



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

***PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL CON FUNDAMENTO EN EL ENFOQUE SOCIO-  
TÉCNICO PARA LAS ORGANIZACIONES.***

**T E S I N A**  
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**  
**P R E S E N T A:**  
**CLAUDIA ELSA MARTÍNEZ CORONADO**

**DIRECTOR DE LA TESINA:**  
**LIC. GABRIEL JARILLO ENRÍQUEZ.**



Ciudad Universitaria, D.F.

Octubre, 2009.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## ÍNDICE.

Resumen.....	1
Introducción.....	2
<b>1. La Teoría de Sistemas, el enfoque socio-técnico de las organizaciones y la Administración de Recursos Humanos como subsistema de una Organización.....</b>	<b>6</b>
1.1. Los subsistemas de una organización y la interacción existente entre las áreas funcionales que la conforman.....	12
1.2. El subsistema de Administración de Recursos Humanos bajo la perspectiva del enfoque socio-técnico. ....	13
<b>2. El proceso de Selección de Personal como parte del subsistema de Administración de Recursos Humanos.....</b>	<b>20</b>
2.1. Antecedentes del trabajo y la evolución en la concepción de los recursos humanos.....	22
2.2. Definición de Selección de Personal.....	26
2.3. Las relaciones sistémicas con otras estrategias de Recursos Humanos ¿Cómo se interrelaciona la Selección de Personal y con quién?.....	28
2.4. Estrategias, técnicas e instrumentos utilizados en la Selección de Personal.....	30
2.5. Análisis de Puestos y sus componentes.....	38
2.6. El reclutamiento y sus fuentes.....	43
2.7. Solicitudes o Currículum Vitae.....	49
2.8. Entrevistas.....	51
2.9. Evaluación.....	56
2.10. Modelos de Selección de Personal.....	59
2.10.1. Tradicional.....	59
2.10.2. Selección por objetivos.....	64
2.10.3. Assesment Center.....	69
2.10.4. Selección por Competencias Laborales.....	75
<b>3. Análisis de las similitudes y diferencias de las técnicas, estrategias e instrumentos para la Selección de Personal.....</b>	<b>87</b>
3.1. ¿Cómo y cuándo utilizarlas? Las ventajas y las desventajas de su uso de acuerdo al nivel jerárquico.....	89
<b>4. Ética, funcionalidad y objetividad en la evaluación dentro del Proceso de Selección.....</b>	<b>125</b>
4.1. El manejo adecuado de la ética profesional del Psicólogo laboral.....	130
4.2. La objetividad en el momento de evaluar al candidato, interés primordial del profesional.....	134

## **5. Propuesta**

Construcción de un modelo integral y objetivo para el Proceso de Selección de Personal con fundamento en el enfoque socio-técnico:.....137

- a. Problemática identificada.....138
- b. Tipo de propuesta.....138
- c. Justificación.....138
- d. Objetivo general.....140
- e. Objetivos específicos.....141
- f. Acciones propuestas.....141
- g. Diagrama.....143
- h. Descripción del modelo.....144
- i. Criterios de evaluación.....164

**6. Conclusiones.....165**

**7. Alcances y limitaciones.....169**

**8. Referencias.....172**

Anexos.

## **RESUMEN.**

Este trabajo presenta una aproximación a un modelo de selección basado en el enfoque socio-técnico, fundamentado en la Teoría General de Sistemas y la adaptación que ha hecho la Psicología de dicha teoría al ámbito laboral. Bajo este contexto se aborda la Administración de Recursos Humanos como subsistema de una organización, el proceso de selección de personal como parte importante de este subsistema, el contexto teórico y el análisis de cuatro modelos de selección de personal: el tradicional, la selección por objetivos, el assesment center y la selección por competencias laborales; el manejo de la ética profesional de manera funcional y objetiva en la tarea de selección para generar con estos fundamentos una aproximación a la creación de un nuevo modelo de selección de personal como propuesta, cuya principal característica sea la flexibilidad y adaptabilidad mediante la integración de algunas técnicas e instrumentos comúnmente utilizados en los modelos revisados debido al carácter contingente que tienen los sistemas y la teoría que lo fundamenta.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la demanda de empleados sobre pasa a la oferta de los empleos existentes dentro del campo laboral en nuestro país, cada día nos enfrentamos al desempleo, a la controversia social que esto desata y al caos que como consecuencia de la crisis económica aqueja y perturba al ser humano y a todo su entorno. Pero la pregunta es ¿Cómo influye esta problemática en las organizaciones?, ¿Son ellas las responsables de todo esto?, ¿Qué se puede hacer para contrarrestar un poco tal situación?

Como inicio es importante mencionar que del proceso de selección de personal que existe dentro de las empresas, se derivan muchas de las actividades que se ven relacionadas de manera directamente proporcional a la productividad dentro de la organización, ya que son los recursos humanos a través de su desempeño parte del desarrollo de la empresa; es por ello que es fundamental adquirir un capital humano de calidad, con el cual se pueda contar para la planificación de la mejora continua dentro de las organizaciones; esto nos dirige a mencionar la idea que se tenía hace algunas décadas (1950) acerca de la labor que tenía el área de Reclutamiento y Selección de las organizaciones que se centraba en decir que había que colocar al candidato adecuado en el puesto adecuado. Sin embargo hoy en día tal concepción ha evolucionado con el principal objetivo de enaltecer la labor del ser humano dentro de la organización y con ello superar tal convicción, puesto que en la actualidad se habla de la posibilidad de crear el puesto para cada persona; todo esto mediante un estudio detallado de los análisis de puestos y la importancia que tiene la revisión y actualización periódica de los mismos, así como una correcta evaluación integral de cada uno de los aspirantes a los puestos dentro de las organizaciones. Pero ¿cómo pueden llegar las organizaciones a obtener este resultado mediante un proceso de selección? Esa es la matriz del presente trabajo, donde se plantea una aproximación a un modelo integral de selección de personal con fundamento en el enfoque socio-técnico; es decir, un modelo más objetivo y sustancioso que permita al profesional en el área llevar a cabo una selección primordialmente más objetiva, tomando en cuenta diferentes variables de vital trascendencia para el proceso tales como el giro empresarial, la cultura organizacional, el nivel jerárquico, el tipo de tarea a desarrollar y el tipo de población al que se va a contratar; los cuales embonan en los tres subsistemas expuestos en dicho enfoque: técnico, social y administrativo.

Con dicha selección se pretende que el psicólogo reúna los recursos necesarios para dar un reporte bien fundamentado y estructurado en el cual pueda argumentar por qué el candidato en cuestión es el adecuado para la vacante que requiere cubrir y de qué manera favorecerá la contratación de éste a la organización a la que pretende pertenecer.

Un trabajo en conjunto es primordial para llevar a cabo un correcto proceso de selección, es importante destacar la importancia y el peso que tienen los perfiles de puesto, las fichas psicológicas del mismo y las requisiciones de personal, ya que son la guía para que todo psicólogo laboral inicie con su reclutamiento y posterior a ello con un proceso de selección de personal con la principal finalidad de cubrir las vacantes existentes; la diferencia que se pretende marcar con este trabajo es construir un modelo que reúna las características idóneas pero sobretodo lo suficientemente flexibles para llevar a cabo un proceso de selección de personal con mayor objetividad y funcionalidad para las organizaciones en todos sus niveles jerárquicos, con ello obtener buenos resultados en el desempeño de los empleados, mayor productividad para las empresas y a su vez generar en los trabajadores un mayor grado de satisfacción laboral, la cual se verá reflejada tanto a nivel individual como grupal a través de fomentar el trabajo en equipo y conseguir una mejora bidireccional; brindando así una nueva herramienta que ayude a cumplir esa misión con una mejor calidad, al tomar en cuenta la concepción que existe actualmente del hombre dentro de su papel de trabajador, es decir el hombre actual debe ser un portador de conocimiento además de una fuente generadora de adaptabilidad y flexibilidad al cambio y sobretodo el principal objetivo de hoy es la pro actividad; se necesitan hombres que produzcan innovación por sí mismos y que no esperen a que se les indique lo que hay que hacer y cómo hay que hacerlo, seres independientes pero lo suficientemente adaptables al contexto empresarial y el sistema bajo el que opera.

