

**Apoyo al proceso de selección en la empresa EFICACIA S. A., para cargos comerciales,  
operativos y administrativos.**

**Juan David Pimienta Bedoya**

**Trabajo de grado para optar al título de Psicólogo**

**Asesor Temático:**

**Carlos Andrés López**

**Asesora Metodológica:**

**Diana Cristina Buitrago Duque**

**Corporación Universitaria Minuto de Dios**

**Facultad de Ciencias Humanas y Sociales**

**Programa de Psicología**

**Bello 2013**

## **Agradecimientos**

Gracias a Dios por darme la paciencia y la perseverancia para lograr éste sueño tan anhelado, por no dejarme desfallecer ante el cansancio, la tristeza y la confusión, gracias a mi familia en especial a mi madre y a mi padre los cuales se encargaron de alentarme y conducirme por el camino correcto.

Gracias a los asesores por las sugerencias, apoyo, paciencia y herramientas que me brindaron para la planeación y ejecución del proyecto, Diana Buitrago, Carlos Andrés López y Valentina Calderón.

Gracias y mil gracias.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	8
1. Fase del Ver.....	10
1.1. Descripción de la institución o agencia .....	10
1.1.1 Misión.....	13
1.1.2 Visión .....	13
1.1.3 Valores .....	13
1.1.4 Política Integral de Gestión.....	14
1.1.5 Política de Servicio .....	14
1.1.6 Respaldo.....	15
1.1.7 Clientes .....	16
1.1.8 Servicios.....	16
1.2. Descripción del rol del psicólogo en la agencia .....	18
1.2.1 Capital humano .....	19
1.2.2. Reclutamiento .....	20
1.2.3. Selección de personal. ....	20
1.3. Descripción de las problemáticas .....	22
2. Fase del juzgar.....	28
2.1 Diagnosticar, Describir y Analizar .....	28
2.2 Marco referencial.....	31
2.2.1 Técnicas de selección de personal. ....	36
3. Fase del Hacer .....	49
3.1. Estrategia .....	49
3.2. Justificación de la estrategia.....	50

3.3. Objetivos de la estrategia.....	52
3.3.1 Objetivo General.....	52
3.3.2 Objetivos específicos .....	52
3.4 Actividades a desarrollar .....	52
3.5. Recursos y propósitos de las actividades.....	58
3.6 Cronograma de actividades .....	61
4. Fase de la Devolución Creativa.....	63
4.1 Aciertos.....	63
4.2 Dificultades.....	65
4.3 Análisis de cumplimiento del objetivo general .....	66
4.3.1. Fórmula de medición .....	68
4.4 Recomendación a la empresa .....	69
4.5. Conclusiones.....	70
4.6. Reflexión teórica de la práctica profesional .....	72
Anexos.....	74
Referencias Bibliográficas .....	86

## Gráficas

p.

Gráfica 1. Mapa conceptual del proceso de selección .....	56
Gráfica 2. Árbol de Indicadores. ....	67

**Tablas**

**p.**

Tabla 1. Recursos y propósitos de las actividades .....58

Tabla 2. Cronograma de Actividades .....61

**Anexos**

	p.
Anexo A. Formato de requerimiento por parte del cliente A.....	74
Anexo B. Formato de requerimiento por parte del cliente B .....	75
Anexo C. Prueba Wartegg.....	79
Anexo D. Prueba Beta II-R .....	80
Anexo E. Prueba Valanti.....	81
Anexo F. Prueba IPV .....	82
Anexo G. Prueba CMT. ....	83
Anexo H. Prueba Objeción Al Detalle .....	84
Anexo I. Organigrama.....	85

## Introducción

El presente proyecto tiene como objetivo, sistematizar la práctica llevada a cabo en la empresa temporal EFICACIA S.A., ubicada en la ciudad de Itagüí(Antioquia), ejecutando el rol de practicante de psicología, como apoyo al departamento de selección en el área gestión humana en procesos relacionados con reclutamiento, entrevistas e informes. La práctica de dichos procesos permite realizar una medición proyectiva de rasgos y habilidades en los candidatos que se postulan a los diferentes puestos laborales, esto facilita cumplir las demandas de determinados cargos que solicitan los clientes (empresas).

La sistematización se realiza luego del reconocimiento y el diagnóstico sobre necesidades que se han identificado dentro de la agencia en la cual se realiza el ejercicio de práctica, que guían y sustentan el trabajo del psicólogo practicante, de ahí la importancia del apoyo al área de Gestión Humana en el fortalecimiento de algunos aspectos relacionados con las actividades que se ejecutan en el proceso de selección de personal, además de proporcionar un recurso humano de alta calidad, el cual depende de un desarrollo óptimo de dichos procesos de selección.

Como Psicólogo en formación, fue muy importante participar en éste proceso, ya que se afirmaron y actualizaron conocimientos frente al saber adquirido en la carrera, además el practicante de psicología tuvo un ejercicio investigativo constante sobre temas organizacionales donde con ayuda y retroalimentación, por parte de los asesores académicos y el cooperador de la agencia, se lograron alcanzar los objetivos propuestos.

También se dio la construcción de conocimientos articulados de la parte práctica y teórica, enmarcados en este proyecto de sistematización sobre dicha experiencia de práctica.

Por ello, cabe destacarse que:

La sistematización como un proceso de recuperación, tematización y apropiación de una práctica formativa determinada, que al relacionar sistémica e históricamente sus componentes teórico-prácticos, permite a los sujetos comprender y explicar los contextos, sentido, fundamentos, lógicas y aspectos problemáticos que presenta la experiencia, con el fin de transformar y cualificar la comprensión (Ruíz, L. Botero, 2001)

Es así como la sistematización se convierte en un proceso donde los conocimientos teóricos convergen con la práctica, dando como resultado una mejor asimilación de los contenidos analizados, como también, un aprendizaje significativo y un conocimiento integral en el estudiante; estos se enlaza de tal manera que generen experiencias prácticas y un constructo praxeológico que reafirma los conocimientos y análisis a la luz de una nueva mirada que con cada reflexión, incrementa los fundamentos y lógicas de la comprensión teórica.

## 1. Fase del Ver

En esta fase se analiza y comprende la problemática de la organización de una forma clara, global y específica. Esta parte es muy importante del proceso, ya que ubica al practicante en el contexto de la organización y se definen las pautas a seguir. Además es la fase donde el autor según Vargas (2010), explora y responde a la pregunta: ¿Qué sucede?; etapa fundamentalmente cognitiva donde dicho autor recoge, analiza y sintetiza la información sobre su práctica, tratando de comprender su problemática y desensibilizarse frente a ella

### 1.1. Descripción de la institución o agencia

En el año de 1984 en Colombia, se funda Extras Cali Ltda., por un grupo de personas entusiastas decididas a alcanzar las metas y obtener resultados. Todo dentro de un marco de desarrollo económico soportado por una creciente industria regional.(Recuperado de: <http://miweb.eficacia.com.co>; fecha 01 de agosto de 2013; hora: 8:00 a.m.)

**Extras**, nace en la Avenida sexta, de Cali, calle que ha visto pasar a escritores, ejecutivos, pintores, secretarias, rumberos, al “Solano Patiño” de Andrés Caicedo y hasta la “Ana Milé” de Niche. El Teatro Bolívar, Las Fuentes del Dary hasta Chipichape, desde Chipichape hasta el Palacio del Cuento, desde el CAM hasta la Plazoleta de Avianca. Toda una gran avenida que inicia y cierra bordeada por Juanambú, Granada, Santa Mónica, La Flora. Es Cali, con sus tardes de Sol y brisa, en las que se forja una gran compañía, el Grupo Corporativo EFICACIA, que provee talento humano a las principales empresas del país.

Del teléfono negro “paneludo” al conmutador, el del cruce de las líneas. Del gran computador y el diskette al portátil. De seis personas a más de seiscientos empleados y treinta mil en misión o en servicio. “La idea de la empresa era empezar a dar empleo y día tras día ir creciendo. Antes eran nada más las dos casas, ahorita hay más sedes, o sea que se ha visto el progreso”, dice Isleny Tigreros, que ha estado con Extras y Eficacia un montón de años. Años y progreso que se han traducido en talento humano formado y cualificado y en desarrollos tecnológicos que apoyan la gestión empresarial del tercero que contrata. En los ochenta la nómina se procesaba manualmente en unas hojas verdes con huequitos y la facturación se hacía con una tablita. Se pasó de la máquina de escribir eléctrica al computador compartido, los arrumes de cheques y los pagos en efectivo hacían que el trabajo de Extras y Eficacia fuera titánico. No obstante, la solidaridad y la mística en el desempeño hacían que todo pareciera fácil.

Las sedes de Cali y Bogotá se complementaron con la apertura de las oficinas en Pereira, Barranquilla y Medellín. Luego vendría Bucaramanga. En muy corto tiempo los extras se multiplicaron y el Grupo Corporativo Eficacia se vio empleando a miles de personas en toda Colombia. Se estima que un millón de personas han pasado por Extras y por Eficacia, y todas han tenido condiciones laborales de calidad, bienestar social institucional, formación y posibilidades de desarrollo, lo que les ha permitido escalar y ascender en la compañía

En el año 1991 se constituye la segunda empresa del grupo **EFICACIA S.A.**, orientada a la prestación de servicios integrales, con contenido de talento humano, tecnología de vanguardia y cubrimiento nacional. **Extras y Eficacia**, fueron las primeras compañías en Colombia y América Latina en certificarse en este tipo de industria, obteniendo en el año de 1999 la

certificación de calidad de Icontec ISO 9000 y 9002, posteriormente recibe la actualización ISO 9000 versión 2000.

En el año 2003 inicia la apertura hacia nuevos mercados internacionales, abriendo sedes en las ciudades de Quito y Guayaquil en el Ecuador.

En el 2005 y en el 2006, EFICACIA S.A., recibió el reconocimiento del programa Jóvenes en Acción, de la Presidencia de la República. Se realizó la extensión de los servicios a Villavicencio, Tunja y Cúcuta. La renovación de la Certificación ISO 9001:2000. La compañía ocupó el puesto treinta y dos de las empresas con mayores ventas en el Valle del Cauca, ciento noventa y ocho entre las empresas más grandes de Colombia, queda reseña de ello en la revista Semana, Edición 1304), líder en el sector de suministro de personal, según la revista Dinero, Edición especial de las 5000 empresas en Junio 6 de 2008, N° 303 y pioneros en recibir la recertificación del Icontec ISO 9001:2008, muestran que crecer y hacer crecer son garantía de compromiso social empresarial con el desarrollo y progreso del país. El sueño construido día a día no es un filme en el que las luces se apagan y luego se encienden cuando el héroe salva a su amada. La luz permanece encendida durante toda la proyección siempre por un mejor país.

El crecimiento, la consolidación, y surgimiento de la compañía se ha dado gracias al compromiso de su gente, y a los importantes desarrollos administrativos y tecnológicos.

(Recuperado de: <http://miweb.eficacia.com.co>; fecha: 01 de agosto de 2013; hora: 8:15 a.m.)

### 1.1.1 Misión.

“Somos una compañía socialmente responsable en la prestación de servicios, con soluciones especializadas y flexibles de Outsourcing para contribuir a la competitividad de nuestros clientes, movilizados por los factores claves de éxito: direccionamiento estratégico, crecimiento sostenible, rentabilidad y liquidez, clientes fieles y talento humano feliz”.

### 1.1.2 Visión

“En el 2014 el Grupo Corporativo EFICACIA, será reconocido por sus clientes como un aliado estratégico exitoso en negocios globales de BPO”.

### 1.1.3 Valores

- **Honestidad:** Actuamos con integridad y transparencia dentro del marco legal y somos coherentes entre lo que pensamos, sentimos, decimos y hacemos.
- **Actitud de Servicio:** Orientamos nuestros esfuerzos a entender y atender las necesidades de nuestros clientes y colaboradores, porque son nuestra razón de ser.
- **Compromiso:** Trabajamos con responsabilidad, sentido de pertenencia y damos lo mejor de nosotros para asegurar el logro de objetivos con alto estándar.
- **Aprendizaje Continuo:** Desarrollamos nuestras competencias y aprendemos con humildad y optimismo de nuestros aciertos y desaciertos.
- **Innovación:** Sentimos pasión por la innovación, la creatividad y el cambio continuo.

- **Trabajo en Equipo:** Somos solidarios y aunamos esfuerzos para el logro de objetivos comunes.
- **Respeto:** Damos un trato digno y amable a los demás y valoramos las diferencias.
- **Actitud Positiva:** Mantenemos entusiasmo y alegría porque amamos lo que hacemos.

#### **1.1.4 Política Integral de Gestión**

Estamos comprometidos con el mejoramiento continuo en la prestación de servicios de Outsourcing integral y suministro de personal, mediante la satisfacción de las necesidades, expectativas y comunicación oportuna con nuestros grupos de interés enmarcados en nuestro código ético.

Damos cumplimiento a la legislación colombiana vigente y a otros requisitos asignando los recursos para contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida.

Promovemos la prevención, reducción y control de riesgos de seguridad y salud ocupacional, y el desarrollo de nuestro objeto social con conciencia ambiental.

#### **1.1.5 Política de Servicio**

Garantizamos una grata experiencia a nuestros clientes, colaboradores y proveedores soportada en relaciones de confianza, con un talento humano competente, el cual entiende, conoce y atiende sus necesidades y expectativas, brindando soluciones efectivas y oportunas dentro del marco legal vigente.

Especializada en la entrega de soluciones efectivas que agregan valor a nuestros clientes, con Talento Humano Calificado en Servicios Integrales y Outsourcing.

**Extras:** compañía especializada en talento humano calificado para atender necesidades temporales con personal en misión.

### **1.1.6 Respaldo**

Certificación de seis de las más grandes Cadenas de Autoservicios a nivel nacional para su línea de operación logística: Olímpica, Éxito, Carulla Vivero, Colsubsidio, Comfandi.

Somos una Compañía comprometida con el desarrollo social del país; actualmente contamos con 31.000 colaboradores en misión y servicio, y 588 colaboradores administrativos. Primera empresa del sector en certificarse en las categorías ISO 9000 9001. Año 1999. Primeros en Colombia en recibir la certificación Icontec ISO 9001 - 9002. Año 2002. Pioneros en recibir la recertificación del Icontec en la categoría ISO 9001:2008. Año 2009.

La compañía Líder en el Sector de “Suministros de personal”, según la Revista Dinero Edición especial 2008. 5000 empresas / Junio 06 del 2008, N° 303.

