

**MANUAL DEL USUARIO DESDE LA PSICOLOGÍA LABORAL: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EMPRESA SINERTECH**

**USER'S MANUAL FROM THE OCCUPATIONAL PSYCHOLOGY: RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS SINERTECH COMPANY**

---

Recibido: 03/09/2012

Aceptado: 23/01/2013

ADRIANA BERMÚDEZ ALFARO  
*Universidad Católica de Costa Rica*

**Resumen**

Dentro de la Psicología Laboral es válido destacar la importancia que tiene el tema del reclutamiento y selección para su desarrollo como disciplina. El trabajo de intervención es un proyecto teórico-práctico, el cual tiene como objetivo principal la elaboración de un Manual de Uso para el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Sinertech, la cual se dedica a la venta, desarrollo, implementación y soporte de aplicaciones informáticas (software) para administración de Hoteles y Restaurantes, en Costa Rica. La propuesta de intervención tiene una fundamentación metodológica, basada en un enfoque cualitativo y en un tipo de estudio descriptivo, donde se mencionan los pasos e instrumentos utilizados para obtener la información necesaria, la cual será utilizada para elaborar herramientas propias para la empresa en intervención, es decir específicamente para la elaboración del Manual del Usuario el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Sinertech.

**Palabras claves:** reclutamiento y selección de personal, perfil de los candidatos, entrevista profesional, currículo y pruebas psicológicas.

**Abstract**

Within Organizational Psychology, one must underline the importance of the recruitment and selection process, for its development as an independent discipline. This interventional study is a theoretical-practical project whose objective is the design of a User's Manual for the process of recruitment and selection of personnel in the company Sinertech. This corporation is dedicated to

the sales, development, implementation and support of computer applications –software- for the management of hotels and restaurants in Costa Rica. The interventional proposal has a methodology based on a qualitative focus and a descriptive study where all the steps and instruments used to obtain the information are described. It will be used as a reference to design the company's own tools (the User's Manual for the recruitment and selection process in Sinertech).

**Keywords:** recruitment and selection, candidate profile, professional interview, curriculum and psychological tests.

### Introducción

Cuando se habla de Psicología Laboral, no se puede dejar de lado las necesidades, intereses y motivaciones del ser humano en el ámbito laboral. El proceso de reclutamiento y selección de personal, dentro de lo que es la Psicología Laboral y la Administración del Recurso Humano, juega un papel preponderante. La contratación de personal adecuado, correctamente reclutado y seleccionado, debe ser un objetivo clave en toda organización laboral.

Es por esto que el tema central de esta práctica supervisada trata sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal. Dicho trabajo consta de la elaboración de un Manual de uso del proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa Sinertech.

Este Manual de usuario incluye una propuesta de reclutamiento y selección en donde se recomiendan diferentes técnicas de reclutamiento, tanto a nivel interno como externo. Además, se elabora una propuesta

de selección, la cual incluye el proceso de pre solicitud y solicitud de empleo, y el formato revisión de currículum para los candidatos. También se propone una guía de entrevista, con toda una gama de sugerencias, preguntas a utilizar y aspectos de evaluación. Finalmente se sugieren pruebas psicométricas y psicológicas adaptadas a las necesidades propias de la organización y una propuesta de examen médico, necesario para los colaboradores. Cabe mencionar que cada propuesta lleva incluida sugerencias realizadas por la Gerencia General, así como de los colaboradores involucrados en la misma.

Por otra parte el trabajo de intervención ayudará a la organización a orientar su proceso de reclutamiento, selección y contratación bajo una mirada de mejoramiento continuo. Una organización que cuenta con un personal adecuado y apto para sus funciones, hace que la misma obtenga mayor solidez, eficacia y competitividad a nivel social y empresarial.

## **Objetivos de la Propuesta de Intervención**

### **Objetivos generales.**

- Elaborar un Manual de usuario para el proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa Sinertech.