En base a lo anterior el presente trabajo recopila de acuerdo al capitulado establecido la información referente al contexto teórico, durante el primer capítulo se aborda la concepción de la organización como un sistema bajo la perspectiva de la Teoría General de Sistemas y cómo se lleva a cabo el proceso de Administración de los Recursos Humanos mediante el enfoque socio-técnico cuya finalidad principal es enfatizar la constante interacción, intercambio e interdependencia que tiene lugar dentro de las empresas bajo las convicciones actuales que se tiene del ser humano; es decir, el hombre hoy en día es visto como un ente social y productivo a diferencia de la imagen anterior que se tenía de él, meramente como proveedor de la mano de obra. Todo esto unido de manera directa a la Teoría General de Sistemas para así vincular la interacción entre los subsistemas existentes dentro del gran sistema denominado Organización.

Una vez establecida esta concepción y ubicando al psicólogo laboral como parte del subsistema de Recursos Humanos además de resaltar la labor que es capaz de ejercer dentro de este contexto gracias a su formación específica como especialista de la conducta y agente de cambio, se aborda de manera más detallada a lo largo del segundo capítulo el proceso de selección de

personal como parte de dicho subsistema, los diferentes modelos existentes para llevarlo a cabo dentro de una organización tales como el modelo tradicional, el de selección por objetivos, el Assessment Center y la selección por competencias; con la finalidad de tener una amplia perspectiva de cada uno de ellos para así poder pasar al capítulo tres mediante el análisis de cada una de las técnicas e instrumentos que en dichos modelos se utilizan, con ello se pretende valorar en qué momento es conveniente llevarlas a cabo y cuáles son los beneficios que éstas aportan por encima de otras de acuerdo a los niveles jerárquicos para los que sean empleados.

En base al contenido teórico y recapitulando un poco acerca de la labor del psicólogo laboral en el área, tiene lugar un apartado dentro del cuarto capítulo que se dirige principalmente al profesionista, pretende dar un enfoque basado en la ética, la moral y los valores, pero sobretodo en la formación profesional que ha adquirido y cómo ponerlo en práctica de acuerdo al papel que desempeña dentro de la organización; además de argumentar las fortalezas que posee como profesionista en el área laboral y todo lo que puede ofrecer de acuerdo a las exigencias actuales tanto de las empresas y la sociedad como tal, la manera de empatarlas y obtener resultados benéficos para ambos. Unido a esto se aborda el tema de la objetividad en la evaluación de los candidatos que aspiran a ocupar las vacantes generadas en las organizaciones y el fuerte nexo que existe entre una buena selección de personal, el desempeño laboral del trabajador, la productividad en las organizaciones y la superación del país.

En el último capítulo se presenta la propuesta referente a la construcción de un modelo integral y objetivo para el proceso de selección de personal realizado a través del análisis e integración de los principales modelos de selección de personal existentes, al tomar en cuenta la flexibilidad pertinente para su correcta y exitosa aplicación de acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos existentes dentro de la organización, la cultura organizacional con la que se dirige, la población a contratar y el giro al que se dedica; en dicho modelo se integra la perspectiva del enfoque socio-técnico: los aspectos referentes a la tarea, los procesos psicosociales y la estructura o gestión administrativa de las empresas, con la finalidad de demostrar la importancia que tiene el poder evaluar mediante este modelo cada uno de los tres aspectos e integrarlos de manera objetiva en la evaluación y los reportes de los candidatos; se presentan las conclusiones a las que se llegó y las posibles limitaciones y sugerencias para poder llevar a cabo tal propuesta en las cuales se deja a relucir la imperiosa necesidad de aplicación con la finalidad de ir mejorando cada vez más tal aproximación propuesta con la adecuación necesaria a las exigencias actuales.

Existe la urgente e imperiosa necesidad de modificar y ajustar los procesos de selección de las empresas actuales, de acuerdo a las necesidades derivadas

de los sucesos de tipo económico y social, la humanidad se ha visto en la necesidad de modificar su forma de ser en cuanto a las características de su conducta variable, la adaptabilidad que se requiere para afrontar los cambios inesperados por el avance científico y tecnológico, las fusiones de los puestos y las sociedades que forman las empresas, creando así nuevas formas de trabajo a través de células modulares mediante las que se pretende sacar el trabajo con la intención de elevar la productividad e incrementar la concepción del desarrollo de personal dentro de las culturas empresariales actuales.

Igualmente es importante tener en cuenta la visión y objetivos que poseen las personas que deseen incorporarse a las empresas, es importante que dentro de las empresas existan trabajadores con interés de obtener un crecimiento compartido, objetivos comunes e intereses que rijan tanto su vida personal como la profesional y tengan la mejor intención de empatarlas y complementarlas para formar mejores trabajadores, empresas y sociedades que caractericen al país.

El presente trabajo no pretende sanar la situación económica del país, pero tiene como objetivo brindar una nueva perspectiva del proceso de selección de personal basada en el enfoque socio-técnico debido a la interacción e interdependencia que existe como una constante dentro de las empresas en cuanto a las características tanto de la tarea, lo social y lo administrativo, buscando que las organizaciones tengan la flexibilidad dentro de su cultura organizacional para modificar paulatinamente la concepción y práctica que se tiene acerca del proceso de selección de personal.

## **Capítulo 1.**

**La Teoría de Sistemas, el enfoque socio-técnico de las organizaciones y la Administración de Recursos Humanos como subsistema de una Organización.**

Teóricos como Bernard Chester citado por Chiavenato (2007) se refiere a la organización como “un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas” (p. 6) y menciona que su existencia va a depender de la presencia de personas que puedan comunicarse entre si con el fin de acordar estrategias específicas que los lleven a alcanzar un objetivo común. En esta definición habrá que destacar dos conceptos importantes para el desarrollo del presente trabajo: actividades y personas, conceptos que más adelante abordaremos para integrarlos a la definición propia de Organización.

Por otro lado Shein (2004) se refiere a la organización como  
...la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (p. 14).

Este autor en particular habla de un objetivo y de la división de trabajo, anexo a los dos conceptos relevantes anteriores que expuso Chiavenato en su obra.

Por su parte Arias (2006) da una definición más corta en la que revela que las organizaciones “constituyen unidades integrales, dentro de las cuales cualquier cambio afecta la estructura misma y su medio en conjunto” (p.107) y es aquí con esta definición como se da pauta al tema central del capítulo, pues es Arias quien habla de una unidad en constante interacción con su interior y con su entorno. Cabe mencionar que no son dos sistemas independientes, sino interdependientes dentro de la misma organización; existen los organismos formales que se desarrollan y tienen lugar de acuerdo al contexto de la organización misma, es decir que se rige por la cultura organizacional y las políticas de la empresa; pero a su vez existen en su interior los organismos informales, pequeños grupos sociales que se conforman por las agrupaciones de las personas que laboran para la empresa y se reúnen de acuerdo a sus características conductuales e intereses en común siendo así como tiene lugar el intercambio social, el desarrollo del trabajo técnico y la coordinación o trabajo en equipo que se requiere para lograr un funcionamiento adecuado de cada área con la finalidad de convertirse en una organización productiva y competitiva en el mercado.