### **1.1.7 Clientes**

El Grupo Corporativo EFICACIA S.A., cuenta dentro de sus clientes con las más prestigiosas empresas colombianas y multinacionales que hacen presencia en nuestro país. Algunos de nuestros clientes son:

- Colgate
- Noel
- Cruz Roja Colombiana
- Zenú
- Nacional de Chocolates
- Terpel
- Johnson y Johnson
- Olímpica
- Colsubsidio
- Telefónica Telecom

### **1.1.8 Servicios**

El Grupo Corporativo Eficacia ofrece diferentes alternativas y soluciones de servicio que integran el conocimiento del talento humano, la infraestructura, los recursos y la tecnología, permitiendo generar ofertas a distintos sectores económicos.

Ofrece las siguientes líneas de servicios para satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes:

- **Outsourcing en Talento Humano:** los procesos de selección de personal representan uno de los factores clave en el desempeño y la productividad de una organización. Se considera relevante escoger y seleccionar la persona idónea que la empresa requiere, con las competencias y capacidades estimadas y requeridas para el cargo. Dentro de los servicios que ofrecemos como Outsourcing en Talento Humano se encuentran:
  
- **Talento Humano VIP:** el suministro de personal ejecutivo de alto perfil y desempeño, la definición de esquemas de selección y contratación VIP, el desarrollo de planes de formación ajustados a las necesidades, el desarrollo de planes de beneficios especializados en salud, pensiones, turismo, tecnología y financiero.
  
- Contamos con amplias y dinámicas fuentes de reclutamiento por segmento, que nos permiten ajustarnos a las tendencias y necesidades del cliente como son: portales de internet, convenios con instituciones de educación superior reconocidas a nivel nacional; la efectividad de las fuentes las medimos a través de nuestro sistema especializado, el cual nos permite brindar al cliente candidatos oportunos y acertados.
  
- Gracias a nuestro proceso de valoración de talentos y de acuerdo a nuestra experiencia realizamos el levantamiento y/o revisión y análisis de los perfiles requeridos por el cliente, lo cual nos permite definir un esquema de valoración acertado.
  
- Selección de Personal: nuestro conocimiento en los diversos sectores económicos y la amplitud y diversidad de nuestras bases de datos nos permiten ofrecer a nuestros clientes el talento humano mejor calificado para desempeñarse en diversas áreas, agilizando los procesos de reclutamiento y vinculación laboral a nuevos colaboradores.
  
- Suministro de Personal Temporal: este servicio comprende la selección, contratación, compensación salarial, programas de salud ocupaciones y bienestar social. Esto es ofrecido

por la empresa Extras S.A. (Recuperado de: <http://miweb.eficacia.com.co>; fecha: 01 de agosto de 2013, hora: 8:25 a.m.)

## **1.2. Descripción del rol del psicólogo en la agencia**

El Profesional en psicología organizacional, es un individuo especializado, en el comportamiento de las personas, en el ámbito de las organizaciones. Su rol general abarca el estudio, diagnóstico, coordinación, intervención, gestión y control del comportamiento humano en ellas (Cuevas, J. 2009).

Es un profesional que contribuye a la generación de valor, mediante la gestión y el desarrollo del talento humano. Así mismo, se podría definir como la persona encargada de identificar las necesidades propias de cada miembro de los equipos de trabajo y procesos, que integran la organización, para obtener las herramientas adecuadas, que le permitan desarrollar estrategias necesarias encaminadas a satisfacerlas y de esta manera optimizar los procesos.

Este profesional, a través de estos conocimientos desarrolla planes que ayudan a mejorar el clima organizacional, abarca tareas y actividades, tales como:

Desarrollar mejores procedimientos de selección, colocación, capacitación, promoción y retención del personal.

Apoyar el incremento de la productividad mediante la adecuada integración hombre – máquina – organización.

Recomendar mejoras en la calidad de los productos y servicios.

Establecer las estrategias de marketing y publicidad de las empresas.

Orientar al gerente en cuanto a liderazgo, negociación y toma de decisiones” (Cuevas, J., 2009).

Es así como, esta ciencia del conocimiento se hace imprescindible en las industrias modernas, configurándola como un apoyo básico y vital para el éxito y desarrollo de éstas.

Una vez analizado, el rol del psicólogo, desde un punto de vista conceptual, la Agencia ubica al practicante en las áreas de reclutamiento y selección del personal, que son lideradas por psicólogos. Estas áreas son de vital importancia para la compañía, pues de allí se deriva su razón social, su permanencia y liderazgo en el mercado. Por lo tanto, el practicante está encargado de dinamizar los procesos llevados a cabo en tales áreas, siendo apoyo constante para el equipo de trabajo.

Para comprender el rol del psicólogo practicante, en la Agencia, se describen estas áreas, sus procedimientos y la importancia que ocupan dentro de la compañía. Se considera el área de Capital Humano, abarcando lo global, a saber:

### **1.2.1 Capital humano**

En el área de capital humano, el psicólogo y el personal de apoyo para dicha área , se encargan de favorecer la calidad de vida entre los empleados y las políticas de la organización por medio de intervenciones que ayuden a mejorar el clima organizacional, a través de medición de clima, creación de planes y programas, planeación estratégica de actividades para generar motivación en el personal, manejo y distribución de herramientas, además ésta área a nivel empresarial es la encargada de realizar todos los movimientos laborales internos de la compañía (ascensos) y promover todos los recursos ya sean económicos o de impulso para las celebraciones de fechas importantes al interior de la institución.

### **1.2.2. Reclutamiento**

El área y psicólogo están en función de una ayuda constante al proceso de selección, donde se dan tareas como la perfilación de hojas de vida. Es el encargado del contacto con otras empresas y agencias y así lograr el intercambio de hojas de vida para engrosar las opciones de personal disponible para el trabajo, esta área es la encargada de participar en los eventos laborales que se realizan en las afueras de la institución ya sean programas donde se invita a la agencia o simplemente realizar una ruta donde se oferte el requerimiento de la compañía y recoger las personas interesadas en dicha oferta.

### **1.2.3. Selección de personal.**

El psicólogo en esta área tiene las siguiente funciones: Planificar, coordinar y controlar la búsqueda del personal administrativo, comercial y operativo, además cuenta con el privilegio de ser la persona con un contacto directo con la empresa (cliente) donde se atribuye una responsabilidad mayor, de ahí que se encarga del análisis de hojas de vida y la perfilación de estas, realización de pruebas, entrevistas de personal aspirante para el cargo y la realización de informes sobre conceptos de la persona elegida para la ocupación de la vacante creada en la empresa (cliente).

Teniendo en cuenta las áreas descritas anteriormente y que integran la empresa EFICACIA S.A., se cuenta con la figura de un psicólogo practicante, enviado por la Corporación Universitaria Minuto de Dios. Cabe resaltarse que durante el proceso de prácticas se ubicó al mencionado en el área de selección, donde se prestaba el servicio de reclutamiento de hojas de

vida, entrevista e informe sobre el perfil de las personas entrevistadas, con el fin de generar mayor eficiencia, generando esto, más agilidad en los procesos selectivos del personal que ingresa a la base de datos del personal contratado.

Durante el tiempo de prácticas se hizo un acompañamiento a todos los psicólogos, apoyando las funciones propias del proceso, tales como: reclutamiento de las hojas de vida, selección de los perfiles de candidatos requeridos, donde los aspirantes envían sus hojas de vida y con éstos datos se determina si el candidato posee las características que el cliente necesita, se constata a profundidad experiencia laboral de la persona, datos de identificación, estudio y demás variables que son propias de una búsqueda exhaustiva. Luego de este punto se procede a la citación de la persona postulada para la vacante, con la intención de que realice pruebas psicotécnicas y luego pase a la entrevista donde, el psicólogo practicante de forma individual o grupal despeja algunas dudas generadas, sobre la información visualizada en la hoja de vida. A partir de esta información se elabora el informe que va dirigido al cliente, en el que se cualifica y se califica a los candidatos postulados para la vacante.

Finalmente se puede afirmar lo que expresa el ilustre autor, Cuevas, J. 2009

La tarea principal del psicólogo organizacional es desarrollar y potencializar cada área de la empresa donde labore, para contribuir al desarrollo organizacional, con una visión holística que le permita relacionar las estrategias empresariales con el desempeño y las acciones de las personas (Cuevas, J. 2009). Recuperado de <http://psicologiayempresa.com/el-psicologo-organizational-roles-tareas-y-funciones.html>; fecha: 20-de septiembre de 2013)

### 1.3. Descripción de las problemáticas

Al inicio de las prácticas profesionales, en las áreas de Capital Humano con relación a los Procesos de selección y más concretamente en Reclutamiento y Entrevista, se observó falencias en algunos procedimientos y procesos de los mismos, lo que viabilizó el apoyo del practicante. Dichas falencias se describen a continuación:

- **Reclutamiento**

Al llegar a la agencia de prácticas se llega con demasiadas expectativas frente a las labores que se realizarán, una de ellas era conocer las responsabilidades que se tendrían a cargo para desempeñar, por lo que en un comienzo se observaron las entrevistas que se realizaban a los candidatos, así como se pudo percibir algunas fallas en los procedimientos establecidos dentro de la selección, una de ellas era la masividad de personal que pasaba por las instalaciones de EFICACIA S.A., donde por solicitud del cliente (empresa) se tenía que cumplir con un requerimiento en tres días y eso sí se lograba la efectividad en los grupos de personas citados para dicho proceso en las instalaciones de la agencia de prácticas. En algunas ocasiones se presentaban inconvenientes con los clientes (empresa), donde la alta demanda de los mismos por el servicio de selección, sumado a la lentitud en el proceso llevado a cabo por los ejecutivos, quienes se encargan de filtrar las peticiones entre empresa (cliente) y empresa de servicios EFICACIA, esto causaba malestar de quienes realizaban dicha solicitud. Dentro de las peticiones de la empresa, el cliente atendía requerimientos con unas características particulares, las cuales se describían en un perfil establecido, el cual exigía características particulares como: personas de sexo femenino, con experiencia comercial de 3 años, con moto, estatura 1.70 y tenga cabello

negro. Estos perfiles dificultan cumplir eficazmente con la demanda y ello se refleja en las falencias encontradas en los procesos de reclutamiento.

Por tal motivo se logra visualizar la importancia de hacer uso en la empresa EFICACIA del llamado back up, como una herramienta (carpeta) donde se guardan procesos de personas que ya habían participado en otra convocatoria o procesos de selección y que por algún motivo no habían podido firmar contrato. De ahí la importancia de contar con candidatos registrados o almacenados en dicha herramienta, y así responder a los diferentes requerimientos de los clientes, de manera oportuna y eficaz, y conservar una favorable relación de confianza y credibilidad con los mismos; en esta etapa es donde el papel e imagen del psicólogo siempre cobrará importancia y estatus, ya que, es el lazo de unión entre el cliente y la empresa. Esto se convierte, en un indicador con el que los profesionales de psicología son medidos semestralmente por la compañía (cliente), donde manifiestan el grado de satisfacción con los servicios de la empresa EFICACIA S.A.; por eso, es un punto directo donde se reconoce al psicólogo como la imagen de la empresa frente al cliente.

- **Entrevista**

EFICACIA S.A., es una entidad proveedora de personal para empresas de diferentes sectores, a las cuales se les realiza procesos de selección de personal con el fin de encontrar personas idóneas para el cargo; EFICACIA S.A., en el volumen de vacantes que maneja, posee algo en particular, la mayoría de sus vacantes son enfocadas al campo comercial y esto en ocasiones se hace complicado, ya que los perfiles comerciales cuentan con características específicas.

La empresa donde el practicante prestó los servicios cuenta con vacantes comerciales como Vendedor, impulsor, Mercaderista, Asesor, transferencista y ejecutivos comerciales. Las personas que se postulan para algún cargo comercial deben mostrar rasgos de personalidad específicos, los cuales son de importancia a la hora de presentarse en la entrevista y así convencer al entrevistador de que la persona entrevistada es la idónea, los rasgos que debe tener la persona son: agresividad comercial, fluidez verbal, sociabilidad, control de sí mismo, tolerancia a la frustración, combatividad y seguridad. Si la persona entrevistada no muestra ninguno de estos rasgos en la entrevista, se podrá decir que no es la indicada para el cargo.

Algo que puede generar la falta de dichos rasgos buscados en la persona postulada para un cargo comercial es el estrés y la tensión que produce el proceso evaluativo, ya que, el individuo opaca todas sus habilidades, exagera de sus conocimientos y se dedica a mentir de tal forma que todo en la entrevista sea positivo para él.

Con base a lo escrito en el párrafo anterior vale resaltar lo dicho por el autor Martorell, (1999), donde comenta que la entrevista es

Un intercambio verbal en el cual existen dos roles bien definidos, el del entrevistador y el del entrevistado, donde el primero intenta obtener información sobre opiniones, creencias, ideas, actitudes, conocimientos, etc., del segundo y este responde e intenta adecuarse a las demandas del primero. Por lo tanto... la entrevista es un proceso de interacción con un fin determinado. (Martorell, 1999, P. 13)

Debido a este suceso se puede percibir falencias dentro de la entrevista que ayudan al no desarrollo de un proceso de selección con éxito. Durante el proceso de prácticas en la empresa EFICACIA S.A., se percibieron inconvenientes en la entrevista como:

Personas que a la hora de ser entrevistadas obvian información relevante durante el proceso de entrevista y a la hora de realizar las referencias, se constata que el trabajo y proceso deben reiniciarse.

También, se da que en ocasiones las personas citadas ha entrevista no asisten y esto genera que el psicólogo no pueda formar un grupo significativo de personas preseleccionadas para la empresa (cliente).

Después de este desgaste en el área de selección, en aras de cumplir con los tiempos, colocación de las vacantes y dar una buena imagen de EFICACIA, como compañía frente a la empresa (cliente), a veces se solía enviar personas que no cumplían a cabalidad con el perfil requerido y esto se revierte en un riesgo de afectación en la credibilidad e imagen para la empresa misma.

Por otro lado, cuando se hace referencia a la elaboración de informes, donde de una manera escrita se garantiza que los parámetros de selección del personal sean aplicados sistemáticamente y que el candidato es el indicado para la empresa (cliente).

A la hora de realizar los informes se encuentra que cada empresa (cliente) emplean diferentes formatos, esto dificulta, en ocasiones la agilidad en la elaboración de los informes de selección sobre las personas elegidas para ocupar algún cargo, es decir, la dificultad aparece cuando el psicólogo practicante en medio de su pro actividad se le asigna la realización de algunos informes y este empieza la realización del informe en un formato X y al final de realizar algunos se da cuenta que el formato no era el de la empresa y toca volverlo a realizar dando así un reproceso y una pérdida de tiempo, que en su labor pudo ser valioso.