### **Objetivos específicos.**

- Establecer las normas y procedimientos que debe seguir el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Sinertec.h
- Crear los formularios y hojas de trabajo para el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Elaborar una propuesta de entrevista técnica para reclutar y seleccionar al personal de forma objetiva y estructurada, de acuerdo a los requerimientos de la organización.
- Proponer y justificar el uso de test psicológicos para el proceso de reclutamiento y selección.
- Revisar y listar los requisitos de un examen médico, como parte del proceso de reclutamiento y selección.

## **Base conceptual**

Para contextualizar el proceso de reclutamiento y selección de personal se inicia con temas de abordaje general en la gestión de recursos humanos, y generalidades de la integración de los recursos humanos en las organizaciones. Además se especifica el capítulo de reclutamiento y selección de personal, en el cual se incluyen conceptos,

definiciones, clasificaciones y otros aspectos importantes dentro del abordaje que se pretende dar a este trabajo de práctica profesional.

### **Concepto de Psicología Industrial / Organizacional.**

Según Muchinsky (2002), la Psicología se define como el estudio científico del pensamiento, comportamiento y conducta del ser humano. Es una ciencia por que los psicólogos utilizan los mismos métodos rigurosos de investigación que existen en otras áreas de investigación científica.

Una de las áreas de especialización de la psicología es la psicología organizacional (P.O). Según este mismo autor la psicología organizacional es definida como un área de estudio científico y práctica profesional que aborda conceptos, normas, bases y principios psicológicos en el mundo del trabajo, que se interesan en la aplicación del conocimiento para resolver problemas reales en el mundo laboral.

Los psicólogos laborales emplean sus conocimientos para contratar, seleccionar y reclutar mejores empleados, reducir niveles de ausentismo, mejorar la comunicación, incrementar la satisfacción y motivación en los empleados y resolver otros problemas que surgen en la mayoría de las organizaciones laborales.

### **Rotación de personal.**

Chiavenato (2007), hace mención de que la rotación de personal es uno de

los aspectos importantes en la dinámica organizacional de las empresas.

Él lo define como

La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización (p.135).

### **Reclutamiento del Personal.**

Sastre y Aguilar (2003), señalan que el reclutamiento es la primera fase del proceso de contratación en una organización, cuyo objetivo es instrumentar una serie de pasos o procedimientos para atraer candidatos con la calidad necesaria y en el momento oportuno, que permita cubrir las necesidades del personal. Es como formar una reserva de candidatos entre los que se realizara una selección adecuada.

Bohlander y Snell (2008), mencionan que "el reclutamiento es el proceso para localizar a las personas que podrían unirse a una organización y animarlos a solicitar las vacantes de trabajo disponibles o esperadas." (p.180)

Chiavenato (2007), se refiere al reclutamiento como:

Un conjunto de técnicas y procedimientos que se propone atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar (p.149).

En síntesis se puede decir que el reclutamiento es un proceso mediante el cual se logra y se trata de encontrar y captar a los candidatos mejor perfilados para los puestos vacantes. Es además una técnica que permite a la empresa tener y hacer uso de los recursos humanos necesarios, en el momento, en la calidad y cantidad que se requiera por parte de la organización.

### **Fines e importancia del reclutamiento.**

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003), dicen que el propósito del reclutamiento es obtener un número de candidatos potencialmente calificados para los puestos a cubrir entre los que se pueda elegir a los más adecuados. Específicamente el proceso de reclutamiento permite detectar las necesidades del departamento de RRHH para otorgarles los candidatos requeridos, aumentando el éxito del proceso de selección y disminuyendo el nivel de rotación de personal.

### **Selección del Personal.**

Bohlander y Snell (2008), dicen que selección "es el proceso mediante el cual se elige a las personas que tienen las calificaciones pertinentes para cubrir vacantes de puestos existentes o planeados" (p. 244).

Además Sastre y Aguilar (2003), mencionan que el objetivo del proceso de selección es elegir, entre el grupo de candidatos captados en el proceso de reclutamiento.

