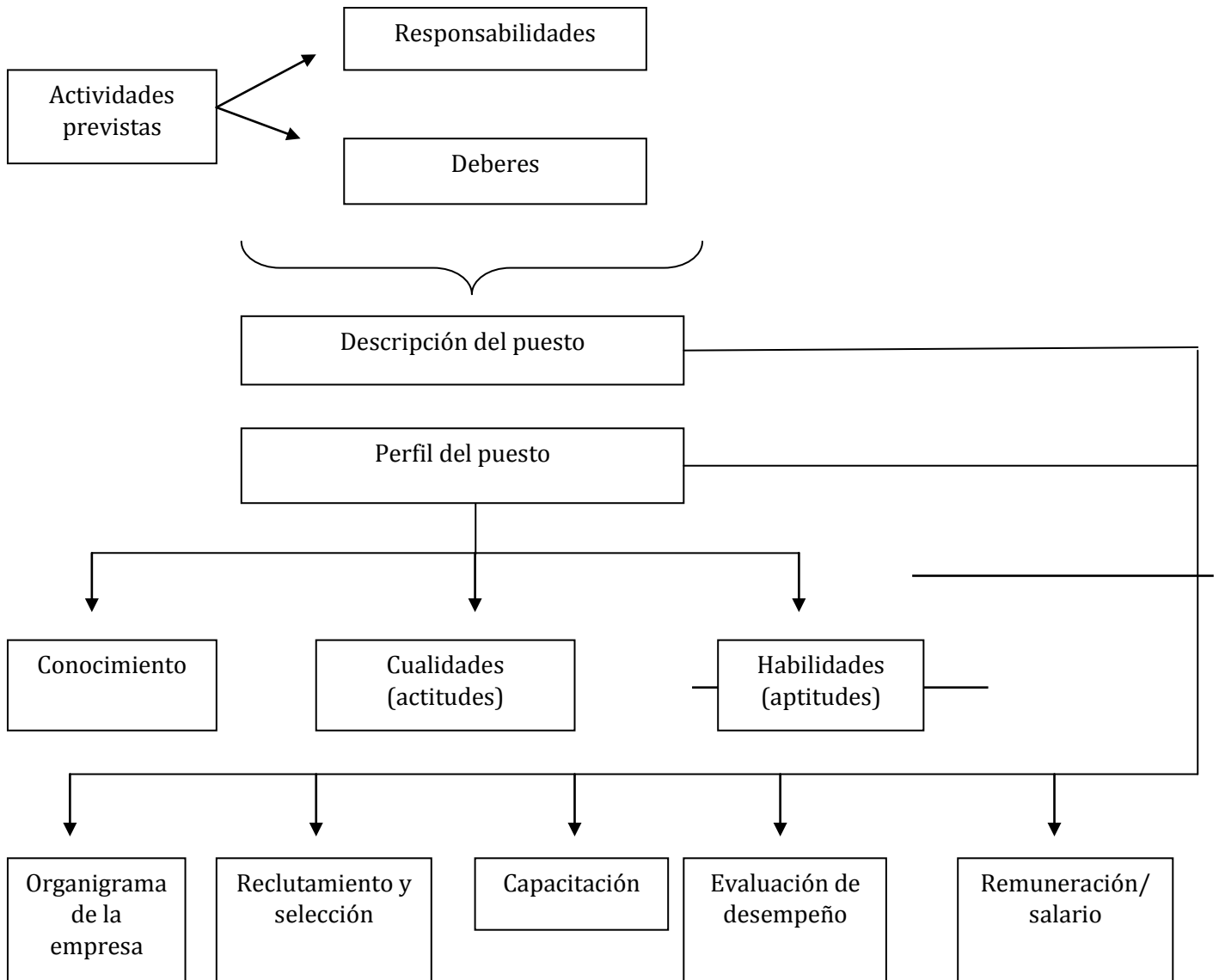
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN





ANEXO II

ANÁLISIS DEL PUESTO (HERRAMIENTA BÁSICA PARA LA GESTIÓN DE RR.HH)



FUENTE: Gary Dessler “el análisis de un puesto es un procedimiento para establecer las obligaciones y habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo”.



ANEXO III

PERFIL DEL PUESTO

---

Es la descripción clara del conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para encarar las funciones y tareas.

**PERFIL:** secretaria de gerencia

Asiste al gerente en todas sus funciones y tiene responsabilidades propias del cargo, sus atributos mínimos son:

**REQUISITOS MINIMOS:**

EDAD: 30 y 40 años

SEXO: femenino

ESTADO CIVIL: soltera

ESTUDIO: universitario/ terciario

**REQUISITOS INDISPENSABLE:**

**Habilidades:**

- Manejo de herramientas office.
- Manejo de idiomas(ingles y portugués)
- Manejo de relaciones interpersonales
- Capacidad Para resolución de conflictos
- Muy Buena presencia
- Liderazgo
- Ética
- Trabajo en equipo
- Capacidad de planificación



ANEXO IV

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	SECRETARIA DE GERENCIA GENERAL
<b>UNIDAD ORGANIZACIONAL</b>	DIRECCION
<b>JEFE DIRECTO</b>	GERENTE GENERAL

**CARACTERISTICAS DEL PUESTO**

<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- PREPARA, TRAMITAR Y CONTROLAR LA DOCUMENTACION GENERADA EN LA GERENCIA GENERAL.</li><li>- CONFECCION DE ACTAS, ESCRITOS, INFORMES Y DOCUMENTOS EN GENERAL.</li><li>- CONVOCAR A REUNIONES</li><li>- CUIDAR EL ORDEN DE LA OFICINA DEL GERENTE GENERAL.</li><li>- ATENCION, COORDINACION DE LAS ACTIVIDADES DEL GERENTE GENERAL.</li><li>- MANTENER DISCRESION SOBRE LA INF. QUE SE</li></ul>
------------------	--



TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

	<p>MANEJA EN LA ALTA DIREC.</p> <p>-</p>
--	--

<p><b>ROLES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ALTA IDONEIDAD PARA DESEMPEÑAR EL CARGO</li> <li>- CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN</li> <li>- REALIZAR ACTIVIDADES DE COORDINACION ENTRE GERENCIA Y AREAS FUNCIONALES.</li> </ul>
---------------------	--

**RESPONSABILIDADES**

CATEGORIAS	SI TIENE	NO TIENE
- DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES CON ALTA IDONEIDAD	X	
- CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS Y METAS DEL CARGO	X	
- AUTOCONTROL DE SUS ACTIVIDADES	X	
- MANEJO DE		



TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

AGENDA DEL GERENTE GENERAL	X	
- MOSTRAR CONFIANZA Y DISCRECION EN SUS ACTOS	X	
- MANEJO DE FINANZAS		X
- MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL	X	
- RESPONSABLE DE LA FIGURA DE LA ORGANIZACIÓN (INTERNA /EXTERNA)	X	
- HORARIO LABORAL (FULL TIME)	X	

**ORGANIZACIÓN**

<b>JERARQUICAMENTE AGRUPADA</b>	<b>GERENCIA</b>
---------------------------------	-----------------



TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

**REQUISITOS MINIMOS REQUERIDOS**

<b>FORMACION</b>	TITULO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS / SECRETARIA EJECUTIVA
<b>EXPERIENCIA EN EL CARGO</b>	TRES (3) AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL CARGO

---



ANEXO V

APLICACIÓN DEL ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

PLANIFICACION ESTRATEGICA
ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL
EVALUACION DE DESEMPEÑO
ADECUACION DE LA PERSONA- PUESTO
PLAN DE CARRERA
PLANOS DE FORMACION / CAPACITACION
SELECCIÓN DE PERSONAL



## ANEXO VI

### TÉST IMPORTANTES EN SELECCIÓN DE PERSONAL (ACOMPañAN A LA ENTREVISTA)

- Test Proyectivos gráficos: persona bajo la lluvia.
- Test de láminas: el Psicodiagnostico de Rorschach.
- Cuestionarios de personalidad: MMPI-2, MIPS.
- Habilidades cognitivas: Raven y Domino
- Test Gestáltico Visomotor de Bender.

### CLASIFICACIÓN DE LOS TEST

- Test de inteligencia general
- Test de aptitud
- Test de conocimientos
- Test de personalidad e interés

Individuales y de grupo

Individuales: se aplican a una persona cada vez, son las que requieren respuestas orales o manipulación de materiales por parte de los candidatos.

Grupal: pueden ser aplicadas simultáneamente a muchas personas, permiten examinar a un grupo de sujetos, asegurar mayor uniformidad de procedimiento, simplificar las instrucciones para su aplicación. Exigen menor adiestramiento del examinador.

Orales, escritos, verbales y no verbales:



## TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

Orales: Consisten en una serie de preguntas seleccionadas, son los que exigen el empleo de palabras y los individuos deben responder a viva voz.

De velocidad: la puntuación depende del número de temas a los que consiga responder en el tiempo asignado, lo que cuenta es la velocidad.

De eficiencia: depende de la dificultad de las preguntas a las que el candidato consiga responder. Están estudiadas de tal forma que ningún candidato pueda alcanzar la puntuación máxima.

Analíticos: destinados a medir una habilidad o aptitud específica que resultan de gran importancia para el éxito del puesto que lo vaya a ocupar

Analógicos: se proponen enjuiciar la capacidad del candidato situándolo frente a actividades similares a la del puesto que ocupa o al que aspira.

Las baterías: combinación de varios test relacionados entre sí, cada uno de los cuales mide una distinta habilidad, capacidad o característica del sujeto.

### CLASIFICACIÓN Y USO DE LOS TEST SEGÚN VARIABLES ESPECÍFICAS

---

#### Autonomía:

- test gráficos y proyectivos.
- Bender
- Rorschach.
- Cuestionario desiderativo.



TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

Control de impulsos:

- mayoritariamente test proyectivos,
- Rorschach
- HTP
- Bender
- Cuestionario desiderativo.

Capacidad de adaptación: todas las técnicas.

Creatividad:

- Test proyectivos gráficos.
- Bender.
- HTP.
- Rorschach.

Inteligencia general y funciones cognitivas:

- Test de habilidades cognitivas.
- Test gráficos y proyectivos.
- Bender.
- HTP.
- Rorschach.
- Cuestionario desiderativo.

Motivación Para el puesto:

- Entrevista laboral.



TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

- Cuestionario desiderativo.

Relaciones interpersonales y con la autoridad:

- Test de las relaciones objétales
- Rorschach.

Trabajo en equipo:

- cuestionarios de personalidad
- Test proyectivos- gráficos.
- Test relaciones objétales. Indicadores que informen de como el evaluado encara tareas en colaboración con otro.

Organización y planificación: todas las técnicas. Desenvolvimiento en cada técnica. Indicadores específicos de las mismas

Productividad y actividad:

- Técnicas graficas y proyectivas.
- Bender.
- HTP.
- Rorschach



UNIVERSIDAD DEL NORTE SANTO TOMAS DE AQUINO

TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)