Cabe mencionar que las dificultades percibidas en los procesos organizacionales de reclutamiento, entrevistas y elaboración de informes, inciden de algún modo u otro en el resultado final de la dinámica que corresponde al proceso de selección de personal, por ello es importante destacar:

- **Procesos de Selección**

Durante la experiencia de prácticas en la empresa EFICACIAS.A., se constató que los procesos de reclutamiento y entrevista son de gran importancia para el proceso de selección, son estos los encargados de la rentabilidad de la empresa y muestran en si la verdadera razón social de la organización.

Estos procesos deben cumplir con unos requisitos establecidos en ellos, como son el conseguir personal idóneo al perfil, entrevistar y calificar a dicho candidato, de tal modo que se pueda finiquitar de la mejor manera la elección del candidato idóneo con el cargo deseado.

Un buen proceso de selección se da sólo si las áreas que lo integran cumplen a cabalidad con todos los objetivos, por ejemplo (Rodríguez y Feliu, 1996) refieren que lo importante en el proceso es el “Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee un grupo de trabajo que le permiten la realización exitosa de una actividad.” y así aportar su trabajo con la intención de mostrar ante la compañía lo importante del proceso.

Es de esta manera como la ausencia de un buen proceso de selección acarrea falencias que inciden negativamente en la organización. En este caso en particular en la empresa EFICACIA S.A., las áreas que presentan esta incidencia son: reclutamiento y entrevista, al igual que la

elaboración del informe donde se certifica al cliente el buen concepto de la contratación del personal. Las dificultades se pueden darse cuando se:

1. Incrementa los tiempos de espera de los clientes: debido a la falta de agilidad en el proceso, se incrementan los costos de operación, ya que, se repiten procesos innecesarios como lo son las pruebas, entrevista y por tal motivo existe un desgaste del personal.
2. Se disminuye la rentabilidad de la organización, por ende, las ventas, la confianza empresarial, la satisfacción del cliente porque no se envía el personal idóneo que cumpla con el perfil de éste, y por consiguiente incrementa los costos operativos (teléfono, papelería, entre otros) disminuyendo eficiencia de toda la empresa.

## **2. Fase del juzgar**

Es la segunda etapa del proceso de sistematización, en la cual, de una forma más profunda, se encuentra toda la información sobre la problemática inicial, se explican los porqués de una problemática en particular y no otra. Basado dentro de un marco referencial y/o conceptual.

Es la fase donde se responde a la pregunta ¿qué puede hacerse?; etapa fundamentalmente hermenéutica según (Vargas, 2010) en la que el autor examina otras formas de enfocar la problemática de su práctica, visualiza y juzga diversas teorías, de modo que pueda comprender la práctica, conformar un punto de vista propio y desarrollar la empatía requerida para participar y comprometerse con ella.

### **2.1 Diagnosticar, Describir y Analizar**

Para este apartado la problemática más importante, entre las mencionadas anteriormente es la Entrevista; situación que de fortalecerse aún más, permitiría cumplir cabalmente el objetivo de EFICACIA S.A., que en definitiva es la elección del personal idóneo para las empresas que lo requieran.

Esta etapa fue vital para llevar a cabo el objetivo de apoyar a los procesos de selección que se han establecido en la empresa, además del aprendizaje adquirido desde el punto de vista profesional.

La entrevista inicia con la comunicación directa con el cliente o ejecutivo de cuenta, para generar confianza y determinar detalles que no se manifestaron dentro del requerimiento y así facilitar la selección de los mejores candidatos que aplican para un determinado perfil.

De este modo el trabajo se focalizó en la necesidad más notable, que fue la entrevista, ya que es la forma de conocer la persona postulada por medio de una charla o confrontación verbal, en la que se pueden despejar dudas que genera el resultado de las pruebas. Dando estos resultados una invitación a ver más allá de lo que se está pensando sobre la persona entrevistada, por medio de la entrevista se puede conocer la situación familiar, laboral y distinguir capacidades interpersonales e intelectuales. De este modo, la entrevista también puede ayudar a comprobar si la persona entrevistada es la idónea para el cargo y nos da una visión de cómo se puede desempeñar en el puesto para el cual se está postulando en la empresa (cliente), también por medio de la entrevista se puede dar una visión de cómo será su desempeño, social y laboral, como dejará el nombre de EFICACIA S.A., y mostrar si en realidad el proceso de selección fue efectivo con la decisión final de contratación del candidato.

Para darse cuenta que la elección del personal por medio de la entrevista fue la idónea y la que más enriqueció el proceso de selección, se debe tener en cuenta que durante el tiempo de entrevista no hayan surgido inconvenientes y dificultades que se presentan en aras de realizar la entrevista y encontrar el mejor individuo presentado para la vacante con la empresa (cliente).

Algunas de las dificultades observadas en la entrevista son:

- Lenguaje verbal por medio del entrevistador: este inconveniente surge cuando el psicólogo o la persona que está entrevistando utiliza palabras técnicas, las cuales no son

entendibles para la persona entrevistada y esto dificulta un desarrollo normal y tranquilo de la entrevista.

- **Lenguaje no verbal:** se logra detectar cuando el entrevistador no tiene clara la oferta laboral y se dedica a mostrar ejemplos y comentarios desde un conocimiento amplio del empleo y esto dificulta el verdadero objetivo que trata de poner al tanto a la persona entrevistada sobre las funciones que debe hacer y lo que la empresa (cliente) espera de él.
- **Observar solo lo negativo del trabajo:** cuando el personal postulado solo ve lo negativo del puesto a desempeñar y en ningún momento tiene en cuenta los beneficios que le dará el nuevo empleo.
- **Excesiva pasividad:** cuando la persona postulada para el cargo actúa de una forma lenta demostrando poco interés por el cargo al cual está aspirando.
- **Manejo de control en la entrevista:** sucede cuando la persona postulada para el cargo se dedica durante toda la entrevista a tener conversaciones sobre lo importante del puesto, lo importante que puede ser el para el puesto y así demostrar un egocentrismo grande donde no se deja opinar a la persona que realmente está entrevistando.
- **Sobreestima de la fragilidad del candidato:** sucede cuando el psicólogo tiene un pensamiento sobre la persona entrevistada el cual le genera pesar y debido a esto se puede dar una respuesta sin argumentos donde solo actué la idea de ayudar y no de conseguir la persona indicada.

- **Influencia efecto Halo:** consiste en la primera impresión que se lleva la persona a la cual se está entrevistando y debido a esto, se pueden tomar decisiones las cuales llegan a afectar todo el proceso de entrevista.
- **Nervios:** se nota a la hora de realizar la entrevista cuando se puede observar en la persona entrevistada gestos distintos a los normales, enrojecimiento de la piel y poca seguridad a la hora de pronunciar palabras.

De este modo, las dificultades encontradas en el proceso de entrevista, fue un tema determinante en la elección de este paso de la sistematización de la práctica, debido a que la misma es el foco de acción del proceso de selección de personal, es la etapa a la cual llegan y de la cual surgen las ventas de la organización, se disminuyen los tiempos de espera por parte del cliente, se envía personal idóneo para la empresa(cliente), disminuye los costos de operación (evita el reproceso de las actividades), disminuye el desgaste del personal ya que se realiza la labor solo una vez, incrementa la venta y por ende la rentabilidad, afianza la imagen de la empresa y satisface las necesidades de los clientes.

## **2.2 Marco referencial**

Todas las empresas, independientemente de su tamaño, dependen del trabajo de las personas que laboran allí, pues son estas las que con su esfuerzo mancomunado generan la productividad que las mantiene a flote. Desde el que desempeña el cargo más alto, hasta el último en la jerarquía, constituyen el punto de referencia que tienen las personas ajenas a la empresa

para formarse una idea del tipo de productos y/o servicios que provienen de allí. Es por esto que para las organizaciones es de vital importancia contar con empleados capacitados para un óptimo desempeño en las funciones inherentes a sus cargos, además de íntegros en el aspecto personal, pues como ya se mencionó, quienes laboran en una empresa son los responsables de su productividad, a la par que de la imagen de la organización.

Buscando tener entre sus miembros a las personas con las características antes mencionadas, las empresas han implementado procesos de selección que garanticen que quienes hacen parte de la organización sean individuos confiables, que contribuyan al crecimiento de la empresa. Esto, por supuesto, no implica que los mecanismos de selección sean infalibles y que constituyan en sí mismos un tamiz por medio del cual se reconocerá a las personas que de ser contratadas perjudicarán a la organización; pero sí llama la atención sobre la importancia de un buen proceso de selección, ya que éste pone límites concretos a ese tipo de riesgos.

Con respecto a esto, se puede citar a Losada, quien dice que: “Selección de personal es el proceso mediante el cual se determina el Recurso Humano que puede desempeñar en forma adecuada e idónea un puesto de trabajo.” (Losada, 1990, p. 27). Este planteamiento da cuenta de la importancia de los recursos humanos dentro de las organizaciones, pues dichos recursos son tan necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa, como lo son el capital económico, la materia prima y los recursos de orden tecnológico. Es por eso que debe resaltarse la importancia de un proceso de selección de personal bien realizado.

Un proceso de selección adecuado aporta a la empresa beneficios tales como la identificación de las personas cuyos intereses estén en consonancia con los objetivos de la

organización y que tengan las capacidades adecuadas para un buen rendimiento; además de que reúnan las condiciones personales y motivacionales que faciliten el ajuste a la cultura organizacional. Con esto será posible esperar un alto grado de satisfacción con la labor a realizar y por consiguiente un bajo nivel en la rotación de personal. Todo esto redundará, por un lado en una mayor productividad, y por otro lado, en el ahorro de los gastos en tiempo y dinero que siempre implican la contratación y capacitación de personal en las empresas.

Hasta aquí se ha venido hablando de la importancia de los procesos de selección de personal, y más adelante se continuará haciéndolo, pero antes se podrán ver dos procesos que preceden a la selección y sin los cuales ésta no tendría razón de ser. Estos procesos son la requisición de personal y el reclutamiento de candidatos. En referencia al primero de estos procesos, Losada dice que:

Las necesidades de personal se concretan y oficializan a través de un pedido (...) [que] debe ser (...) claro no sólo en cuanto a las cualidades (...) [de quien] ocuparía la vacante, sino también en las características, funciones y exigencias del puesto (Losada, 1990, p. 45).

El reclutamiento consiste en la búsqueda y convocatoria de candidatos que podrían desempeñar el o los puestos donde haya vacantes.

Para que dicho proceso se lleve a cabo de la mejor manera es importante tener en cuenta los requerimientos por parte de la empresa, los recursos y las condiciones que la misma ofrezca para hacer más efectivo el mencionado proceso de reclutamiento. Respecto a lo anterior dice Muchinsky:

(...) El reclutamiento hace referencia al proceso de poner a los solicitantes a disposición de la selección. La dificultad o facilidad del reclutamiento depende de algunos factores como las condiciones económicas, el trabajo en cuestión, la reputación de la organización (...)Muchinsky, 1994, p. 164).

El proceso de reclutamiento se puede hacer de manera interna y externa. La primera hace referencia a la búsqueda de personal dentro de la misma empresa para cubrir las vacantes que vayan resultando. La segunda consiste en hallar personas por fuera de la organización a través de diarios y revistas, hojas de vida recibidas a través de internet, contactos con agencias de empleos, solicitudes de empleo llevadas a la empresa, recomendaciones de empleados de la propia empresa etc.

La efectividad de cada una de las técnicas de reclutamiento va a variar de acuerdo a la manera en que se realizan y a las normas y características organizacionales. Schultz, dice que: “Entre todos esos métodos [Los anteriores] el más confiable es la recomendación de los empleados, posiblemente porque estos suministran al candidato información realista sobre el puesto y la empresa.” (Schultz, 1985, p. 65). El planteamiento de este autor tiene relevancia, principalmente, en una organización que tenga entre su reglamento interno, llevar la menor cantidad posible de personas externas. Ahora bien, existirán organizaciones que piensen todo lo contrario y que consideren que una manera de “refrescar” y dar un nuevo aire a la misma, es reclutando candidatos utilizando los medios externos.

Una vez se tenga total claridad acerca del perfil del empleado que busca la empresa, y se haya efectuado con éxito el reclutamiento del personal, se procederá a la selección de los candidatos más idóneos para desempeñar el puesto vacante; pero antes se realiza una entrevista superficial y rápida, que Chiavenato, llama entrevista de filtro, con el fin de identificar a los candidatos que no reúnen los requisitos mínimos que busca la organización para el cargo vacante, y separarlos de quienes, al menos en principio, sí cumplen con dichos requisitos.

Antes de realizar la entrevista de selección, Arthur, recomienda revisar la hoja de vida del candidato, pues según esta autora: “(...) Así usted se familiariza con [las condiciones del aspirante] para asumir el puesto [y también la revisión de la solicitud] le sugiere las preguntas que debe hacer durante la entrevista.” (Arthur, 1987, p. 50). Es importante tener en cuenta esta recomendación, pues las preguntas realizadas durante la entrevista deben ser lo más acorde posible con la situación real del candidato, así como con miras a establecer con la mayor exactitud que se pueda, la idoneidad de éste para asumir el puesto vacante.

El tiempo de la entrevista debe ser suficiente para recabar información acerca del candidato, brindarle información sobre el puesto y la organización, así como para que el entrevistado tenga la oportunidad de plantear sus preguntas al entrevistador. El ambiente en el que se desarrolla la entrevista debe reunir los requisitos mínimos de privacidad, sin interrupciones ni distracciones que interfieran con la conversación que se sostiene con el entrevistado. De igual manera la escucha del entrevistador debe ser activa, procurando prestar atención a todo lo que manifieste el candidato al puesto, pues de las conclusiones de quien conduce la entrevista, depende en gran medida la escogencia del candidato más adecuado para cubrir la vacante. Además de eso, para una buena selección es de suma importancia tener claro

los requerimientos del puesto, las características de personas que debe tener el ocupante del mismo y las competencias que debe desarrollar y de esa manera saber el porqué de una decisión final, ya sea positiva o negativa para el candidato. Respecto a esto dice Muchinsky: “Es importante comprender en función de qué criterios se suele seleccionar a los aspirantes para contratarlos.” (Muchinsky, 1994, p. 165).