Con el proceso de selección, se pretende medir a priori el rendimiento futuro del colaborador en su puesto. Los autores se refieren a que este proceso es un sistema de comparación y de toma de decisiones por lo que debe apoyarse en criterios que aseguren la validez y fiabilidad.

Ivancevich (2005), dice que selección "es el proceso por el que una organización escoge de una lista de solicitantes a la persona que cumple mejor con los criterios para ocupar un puesto vacante" (p. 223).

### **Fines e importancia de la selección.**

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003), mencionan que para alcanzar de forma eficaz la selección hay que tomar en cuenta tres fines concretos:

- Contribuir a los objetivos finales de la organización, cumplir con el rendimiento necesario.
- Asegurar que la inversión económica que hace la organización al incorporar personas, sea rentable.
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo donde se cumplan los intereses de la organización y los individuos.

### **Instrumentos de selección.**

#### ***Currículum vitae.***

Autores como Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003), citan que el currículum vitae se conoce a menudo como información biográfica (o datos biográficos). Normalmente, esta información se utiliza como aproximación inicial a la posible incorporación, para decidir si el candidato cumple los requisitos mínimos requeridos del puesto de trabajo.

Asimismo, el análisis del currículum vitae sirve como una base para realizar una primera comparación entre los candidatos.

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

Alles (2003), dice que la entrevista "es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato" (p. 18).

Ivancevich (2005), menciona que la entrevista "es la técnica de selección que más se encuentran quienes buscan trabajo, aparte de la solicitud de empleo" (p. 234).

### **Importancia de la entrevista de selección.**

Umaña (2009), considera cuatro aspectos importantes que hacen de la entrevista de selección como la más importante en la gestión del potencial humano. Estos son:

- La entrevista es la técnica que más se asocia con los procesos de selección de personal.

- La entrevista humaniza el proceso de selección de personal.
- La entrevista de selección es la herramienta más usada en los procesos de gestión del talento humano.

### **Test y Pruebas de selección de personal.**

Alles (2005), dice que el tipo de pruebas o herramientas que se usen para evaluar al candidato, dependerá del curso, del tipo de posición a cubrir y del eventual candidato convocado.

Ivancevich (2005), dice "que la aplicación de los exámenes es una técnica que realizan algunas organizaciones para reforzar sus decisiones de selección" (p. 237).

### **Clasificación de las pruebas o técnicas de selección.**

-Pruebas de conocimiento, de habilidades: Las pruebas de conocimiento o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, práctica o ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que el puesto exige (contabilidad, informática, ventas) o el grado de habilidad para cierta tarea (conducir camiones, contestar teléfonos, operador de máquinas).

-Test Psicológicos Psicométricos: Chiavenato (2007), afirma que "el término test designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar

su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades y conocimientos" (p. 185).

El test se utiliza para identificar conductas, rasgos de la personalidad y comportamientos de las personas; así, entonces, generan información que pueda facilitar el proceso de toma de decisiones de contratación, en orientación y evaluación profesional y en diagnósticos de personalidad. Es una medida de desempeño. Estos test psicológicos se enfocan principalmente en las aptitudes y tratan de determinar cuáles existen en cada persona, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo.

-Test de personalidad: Chiavenato (2007), menciona que los test de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean por el carácter (adquiridos) o por el temperamento (innato).

Sastre y Aguilar (2003), afirman que "la personalidad es el resultante de muchos factores de orden biológico, psicológico y social. Se trata de un conjunto de rasgos de carácter y temperamento condicionados por la propia voluntad y los hábitos adquiridos" (p. 167).

### **Método**

Para el desarrollo de la propuesta de intervención se realizaron las siguientes actividades las cuales se señalan como las etapas de trabajo.