Es así como se formula una definición propia de organización, entendida como organismo o estructura social que se refiere al conjunto de personas y actividades designadas a cada una de ellas en sus respectivas funciones con el objetivo de alcanzar un fin común mediante la constante interacción con el ambiente al que pertenece y el que le rodea.

Chiavenato (2007), empieza a ver a las organizaciones como sistemas abiertos en intercambio constante con el medio que lo rodea, además de la concepción de sistemas sociales, debido a que dentro de ellos se dan diversas relaciones interpersonales de acuerdo a las agrupaciones humanas existentes; cabe mencionar que en la actualidad la sociedad en si se ha visto invadida por este tipo de organizaciones debido a la industrialización que surgió desde hace ya varias décadas, que a la fecha sigue presente y caracteriza a la sociedad moderna.

Es importante como parte del desarrollo citar algunas definiciones del concepto de sistema entendido en el entorno de la Psicología Laboral y la relación existente con la Teoría de Sistemas.

Arias (2006) comenta al respecto que un sistema se refiere a “un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados” (p.107) esto debido a que en su mayoría las organizaciones a las que nos referimos en la actualidad pertenecen a la clasificación de sistemas abiertos o como los denomina él mismo probabilísticos, de ahí deriva la concepción de la interrelación existente entre ellas y el entorno denominado universo que no es más que el ambiente en el que se encuentran inmersas y su constante evolución difícil de predecir.

Por otro lado Chiavenato (2007) define al sistema como “un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo o propósito” (p.11) con lo que podemos ver que el común denominador en ambas definiciones es la relación que tienen entre los elementos que los conforman y mas aún con aquello que esta más allá de sus límites: el ambiente.

Por ello es importante tomar en cuenta para la administración de recursos humanos el enfoque sistémico que puede dársele a una organización, cualquiera que esta sea, ya que en todas existen las relaciones que se forman entre las personas, puestos, secciones, departamentos, empresas y el mismo mercado de trabajo según Chiavenato (2007) puede dividirse en tres niveles de análisis:

- a) *Nivel del comportamiento social:* (la sociedad como macrosistema): permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacción entre ellas. Este nivel retrata las relaciones de la organización como un todo

con la sociedad. El nivel social funciona como la categoría ambiental del comportamiento organizacional.

- b) *Nivel del comportamiento organizacional*: (la organización como un sistema): visualiza la organización como un todo, dentro del cual sus componentes interactúan entre sí y también con los elementos relevantes del ambiente.
- c) *Nivel del comportamiento individual*: (el individuo como un microsistema): permite una síntesis de varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje, etc., y una mejor comprensión de la naturaleza humana. Este nivel refleja el comportamiento de las personas y de los grupos en la organización. (Chiavenato, 2007, p. 3)

En base a este enfoque sistémico de las organizaciones actuales y la participación activa de las personas dentro de cada una de las actividades es como tiene lugar la estructuración y concepción de las organizaciones a través de los modelos socio técnicos propuestos por sociólogos y psicólogos del Instituto Tavistock de Londres tales como E.L. Trist y sus colaboradores A.K Rice (Castaño, 1984).

Siendo así como el término socio-técnico “refleja la meta de integrar los requisitos sociales de personas que hacen el trabajo con los requisitos técnicos necesarios para mantener los sistemas de trabajo viables en relación con sus ambientes” (French, 2007, p. 120).

Es mediante este modelo como se concibe la interacción y la importancia que existe entre las personas y la tecnología, el desempeño de los recursos humanos y las funciones que por mínimas que sean estos realizan y sobretodo la interdependencia que tiene uno del otro.

Autores como Castaño (1984) y Chiavenato (2007), quienes en sus obras retoman dichos modelos socio-técnicos externan en él un tercer factor de gran trascendencia para su adecuación a las organizaciones que es la parte de la estructura (Castaño, 1984) o también denominado sistema gerencial (Chiavenato, 2007) marcando claramente una interdependencia de los tres

subsistemas que integran tal modelo lo cual se puede ver representado a continuación de manera gráfica en las figuras 1 y 2.

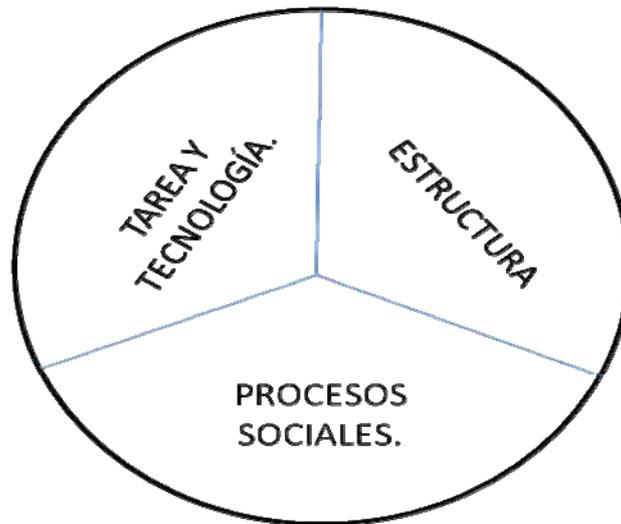


Figura 1. La organización según el modelo socio-técnico, constituido por tres subsistemas fundamentales. (Castaño, 1984, p.17)

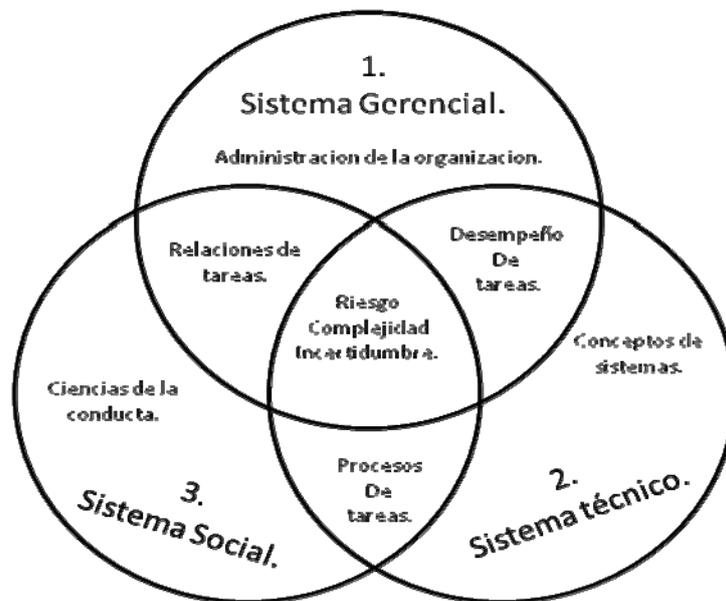


Figura 2. El sistema Socio-técnico. (Kingdom citado por Chiavenato, 2007, p.18).

Este tercer subsistema que se integra a la concepción del enfoque socio-técnico tiene la finalidad de incluir dos aspectos importantes: el primero referente a la estructura administrativa la cual se rige por las políticas y reglamentos de las empresas bajo las cuales se realizarán todas las funciones por parte de los empleados apegándose a una cultura organizacional; el segundo aspecto de este subsistema se enfoca a la gestión administrativa entendida como la parte que se encargará de vincular los dos subsistemas

tomados en cuenta previamente esforzándose por vincular satisfactoriamente el carácter técnico de las tareas con los fenómenos sociales que ocurren dentro del desarrollo laboral de los empleados, ejecutando así una participación activa y generando la interdependencia que caracteriza a este enfoque.