En cuanto a la decisión final del candidato elegido, según Losada: “Es de competencia del gerente, director o funcionario que tiene la necesidad.” (Losada, 1990, p. 139). La persona encargada del proceso de selección presenta un informe en el cual se incluyen varios candidatos que reúnan las condiciones exigidas para el cargo vacante. En dicho informe, dice Losada: “[Se deben postular] por lo menos dos candidatos con iguales posibilidades. No puede haber (...) escogencia cuando se habla de un (...) candidato único.” (Losada, 1990, p. 139). A los candidatos no elegidos, debe informárseles sobre su no elección para el puesto que se postularon.

### **2.2.1 Técnicas de selección de personal.**

Las técnicas de selección de personal son variadas. La función de las mismas es conseguir seleccionar a los mejores candidatos para cada puesto. Estas técnicas son múltiples y se trata de un campo en continua evolución, Está claro que, al no haber un proceso de selección estándar, cada técnico de selección establece sus propios procedimientos. Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras en su comportamiento, existen varias técnicas:

### ***2.2.1.1. Entrevista***

Es la técnica más utilizada, donde el entrevistador tiene como objetivo conocer al candidato y detectar las características adecuadas al perfil buscado. A través de la entrevista se analizarán las características personales, motivaciones e intereses del candidato, y se evaluará su desempeño profesional. Puede servir también para predecir el futuro éxito del candidato en la empresa.

En los últimos tiempos está adquiriendo mayor importancia la entrevista por competencias. En ella se intentan detectar las habilidades que una persona ha tenido que utilizar para conseguir unos resultados, las conductas y maneras de hacer de los que han obtenido resultados excelentes. Se trata, fundamentalmente, de valorar en mayor medida el talento y las capacidades de los candidatos. Cuando se habla de competencias, se está refiriendo a la integración de tres conceptos: saber, hacer y voluntad.

**Test de Selección de Personal:** Son pruebas que provocan y registran comportamientos. Sirven para medir rasgos significativos del comportamiento. El objetivo es averiguar en qué medida una persona se adecua a un puesto de trabajo determinado. Los test son una prueba más del proceso de selección, y no siempre serán los responsables de que se consiga o no un trabajo.

Se utilizan, preferentemente, 4 tipos de pruebas:

- **Proyectivas:** Buscan predecir el comportamiento futuro de una persona. Tratan de revelar los aspectos más escondidos de la personalidad del candidato.

- **De Aptitudes:** Valoran los requisitos específicos del candidato para un determinado puesto de trabajo. Este tipo de test se encargan de medir diversas funciones como, la velocidad de reacción, la coordinación, etc.
- **De Nivel:** Valoran el nivel intelectual del candidato. Para ello lo usual es someter al candidato a una batería de preguntas contra el tiempo, donde se le pide hacer secuencias lógicas o escribir una cierta cantidad de palabras por minuto.
- **De Personalidad:** Miden las características personales del candidato; autocontrol, emocionalidad, introversión, iniciativa, etc. Al candidato se le pide que responda a una serie de preguntas bien eligiendo entre varias respuestas, bien diciendo “sí o no” o dando una respuesta libre y espontánea

#### ***2.2.1.2. Entrevista de selección de personal***

La entrevista de personal pretende detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc... Con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. El entrevistador debe informar al candidato la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante en el proceso. Si existe interés en ambas partes, se pasa a la siguiente etapa. En sentido estricto se puede decir que la entrevista se puede definir como una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar aptitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. (García, 2004,

p.134, 135)

En relación con lo anterior la entrevista es de vital importancia en el proceso de selección, pues aparte de los elementos descritos en el párrafo anterior, en ésta se realiza una conversación con el candidato para conocerlo, saber cuáles son los objetivos que tienen, el interés que le despierta laborar en la organización, las razones por las cuales pretende ingresar y las potencialidades que puede brindar a la compañía; actualmente la mayoría por no decir que todas las organizaciones tienen dentro de su proceso de selección la entrevista como filtro en la selección de candidatos. La entrevista nos permite identificar, analizar y evaluar, aspectos, conocimientos, actitudes y aptitudes que se requieren para desarrollar de forma efectiva un puesto de trabajo por intermedio del candidato que cumpla la mayor parte de los requisitos para el cargo a ocupar.

La entrevista de selección es uno de los medios más antiguos para llegar a la información del solicitante y sigue representando en la actualidad un instrumento clave en el proceso de selección (Cardona, 1991), a pesar de las críticas a las que se la somete como un mal estimador del rendimiento de los empleados. Sin embargo su uso requiere el conocimiento de las diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se están seleccionando. La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizara la entrevista y adecuarla al entrevistado, al puesto, y a las circunstancias en las que se realice, para evitar en la medida de lo posible, todos aquellos aspectos que pueden distorsionar los resultados de la misma. (García, 2004, p. 135)

Un aspecto fundamental es la preparación de la entrevista, es por ello que, Martha Alles, habla que “El planeamiento de la entrevista es fundamental”.

Para su correcto enfoque se recomienda, otra vez, manejarse con el perfil relevado del cliente, interno o externo. A partir de allí debe analizarse el currículum del candidato a entrevistar; tómese el tiempo necesario para revisar los antecedentes y las condiciones de todos los aspirantes antes de recibirlos personalmente. Los entrevistadores experimentados pueden revisar una solicitud mientras se dirigen de su oficina a la sala de recepción donde van a hablar con el candidato.

La preparación para un buen desarrollo de la Entrevista

- Conocer los objetivos de la organización.
- Lectura de cualquier otra información cuando corresponda.
- Preparar preguntas básicas.
- Organización del tiempo.
- Preparación del ambiente”. (Alles, 2005, p. 137,138)

Para poder que las entrevistas tengan más peso, estas se dividen en diferentes tipos de entrevistas de selección, que indagan de acuerdo a una estructura previamente definida con determinados objetivos, de acuerdo a las políticas de la organización, estas son:

- *Entrevista totalmente estandarizada.*

Tiene un guion preestablecido, en el cual el entrevistador plantea preguntas elaboradas previamente y de las cuales su respuesta es definida y cerrada. Pierde profundidad y flexibilidad.

- *Entrevista estandarizada en las preguntas.*

El entrevistador se basa en un listado de temas que debe preguntar, son previamente elaboradas, pero su respuesta es libre y abierta.

- *Entrevista dirigida*

Determina el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, es decir, deja las preguntas al criterio del entrevistador. Se aplica para conocer conceptos personales del candidato. El entrevistador debe saber cómo formular las preguntas para obtener el tipo de respuesta deseada.

- *Entrevista no dirigida.*

No determina ni el tipo de pregunta ni el tipo de respuesta deseada. Su orientación queda al criterio de cada entrevistador. El entrevistador corre el riesgo de omitir algunos aspectos importantes.

- *Entrevistas No Estructuradas.*

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador pregunta sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma práctica común. El principal inconveniente de este tipo de entrevistas es que pueden pasarse por alto

determinadas aéreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante. Sirven fundamentalmente para medir el encaje de la persona con la organización.

- *Entrevistas Mixtas.*

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

- *Entrevista de Solución de Problemas.*

Se centra en un asunto que se espera resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.

Chiavenato, explica “En las empresas que tiene procesos de selección exitosos, es vital el papel del entrevistador y, por tanto, son entrenados en las técnicas para entrevistar candidatos”.  
(Chiavenato, 2002, p, 122)

- *Entrevista en Profundidad.*

La entrevista en profundidad o la entrevista por competencias brindan al entrevistador la posibilidad de mirar “con una lupa al entrevistado. Entrevistar por competencias es una parte del proceso de selección, muy importante por cierto, pero recuerde que cuando una empresa necesita un especialista en un determinado software, deberá asegurarse de que se cumpla este requisito y, luego, se analizarán las competencias. Cuando un banco necesita un gerente para la sucursal San

Luis, se buscará cubrir la posición con una persona que, en primer lugar, conozca la plaza y el negocio. Resumiendo, para trabajar por competencias y, por sobre todo, entrevistar por competencias presupone que primero se deberán despejar del perfil los conocimientos técnicos necesarios para cubrir la posición. Quien efectuó la selección, sea un consultor externo o el área de Recursos Humanos de la empresa, debe conocer las competencias requeridas por el puesto. (Alles, 2005, p. 147,148)

- *Entrevistas Grupales.*

Las entrevistas grupales tienen ciertos aspectos en común. Requieren al contrario de lo que comúnmente se cree- entrevistadores muy experimentados, y tienen aplicación fundamentalmente en procesos masivos, por ejemplo en las búsquedas de jóvenes profesionales. En estos casos la entrevista grupal inicial tiene por objeto informar sobre el programa y no focalizarse en la evaluación de los candidatos. Estos serán evaluados más adelante mediante la aplicación de pruebas técnicas grupales como el assesment center, y otras individuales como exámenes de idiomas o entrevistas de selección. ” (Alles, 2005, P. 153)

Por lo anterior las entrevistas son una herramienta de gran utilidad en el proceso de selección, ya que permiten recolectar, analizar y evaluar información con el fin de encontrar el perfil que más se ajuste a los requerimientos del cargo a ocupar. Existen diversas técnicas de entrevistas para obtener información sobre algún candidato con respecto al cargo o a las especificaciones de un perfil, para esto los entrevistadores deben tener muy en claro, cuáles son las necesidades de dicho perfil y conocer del mismo para lograr una mayor certeza en el momento de la búsqueda de aquellas actitudes y aptitudes que se necesitan en el cargo.

Existen muchas organizaciones que cometen grandes errores en la consecución de candidatos en el momento de aplicación de las entrevistas, ya que muchas veces los entrevistadores se enfocan en aspectos que no son tan relevantes dejando pasar por desapercibido aquellas cosas a evaluar que son de vital importancia en la definición de la información que se está solicitando de los candidatos; uno de los errores más frecuentes en los entrevistadores es que en el momento de aplicar la entrevista se dejan llevar por aspectos o puntos de interés compartidos, es decir, por ejemplo cuando se realiza una entrevista y se observa que el candidato tiene gustos, prácticas o temas de interés en común con el entrevistador los cuales muchas veces influyen en la calificación que estos dan y que se destaca en algunos casos más por lo similar en gustos que por los conocimientos y competencias propias que debe tener el candidato para ocupar el perfil requerido. Por esto es muy importante que en el momento de entrevistar se tenga mucha objetividad en los diferentes aspectos a evaluar con el fin de tener una mejor información de cada una de las competencias que se requieren para la vacante y que en el momento de selección del candidato se defina la persona que más se identifique con los objetivos y políticas de la organización. Para lograr lo anterior los entrevistadores están en la obligación de estructurar y preparar las entrevistas de acuerdo a cada cargo, también deben de informar a los candidatos sobre la empresa, el cargo, las necesidades específicas del mismo, los aspectos, condiciones salariales y las prestaciones a las cuales tendría derecho en caso de que este sea seleccionado, también se debe informar a cada uno de los candidatos sobre la duración del proceso de selección con el fin de que tengan la posibilidad de elegir si estas condiciones se ajustan a sus necesidades y a su vez se logre llevar a cabo todo el proceso de selección que permita definir el perfil adecuado para el puesto vacante.

Gracias a los buenos procedimientos que conllevan a un proceso de selección estructurado las organizaciones logran obtener personas que se identifiquen con las mismas y que a su vez generen estabilidad y optimización en los procesos logrando así un desarrollo integral y competitivo.

- *Entrevista de selección de competencias.*

La entrevista por competencias permite diferenciar el rendimiento medio del excelente, nos diferencia de nuestros competidores y nos aporta valor añadido que favorece la atracción y retención del potencial.

El autor francés Levy-Leboyer (1996), profesor de psicología del trabajo menciona:

- Las competencias son, una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que los transforman en más eficaces para una situación dada. Estos comportamientos son, observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación como en la entrevista. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.
- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas.

En relación de determinar las diversas formas que podemos extraer de algunas de las formas de clasificar la entrevista de selección por competencias es de determinar las diferentes competencias que requiere para cubrir la vacante de la organización y obtener el mejor resultado en sus competencias de lo más general, específicas y técnicas.

**Las Competencias Genéricas:** Son, como su nombre lo indica, de carácter más universal y ligadas al comportamiento, definiendo la forma en la que se dan los desempeños, actitudes que se demuestran, aspectos más superficiales del individuo, quedando ligadas sus habilidades más específicas a una actividad particular. Se podría decir que estas competencias, de algún modo, pueden considerarse comunes para las conductas de los distintos estamentos de una organización.

**Las Competencias Específicas:** Se refieren a habilidades específicas que se refieren a un puesto de trabajo concreto y es donde más se denotan las especificidades puntuales de la empresa o institución.

**Las Competencias Técnicas:** Son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto. Su definición es, entonces, variable de acuerdo al segmento tecnológico de la organización.

Además y con foco de hablar un poco más sobre la entrevista se pueden referir varios autores como Ansorena cao, Acevedo, Martorell y Chiavenato, los cuales han dado aportes importantes acerca de la entrevista y concluido sobre la importancia de esta en el área o proceso de selección.

Ejemplo de una competencia según el rol o cargo a desempeñar.

CARGOS	COMPETENCIAS	PRUEBAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsadoras</li> <li>• Mercaderías.</li> <li>• Vendedores TAT</li> <li>• Coordinadores Comerciales.</li> <li>• Asesores.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disposición general para la venta</li> <li>2. Tolerancia a la frustración</li> <li>3. Agresividad Comercial</li> <li>4. Orientación al Resultado</li> <li>5. Trabajo en Equipo</li> <li>6. Planeación</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wartegg</li> <li>• Valanti</li> <li>• IPV</li> <li>• 16 PF</li> <li>• Habilidad Numérica</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operario</li> <li>• Guarda de Seguridad</li> <li>• Auxiliar Bodega</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atención al detalle</li> <li>2. Sentido de urgencia</li> <li>3. Planeación</li> <li>4. Tolerancia a la frustración</li> <li>5. Orientación al Resultado</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wartegg</li> <li>• Cmt</li> <li>• Valanti</li> <li>• 16 PF</li> <li>• Beta II - R</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador</li> <li>• Asistente administrativo</li> <li>• Coordinador administrativo</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo</li> <li>2. Planeación</li> <li>3. Sentido de urgencia</li> <li>4. Orientación al Resultado</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wartegg</li> <li>• Valanti</li> <li>• Objeción al detalle</li> <li>• Naipes</li> <li>• Cmt</li> </ul>
---	--	--

Debido a la competencia que debe tener la persona según el cargo para el cual aspire se deben realizar las pruebas dadas en el cuadro anterior y si la persona durante el proceso cumple con todas estas características se puede decir que la persona es la indicada e idónea para ocupar el cargo y como sus pruebas lo dicen será la mejor decisión.