**Fase I. Contacto inicial:** Se contacta con el área de Gerencial General de la empresa Sinertech con el objetivo de obtener el consentimiento de realizar la práctica profesional. En este contacto inicial se entrevista al Gerente General para explicar en qué consiste la intervención e identificar las necesidades de la organización para realizar una adecuada intervención. Además, se evacuan dudas con respecto a tiempo, trabajo y participación del estudiante en el proceso de intervención.

Una vez que se conoce la necesidad planteada se brinda una presentación a los colaboradores de la empresa para informar la presencia del estudiante en la organización.

**Fase II. Recolección de la información:** Durante esta actividad se revisan los documentos de la empresa para recopilar información general que permita una mejor comprensión de la estructura organizacional y obtener datos sobre las herramientas con las que cuenta la empresa en lo que se refiere a reclutamiento y selección del personal.

Se revisan los expedientes de los colaboradores, así como el "perfil de puestos" con el que la empresa se basa para reclutar a su personal. Este perfil es una guía básica la cual sirve para orientar el puesto y el tipo de candidatos que se requieren para el mismo. También se revisan las guías de preguntas abiertas que se realizan durante las entrevistas a los potenciales candidatos a contratar.

Por último se examina la estructura empresarial, visión, misión y valores con los

que se rige la organización, esto con el fin de conocer la organización.

**Fase III. Entrevistas:** Durante esta actividad se realizan las entrevistas a los gerentes de la empresa con el propósito de identificar como se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa. La finalidad de estas entrevistas es recopilar información acerca de cómo contratan a los colaboradores y si utilizan alguna herramienta específica para el proceso de reclutamiento y selección. Además, estas entrevistas se enfocan en conocer la opinión y sugerencias de los gerentes para la elaboración del Manual de reclutamiento y selección de personal a realizar en esta práctica.

Adicionalmente, se entrevistan a varios colaboradores para obtener información sobre como fue el proceso o la experiencia de ellos en la empresa, en lo que se refiere a reclutamiento y selección, específicamente.

**Fase IV. Observación no participante:** Se participa como observadora no participante en el proceso de reclutamiento y selección de los colaboradores. Se logra recopilar información valiosa, ya que al poder observar cómo se hace y con que se cuenta, da un panorama más amplio de lo que hay y sobre lo que puede intervenir más asertivamente en esta organización.

**Fase V. Análisis de datos:** Esta actividad corresponde al proceso de análisis

de los datos obtenidos, este proceso se desarrolló de la siguiente manera:

1. Transcripción de los principales elementos obtenidos de la información que arrojan las entrevistas realizadas en la organización.
2. Clasificación de la información de las entrevistas y observación por unidades de análisis.
3. Análisis por medio de la triangulación de datos (entrevistas- revisión de documentos teóricos- criterio de los expertos).

**Fase VI. Informe preliminar:** En este aspecto se realiza un resumen de los principales conceptos y elementos que se deben desarrollar en el Manual de usuario, para esto es importante reunirse con los gerentes generales para que conozcan y aprueben lo que se recopilado y elaborado.

El informe es empleado para presentar el trabajo realizado primero como proyecto de intervención de la práctica y luego a la organización intervenida. Para realizar esto se coordina una cita en la organización con la participación de la Gerencia General para realizar una presentación sobre cómo se elaboró y sobre cómo se puede hacer uso del mismo una vez que se entregue el Manual a la empresa.

**Fase VII. Devolución de resultados:** Una vez que se elabora y se termina el Manual de usuario del proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa Sinertech,

se le expone a los gerentes generales, con el fin que conozcan el producto final del trabajo y que recomendaciones se deben de seguir para su utilización en la organización al momento de reclutar y seleccionar personal en un futuro cercano.

### **Enfoque metodológico**

La siguiente práctica profesional, al desarrollarse desde el campo de la Psicología Laboral y por relacionar las experiencias de los colaboradores en la recolección de datos e información, haciéndolos participantes de la investigación; se ubica en un enfoque cualitativo. La importancia de este enfoque radica en las propias experiencias realizadas en la empresa por los colaboradores y por la libertad que este enfoque permite a la hora de analizar los datos y los resultados.