Es muy cierto que la Revolución Industrial surge hace más de un siglo, que abrió una puerta imposible de cerrar al avance tecnológico y por ende científico y con ello trajo consigo diferentes eras de la organización (Chiavenato, 2007) dividiendo su evolución en tres etapas que se han dedicado a lo largo de más de cien años al monitoreo de las personas dentro de su entorno laboral.

A la primer etapa se le denomina Industrialización Clásica, en donde a las personas se les daba un trato bastante impersonal, rígido y sobre todo mecanicista; es decir, la concepción que se tenía de las personas era como factores de producción y proveedores de mano de obra y al área encargada de ello se le llamaba Relaciones Industriales, dicha etapa abarca de los años 1900 hasta 1950.

La segunda etapa se llama Industrialización Neoclásica, tiene lugar a finales de la Segunda Guerra Mundial y se caracteriza por la rapidez e intensidad de sus cambios organizacionales, en esta las personas son vistas como recursos organizacionales que necesitaban ser administrados pero ya formando parte de la organización, esta etapa abarca del año 1950 al 1990 y al área encargada se le denominó Administración de Recursos Humanos.

Por último la tercer etapa se le asigna el nombre de Era de la Información, porque es aquí a partir del año de 1990 hasta nuestros días donde la organización cambia su visión, se descentraliza y permite mayor participación activa, pero sobre todo pro activa del ser humano, es decir, este es visto como proveedor de conocimientos y habilidades que puede poner en práctica dentro del contexto laboral con la intención de generar una mejora continua en su desempeño. A esto es lo que hoy conocemos como Gestión del Talento Humano.

Es importante detenerse en este punto a analizar tal evolución y la importancia que esta tiene para nuestras empresas actuales; cada día las exigencias laborales son mayores, con lo que la competitividad aumenta; sin embargo existen muchos factores que hacen que la oferta laboral no crezca sino por el contrario se cierre poco a poco con la finalidad de tener personas mucho más competentes que tengan la capacidad suficiente para que una sola pueda ejercer las labores que deberían cubrirse con un total de tres empleados. Sin embargo hoy en día ya no existen los hombres estrella, aquel que podía hacer todo por él mismo y prescindir de cualquier tipo de apoyo; en nuestros días las empresas son clientes asiduos de la planeación estratégica y sus equipos de

trabajo conformados de manera interdisciplinaria que trae consigo una visión mucho más amplia, una serie de conocimientos combinados y complementarios para llevar a cabo de mejor manera todas y cada una de las tareas que le sean asignadas. El trabajo en equipo es una de las principales características que deben poseer los nuevos integrantes de las empresas además de la capacidad de adaptarse al cambio que se da cotidiana e impredeciblemente.

Es por esto que en la actualidad se debe ser mucho más específico en las características necesarias que las organizaciones soliciten para cubrir un puesto vacante dentro de nuestra organización, pero no solo cubrirlo sino realizar una excelente adquisición para el desempeño de las funciones necesarias del puesto; por lo que se requiere tener bien definido el análisis, las descripciones, los perfiles y las fichas psicológicas del puesto ya que será la base primordial y el eje que guiará la selección que deba realizarse. Sin embargo es importante mencionar que hay que actualizarlos constantemente debido a que los puestos hoy en día son movibles gracias a la exigencia y evolución de la tecnología y la cibernética, acompañado de la flexibilidad y adaptabilidad humana.

Para ello es necesario tener un procedimiento que pueda sin duda brindarnos las herramientas necesarias para conseguir las habilidades, actitudes y conocimientos requeridos por la organización para tener elementos de gran calidad que formen parte de ella.

Sin embargo, ¿cómo es que puede llevarse a cabo dicha tarea? En los siguientes apartados del presente capítulo, se otorga una explicación acerca de la relevancia que tiene la administración de recursos humanos y por ende la importancia del punto de partida que significa el proceso de selección de personal para la tan nombrada cuestión de la gestión del talento humano.

## **1.1 Los subsistemas de una organización y la interacción existente entre las áreas funcionales que la conforman**

Como se mencionó anteriormente, la teoría de sistemas ha tenido gran relevancia en todas las ciencias, y la psicología no es la excepción, sobretodo en el área laboral.

Arias (2006) expone que existen los sistemas abiertos o probabilísticos ubicados dentro de un universo con el que están en constante interacción, sin embargo si se mira hacia dentro de los mismos se encuentra la existencia de pequeños sistemas interdependientes a los que se le denominan según esa teoría *subsistemas*.

Dichos subsistemas pueden ser entendidos en primera instancia como las distintas áreas que conforman a la empresa, estos a su vez se dividen en pequeños departamentos encargados de factores específicos de la empresa los cuales están constituidos por diversos puestos designados para funciones específicas que son desarrolladas por las personas que desempeñan dichas funciones; siendo así como se ve reflejada tal teoría dentro de una organización.

Ahora bien, ¿cuáles son los subsistemas más comunes que existen dentro de una organización? Entendidos como las áreas más representativas se conocen por ejemplo: la dirección general, el área de finanzas, la parte comercial encargada de las compras y ventas, el área industrial y por supuesto la parte administrativa que es donde figuran los recursos humanos; sin hacer a un lado los recursos existentes en las otras áreas, que se conciben como inertes y estáticos, según Chiavenato (2007) como son los recursos físicos y materiales, los financieros, los mercadotécnicos y por último los administrativos de donde como su nombre lo dice parte la tarea de administrar de manera adecuada cada una de las partes junto con todos sus componentes que conforman la empresa u organización. Siendo así como entra en juego un tercer aspecto de carácter muy relevante dentro del enfoque socio-técnico, el cual se refiere a la estructura administrativa o como lo menciona Chiavenato en su obra el sistema gerencial o administrativo que es quien define la cultura organizacional que va a dirigir el camino que la empresa debe seguir, a través de sus valores, objetivos, políticas, procesos y reglamentos que tengan establecidos, de los cuales partirán para administrar a la organización y todos sus componentes.

Al respecto Arias (2006) comenta acerca del concepto de administración que se entiende como “la disciplina cuya finalidad es poner en práctica todos los procedimientos y elementos necesarios para lograr la misión de una persona, una empresa u organización” (p.372).

Esto da paso al siguiente apartado del capítulo para ahondar más acerca del papel que juega dentro de una organización la administración en cada una de las áreas focalizando la atención por supuesto en el área de recursos humanos.

## **1.2 El subsistema de Administración de Recursos Humanos bajo la perspectiva del enfoque socio-técnico**

Para iniciar este apartado es importante mencionar que para llevar a cabo la tarea de administrar algo es necesario integrar y coordinar todos los recursos organizacionales que ya han sido mencionados anteriormente, sin perder de vista la concepción que se tiene de la organización como un sistema abierto en

constante interacción con el entorno y dentro de la misma; además de resaltar la importancia de la interdependencia existente entre la parte tecnológica, social y administrativa para un funcionamiento correcto e integral. Todo esto con la finalidad de alcanzar un objetivo específico que nos dirigirá a un bien común.

### **¿Qué es la Administración de Recursos Humanos?**

Para definir, se puede empezar cuestionando ¿cómo se llevan a cabo las tareas para alcanzar dicho objetivo planteado anteriormente? Pues es nada más y nada menos a través de los recursos humanos quienes son los medios para que las organizaciones logren su objetivo, son estos como organismos vivos quienes dan movimiento a los otros que figuran dentro de la misma organización y que no gozan de la capacidad de ser procesados por ellos mismos, por lo que es necesaria la presencia de una persona que los haga funcionar de manera adecuada y los direccionen hacia el alcance de la meta.