### **3. Fase del Hacer**

Una vez realizado el diagnóstico, en la etapa del hacer, se diseña la estrategia de intervención, se definen los objetivos, cuyas acciones deben de ser precisas y alcanzables, se enuncian las actividades a desarrollar y su cronograma.

Según (Vargas, 2010) en la fase del hacer se responde a la pregunta ¿Qué hacemos en concreto?, etapa fundamentalmente programática en la que el autor construye, en el tiempo y el espacio de la práctica, la gestión finalizada y dirigida de los procedimientos y tácticas previamente validados por la experiencia y planteados como paradigmas operativos de la acción

#### **3.1. Estrategia**

De acuerdo al diagnóstico percibido en relación a la problemática priorizada, se tuvo en cuenta para su intervención, una estrategia basada en el mejoramiento y la realización en volumen, de entrevistas de selección a nivel grupal e individual con el propósito de incrementar la agilidad del proceso de selección del personal y se cumpla con la razón social de la Agencia EFICACIA.

### 3.2. Justificación de la estrategia

Mediante la indagación y la observación en la agencia de prácticas EFICACIA S.A., se pudo percibir latentemente que el proceso organizacional que requería más apoyo y fortalecimiento era el relacionado con la Entrevista de selección de personal, debido a que, por medio de ésta se agilizan todos los requerimientos, se satisfacen las necesidades del cliente (empresa), se mejoran los indicadores de la empresa EFICACIA S.A., y se incrementa la rentabilidad de la misma.

Dentro del proceso organizacional de toda empresa dedicada al suministro de personal es de gran importancia el buen desarrollo de la entrevista, debido a que es el medio por el cual todas las empresas que requieren el servicio de esta, pueden comprobar la confiabilidad y tranquilidad que se puede tener sobre las personas elegidas por dicha empresa, de ahí la importancia en su elección como tema fundamental que favorece sustancialmente la agilidad y efectividad en los procesos de selección que se establecen en la empresa.

Además, algunos autores han ilustrado cosas muy importantes sobre la entrevista y el valor que tiene ésta cuando se trata de obtener información, según (Acevedo y López, 2000), la entrevista se ha convertido en una herramienta utilizada en muchos campos profesionales, por lo que se ha utilizado con el propósito de desarrollar un intercambio de ideas significativo encaminado a una mutua ilustración. Este concepto de mutua ilustración es importante ya que permite diferenciar la entrevista del discurso, del interrogatorio o de la conversación (cuyo objetivo es la obtención de placer por medio del intercambio verbal). Para estos autores, la

entrevista es una "forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo" (Acevedo y López, 2000, p.10).

El proceso de selección se debe ayudar en gran parte del área de entrevista, este ayuda a mejorar los tiempos que se tienen previstos para la entrega de personal a la empresa (cliente) y con el apoyo constante del psicólogo practicante todos estos tiempos deben dar un resultado de mejorar donde se compruebe la importancia del practicante y lo productivo que es el rol de este frente a la compañía.

El apoyo en la entrevista para la organización donde se prestó el servicio de prácticas era de mucha importancia, ya que, la entrevista es el centro o punto crucial donde se puede elegir y a la vez dar un veredicto de las personas que continúan en el proceso solicitado por la empresa (cliente), si este proceso se realiza de una forma eficaz, este dará resultados positivos y se afirmara la confiabilidad del cliente frente a la empresa EFICACIA S.A. De este modo, la organización donde se prestó el servicio de prácticas tiene como objetivo laboral la adecuada selección de personal y la entrega de personas idóneas para desempeñar el cargo vacante dentro de la compañía (cliente).

### **3.3. Objetivos de la estrategia**

#### **3.3.1 Objetivo General**

Fortalecer el proceso de selección por medio de entrevistas laborales que se establecen en la empresa EFICACIA S.A., con el propósito de contribuir al mejoramiento y productividad de dicho proceso y al fin lograr la satisfacción de las necesidades de los diferentes clientes que hacen la requisición de personal idóneo para sus empresas.

#### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Diseñar diferentes tipos de entrevistas con la intención de agilizar el proceso de selección y así minimizar tiempos.
- Agilizar el proceso de selección a través de entrevistas personalizadas donde se pueda indagar sobre dudas generadas por el efecto Halo (impresión visual dada por el postulado).

### **3.4 Actividades a desarrollar**

Los objetivos se llevaron a cabo por medio de acciones y/o actividades específicas, que tuvieron un fin, un tiempo y un lugar. Éstas intentaron ser concretas y pretendieron conducir al logro de éstos.

Para el desarrollo de las actividades se tuvo en cuenta todos los objetivos planteados en la parte anterior donde se efectuaron una variedad de situaciones con la intención de agilizar y dar un apoyo al proceso de selección por parte de la entrevista, esto llevo al psicólogo practicante a idear algunas actividades donde obtendría resultados positivos para el proceso.

Para comenzar se tuvo en cuenta los diferentes tipos de entrevista que existen, donde se encontraría la importancia de estas y lo valiosas que son para el campo organizacional.

- Entre las primeras opciones se encontraría la entrevista individual, donde se podría decir que es la técnica de recopilación de información que tiene lugar cara a cara entre el evaluador y la persona entrevistada. Además, fue una herramienta sencilla y rápida de utilizar, además porque sus recursos necesarios para su realización fueron moderados. Esto la convirtió en una herramienta indispensable a la hora de realizar la evaluación o entrevista.
- Como segunda opción se tuvo en cuenta que para minimizar tiempos se debía recurrir a una forma de entrevistar personas en grupo, teniendo muy presente las bases de la entrevista se pudo dar cuenta de que la entrevista grupal se debía empezar con algo semi estructurado donde se tenga presente lo que se iba a preguntar y sus posibles respuestas durante la misma y su realización. Este tipo de entrevista sigue un esquema semejante al de la entrevista individual. Sin embargo, el entrevistado no fue un individuo, sino un grupo de dos o más personas, seleccionadas por estar postuladas para una misma vacante, también esta fuer representativa de algún segmento importante de la

organización, como por ejemplo, miembros de un departamento, o representantes de los empleados, o mandos medios, u obreros, etc.

Según (Rodríguez M. 2005.P 103) en la entrevista de este tipo produce, una dinámica grupal de respuesta, que permite obtener resultados contrarios o semejantes donde por medio de estos se complementaría el problema planteado. Además hay que entender que no se trata de una relación de uno a uno entrevistador-entrevistado, sino de una conversación entre varias personas, donde el entrevistador es una de ellas, cuya misión se reduce a dirigir la entrevista conduciendo al grupo mediante una pauta amplia.

- Una opción importante y de gran valor para el apoyo del proceso de selección es la forma de realizar entrevistas bajo el título de Assessment Center, el cual trata de la “evaluación estandarizada del comportamiento, que es utilizada por las empresas en la búsqueda de candidatos que requieren determinadas habilidades y competencias para cubrir un puesto de trabajo”. (Cruz, F. 2006)

Además se ha comprobado que por medio de este tipo de entrevista se pueden evaluar competencias tales como son: trabajo en equipo, liderazgo, iniciativa, comunicación y otras. Las cuales son de mucha importancia a la hora de cubrir un puesto y ayuda al psicólogo a tomar una decisión asertiva y enviar la persona más capaz e idónea para el cargo

- Otra opción importante fue informar al personal postulado sobre la oferta laboral antes de empezar el proceso, ya que, los candidatos empiezan el proceso con la evaluación por medio de las pruebas psicométricas y después de esta van donde el analista psicólogo para

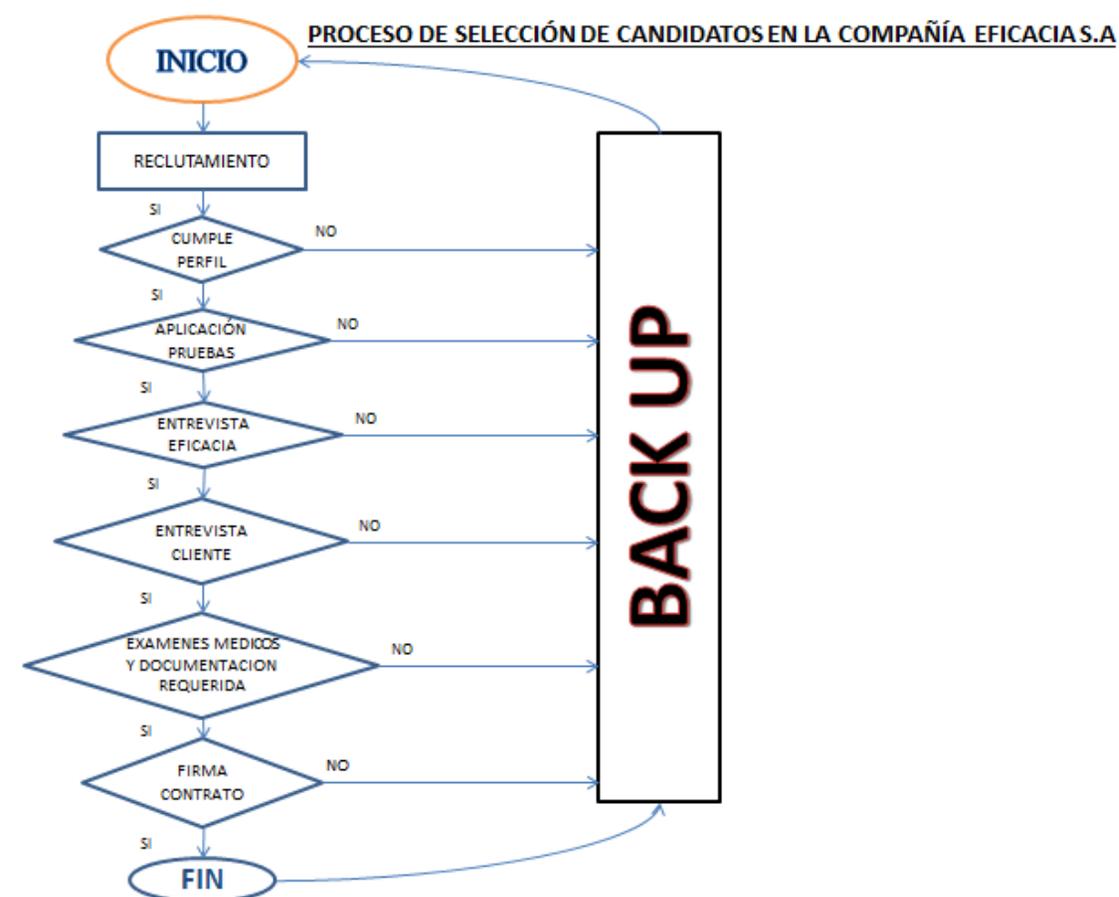
conocer la oferta, si se otorga la oferta antes de, se podría minimizar tiempos para el psicólogo y para el postulado. La persona postulada tendría la opción de decidir si la oferta es la mejor para él o quiere cosas más cómodas para su diario laboral.

- Por último se recurrió a la entrevista personalizada con la intención de despejar algunas dudas, no dejando atrás la similitud de esta con la entrevista individual, hay que entender que en la entrevista personalizada se pudo indagar sobre aquellos inicios que se dan por medio de la observación del postulante ya sea su apariencia física, su forma de vestir o la forma de expresarse, lenguaje verbal y lenguaje pragmático, además se pudo obtener todo lo requerido por el psicólogo y después de esto dar una apreciación si la persona es la idónea y capaz para el puesto en la empresa(cliente).

Todos estos puntos son de gran importancia a la hora de apoyar al proceso de selección, ya que, el proceso de selección es el centro de desarrollo de la empresa EFICACIA S.A., y el filtro por el cual se puede demostrar frente a la empresa (cliente) la veracidad y la confianza sobre los procesos realizados por la organización donde se prestó el servicio de prácticas.

A continuación se describen las técnicas que se implementaron en términos conceptuales de las actividades reclutar, seleccionar y entrevistar a los candidatos.

**Grafica 1.** Mapa conceptual del proceso de selección



Fuente: elaboración propia.

#### Pasos del proceso de selección

1. Recibir el requerimiento del cliente o ejecutivo encargado de la cuenta empresa
2. Reclutamiento interno o externo de personal.

Reclutamiento interno: Convocar a los candidatos que trabajan en la organización ya sea para un ascenso y también para empleados que han trabajado con la organización y se encuentran disponibles para ser contratados.

Reclutamiento externo: Acudir a personal externo que ha enviado la hoja de vida y está disponible para ocupar la vacante.

Durante todo el proceso de reclutamiento se tiene en cuenta las hojas de vida y procesos de selección guardados en el back up.

3. Seleccionar las personas según los perfiles requeridos.
4. Citar el personal a las instalaciones Eficacia y realizar pruebas psicométricas. Que ayudaran en la buena elección del individuo.

Las pruebas utilizadas en la empresa Eficacia S.A., que ayudan a tomar decisiones en el proceso de selección son

- Wartegg: prueba de personalidad.
- Valanti: prueba de valores.
- Ipv: actitud comercial.
- Cmt: motivación, desde el interior y desde el entorno que lo rodea
- Beta II-R: capacidad intelectual

Ver anexos de estas pruebas al final del trabajo

5. Realizar el tipo de entrevista que conduzca al hallazgo de todas las variables solicitadas.

Los tipos de entrevista aplicadas son:

- entrevista individual: de una forma individual se intenta despejar todas las dudas que una entrevista grupal puede generar.
- entrevista grupal: por medio de un grupo de personas se podrá analizar el liderazgo de una persona, la interacción social y la facultad que tiene para hablar frente al público.

6. Entrevista directamente con la empresa cliente y ésta, dará un concepto de lo observado en él donde define si realmente este individuo es el ideal para la vacante.
7. Iniciar los exámenes médicos y recolección de documentos pertinentes, para ser parte de la compañía eficaz.

En esta etapa del proceso se asesora al candidato elegido, para que a la hora de firmar el contrato, se presente en forma oportuna con toda la documentación requerida y así evitar retrasos y malos entendidos.

8. Contratar el candidato.

Desde ese momento se encuentra vinculado a la agencia y desempeñara las labores para las cuales fue contratado en el empresa—cliente.

Si el prospecto, no cumple con alguno de los requisitos establecidos, esta hoja de vida engrosará el banco de datos, denominados back up, y se iniciará nuevamente el ciclo de selección del personal.