### **Tipo de investigación**

Además en un estudio de tipo descriptivo, Hernández, Fernández y Batista (2010), dicen que estos "buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" (p.80).

También mencionan que estos estudios miden o evalúan aspectos o componentes del fenómeno que se desea investigar o abordar, desde el punto de vista científico, ya que describir es medir.

Se trata de una investigación descriptiva porque el interés de este trabajo es



la descripción de una serie de características propias de la empresa y del proceso de reclutamiento y selección de personal. Con la elaboración del Manual de uso lo que se pretende es describir detalladamente los pasos que la organización debe de realizar para poder reclutar y seleccionar de forma adecuada e idónea al personal que necesita para sus puestos de trabajo.

### **Sujetos de Intervención**

Para la realización de este proyecto se toma como sujetos de análisis a la totalidad de población (colaboradores) (cuantas personas laboran para la empresa) de grupo Sinertech, conformada por la Gerencia General, la asistencia administrativa, los técnicos de soporte y programadores de campo. En total se cuenta con todos los colaboradores para realización del proyecto de práctica profesional.

### **Evaluación de la Propuesta de Intervención**

Para garantizar la validez y confiabilidad de los datos se realiza la triangulación de datos que según Descals (2005), es "la interrelación entre teoría, practica, métodos el análisis de la realidad psicosocial. Para argumentar esta idea se desarrolla la triangulación como estrategia recomendada" (p.47).

Este autor menciona que la triangulación tiene, algunas ventajas tales como: obtención de información más profunda y diversificada, mayor validez,

la teoría queda contrastada, facilita la comparación de información y demuestra complementariedad.

La evaluación de la propuesta de intervención es llevada a cabo por medio de esta técnica llamada Triangulación de datos, la cual permite que los investigadores manejen de forma rápida y eficiente los datos recopilados a lo largo del estudio.

Además con esta técnica es posible tratar los hallazgos que surgen de la exploración, pues brinda una visión amplia de la información recopilada y analizada. El uso de la triangulación es básicamente para corroborar que la información obtenida no es subjetiva u orientada hacia el interés del investigador.

Para fines de la propuesta se usan los datos obtenidos de la entrevista semi estructurada abierta realizada a colaboradores de la empresa, la revisión y compilación de documentos que contienen información de datos de la organización, la teoría que brinda sustento al trabajo y que se expone en el marco conceptual del presente trabajo. Por último la revisión y el análisis del equipo asesor que funge como experto en el tema y verifica que el trabajo sea coherente con los objetivos y metodología planteada.

### **Resultados**

A continuación se muestran los resultados más relevantes de la presente intervención.

El trabajo realizado en la empresa Sinertech, es un aprendizaje para ambas

partes, ya que el aporte es de ayuda para el crecimiento profesional de la practicante y para la organización. Es importante mencionar que en el momento en que se elabora la propuesta de intervención, se da apertura por parte de la organización.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa Sinertech, son procesos básicos y empíricos en donde la "intuición" para reclutar, seleccionar y contratar ha ocasionado algunos problemas, como contrataciones equívocas y pérdidas económicas. Esto porque los procesos no están estructurados y documentados.

Con la elaboración del Manual del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, se trata de fomentar en la organización un cambio del proceso tradicional y conservador donde la intuición prevalece, a un proceso con una visión más estructurada, práctica, documentada y válida.

### **Análisis de las prácticas de reclutamiento**

El reclutamiento es una etapa importante en las organizaciones ya que no sólo atrae el personal correcto, sino que excluye a candidatos que no son afines ni aptos para los perfiles de puestos y los objetivos de la empresa. En el reclutamiento es útil contar con los medios adecuados, no sólo para reclutar los mejores, sino para tratar de no perder los candidatos correctos. Para este proceso, se debe contar con fuentes útiles para reclutar.

