**TEMAS DE ADMINISTRACIÓN**

**PERFILES PSICOLOGICOS**

**EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

**EL PERFIL, HERRAMIENTA ESENCIAL PARA DISCRIMINAR INFORMACIÓN RELEVANTE**

La tarea del selector consiste en elaborar un perfil a partir de los datos que brinde el contexto, clarificar el puesto en función de las responsabilidades que afronta y los problemas que debe resolver; si además conoce el mercado, cuenta con más elementos para definir un perfil posible. Las tres fuentes de información básica para elaborar un perfil, son, entonces:

Puesto + Empresa + Mercado = Perfil

Como se ve, se debe también conocer a la empresa, pues por ejemplo incorporar personas con características muy rígidas a una organización muy estricta, acentuaría rasgos que no favorecerían el desarrollo de ambas partes. Sin embargo, la persona incorporada debe tener bastantes cosas en común con la empresa.

En suma, para la elaboración del perfil, la base de la información está en las características de la tarea a realizar y el contexto (empresa) donde ella se realizará.

**ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN**

El proceso de selección puede realizarlo un selector o un equipo de profesionales. El proceso total de selección de personal abarca las siguientes etapas: análisis de la necesidad, definición del perfil, preselección, entrevista, evaluación psicológica, elaboración del ranking, y la presentación final de los candidatos más adecuados. Las dos etapas iniciales son exploratorias: se exploran las características de las tareas, los intereses y las afinidades personales.

**Preselección:** de todos los currículos recibidos, se seleccionan aquellos que son más relevantes en función de los conocimientos y experiencia de los candidatos. Esta preselección puede realizarla la empresa o el selector en base a criterios que aquella le suministró.

**Entrevista y evaluación psicológica:** La entrevista puede incluír una preentrevista o entrevista preliminar, intercambio breve para chequear información sobre el currículo. También una entrevista técnica, donde se examinan conocimientos, destrezas y habilidades para el puesto requerido, y una entrevista profunda, situación bipersonal centrada en el conocimiento del candidato, su historia, características personales, estilo vincular, intereses, rasgos culturales, valores y proyectos respecto al puesto, etc.

**Elaboración del ranking:** Luego de la evaluación psicológica, se realiza un profundo examen de cada candidato para presentar a los finalistas, previa ponderación comparativa de la muestra. Resulta deseable presentar dos o tres finalistas.

**LA ENTREVISTA**

La entrevista es una situación bipersonal entre selector y postulante con la intención de establecer una relación, acotada en tiempo y espacio, a través de la cual cada uno puede obtener su propósito: el del selector es conocer al candidato y detectar características adecuadas al perfil buscado, y para el postulante, una ocasión para desplegar sus recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo.

Tipos de entrevista: La entrevista puede ser estructurada (se basa en un temario o cuestionario previamente establecido sobre ciertos temas), semiestructurada (ofrece mayores grados de libertad a partir de temas disparadores. Se consideran áreas a explorar: trabajo, familia, vínculos, etc), y libre o no estructurada (donde el disparador puede ser una consigna muy general como ‘hábleme de usted’, etc).

La entrevista consta de tres etapas: pre-entrevista (por ejemplo, telefónicamente), entrevista propiamente dicha, y post-entrevista (reflexión acerca de lo visto en la entrevista, confección de un informe). La entrevista propiamente dicha abarca a su vez tres momentos: caldeamiento, desarrollo, y cierre y comentarios.

Caldeamiento: Consiste en preparar el clima adecuado para que la entrevista pueda desarrollarse adecuadamente: bajar ansiedades, sintonizar con el candidato, allanar obstáculos, definir reglas de juego, crear un clima distendido. El entrevistador tiene aquí un papel protagónico.

Desarrollo: Afluencia significativa de información por parte del postulante, que aquí entonces desempeña un rol activo y protagónico. El entrevistador pasa a un segundo plano, pero interviene con preguntas aclaratorias, etc. El entrevistador debe por un lado ponerse en el lugar del otro, y en segundo lugar debe ir configurando y organizando los datos que recibe.

Conclusión y cierre: El entrevistador retoma su rol activo y brinda información satisfaciendo la curiosidad del postulante dentro de los límites de reserva acordados. Es una etapa de síntesis y devolución.

**EL PROCESO DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICA. COMPRENSIÓN E INTEGRACIÓN DE DATOS**

La evaluación psicológica implica la administración de una batería de tests, que incluyen técnicas objetivas o psicométricas, y otras técnicas menos estructuradas, los tests proyectivos, como el Rorschach. Cada prueba nos da información diferente, y esa información debe confrontarse con el perfil.

Es aconsejable que toda batería contenga al menos dos componentes: 1) una prueba de nivel o de rendimiento que reproduce la situación laboral. Debe realizar una tarea asignada. 2) Técnicas proyectivas: como por ejemplo construcción de historias a partir de manchas o de láminas poco estructuradas.

**EL INFORME**

Cuando ha terminado el proceso de evaluación psicológica, el evaluador cuenta con la suficiente información como para tramitar dos tipos diferentes de comunicación:

* El informe escrito: a la empresa o demandante.
* La devolución verbal: al postulante.

El informe es el resultado de la elaboración del material obtenido y expresa el supuesto saber que el evaluador ha logrado acerca del candidato. Debe facilitar la lectura y la comprensión que quien lo leerá, o sea el demandante.