### 3.5. Recursos y propósitos de las actividades

**Tabla 1. Recursos y propósitos de las actividades**

Actividad	Propósito	Población Objetivo	Tiempo Requerido	Espacio	Materiales
RECLUTAR PERSONAL	Atraer candidatos potencialmente calificados y	Candidatos que se encuentran en la búsqueda de un empleo	3 y 5 días hábiles	Área metropolitana y municipios	Computador, teléfono, útiles de papelería, volantes, avisos

Actividad	Propósito	Población Objetivo	Tiempo Requerido	Espacio	Materiales
	capaces de ocupar la vacante.			aledaños de Antioquia	en la página web
	Contar con una reserva de candidatos a empleo. (Back up)				
REALIZAR ENTREVISTAS DE ACUERDO CON LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES.	1. Suplir las vacantes de los cargos solicitados	personal reclutado que cumple con el perfil requerido por el cliente	fecha de inicio de requerimiento y fecha de inicio contrato según el requerimiento del cliente	instalaciones de la agencia de prácticas EFICACIA S.A.	Hoja de vida de la persona, lápiz y objetos de la empresa para la cual se postulan, que puedan servir para la entrevista
	2. Incrementar la productividad y por ende las ventas.				
	3. Contribuir al fortalecimiento de los procesos, para lograr la				

Actividad	Propósito	Población Objetivo	Tiempo Requerido	Espacio	Materiales
	misión y visión de Eficacia S.A.				
ASESORÍA AL PERSONAL QUE SE CONTRATARÁ REFERENTE A LA DOCUMENTACIÓN OBLIGATORIA	Reunirse con el personal que se va a contratar para darles indicaciones y resolver sus dudas respecto a la papelería requerida para su contratación.	Agilizar el proceso de contratación.	Día anterior a la firma de contrato.	instalaciones de la agencia de prácticas EFICACIA S.A.	Teléfono, computador y correo electrónico
REALIZAR INFORMES.	informar al cliente de los conceptos que se tuvieron en cuenta a la hora de elegir la persona	personas postuladas para la vacante y que han tenido resultados positivos	Final del proceso de selección, último día.	instalaciones de la agencia de prácticas EFICACIA S.A.	computador y resultado de pruebas psicométricas

Fuente: elaboración propia

### 3.6 Cronograma de actividades

El practicante de psicología enviado por la Corporación Universitaria Minuto de Dios presta los servicios en la empresa EFICACIA S.A., la cual posee un enfoque en el campo organizacional. El practicante presta apoyo al proceso de selección de personal. Durante el proceso de prácticas tendrá deberes que cumplir y tendrá la responsabilidad de dejar el nombre de la universidad en alto.

Durante el proceso de prácticas que para el caso particular inició el 08 de febrero del y continua hasta la fecha en la empresa EFICACIA S.A., se realizaron actividades relacionadas con lo planteado en el proyecto, por ello el desarrollo de estas actividades se llevó a cabo en tiempos y espacios, definidos en el cronograma que se describe a continuación.

**Tabla 2. Cronograma de Actividades**

<b>Cronograma De Actividades</b>			
<b>Días de la Semana</b>	<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>
LUNES	07:30 a.m.	Reclutamiento	Obtener hojas de vida para
MARTES			engrosar la base de datos de
MIERCOLES			los postulados para las
JUEVES			vacantes en la empresa
VIERNES			Eficacia
	09:00 a.m.	Entrevista	Encontrar por medio de una conversación, la persona

<b>Cronograma De Actividades</b>			
			idónea para ocupar un perfil
	11:00 a.m.	Informe	Informar de por medio escrito las bases que se tuvieron en cuenta para elegir a la persona postulada
	12:00 a.m.	Almuerzo	
	02:00 p.m.	Reclutamiento	Obtener hojas de vida para engrosar la base de datos de los postulados para las vacantes en la empresa Eficacia
	03:00 p.m.	Entrevista	Encontrar por medio de una conversación, la persona idónea para ocupar un perfil
	05:00 p.m.	Informe	Informar de una forma escrita las bases que se tuvieron en cuenta para elegir a la persona postulada
	06:00 p.m.	fin de la jornada	

Fuente: elaboración propia

#### **4. Fase de la Devolución Creativa**

Es la cuarta y última etapa del proceso de sistematización, se pretende resaltar los resultados y aportes realizados por el practicante de Psicología durante su tiempo de prácticas.

Es la etapa en la que el autor recoge y reflexiona sobre los aprendizajes adquiridos a lo largo de todo el proceso, para conducirlo más allá de la experiencia al adquirir conciencia de la complejidad del actuar y de su proyección futura.(Vargas,2010)

##### **4.1 Aciertos**

Al inicio de la práctica profesional en la empresa EFICACIA S. A., el practicante fue ubicado en el proceso de selección de personal, área de la empresa que se encarga de realizar entrevistas para elegir las personas idóneas, las cuales, ocupan alguna vacante dentro de las empresas, que eficacia les prestaba el servicio de administración de personal.

El practicante de psicología enviado por la Corporación Universitaria Minuto de Dios, prestando los servicios de apoyo al proceso de selección de personal, encontró algunas falencias y para ello formulo algunas actividades las cuales llevarían al cumplimiento de los objetivos de la práctica.

Durante el tiempo de formación en la agencia de prácticas, se dieron frutos positivos sobre las actividades propuestas por el practicante y su proceso de prácticas fue de gran apoyo para la empresa eficacia.

El proceso de prácticas en la empresa EFICACIA S.A., dedicada al campo organizacional fue muy enriquecedor para el practicante debido a que interactuó con un campo desconocido para él, lo que a su vez permitió sumar muchos conocimientos que aun se siguen consolidando. Dentro de los aciertos que se tuvo en el proceso de prácticas se puede encontrar que con base a:

- La entrevista individual, donde se recopilaba información cara a cara entre el evaluador y la persona entrevistada. Se dieron resultados positivos debido a que los indicadores empresariales obtuvieron movimientos a su favor y esto debido a un buen funcionamiento del proceso de selección. En el proceso de selección hay que rescatar que la entrevista es su foco o punto más importante de ahí que en este filtro se toman las decisiones sobre el personal que continua o abandona el proceso.
- Un segundo acierto fue la entrevista grupal ya que por medio de esta se lograron minimizar tiempos y se pudo entregar personal de una forma más rápido a la empresa (cliente) donde se satisfacía el perfil requerido y se daba la confiabilidad de una empresa dedicada al servicio sobre otras empresas.
- Tercer acierto fue el ingenio de entrevistar personal con la herramienta assesmment center el cual trataba de posicionar personal en un espacio normal de trabajo muy similar al puesto para el cual se estaba postulando y desde allí identificar competencias importantes las cuales ayudarían a la hora de elegir y dar un buen concepto para la empresa (cliente),

esto ayudo a minimizar tiempos y a tener una mayor efectividad sobre la satisfacción del perfil.

- Por último se recurrirá a la entrevista personalizada con la intención de despejar algunas dudas, no dejando atrás la similitud de esta con la entrevista individual, hay que entender que en la entrevista personalizada se podrá indagar sobre aquellos inicios que se dan por medio de la observación del postulante ya sea su apariencia física, su forma de vestir o la forma de expresarse, además se podrá saciar todo lo requerido por el psicólogo y después de esto dar una apreciación si la persona es la idónea y capaz para el puesto en la empresa(cliente).

## 4.2 Dificultades

Durante el tiempo de prácticas en la empresa EFICACIA S.A., se encontraron algunas dificultades las cuales incidieron en el desarrollo cómodo del practicante en el área de entrevista. Es de mucha importancia anunciar que estas falencias no troncaban el cumplimiento del objetivo sobre el fortalecimiento del proceso de selección, ya que, la agencia de prácticas, es una empresa dedicada al servicio y por tal motivo siempre tiene sus puertas abiertas, donde están dispuestos a implementar cualquier propuesta y mirar si es positiva para la organización.

- La primera dificultad se dio con la intención de informar al personal postulado sobre la oferta laboral antes de empezar el proceso, ya que, la masividad de trabajo y de personal en la empresa en muchas ocasiones limita al psicólogo para ofrecer la oferta, el psicólogo

aprovecha el tiempo de las personas cuando están en pruebas psicométricas para realizar un buen reclutamiento y en otras ocasiones para realizar informes los cuales debe presentar frente a la empresa (cliente).

- La última dificultad se dio con la intención de realizar entrevistas personalizadas, ya que, la empresa EFICACIA S.A., es una empresa donde se realizan entrevistas masivas y la realización de estas entrevistas personalizadas ocuparían espacio y tiempo importante para la empresa, llevando esto a que la empresa pierda tiempo y esto la lleva a un incumplimiento frente a la empresa (cliente).

#### **4.3 Análisis de cumplimiento del objetivo general**

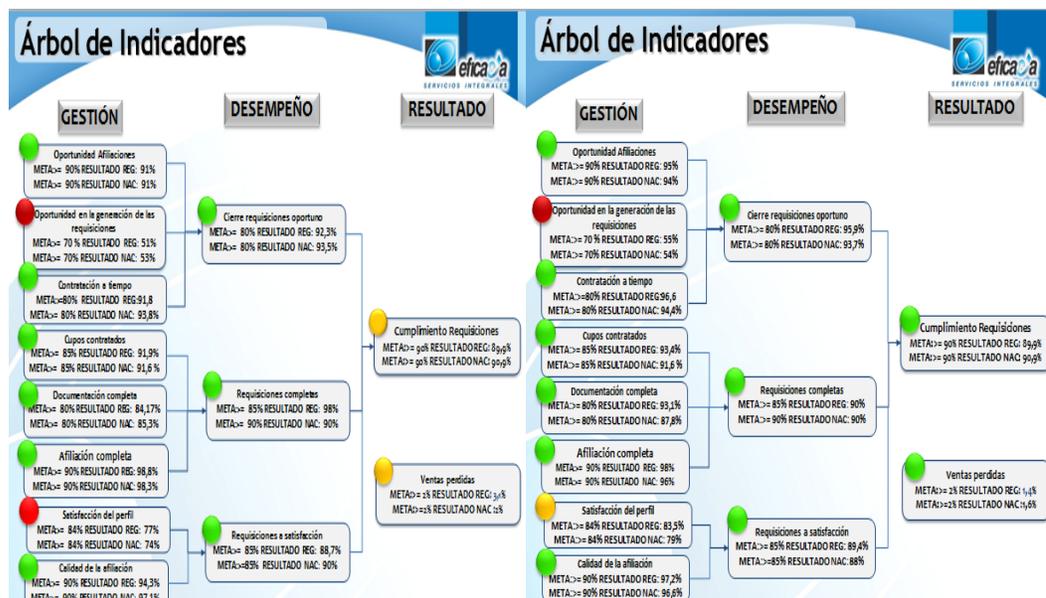
El apoyo al proceso de selección fue positivo, ya que, el practicante rectificó y adquirió muchos conocimientos sobre el campo organizacional.

La empresa Eficacia (regional Antioquia) es medida cada semestre por personas encargadas de la rentabilidad del negocio. Estas mediciones durante el apoyo del practicante de psicología han sido positivas y para demostración de esta se presenta un cuadro a continuación.

**Grafica 2. Árbol de Indicadores.**

**ANTES**

**ACTUAL**



**Fuente: indicador semestral Eficacia S.A**

**Rojo: no cumple**

**Amarillo: cerca al cumplimiento**

**Verde: cumplimiento al 100%**

La medición se hizo durante los meses entre febrero y julio, fecha en la que ya se encontraba el psicólogo practicante enviado por la universidad Minuto de Dios

Al ver el color de los cuadros que llevan los indicadores se logra ver una mejoría en alguno de ellos. Uno de sus indicadores es la satisfacción del perfil y allí tiene que ver la función del psicólogo practicante, como resultado de esto, vemos la importancia de un apoyo constante al

proceso de selección por parte de la entrevista donde se ha logrado alcanzar una mejora a la hora de realizar un buen proceso y poder satisfacer a la empresa (cliente) con un perfil bien estructurado, otro de los indicadores en mejora es el cumplimiento de requisición donde logramos evidenciar, que por medio de entrevistas a tiempo y un buen desarrollo en función del proceso podemos dar un cumplimiento eficaz y por lo tanto arrojar solo buenos resultados donde mejoramos uno de los indicadores más importantes que es las ventas perdidas donde realmente se demuestra la rentabilidad de la empresa.

Durante el tiempo de prácticas del psicólogo practicante los indicadores han cambiado para beneficio de la compañía donde se puede ver un aumento de la productividad, una mejora en los indicadores del área de selección, mostrando esto que el apoyo del psicólogo practicante es importante y logra fortalecer por parte de la entrevista todo lo relacionado con selección.

#### 4.3.1. Fórmula de medición

¿Cómo encontrar una cifra en términos porcentuales para determinar el cumplimiento?

- a= requerimiento cliente
- b= gestión de la empresa eficacia
- x= indicador porcentual de la gestión

$$X = \frac{b}{a}$$

#### 4.4 Recomendación a la empresa

Durante el año de prácticas en la empresa EFICACIA S.A., se observaron algunas falencias en el proceso de selección de personal, originado por la alta demanda de las empresas (cliente) para eficacia y el poco personal con el que cuenta la compañía para suplir dichas requisiciones. La recomendación para la empresa EFICACIA S.A., es contratar más personal (psicólogos) para el área de selección, ya que esta es la parte crucial de la empresa, es la entrada directa de recursos y es donde se origina la rentabilidad de la organización.

Con la contratación de personal nuevo en el campo de la psicología dentro de la empresa EFICACIA S.A., se mejoraría muchas cosas como:

- Calidad laboral; donde los empleados de la compañía tendrían menos carga laboral y esto daría como resultado mejor calidad de vida y más calidad laboral.
- Motivación laboral: las personas empleadas de Eficacia S.A, al ver más apoyo de personal para la función de sus labores, estarían motivados al buen cumplimiento de su labor arrojando esto unos resultados positivos para la empresa.
- Minimizar tiempos: con personal suficiente a la hora de resolver requerimientos hechos por la empresa (cliente) se puede minimizar tiempos ya que al estar más persona encargas de dicha responsabilidad se utilizarían todos los recursos en pro del cumplimiento
- Servicio: mejoraría el servicio por parte de Eficacia S.A, ya que, el personal contratado sería el suficiente para cumplir con todas las obligaciones del deber.

#### 4.5. Conclusiones

Durante el proceso de prácticas se alternan conocimientos teóricos y prácticos que pertenecen al rol del psicólogo organizacional, y la manera de cómo se fundamenta en aspectos tan relevantes como la selección de personal.