Según algunos autores especialistas en el área (Chiavenato, 2007), el reclutamiento

se debe dar en tres fases principales. La primera, llamada "investigación interna", la cual consiste en certificar las necesidades de la organización respecto a sus recursos humanos y planes a futuro. En la empresa Sinertech esta fase es prácticamente nula, pues no se da ningún proceso interno, ni planeación a futuro del personal que se requiere, o qué persona podría ser idónea para el puesto. El perfil de puestos con el que se cuenta es algo elemental y poco elaborado, en donde los diseños de cada puesto son de nombre y poca practicidad.

La segunda fase del reclutamiento llamada "investigación externa", se orienta a segmentar el mundo externo, para ubicar las fuentes de reclutamiento necesarias en la organización. Esta fase es nula en Sinertech, ya que el reclutamiento no obedece a ningún estudio de mercado específico o previo, sino a los medios a convenir, generalmente de bajo costo para la organización. Cuando se requiere contratar, se hace por medio de personal (referido) o vía internet, utilizando empresas externas que realizan la recolección de datos y currículum.

La tercera fase, es la aplicación de "técnicas de reclutamiento" con los medios que se definan con anterioridad. Como se mencionó, en la empresa Sinertech se utiliza en mayor medida el reclutamiento basado en la referencia de los empleados, pero de forma esporádica, donde se les consulta si existe algún conocido que aplique para el puesto y reúna las condiciones adecuadas. Esta técnica es rápida, económica y segura en cuanto a que el posible candidato es conocido y en

ocasiones no requiere que pase por ningún período de prueba.

El reclutamiento externo que se realiza en Sinertech es básicamente por medio de agencias de reclutamiento privadas, las cuales se contactan y estas son las que recopilan la información solicitada y la envían vía internet (correo electrónico) a la empresa. Es una técnica rápida y de un costo moderado ya que la agencia cobra una cantidad por reclutar y enviar la información; si se requiere la base de datos, se eleva su costo.

Además, en la empresa Sinertech, los puestos vacantes son pocos y se requieren esporádicamente, ya que sus actividades actuales no demandan una cantidad importante de personal técnico y profesional.

### **Análisis de las prácticas de selección**

La empresa Sinertech recluta con base en el perfil requerido y selecciona tres o cuatro candidatos para una única entrevista de acuerdo al currículum enviado por vía electrónica.

En cuanto al currículum, éste, una vez escogido, se revisa sin ninguna estructura o requisitos previamente documentados; solamente se revisa la experiencia laboral y las referencias. De ahí se obtiene la terna a entrevistar.

Por otro lado la entrevista que se realiza es una entrevista poco estructurada, ya que lo que se hace son preguntas generales, sin una guía adecuada ni un orden específico.

En este proceso de entrevista no se llevan a cabo pasos previos a la misma, no se prepara el ambiente, no se cita al candidato de forma adecuada y no se llevan registros de evaluación final.

En Sinertech el proceso se realiza de forma empírica y se le da énfasis básicamente a lo que el candidato responda en cuanto a su historial laboral, cómo soluciona problemas bajo ambientes laborales de presión y en cuanto al manejo de clientes difíciles. Durante el desarrollo de la misma, no existe una guía de preguntas ni un orden establecido, por el contrario, el proceso es inconsistente y desordenado.

Además, el cierre de la entrevista es un cierre improvisado donde se indica lo que debe hacer el candidato después de concluir la entrevista; es un cierre sencillo y cordial, pero no existe un proceso sistematizado y organizado. Por tanto, es común que datos importantes se omitan, y por tanto se logren resultados poco exactos.

Es importante mencionar que la entrevista, al ser un medio selectivo de gran peso, debe ser elaborada, planeada y además responder a objetivos específicos que se desean lograr. Es decir, debe tener un propósito: facilitar al entrevistador un análisis entre lo que el cargo requiere y lo que ofrece el candidato, ya que como menciona Chiavenato (2007), debe existir siempre relación entre lo que es el contenido de la entrevista y el comportamiento que suministra el candidato ante determinadas situaciones. La atención que se pueda brindar a estos dos aspectos en la conducción de la entrevista permitirá una

evaluación más concreta, clara, asertiva y real de los resultados.