### **¿A qué se dedica la Administración de Recursos Humanos?**

Como ya mencionamos anteriormente las organizaciones han modificado la concepción de los factores de vital importancia para la supervivencia de las mismas en el mercado laboral; es decir, anteriormente se podía ver que los recursos financieros eran la primordial fortaleza para ellas, pues eran aquellas empresas que contaban con mayor capital económico las potencias industriales más envidiadas por otras.

Hoy en día el principal recurso que persigue adquirir una empresa es el conocimiento, dicho recurso se encuentra presente en los seres humanos y lo ponen en práctica a través de su desempeño laboral con la intención primordial de desarrollar una mejor ventaja competitiva y por ende crear una cultura organizacional basada en este concepto.

Entiéndase ventaja competitiva como un plus existente dentro del ámbito profesional; es decir, aquella serie de conocimientos, habilidades y actitudes que pueden denominarse competencias laborales las cuales van a formar parte de toda una cultura organizacional dentro de la empresa y por consiguiente la van a postular por encima de las demás.

Pero ¿quiénes son los proveedores de tales conocimientos?, ¿quién pone en práctica dichas competencias? Evidentemente existen dos fuentes de donde estos emanan, Chiavenato (2007) expone que por un lado existe la organización como autor intelectual de toda una cultura organizacional; es decir, son las mismas organizaciones quienes formulan todo lo que es la razón de ser de la empresa, denominada Misión; la proyección que tiene como meta

para alcanzar a largo plazo conocido como la Visión y no hay que olvidar la serie de valores que va a caracterizar el proceder de cada persona que desempeñe sus labores dentro de tal organización y debe regir su desempeño.

La otra fuente de donde pueden proceder tales competencias es de los mismos recursos humanos, quienes mediante sus conocimientos, habilidades y actitudes que poseen son las herramientas necesarias para un mejor desempeño y postularse para formar parte de una organización con gran visión pero sobre todo con la intención no solo de permanecer activa dentro del mercado laboral sino de trascender en él a través de la mejora continua de todos y cada uno de los integrantes que la conforman.

Es importante señalar que ambas fuentes mencionadas anteriormente tienen una interacción constante, pero sobretodo que se convierte en una necesidad el especificar dentro de las requisiciones de puestos, que cada individuo que se postule para laborar en la empresa deba poseer dichas características específicas relacionadas con tales competencias, con la finalidad de obtener personas mayor calificadas y aptas para desarrollar las funciones del puesto en cuestión.

Dicha mejora continua debe verse reflejada en cada una de las áreas que conforman a la organización, sin embargo para ello es de vital importancia tener los elementos calificados para realizarla; es aquí donde entra en función esta concepción de la administración de los recursos humanos y la gestión del talento humano, puesto que al depender de las personas sin importar el nivel jerárquico que ocupen, sean coparticipes de este proceder se podrá vislumbrar el éxito que pueda alcanzar tal organización.

### **¿Cuáles son las funciones de la Administración de Recursos Humanos y su campo de acción?**

Dentro del campo de administrar o gestionar el talento humano existen diferentes subsistemas que tienen que ver directamente con las personas y sobretodo con un proceso global de esta tarea. En primera instancia se encuentra el área de integración de recursos humanos que se encargará de ver quienes trabajarán en la organización; aquí figuran procesos como la investigación de mercado, el reclutamiento y la selección de personal (Chiavenato, 2007) proceso de primordial interés en el presente trabajo y que se abordará más a detalle en el desarrollo del siguiente capítulo.

Otro de estos subsistemas Chiavenato lo denomina organización, aquí se encargan de ver que es lo que realizarán las personas dentro de la empresa, enfocándose a la parte inductiva a la empresa, el diseño de los puestos y los diversos tipos de evaluación del desempeño para las mismas personas; el

subsistema referente a la retención del recurso humano se enfoca en la remuneración al trabajo, las prestaciones que podrán gozar los trabajadores, el respaldo de la seguridad e higiene laboral y la existencia de los sindicatos y las relaciones laborales que podrán ejercer mediante él.

El subsistema del desarrollo se enfoca primordialmente a la capacitación y lo conocido y tan renombrado hoy en día como DO que se refiere al Desarrollo Organizacional dentro de las empresas mediante lo cual se ponen en marcha una serie de procesos para una gestión de cambio y para una renovación constante. Por último pero no menos importante el subsistema de auditoria que se dedica al saber que hacen las personas, los sistemas de información existentes dentro de las empresas y el control sobre el personal activo dentro de las mismas.



Figura 3. Modelo Tridimensional de Patrick Williams. R. Gómez. (Comunicación personal, Septiembre 19, 2008).

De acuerdo con este concepto del Desarrollo Organizacional en las empresas y la participación que tiene el psicólogo en este rubro, han surgido modelos de organización en los que se puede ver reflejada la interdependencia, la constante presencia e importancia que ejerce cada uno de los subsistemas que integran a una organización, ya que son sistemas abiertos que se encuentran inmersos en un contexto que intercambia constantemente con las empresas. Uno de estos modelos es el llamado modelo Tridimensional de Patrick Williams como lo externa Audirac (citado en Vidal, 2009), el cual está constituido por cuatro subsistemas que son el humano, el tecnológico, el administrativo y el

entorno o medio ambiente, los cuales pueden verse esquematizados en la figura anterior:

Es así como se forma el arte de la administración de los recursos humanos dejando ver con esto la importancia y sobretodo trascendencia de dicho subsistema dentro del gran sistema que representa la organización como tal. Además de hacer hincapié de que hoy en día la convicción que se tiene de la administración de recursos humanos se enfoca primordialmente en el alto desempeño y la mejora continua para lo cual se van a requerir elementos de mayor calidad, los cuales deberán ser atraídos a las empresas que tengan tal visión y ofrezcan la oportunidad de pertenecer a ellas; sin embargo para ello se requiere de un buen proceso de selección, capaz de identificar, evaluar, valorar y comparar a los elementos más aptos para ser calificados y asignados a pertenecer a una empresa con gran visión.

La concepción que se tiene en la actualidad acerca de los recursos humanos ha atravesado por una revalorización debido a que nos encontramos inmersos en la era de la información, del desenfrenado avance tecnológico y el desarrollo intelectual del hombre dentro de los diversos ambientes sociales.

Antes se creía que solo el capital económico marcaba la diferencia entre las empresas existentes dentro del mercado laboral, hoy en día esa diferencia se ha transferido a los recursos humanos pues ahora son ellos la primordial variable estratégica para alcanzar el óptimo desarrollo, la supervivencia dentro del mercado y la constante lucha por el éxito.

Debido a esta revalorización del recurso humano es que las empresas de hoy en día ponen mayor atención, énfasis y dedicación a la selección de cada persona que pretende ingresar a sus filas laborales y debido a ello asignan dicha tarea a diversos profesionistas para que lleven a cabo un proceso de selección de personal.

La pregunta aquí es ¿cuál es el profesionista más adecuado para llevar a cabo semejante tarea? Antes que nada es importante mencionar que no se pretende menospreciar la labor que ejerce ningún profesionista, sin embargo si se pueden argumentar las características que el psicólogo tiene para realizar esta tarea y cubrirla de una forma adecuada y prometedora para la organización que contrate sus servicios.

Como primera instancia hay que señalar que el psicólogo es un profesional y experto en la conducta, ya que su formación académica se basó en ello; tiene las herramientas necesarias para analizar, evaluar además de interpretar a través de ellas la conducta que refleja el candidato durante el proceso de selección; además puede medir y predecir mediante los rasgos de personalidad

y las situaciones que se presenten los comportamientos o manifestaciones conductuales que podrán suscitarse en un futuro; todo esto sin perder de vista que una de las principales funciones de la selección de personal (tarea en la que el psicólogo laboral tiene una participación activa) es articular los sistemas organizacionales es decir la cultura de la empresa con la realidad externa que significa el sistema social y la constante interacción e interdependencia de ambos.