Debido a esto y con función de mostrar la importancia del psicólogo practicante en la empresa Eficacia S.A se pudo dar claridad sobre las mejoras y los buenos resultados que arroja la compañía con la presencia de un practicante, y demostrar que un psicólogo en proceso de formación es un apoyo importante para todo el equipo de trabajo, donde se mejoraron aspectos en la forma de trabajo de la empresa (carga laboral) y también los resultados que venía mostrando la compañía. En el proceso de prácticas se minimizaron tiempos por la agilidad y apoyo del practicante, también se efectuaron procesos de selección con una mejor satisfacción para el cliente con base al cumplimiento del perfil y esto dio un resultado positivo demostrado en los indicadores o resultados que da la organización sobre su medición semestral.

También se muestra que las aplicaciones dentro del campo organizacional son útiles y valiosas para producir posible mejoras, ya que, la calidad de los procesos de selección, dependen de las habilidades del psicólogo, el fundamento teórico, la experiencia y la puesta en práctica de dicho campo, el desarrollo de la práctica profesional, permite la construcción de un pilar más, y abrir nuevos horizontes frente al campo laboral.

De este modo se destaca la importancia que tiene para el estudiante la escogencia de la sistematización como opción de proyecto de grado, ya que abarca todo un ejercicio reflexivo frente al saber teórico práctico de su profesión y el rol del psicólogo en el campo laboral.

#### **4.6. Reflexión teórica de la práctica profesional**

Según (Furnham, 2001. P 3) La psicología organizacional es el estudio del individuo en las organizaciones, pero también se encarga de estudiar a grupos pequeños y grandes y la influencia de la organización como un todo en el individuo.

En el campo de la psicología organizacional aplicado a las empresas, nos podemos encontrar puntos importantes como son: Cultura Organizacional, Clima laboral y otros, estos puntos se muestran como base de una buena relación en todas las organizaciones.

Durante las prácticas profesionales, el psicólogo en formación enviado por la corporación universitaria Minuto de Dios, observo varias falencias en la organización para las cuales se crearon actividades y unos objetivos a cumplir, esto con la intención de mejorar el proceso y demostrar como practicante los conocimientos adquiridos en los años de academia.

El psicólogo en formación se ubicó en el área de selección de personal con el deber de agilizar el proceso y dar una ayuda constante al grupo de psicólogos dentro de la organización, ya que, el área de selección es un área crucial de la empresa, por medio de esta área se puede demostrar la rentabilidad de la empresa.

Dentro del proceso de prácticas, el psicólogo en formación apoyo al proceso de selección de personal con: reclutamiento, entrevista e informe. Este apoyo mejoro la agilidad del área y se cumplieron metas donde se requería un trabajo arduo y la entrega laboral de todo el grupo de selección.

Con base a la entrega y la dedicación del grupo de selección se pudo observar que existe una falencia ubicada en el clima laboral, esta tiene que ver con la motivación del grupo ubicado en el proceso de selección de personal.

Debido a esto se constató que “Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad” (Chiavenato, 1999, P. 8).

Una muestra de esta falencias en particular, visualizada dentro del proceso de prácticas fue que las personas no se motivan a la hora de ayudar al otro (compañero de trabajo), pues se tiene un pensamiento individualista de que todo analista de selección tiene sus cuentas (empresas) y toda la responsabilidad de ellas recae sobre el analista sin pensar que lo que está en juego es el nombre y la reputación de la empresa.

La falta de motivación en el área de selección se da por el pensamiento de muchos analistas donde se cuestiona la gratificación (salario) de la empresa con base al trabajo que ellos realizan.

Por tal motivo se halla la falencia de motivación, mostrándose esto como un abismo a la hora de dar un todo y mostrar la buenas cosas que tiene la empresa.

## Anexos

## Anexo A. Formato de requerimiento por parte del cliente A.

COLUMBIA S. A.										# Consecutivo		
REQUISICION DE PERSONAL - ANEXO No.3A												
Fecha de Solicitud 1			Fecha de Negociación			Salario		Fecha de Cumplimiento				
Día	Mes	Año	Día	Mes	Año	Rangos		Día	Mes	Año		
CARGO SOLICITADO						ALMACEN O AREA						
AUXILIAR SERVICIOS CAR CENTER (LAVA AUTOS)						ENVIGADO						
CARGO AL QUE LE REPORTA						DEPARTAMENTO/SECCIÓN						
COORDINADOR DE VENTAS						CAR CENTER (LAVADO DE Autos)						
INFORMACIÓN GENERAL (Marque con una "X")												
JORNADA DEL CARGO		Partime	<input type="checkbox"/>	4 horas	<input type="checkbox"/>	6 horas	<input type="checkbox"/>	8 horas	<input checked="" type="checkbox"/>			
MODALIDAD SELECCIÓN		Interna	<input type="checkbox"/>	Externa	<input type="checkbox"/>							
TIPO DE CONTRATO		Temporal	<input type="checkbox"/>	T. Indefinido	<input type="checkbox"/>	T. Fijo	<input type="checkbox"/>	Tiempo	<input type="checkbox"/>			
MOTIVOS VACANTE		Licencia	<input type="checkbox"/>	Incap.	<input type="checkbox"/>	Vacaciones	<input type="checkbox"/>	Retiro x C.Nuevo	<input type="checkbox"/>			
MOTIVOS RETIRO		Despido	<input type="checkbox"/>	Traslado	<input type="checkbox"/>	Renuncia	<input type="checkbox"/>	Promoción	<input type="checkbox"/>			
PERFIL DEL CARGO (Espacio para el área de selección)												
<b>Objetivo: (Breve descripción del propósito del cargo): Que hace?</b>												
Ejecutar el servicio de Lavado de Autos y sus complementarios a los clientes del Car Center, bajo los estándares de clientes.												
<b>Funciones y responsabilidades principales: Para que se necesita?</b>												
Lavado de Auto												
Aspirar Autos												
Atención al cliente												
Manejo Adecuado de productos y mantenimiento de su area de trabajo en buen estado												
<b>Conocimiento o experiencia:</b>												
Ventas, manejo de inventarios, office basico y servicio al cliente.												
<b>Educación:</b>												
Bachiller												
COMPETENCIAS												
<b>Competencias Organizacionales:</b>												
Obtención de Resultados				X	Liderazgo							
Aprendizaje y Agregación de Valor				X	Pensamiento Estratégico							
Trabajo en Equipo				X	Interés por el Cliente					X		
<b>Competencias Especificas del Cargo:</b>												
Orientación al servicio al cliente.												
Habilidad para persuadir y vender												

Cabe destacar que toda empresa tiene un formato característico para la solicitud de algún requerimiento, este formato se acomoda a lo solicitado por la empresa y lo que es de importancia para el requerimiento de cualquier perfil.

**Anexo B.** Formato de requerimiento por parte del cliente B

<b>FECHA</b> Escriba la fecha en que se diligencia este formato	20-6-13
<b>EMPRESA</b> Nombre de la empresa solicitante	x.
<b>SOLICITADO POR</b> Nombre de la persona responsable de la solicitud	x.
<b>CIUDAD</b> Ciudad donde se origina la vacante	Bucaramanga-Eje cafetero Pereira-Barranquilla- Cartagena-Medellín
<b>CARGO REQUERIDO</b> Nombre del cargo solicitado	vendedor multicanal
<b>PERFIL RESUMIDO</b> Educación, Experiencia, conocimientos adicionales.	Edad de 28 a 45 años, con experiencia en el Mercado de Venta de Confitería. Mujer o Hombre, Bachiller estudios de Ventas o Administración, preferiblemente que tenga vehículo, manejo de Excel, Word, que tenga computador con internet en casa. Conocimiento de la zona donde se necesita cubrir la vacante

<b>NUMERO DE VACANTES</b>  <b>Número de vacantes solicitadas</b>	<p style="text-align: center;">5</p>
<b>HORARIO</b>  <b>Describe el horario en que laborará el empleado</b>  <b>Detallando Días y Horas.</b>	<p style="text-align: center;">Lunes a Sábado 8 am a 1:00 pm y 2:00 a 5:00 pm</p>
<b>TIPO DE CONTRATO</b>  <b>Describir si es por obra o labor, fijo o indefinido</b>	<p style="text-align: center;">FIJO</p>
<b>DURACION DEL CONTRATO</b>  <b>Tiempo de vigencia del contrato</b>	<p style="text-align: center;">Por empresa Temporal</p>
<b>SALARIO</b>  <b>Salario asignado para el cargo</b>	<p style="text-align: center;">Salario mínimo + 2% comisión al momento del cobro.</p>
<b>FECHA DE CONTRATACIÓN</b>  <b>Fecha aproximada de contratación</b>	<p style="text-align: center;">cuanto antes</p>

<b>ÁREA RESPONSABLE</b> Área a la que pertenece el cargo	ventas
<b>ENTREVISTADOR</b> Nombre de la persona que entrevistará los candidatos	x
<b>DATOS DEL ENTREVISTADOR</b> Teléfonos	x
<b>OBSERVACIONES ADICIONALES</b>	
<p>El salario lo pone el vendedor, ya que el volumen de ventas que puede alcanzar, es de \$ 30.000.000 esto le daría un salario de, \$ 1.100.000 o más.... de acuerdo a la capacidad de vender. Nuestra empresa no tiene techo en las ventas. Si el vendedor logara vender 50.000.000, o \$ 100.000.000 seganaría un \$ 1.600.000 o, \$ 2.600.000 .Y en el momento de viajar, los viáticos lo paga la compañía; hotel, transporte, alimentación, etc. Nuestra fuerza de ventas está en la mayoría de ciudades de Colombia y los vendedores han logrado superar los salarios, a varios millones 3,4,5,6,7 cada mes.!!</p>	

En los formatos característicos de las empresas (clientes) se puede visualizar todo lo importante a la hora de formar el perfil como:

- horario
- tipo de contrato

- competencias
- labor a cumplir
- perfil
- entre otros.

## Anexo C. Prueba Wartegg

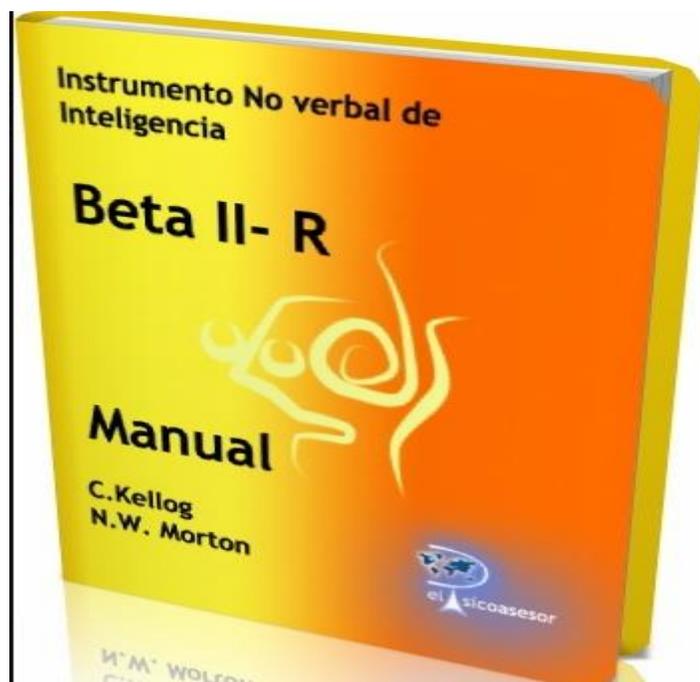
**PRUEBA DE PERSONALIDAD**  
**WARTEGG**

Nombre		Fecha	
Edad	Sexo	Grado de Instrucción	
Profesión		Lugar de Nacimiento	

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Es una prueba de personalidad gráfica y proyectiva, que a través de una serie de trazos incita al individuo a producir dibujos personales.(Wartegg, 1940).

**Anexo D. Prueba Beta II-R**

Este instrumento proporciona una estimación global de la capacidad intelectual, expresada ya sea mediante un CI o mediante un percentil. El Beta II-R consta de seis tareas; la duración de su aplicación es de aproximadamente 30 minutos, incluyendo el tiempo requerido para las instrucciones y para los ejercicios de práctica. No se cuenta con un nombre específico para cada tarea. Sin embargo, cada tarea pretende medir diferentes aspectos de la capacidad intelectual no verbal del individuo y puede ser identificada por el tipo de problema que se presenta en el manual. (Kellog, Morton, 1974).