En cuanto al informe final, en Sinertech no existe ninguna evaluación de la entrevista, solamente el entrevistador anota a un lado del currículo del candidato. Esto hace que información valiosa se pierda en el camino.

Con respecto a las pruebas psicométricas o psicológicas, en general, se puede decir que la empresa Sinertech no las realiza, ya que para la gerencia -aunque son consideradas importantes- no les ha dado el valor respectivo. Lo que ha realizado es valorar solamente con la entrevista y una pequeña prueba técnica, la cual se basa en el manejo práctico de la computadora; pero la parte de pruebas ha sido nula en la organización.

La Gerencia General ha considerado que las tareas que realizan la mayoría de los colaboradores, no exige su aplicación. En vez de esto considera que los oferentes deben demostrar su capacidad para ejercer las diferentes actividades según su puesto.

Es hasta ahora que, con el crecimiento de las actividades laborales, se ha valorado la necesidad de aplicar pruebas psicológicas, ya que como lo menciona el Gerente General "el énfasis que [él elige] de los candidatos es su capacidad de trabajar bajo presión y de interactuar con personal difícil donde el perfil psicológico viene a ser de vital importancia."

Es por esta razón que las pruebas o exámenes estandarizados y validados vendrán a ser un aporte fundamental para la organización, ya que una entrevista como

técnica de selección, a la hora de tomar decisiones de contratación, tiende a ser subjetiva y lo impreciso de la información de sus resultados, al no estar bien dirigida, no basta como algo válido y objetivo.

Un último aspecto a mencionar es la parte del examen médico como un instrumento de selección y contratación. En la empresa Sinertech no existe ninguna política para evaluar y valorar a los candidatos en este aspecto. Es un proceso nulo, que nunca se ha realizado. Con respecto a esto, los autores mencionan su importancia a la hora de contratar, ya que un proceso de valoración adecuado de la parte médica permite conocer las necesidades del colaborador en la parte física y de salud. Además que esto se evita que existan a futuro malos entendidos en cuanto a enfermedades o complicaciones de la salud en los colaboradores.

A la empresa Sinertech se le elabora una guía sustentada en el criterio de un experto, sobre qué exámenes son importantes realizar a sus colaboradores; esto para descartar o conocer qué necesidades tiene y que tratamientos son adecuados para el personal. Esta guía se elabora de acuerdo con lo que en la organización requieren conocer y valorar de forma precisa y objetiva una vez contratado el colaborador, como parte del proceso final de reclutamiento y selección de personal.

Como parte de los resultados finales de esta intervención, en la elaboración de un Manual del proceso de reclutamiento y selección de la Empresa Sinertech, es importante tomar y analizar cada una de

las propuestas finales realizadas después de entrevistas continuas con los Gerentes Generales del Grupo Sinertech.

Todas estas propuestas finales están documentadas en el Manual del proceso de reclutamiento y selección de personal, anexada al final del trabajo o compiladas en las tablas del capítulo IV donde se encuentra la descripción y análisis de los datos obtenidos, los cuales dieron las bases para la elaboración de cada una de las propuestas finales de este proceso.

### **Discusión**

El Manual de uso para el proceso de reclutamiento y selección de personal, viene a cumplir la tarea de ser una herramienta válida y de uso práctico para la contratación de personal idóneo y capacitado para los cargos de la empresa.

Destacar la relevancia que tienen los procesos de reclutamiento y selección de personal en cuanto a la disminución de la rotación de personal, ya que cuando en las organizaciones se realizan procesos objetivos y sistematizados, factores como la incertidumbre e imprevisibilidad en función con las conductas y comportamientos de las personas que colaboran en la empresa, pueden llegar a controlarse de forma más efectiva.