Una de las fortalezas que se le atribuía al psicólogo laboral era el manejo de las tan nombradas pruebas psicométricas y su interpretación, que en realidad hoy en día debido al avance de la tecnología y más aún de la cibernética deja de ser una fortaleza como se tenía entendido anteriormente ya que ahora existen programas computarizados que se dedican a calificar y ubicar de acuerdo a los puntajes obtenidos por los candidatos dentro de un rango ya específico que por supuesto está carente de respaldo interpretativo y sobretodo comparativo con lo obtenido durante una entrevista bien ejecutada y la recolección de datos a través de otras técnicas. Sin embargo no por ello se desmerita el trabajo de un profesionalista del área en el contexto laboral, ya que tienen un amplio potencial para comprender las características y necesidades tanto de la empresa que solicita personal como de las personas que solicitan empleo y en base a ello generar estrategias para empatar los intereses, conocimientos y aportaciones individuales que cada persona trae consigo con la cultura organizacional que la empresa posee; además de conformar y monitorear equipos de trabajo mediante los cuales se busque una mejora continua y un desarrollo integral de la organización con todos y cada uno de sus componentes además de enaltecer la labor que realizan en el área.

Por otro lado es importante resaltar que el hombre de la actualidad posee características que lo diferencian del hombre de hace apenas unas décadas, pues hoy en día el hombre es un inductor y generador de cultura dentro de una empresa; se dan fenómenos de transferencia bipartita entre el ámbito laboral y la vida personal del trabajador; es decir, existen individuos que en primera instancia interiorizan lo aprendido en el lugar de trabajo y lo llevan como enseñanza a sus casas y familiares, o viceversa aquellos valores y formas de vida que les fueron inculcados desde pequeños y que son parte de su vida cotidiana personal también lo ponen en práctica dentro de su desempeño laboral y suele ocurrir que se de un aprendizaje vicario que consiste en hacer las cosas por imitación de otro y que se va pasando de persona a persona formando nuevas formas de operar o de llevar a cabo una determinada tarea y es así como el mismo hombre esta generando y aportando algo nuevo a la organización para la cual labora.

Por todo lo expuesto anteriormente, es importante resaltar la trascendencia que tiene el proceso de selección dentro de cualquier empresa, ya que es ahí el

punto de partida para todos los demás procesos que tienen lugar dentro del subsistema de administración de recursos humanos; la exigencia en la actualidad pide tener elementos proactivos dentro de las empresas, personal flexible y con capacidad de adaptarse al constante cambio que genera el avance impredecible de la ciencia y tecnología, todas las variantes que trae consigo la globalización y el entorno en el que estamos inmersos como sociedad capitalista y los subsistemas que se forman dentro del gran subsistema y que evolucionan por si mismos.

Es por ello que el presente trabajo se da a la tarea de profundizar y realizar un estudio detallado acerca del proceso de selección de las empresas y los modelos utilizados con mayor frecuencia en la actualidad, con la finalidad de poder encontrar las fortalezas y debilidades existentes en cada uno de ellos, de acuerdo a las exigencias del alto desempeño requerido para una mejora continua y la verdadera gestión del talento humano.

Es de vital importancia resaltar que mediante esto se pretende obtener herramientas más objetivas para la medición y la predicción de las conductas que puedan suscitarse dentro del desempeño laboral de los empleados, además de que a través de los rasgos de personalidad y las situaciones a las que pueden enfrentarse de acuerdo a la posición jerárquica ocupada dentro de la pirámide organizacional o distribución del poder, se podrá diseñar un modelo integral, objetivo y flexible para empatar el puesto con la persona que llegue a ocuparlo y obtener así resultados más productivos a nivel organizacional y también a nivel individual.

En base a esto se propone una aproximación a un modelo integral que tenga como fortaleza por encima de los ya existentes el hecho de considerar diferentes aspectos que son de gran trascendencia para seleccionar al personal calificado para desempeñar su labor dentro de ellas, tales como: el giro de la empresa, el tipo de población que requiere para conformarla, la cultura organizacional que maneja, el tipo de tarea a realizar y los niveles jerárquicos para los que habrá que seleccionar personal. No se pretende estandarizar nuevamente un modelo, porque sería repetir lo mismo que se ha venido haciendo con el pasar de los años, reproducir procedimientos tal cual están escritos sin tomar en cuenta el contexto en el que se implementa, una de las primordiales características es que pueda ser lo suficientemente flexible para adecuarse a la situación que impongan los aspectos tomados en cuenta, todo esto con la intención de mejorar el proceso de selección, optimizar índices de rotación, elevar la productividad de las empresas y porque no como consecuencia de todo esto plantear el inicio de un cambio que genere a la larga convertirnos en un país más competitivo a nivel mundial.

## **Capítulo 2.**

**El proceso de Selección de Personal como parte del  
subsistema de Recursos Humanos.**

Una vez mencionado en el capítulo anterior la relevancia que tiene la administración de recursos humanos en las empresas actuales bajo el enfoque de sistemas, ahora es importante focalizar la atención en uno de sus componentes primordiales y angulares de donde surgen todas las tareas a las que se dedica, el proceso de selección de personal, ya que de él depende evidentemente el tipo de personal que ingrese a la organización.

¿Por qué enfocarse en el proceso de selección que tiene lugar en las empresas actuales?, es importante hacer mención que dentro de la actualidad que caracteriza a este mundo capitalista y globalizado, existen concepciones dentro de la humanidad muy alejadas a las de hace algunas décadas. El mundo actual se rige por la tecnología, la ciencia, la cibernética y la comunicación lo cual ha orillado al hombre a tener una evolución rápida e inesperada, lo que al inicio pudo generarle mucha inestabilidad, pero la misma exigencia diaria lo obligo a cambiar su forma de pensar, de proceder, del mismo ser; ahora existen personas con mayores potenciales, mejor preparación, más competitivas e incluso altamente participativas, lo cual ha influido de manera directa a las empresas que en la actualidad tienen lugar dentro del mercado laboral por lo que es necesario que dichas empresas estén preparadas para recibir a estas personas que hoy en día gracias a toda esta evolución tanto científica, económica como social han tomado fuerza y están dispuestas a participar proactivamente dentro de las empresas que les permitan mostrar sus habilidades, conocimientos y actitudes de las que pueden echar mano para ejercer un mejor desempeño dentro del ámbito laboral.

Hoy, la concepción del trabajo de las empresas también ha evolucionado, ahora existen los equipos de proyecto, las estructuras modulares y el tan nombrado trabajo en equipo de carácter interdisciplinario, para lo cual se requiere de personas que tengan una visión clara de un crecimiento común, que a pesar de esta capitalización, la remuneración variable y el arduo esfuerzo que se debe invertir para sobrevivir en este mundo globalizado, sigan teniendo la adaptabilidad necesaria para los cambios intempestivos, el ímpetu de generar buenos resultados a través del reflejo de conductas variables y el deseo de un gran desarrollo tanto profesional como personal, es decir, poder empatar de la mejor manera los intereses de las empresas con los de los trabajadores, que a pesar del esfuerzo compartido exista una línea de respeto hacia las personas con quienes se trabaja, que la tolerancia no desaparezca pero que no sea lo que rija el trabajo en conjunto sino que tenga lugar la cooperación para alcanzar un objetivo común de una mejor manera.