## Anexo E. Prueba Valanti

**Cuestionario**

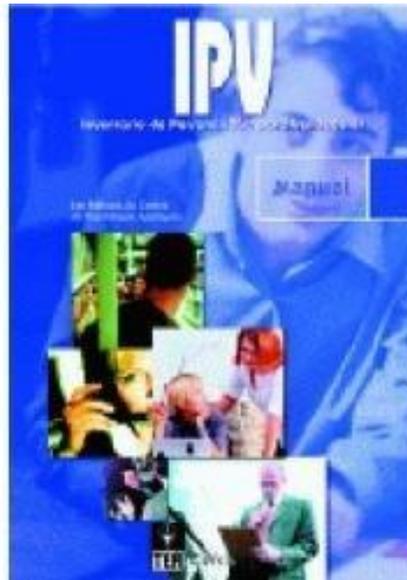
Nombre:		Ocupación:		Edad:	Sexo:	Hombre	Mujer
Ciudad:		Empresa:					
Estudios:	Secundaria	Técnico	Universitario	Otro:			

Por favor, marque cero, uno, dos o tres puntos en las casillas del centro, según la importancia que usted le da a cada frase en su vida personal. Las únicas opciones de respuesta son: 3-0, 0-3, 2-1, 1-2. **Siempre la suma de puntos de las dos casillas debe ser 3.**

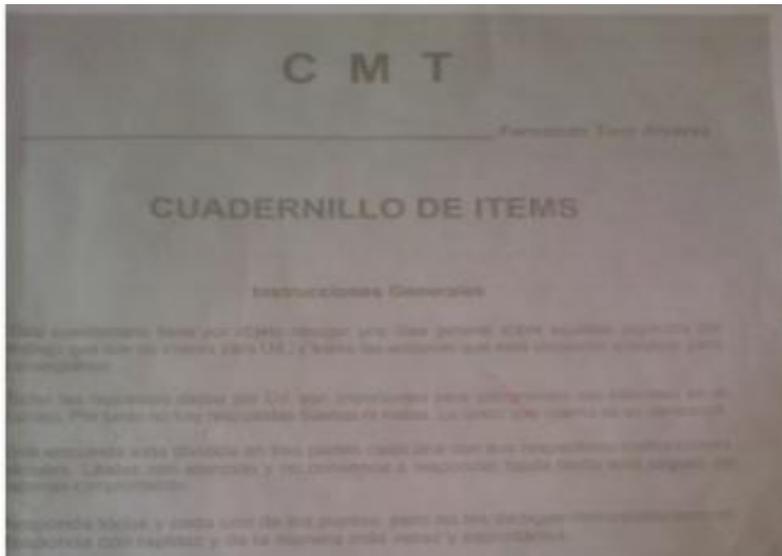
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;">1</td><td style="width: 60%;">Muestro dedicación a las personas que amo</td><td style="width: 10%; text-align: center;">□</td><td style="width: 10%; text-align: center;">□</td><td style="width: 60%;">Actúo con perseverancia</td></tr> <tr><td>2</td><td>Soy tolerante</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>Prefiero actuar con ética</td></tr> <tr><td>3</td><td>Al pensar, utilizo mi intuición o "sexto sentido"</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>Me siento una persona digna</td></tr> <tr><td>4</td><td>Logro buena concentración mental</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>Perdono todas las ofensas de cualquier persona</td></tr> <tr><td>5</td><td>Normalmente razono mucho</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>Me destaco por el liderazgo en mis acciones</td></tr> <tr><td>6</td><td>Pienso con integridad</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>Me coloco objetivos y metas en mi vida personal</td></tr> <tr><td>7</td><td>Soy una persona de iniciativa</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>En mi trabajo normalmente soy curioso</td></tr> <tr><td>8</td><td>Doy amor</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>Para pensar hago síntesis de las distintas ideas</td></tr> <tr><td>9</td><td>Me siento en calma</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>Pienso con veracidad</td></tr> </table> <p style="text-align: center;">Segunda parte</p> <p>Por favor, marque cero, uno, dos o tres puntos en las casillas del centro, para la frase <b>más inaceptable</b>, según su juicio. El puntaje más alto, será para la frase que indique lo <b>peor</b>. Las únicas opciones de respuesta son: 3-0, 0-3, 2-1, 1-2. <b>Siempre la suma de puntos de las dos casillas debe ser 3.</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;">10</td><td style="width: 60%;">Irrespetar la propiedad</td><td style="width: 10%; text-align: center;">□</td><td style="width: 10%; text-align: center;">□</td><td style="width: 60%;">Sentir inquietud</td></tr> <tr><td>11</td><td>Ser irresponsable</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>Ser desconsiderado hacia cualquier persona</td></tr> <tr><td>12</td><td>Caer en contradicciones al pensar</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>Sentir intolerancia</td></tr> <tr><td>13</td><td>Ser violento</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>Actuar con cobardía</td></tr> </table>	1	Muestro dedicación a las personas que amo	□	□	Actúo con perseverancia	2	Soy tolerante	□	□	Prefiero actuar con ética	3	Al pensar, utilizo mi intuición o "sexto sentido"	□	□	Me siento una persona digna	4	Logro buena concentración mental	□	□	Perdono todas las ofensas de cualquier persona	5	Normalmente razono mucho	□	□	Me destaco por el liderazgo en mis acciones	6	Pienso con integridad	□	□	Me coloco objetivos y metas en mi vida personal	7	Soy una persona de iniciativa	□	□	En mi trabajo normalmente soy curioso	8	Doy amor	□	□	Para pensar hago síntesis de las distintas ideas	9	Me siento en calma	□	□	Pienso con veracidad	10	Irrespetar la propiedad	□	□	Sentir inquietud	11	Ser irresponsable	□	□	Ser desconsiderado hacia cualquier persona	12	Caer en contradicciones al pensar	□	□	Sentir intolerancia	13	Ser violento	□	□	Actuar con cobardía	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px;">14</td><td style="width: 60%;">Sentirse presumido</td><td style="width: 10%; text-align: center;">□</td><td style="width: 10%; text-align: center;">□</td><td style="width: 60%;">Generar divisiones y discordia entre los seres humanos</td></tr> <tr><td>15</td><td>Ser cruel</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>Sentir ira</td></tr> <tr><td>16</td><td>Pensar con confusión</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>Tener odio en el corazón</td></tr> <tr><td>17</td><td>Decir blasfemias</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>Ser escandaloso</td></tr> <tr><td>18</td><td>Crear desigualdades entre los seres humanos</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>Apasionarse por una idea</td></tr> <tr><td>19</td><td>Sentirse inconstante</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>Crear rivalidad hacia otros</td></tr> <tr><td>20</td><td>Pensamientos irracionales</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>Traicionar a un desconocido</td></tr> <tr><td>21</td><td>Ostentar las riquezas materiales</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>Sentirse infeliz</td></tr> <tr><td>22</td><td>Entorpecer la cooperación entre los seres humanos</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>La maldad</td></tr> <tr><td>23</td><td>Odiar a cualquier ser de la naturaleza</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>Hacer distinciones entre las personas</td></tr> <tr><td>24</td><td>Sentirse intranquilo</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>Ser infiel</td></tr> <tr><td>25</td><td>Tener la mente dispersa</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>Mostrar apatía al pensar</td></tr> <tr><td>26</td><td>La injusticia</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>Sentirse angustiado</td></tr> <tr><td>27</td><td>Vengarse de los que odian a todo el mundo</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>Vengarse del que hace daño a un familiar</td></tr> <tr><td>28</td><td>Usar abusivamente el poder</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>Distraerse</td></tr> <tr><td>29</td><td>Ser desagradecido con los que ayudan</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>Ser egoísta con todos</td></tr> <tr><td>30</td><td>Cualquier forma de irrespeto</td><td style="text-align: center;">□</td><td style="text-align: center;">□</td><td>Odiar</td></tr> </table>	14	Sentirse presumido	□	□	Generar divisiones y discordia entre los seres humanos	15	Ser cruel	□	□	Sentir ira	16	Pensar con confusión	□	□	Tener odio en el corazón	17	Decir blasfemias	□	□	Ser escandaloso	18	Crear desigualdades entre los seres humanos	□	□	Apasionarse por una idea	19	Sentirse inconstante	□	□	Crear rivalidad hacia otros	20	Pensamientos irracionales	□	□	Traicionar a un desconocido	21	Ostentar las riquezas materiales	□	□	Sentirse infeliz	22	Entorpecer la cooperación entre los seres humanos	□	□	La maldad	23	Odiar a cualquier ser de la naturaleza	□	□	Hacer distinciones entre las personas	24	Sentirse intranquilo	□	□	Ser infiel	25	Tener la mente dispersa	□	□	Mostrar apatía al pensar	26	La injusticia	□	□	Sentirse angustiado	27	Vengarse de los que odian a todo el mundo	□	□	Vengarse del que hace daño a un familiar	28	Usar abusivamente el poder	□	□	Distraerse	29	Ser desagradecido con los que ayudan	□	□	Ser egoísta con todos	30	Cualquier forma de irrespeto	□	□	Odiar
1	Muestro dedicación a las personas que amo	□	□	Actúo con perseverancia																																																																																																																																																			
2	Soy tolerante	□	□	Prefiero actuar con ética																																																																																																																																																			
3	Al pensar, utilizo mi intuición o "sexto sentido"	□	□	Me siento una persona digna																																																																																																																																																			
4	Logro buena concentración mental	□	□	Perdono todas las ofensas de cualquier persona																																																																																																																																																			
5	Normalmente razono mucho	□	□	Me destaco por el liderazgo en mis acciones																																																																																																																																																			
6	Pienso con integridad	□	□	Me coloco objetivos y metas en mi vida personal																																																																																																																																																			
7	Soy una persona de iniciativa	□	□	En mi trabajo normalmente soy curioso																																																																																																																																																			
8	Doy amor	□	□	Para pensar hago síntesis de las distintas ideas																																																																																																																																																			
9	Me siento en calma	□	□	Pienso con veracidad																																																																																																																																																			
10	Irrespetar la propiedad	□	□	Sentir inquietud																																																																																																																																																			
11	Ser irresponsable	□	□	Ser desconsiderado hacia cualquier persona																																																																																																																																																			
12	Caer en contradicciones al pensar	□	□	Sentir intolerancia																																																																																																																																																			
13	Ser violento	□	□	Actuar con cobardía																																																																																																																																																			
14	Sentirse presumido	□	□	Generar divisiones y discordia entre los seres humanos																																																																																																																																																			
15	Ser cruel	□	□	Sentir ira																																																																																																																																																			
16	Pensar con confusión	□	□	Tener odio en el corazón																																																																																																																																																			
17	Decir blasfemias	□	□	Ser escandaloso																																																																																																																																																			
18	Crear desigualdades entre los seres humanos	□	□	Apasionarse por una idea																																																																																																																																																			
19	Sentirse inconstante	□	□	Crear rivalidad hacia otros																																																																																																																																																			
20	Pensamientos irracionales	□	□	Traicionar a un desconocido																																																																																																																																																			
21	Ostentar las riquezas materiales	□	□	Sentirse infeliz																																																																																																																																																			
22	Entorpecer la cooperación entre los seres humanos	□	□	La maldad																																																																																																																																																			
23	Odiar a cualquier ser de la naturaleza	□	□	Hacer distinciones entre las personas																																																																																																																																																			
24	Sentirse intranquilo	□	□	Ser infiel																																																																																																																																																			
25	Tener la mente dispersa	□	□	Mostrar apatía al pensar																																																																																																																																																			
26	La injusticia	□	□	Sentirse angustiado																																																																																																																																																			
27	Vengarse de los que odian a todo el mundo	□	□	Vengarse del que hace daño a un familiar																																																																																																																																																			
28	Usar abusivamente el poder	□	□	Distraerse																																																																																																																																																			
29	Ser desagradecido con los que ayudan	□	□	Ser egoísta con todos																																																																																																																																																			
30	Cualquier forma de irrespeto	□	□	Odiar																																																																																																																																																			

Mide la prioridad que dentro de una escala de valores da el sujeto a una serie de ítems. Mide el juicio ante una situación que se le plantea desde el deber ser. El tener que hacer una elección forzosa, lleva a que la persona elija los valores prioritarios para ella e intenta mostrar el sistema de creencias que apoya su posición valoral. (Escobar, 1999)

## Anexo F. Prueba IPV



Es una prueba enfocada para vendedores o personal comercial la cual estudia la psicología de la venta. Esta definición subraya que el éxito de la operación de venta depende de las características de la personalidad del vendedor

**Anexo G. Prueba CMT.**

Busca medir no solo los factores motivacionales sino también los medios de gratificación del individuo. Desde tres posiciones se evalúa a los sujetos: desde su condiciones motivacionales internas, sus condiciones motivacionales externas y los medios para lograr la satisfacción

## Anexo H. Prueba Objeción Al Detalle

CASO PRÁCTICO ATENCIÓN AL DETALLE

Nombre:

Fecha:

Cargo al que aspira:

Por favor observe atentamente las imágenes, y encuentre las diferencias que existen en ellas y resáltelas con una X.

Encuentre las 6 diferencias

**PRUEBA DE PERCEPCIÓN** HENRY BOLTINOFF



Encuentra las 6 diferencias entre los paneles

Es una prueba acondicionada por la empresa EFICACIA S.A., la cual tiene como fin, la búsqueda de la observación del detalle. Donde se halla lo importante que es para el candidato las minucias de su entorno.

## Anexo I. Organigrama



El psicólogo practicante se encuentra en el área de dirección de talento humano.

## Referencias Bibliográficas

- Acevedo, I. A. y López, A. F. (2000). *El proceso de la entrevista. Concepto y modelos*. México:Ed.Limusa.
- Alles, M. A (2004) *Diccionario de comportamiento, Gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A. Argentina.
- Alles, M. A (2004) *Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias*. Ediciones Granica S.A. Argentina.
- Alles, M. A (2007) *Selección por competencias*. Ediciones Granica S.A. Argentina.
- Ansorena Cao, A. (1996) *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Paidós Empresa: Barcelona.
- Arthur, Diane (1987) *Selección efectiva de personal*. Colombia: Editorial Norma S.A.
- Ballesteros Pulido, Ramón (1982) *La Psicología aplicada a la empresa. La empresa y el trabajo Selección profesional*, primera edición. Barcelona: EDICIONES CEAC, S. A.
- C.E. Kellog – N.W. Morton (1974). *INSTRUMENTO NO VERBAL DE INTELIGENCIA- BETA II-R. MANUAL*. MEXICO D.F, EDITORIAL EL MANUAL MODERNO
- Cannel, ch. kahn, r. (1972) *La reunión de datos mediante entrevista*. Cap 8, universidad nacional abierta dirección de investigaciones y postgrados. Buenos aires:paidos

Chiavenato, Idalberto (2007) *Administración de recursos humanos*, octava edición. México:

Editorial McGraw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. “*Administración de recursos humanos*” quinta edición – noviembre de 1999, p. 8)

Duane P., Schultz (1985) *Psicología Industrial*, tercera edición. México, D. F.: Nueva Editorial

Interamericana S. A. De C. V.

Escobar, O. A., (1999), *Valanti. Cuestionario de Valores y Antivalores*, Editor: PSEA, Ltda.,

Bogotá, Colombia.

Nieves Cruz, F. (2006) *Otros Conceptos y Herramientas De Rr.Hh.*

Feliú Salazar, P. y Rodríguez Trujillo, N. (1996) “*Manual descriptivo y de aplicación de la prueba de estilo gerencial*” (PEG01) PsicoConsult.

Furnham, A. (2001) *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Editorial Oxford University Press. S.A México

Levy- leboyer (1996) *Gestión de las competencias* En ediciones Gestión 2000. Barcelona editores.

Losada López, S. (1990) *Selección, contratación e inducción de personal*, tercera edición.

Medellín: INCOLDA, Instituto Colombiano de Administración.

Martorell, M. (1999). *Entrevista y consejo psicológico*. España: s/e.

Paul M., Muchinsky (1994) *Psicología Aplicada al Trabajo: Una Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. España: EDITORIAL DESCLÉE DE BROUWER S.A.

Rodríguez M., D. (2005). *El grupo de diagnóstico* (pp. 103 - 117), en Diagnóstico organizacional.  
México D.F. Alfaomeg

Vargas, J. (2010) *La praxeología como alternativa para la sistematización de experiencias educativas*. Recuperado de: <http://psicologiayempresa.com/el-psicologo-organizacional-roles-tareas-y-funciones.html>