Debe incluir una presentación inicial con los datos y la información relevante. Luego, se exponen los argumentos del evaluador para relacionar las características del postulante con el perfil requerido. Se deben incluir razones por las cuales el candidato es apto para el cargo, y también las razones que pueden ser un obstáculo para el mismo. Luego, debe incluir una síntesis en las conclusiones.

Los informes son confidenciales, por lo que debe leerlo solamente quien tomará la decisión final. Es aconsejable contar con un modelo de informe que favorezca la presentación y facilitar la lectura.

Los datos que debe incluir un informe son: 1) los aspectos intelectuales del candidato, 2) el comportamiento manifiesto que surge de las entrevistas y la evaluación psicológica, 3) La dinámica de la personalidad, fundada en una opinión diagnóstica a partir de recursos técnicos (batería de tests), 4) Conclusión: incluye una síntesis con los aspectos que se consideren relevantes como para caracterizar al postulante en función del perfil buscado.

Un informe debe contribuir a generar alternativas para pensar sobre un candidato, en relación con las circunstancias institucionales en las que se le ofrece participar.

**LA DEVOLUCIÓN**

La devolución es la información que el evaluador brinda al candidato, más allá de la decisión que la empresa tome en relación con su postulación.

La devolución se produce en la etapa de cierre del proceso de evaluación del candidato, y tiene lugar al finalizar la entrevista psicológica. Lo que se devuelve es la información recogida y elaborada por el evaluador, y se focaliza en las expectativas recíprocas, los roles respectivos (de evaluador y candidato), las características del mensaje (entendible por el candidato, sin términos técnicos), y los temores y modalidades de interacción.

La devolución es oral, se hace en una sesión de trabajo y tiene una duración variable, dependiendo del vínculo que se ha generado y del interés recíproco. Legitima el rol del evaluador al permitirle hacer una tarea de orientación, más allá del diagnóstico. Ofrece al evaluado una forma de verse, pensarse, sentirse, ofreciéndosele una oportunidad para relacionarse con algún aspecto propio no reconocido o idealizado.

Al evaluador le permite realizar una síntesis, donde confrontar sus hipótesis sobre el candidato, con lo que evita caer en una construcción fantasiosa.

**EL SEGUIMIENTO. ¿QUE PASO DESPUES?**

Cuando el trabajador ha sido aceptado por la empresa, comienza un periodo de ajuste cultural: dos mundos de experiencias se contactan (la que trae el trabajador, y el mundo de la empresa), necesitan reconocerse y empezar a amalgamarse. Casi siempre el nuevo integrante tiene una imagen muy valorada de la organización, o sea que tiene expectativas positivas.

El nuevo integrante comienza a explorar la organización y sus pautas, y la empresa deberá brindarle los elementos para que la idea que se forme sea veraz y funcional. Lo interiorizará acerca de sus proyectos generales, de su posición en el mercado, de quienes son sus pares y quienes sus competidores, del manejo del tiempo y el espacio, etc.

El selector prepara al candidato finalista haciéndole conocer la organización, y al mismo tiempo prepara al cliente (gerente, etc) informándolo sobre las características del nuevo integrante.

Esta primera etapa de la vida del integrante en la empresa se llama PERIODO DE INDUCCION, que implica conocer la cultura de la empresa y establecer los vínculos con ella. En este periodo ambos, empleado y empresa, van descubriendo sus aspectos recíprocamente.

El aspecto esencial de este periodo inicial apunta al reconocimiento recíproco de las partes desde una perspectiva sociocultural, condición para que el vínculo pueda establecerse y las expectativas recíprocas puedan encontrar oportunidad de satisfacción. Por ello, el selector, que orientará al nuevo integrante, debe conocer bien la cultura empresarial.

El seguimiento es llevado a cabo por dos caminos: a) el seguimiento que hace la misma organización internamente a través de su departamento de recursos humanos, y b) el seguimiento hecho por el selector que condujo la búsqueda. En este último caso, el selector debe, primero, monitorear la decodificación cultural que va realizando el nuevo integrante, y segundo, tomar conocimiento de las observaciones y opiniones de sus superiores inmediatos.

Por lo tanto, la tarea de seguimiento debe realizarse en tres niveles: en relación con la persona incorporada, en relación con su jefe inmediato, y en relación con el departamento de Recursos Humanos, si se trata de un selector externo (o sea una empresa de selección de personal contratada por la empresa).

La etapa de seguimiento debe aportar elementos al proceso mismo de selección, en un proceso de feedback o retroalimentación sin el cual la selección quedaría incompleta y correría el riesgo de repetir errores con nuevos postulantes.

**Tarea**:Explica tu punto de vista respecto de la evaluación psicológica en la contratación.

**BIBLIOGRAFÍA:***Centro de Estudios Superiores, (UNIDAD DE DESARROLLO INTEGRAL) Texto de Autoaprendizaje, 2018.*

*Kathleen Jordan (Ph.D.) Harvard Business Review yDesign Management Journal.*

*https://lamenteesmaravillosa.com/5-tipos-de-liderazgo-que-plantea-la-psicologia-de-los-grupos/*

Jardines del moral 3317000

Plaza San Miguel 3318000

WhatsApp Escolar 477-916-70-79