Por ello es necesario que las empresas modifiquen sus procesos de selección y que se basen en todos los factores que la actualidad exige para tener como resultado una mayor productividad tanto individual como en conjunto; sin embargo es conveniente regresar un poco a los orígenes, para lo que se hará

una breve remembranza de los antecedentes históricos del trabajo y aspectos referentes a ello, así como la evolución que esto ha tenido con el paso de los años, para más adelante posicionarnos en la concepción que se tiene en la actualidad y como ha repercutido en ello, según García en 1997, refiere tres paradigmas a partir de los cuales explica tal evolución:

## **2.1 Antecedentes del trabajo y la evolución en la concepción de los Recursos Humanos.**

### **a) La era de la agricultura.**

Es importante destacar que en esta época la mayoría de las personas se dedicaban a la agricultura y el contexto laboral giraba en torno a tal actividad.

Las estructuras sociales se caracterizaban por la presencia de un grupo de personas, dirigidos por un líder y sus relaciones sociales tenían lugar en un orden descendente, de la misma manera que se asignaba el trabajo a realizar por cada individuo; referente a esto podemos hacer una comparación con algunos de los sistemas organizacionales existentes hoy en día y podemos darnos cuenta que no dista mucho de esta concepción, pues a decir verdad existen muchas empresas en la actualidad que se siguen manejando bajo el mismo sistema de comunicación y repartición de trabajo, así como la distribución del poder y la manera en que se ejecutan las tareas correspondientes.

Una de las diferencias que se puede destacar en referencia a la era de la agricultura con la actualidad es que antes el concepto de desarrollo no figuraba dentro del trabajo de ningún empleado y hoy en día si es tomado en cuenta y existen empresas que dentro de su estructura administrativa cuentan con un área especializada en ello.

La parte de los gremios y el arrendamiento existente en aquella época hizo que se formaran sistemas de trabajo bajo los cuales se rigió la actividad económica durante muchos años, sin embargo con la llegada de la industrialización tuvo lugar la decadencia de tal concepción y abrió paso a un trabajo libre y el desempeño voluntario de alguna profesión a elegir.

### **b) La sociedad industrial.**

Como su nombre lo indica es una era que se ve marcada por la industrialización, a raíz de los cambios que tienen lugar dentro de las relaciones laborales debido a la revolución industrial y el implemento de maquinarias nuevas y por consiguiente el desplazamiento de gran parte de la mano de obra que ejecutaba el hombre.

Es aquí donde se abre paso a la concepción de una sociedad capitalista, toman lugar el proceso de comercialización y los sistemas financieros que exponen aspectos como el desarrollo tecnológico, pieza clave que hoy en nuestros días ni el mismo hombre puede frenar.

También aquí tienen lugar los cambios a nivel de las relaciones laborales, se toman en cuenta las condiciones de trabajo, la libertad individual, los movimientos sociales dentro de las empresas y la aparición de los sindicatos como respaldo de los trabajadores, abogando por una jornada laboral con una remuneración justa a la labor desempeñada. La fuerza obrera adquiere potencia y se racionaliza mediante la intervención de expertos en la organización para dividirla en área de trabajo tratando de racionalizar la producción (Taylor, Ford o Fayol y sus aportaciones).

### **c) La Sociedad Postindustrial.**

Esta etapa es la que vivimos hoy en día, existen diversos enfoques que la abordan bajo diferentes nombres, algunos la llaman sociedad postindustrial, otros sociedad industrial avanzada y existe quien la denomina era de la Información, eso deja entrever que debido a que la actualidad en la que vivimos sigue sufriendo cambios día con día y debido a eso es impredecible además de la dificultad que se tiene para definir algo con estas características.

Lo que si es un hecho es el cambio que se ha tenido acerca del trabajador en esta época, pues ahora se le da mayor énfasis en la participación que puede tener dentro de las empresas debido a que se conciben como seres cultos y profesionales de área capaces de ejecutar las funciones necesarias para desempeñar un puesto, además de que son personas con aspiraciones e intereses propios dispuestos a luchar por satisfacerlos ejerciendo una libertad laboral adoptando el contexto empresarial al que pertenecen.

A lo anterior hay que agregarle los conflictos sociales que tienen lugar en la actualidad, la crisis económica, las altas tasas de desempleo y la poca posibilidad de subsanarlo, unido al avance tecnológico y a la poca preparación que existe en las empresas para afrontarlo.

Es por ello que los procedimientos de selección de personal y contratación deben correr de manera paralela a la problemática antes descrita, tomando como marco de referencia el tan nombrado enfoque socio técnico que pretende dar una explicación que permita comprender y generar nuevas propuestas con las cuales las empresas puedan enfrentar la realidad que vivimos.

García (1997) habla sobre un principio que se puede tomar en cuenta en la actualidad para abordar los sistemas de selección de las organizaciones, tal principio se enuncia de la siguiente manera:

## **PERSONAS-PROFESIONALES-EMPRESAS: UN ACUERDO BENEFICIOSO.**

Tal principio trata de explicar que cada uno de estos términos va a formar parte de un todo, es decir como si se formara un equipo de trabajo en el cual están unidos y respaldados entre sí, pero de manera interdependiente. Ella menciona que las personas en cuanto necesitadas del trabajo para sobrevivir tienden a ser profesionales y como seres sociales han de formar parte de una empresa.

Por otro lado los profesionales son personas y su sentido de existencia es el de completar un trabajo para el que están especialmente entrenados. El marco en el que se desarrolla este trabajo es una empresa, sea esta una organización privada o pública el mismo profesional se ha constituido como tal para ello. Así es como las empresas se constituyen y lo son porque las personas ponen empeño en que así sea y las llevan a término al trabajar en ellas como profesionistas.

Mediante este principio podemos ver a través de una variante en la terminología, la presencia de la concepción socio técnica expuesta en los modelos propuestos desde los años cincuenta, pero con la misma concepción de interdependencia de los sistemas que lo conforman; es decir, de antemano se sabe que el auge de la tecnología y la informática está presente en nuestros días, que no existe una empresa que opere sin recursos humanos, pero también sabemos que hoy en día el hombre presenta un desarrollo intelectual muy por encima de las eras anteriores y que es importante no visualizar este aspecto como una amenaza para la institución sino por el contrario verlo como un elemento de gran utilidad que puede convertirse en una variable estratégica para la productividad y competitividad de la empresa.

Sin embargo lo primordial en esta ocasión es tomar tal situación como base para concientizar a las empresas de la necesidad que atraviesan al momento en que generan una vacante, es decir preguntarse si cuentan con un proceso de selección adecuado para satisfacer de manera óptima la necesidad que presenta su empresa y la demanda a la que se va a enfrentar, debido que los candidatos que se postulan en la actualidad han evolucionado a pasos agigantados gracias a las mismas exigencias que el mercado laboral ha puesto al descubierto.

Para ello es importante mencionar qué es un proceso de selección, cómo se conforma, las variantes que tiene y todo lo referente al tema con la finalidad de proponer esa mejora que requieren las empresas de hoy en día de acuerdo a la complejidad que puede presentar el seleccionar al trabajador más calificado, de una manera práctica, objetiva, integral pero sobretodo eficiente.

Como principio es importante tomar en cuenta que el proceso de selección forma parte del sistema de Integración de personal a las organizaciones y que a lo largo de los años siempre ha existido, pero no por ello se ha omitido exponer una visión crítica del entorno profesional que ha evolucionado con el paso del tiempo.

Es correcto mencionar que debido a la necesidad actual que manifiestan las empresas ha sido necesario reivindicar la función profesional que se ejerce en conjunto con el ámbito organizacional y la nueva concepción de los recursos humanos. Esta necesidad tiene su raíz principal en dos factores ya mencionados anteriormente: “el avance supersónico de la ciencia experimental [...] y la entrada en escena de las masas trabajadoras organizadas en movimientos sociales que perseguían mayor bienestar y justicia social” (García, 1997, p.33.)