En cuanto al manejo de la rotación de personal, el enfrentar los desafíos, en la importancia que tiene modificar políticas, rediseñar puestos de trabajo, generar estrategias motivacionales y capacitar a otros, profesionales en el campo de la psicología

es lo que las organizaciones podrían tomar en cuenta en los departamentos de recursos humanos.

Durante la elaboración del Manual se logra para su una participación integral tanto de la gerencia como de los colaboradores, dando como resultado una construcción más objetiva y participativa de parte de la organización. En donde se logran crear formularios estandarizados y adaptados para la empresa, los cuales facilitan el proceso de reclutamiento y selección.

Destacar la importancia que el rol del psicólogo laboral tiene en los procesos organizacionales donde el capital humano es la herramienta principal, ya que el profesional en psicología puede aportar además de la parte administrativa que toda empresa requiere, una parte que va más allá, como lo es el manejo de los comportamientos y conductas de los colaboradores que están a su cargo.

Además, es importante hacer notar la importancia que tiene la formación del psicólogo laboral, el cual está capacitado para diagnosticar, prevenir, evaluar e intervenir en todo lo relacionado con el talento humano en las organizaciones, papel que otro profesional no podría desempeñar.

En síntesis, se puede decir que la importancia de esta intervención es estructurar y organizar de forma objetiva y válida un proceso que es clave y crucial para la empresa. Ya que el poder reclutar, seleccionar y contratar al personal más adecuado para una organización viene a facilitar y ordenar una serie de procesos y proyectos posteriores

a este. Es una serie en cadena, de mejora continua para la organización.

En cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personal, las organizaciones deben tener como punto de referencia que si se contrata el personal más idóneo para el puesto, no sólo ahorrará tiempo y recursos, sino que hará posible que la compañía pueda ser competitiva y logre responder a retos que el mercado en el que se desarrolla le imponga.

Elaborar el Manual de Puestos de la organización, los cuales se pueden revisar cada año, con el objetivo de velar por que el proceso de reclutamiento y selección mantenga relación con el Manual de puesto de la empresa.

A partir de la intervención, aplicar el Manual de usuario del proceso de reclutamiento y selección de personal, esto con el objetivo de estructurar, validar y documentar el proceso de forma sistematizada.

Implementar a futuro, la creación de un Departamento de Recursos Humanos en la empresa Sinertech, esto con el propósito que existan encargados de los procesos de gestión y administración del capital humano, evitando a la Gerencia General el recargo de tareas, funciones y toma de decisiones unilaterales.

Que la organización tome en cuenta a profesionales en psicología laboral y en medicina para aplicar tanto las pruebas como los exámenes médicos, esto con el objetivo de que los resultados sean reportados por profesionales en el campo, para darles así mayor validez y confiabilidad. Es aquí donde

el rol del psicólogo en este campo es de vital importancia.

Comenzar la aplicación del nuevo proceso de reclutamiento y selección usando el Manual de usuario como un plan piloto y luego de conocer cómo funciona, hacer uso del mismo como una herramienta formal de la empresa Sinertech.

Realizar reuniones periódicas de planificación y evaluación sobre la utilidad, función y aplicación del Manual de uso del proceso de reclutamiento y selección de personal, esto con el objetivo de poder mejorarlo de acuerdo a las necesidades cambiantes de la organización.

## Referencias

- Alles, M. (2003). *Elija al mejor. Como entrevistar por competencias*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2005). *Selección por Competencias*. Argentina: Granica S.A.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Editores Cengage Learning.
- Chiaveneto, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Descals, P. (2005). *Psicología de la Organización*. España: Pearson Prentice Hall.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuller, R. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, S., Fernández, y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo*. México: Thompson S.A.
- Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). *Dirección de Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Umaña, E. (2009). *Prácticas Organizacionales y Técnicas en la Gestión del Potencial Humano*. Costa Rica: UNED.

\* Adriana Bermúdez Alfaro, [adribermudeza@hotmail.com](mailto:adribermudeza@hotmail.com)