Es así como se admite que los cambios sociales se dan dentro de las organizaciones, pues son estas el escenario perfecto para revelar la diferencia existente entre la humanidad de hace siglos y la actual. Disfrazado con el nombre de productividad en el ambiente empresarial fue como la humanidad adoptó el sistema capitalista que situó al personal de las organizaciones dentro de una sistematización organizacional que a su vez trajo consigo las jerarquías, las diferencias salariales y sociales lo que fue el primordial motor para que el recurso humano de las empresas tuviese una mejor preparación a nivel de las habilidades y el concepto intelectual para aspirar a niveles mayores, sin darse cuenta que en aquel momento seguía siendo considerado únicamente como un engrane más dentro del proceso productivo.

La “psicología industrial” denominada así en aquella época, hoy psicología del trabajo y/o laboral, articulaba conceptos referentes a la adecuación de la persona-puesto, tomando como referencia desde ambas guerras mundiales los sistemas de reclutamiento utilizados en aquel entonces, quien no recuerda los Army test que dan inicio al desarrollo de las pruebas psicológicas que hoy en día el profesional del área continua utilizando dentro de la tarea de selección.

Con el paso de los años se empieza a estudiar a fondo la función de selección de personal, surge la corriente de las relaciones humanas y se consolidan algunos métodos para seleccionar trabajadores tales como las pruebas profesionales, los test, las entrevistas, las pruebas grafológicas; su utilización dependería como es obvio de la posición que se pretendía cubrir. Se añaden los exámenes médicos, los test proyectivos, las pruebas de personalidad, las técnicas de entrevista, las pruebas grupales, los ejercicios de simulación, etcétera; todo esto con la finalidad de generar una gama de estrategias más amplia de las que pudiesen hacer uso los profesionistas que se dedicarían al proceso de selección.

En la década de los ochenta toma auge los centros de formación, el Management y el marco legal que respalda a las relaciones laborales o también conocido como el asentamiento de la libertad sindical; variables que a pesar de su desarrollo y auge no son tomadas en cuenta para la planeación y sobretodo un buen manejo de ellas a la hora de seleccionar a algún candidato para cubrir un puesto dentro de la organización.

Es así como se cae en la cuenta de que la evolución mundial no respeta tiempos ni espacios, todo cambia día a día, la humanidad, la ciencia, la tecnología, las sociedades, la economía, las empresas, sus procesos y por supuesto la gente que forma parte de todo este entorno, es por ello que ante tal situación es necesario estar preparados y dirigir los esfuerzos para generar nuevos procedimientos que sean capaces de enfrentar con flexibilidad y apertura la fuerte exigencia que existe en el ámbito profesional y con ello tener procesos de selección objetivos para cada organización tomando en cuenta su cultura, distribución de poder y jerarquías, giro empresarial y el tipo de gente al cual dirigirlo.

Para ello es importante tener un concepto claro y sencillo de entender, de lo que es el proceso de selección dentro del ámbito de la Psicología Laboral y de ahí partir hacia dentro de todo lo que engloba tal cuestión.

## **2.2 Definición de Selección de Personal.**

Tras la revisión de algunos autores que se han dedicado a abordar el tema, hay que darse cuenta en primera instancia que la concepción ha variado un poco de acuerdo al avance de la sociedad misma, pero no se debe pasar por alto tomar en cuenta tales concepciones para de ahí partir y formar un nexo entre ellas y la propia.

Autores como Grados especifica en su obra (2003) que “la selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado” (p. 223), sin embargo para tal concepción existe la posibilidad de ajustarla debido a que en la actualidad los puestos son tan movibles que no pueden encasillarse, sino por el contrario la evolución de los mismos exige que las personas que los ocupen sean lo suficiente adaptables para ello y así la idea de selección va a variar de acuerdo a que hay que adecuar los puestos a los trabajadores de la actualidad.

Por otro lado Arias (2006) menciona en términos generales que habrá que determinar cuáles candidatos tendrán éxito en el trabajo. Se trata de

...predecir tomando como base una serie de datos (y dentro de ciertos márgenes de error) el alto desempeño en el trabajo. Para este propósito se

emplean diversos instrumentos (denominados precisamente predictores) a fin de compararlos con los resultados del trabajo (denominados criterios). (p. 445).

Al mencionar la parte de “tendrán éxito en el trabajo”, está desencasillando la autoridad suprema que tiene la empresa para determinar quien puede triunfar y quien no, abriendo paso a la oportunidad e independencia que tiene el trabajador para mostrar a través de su potencial lo que es capaz de hacer de acuerdo a la nueva preparación que tiene para enfrentarse a las exigencias del mundo laboral actual.

Sin embargo Chiavenato (2007) dice que la selección

...busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal así como la eficacia de la organización, buscando solucionar dos problemáticas básicas: la adecuación de la persona al trabajo y la eficacia y eficiencia de la persona en el puesto. (p. 169).

Es él quien retoma de manera más estructurada en una definición la concepción del sistema socio técnico que caracteriza a la interdependencia pero sobretodo el intercambio constante entre las empresas y los recursos humanos de la actualidad.

Unido a esto Richino (1997) argumenta que

...es una actividad, una función, una tarea, que ubica en una zona límite entre la realidad interna de la empresa entendida como cultura organizacional y la realidad externa, el mercado o el contexto social. Una de sus principales funciones es la de articular ambos sistemas. (p. 23).

García (1997) explica que la selección “es un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización” (p. 54).

De aquí deriva nuevamente la gran importancia pero sobretodo trascendencia que tiene tal proceso dentro de cualquier institución, ya que va a depender de manera directa del área de selección, pues como dice Richino en 1997, se ubica entre ambos sistemas y es una tarea que puede monitorear de cerca pero sobretodo desde el inicio el intercambio existente entre ambas realidades, con

ello tendrá como fortaleza el conocimiento previo de ellas y podrá generar estrategias específicas para empatarlas y eficientar tal combinación.

Existen muchas definiciones acerca de dicho proceso, sin embargo no se cree lo suficientemente productivo abordarlas todas para el presente trabajo, pero a raíz de las anteriores y con los argumentos de las necesidades actuales se ha llegado a integrar la siguiente definición referente al proceso de selección de personal:

Como todo proceso es una serie de pasos estratégicamente distribuidos para conocer, analizar, evaluar, comparar y valorar tanto actitudes, habilidades y conocimientos que poseen las personas que se postulan para integrarse a una organización, tomando en cuenta las variables del entorno social y empresarial de manera que pueda dejar al descubierto cuales son éstas, con el principal objetivo de empatarlas satisfactoriamente y conseguir un pleno desarrollo tanto de las personas como de la misma organización.

Como se puede ver de esta tarea depende mucho el desarrollo de las organizaciones como tal y la interacción que se tiene con las demás áreas que conforman los subsistemas de la organización.

### **2.3 Las relaciones sistémicas con otras estrategias de Recursos Humanos. ¿Cómo se interrelaciona y con quién?**

De acuerdo al desarrollo que lleva el presente trabajo, es importante resaltar que se ha optado por un procedimiento deductivo; es decir, se han abordado temas más generales para ir dirigiéndose a la particularidad que primordialmente interesa en este caso: el proceso de selección de personal.

De acuerdo a la administración de recursos humanos, también denominada con anterioridad Gestión Integrada de Recursos Humanos se han abordado los diferentes paradigmas que dirigen a nuestra sociedad actual, y con ello los procedimientos que siguen los profesionales en el área para enfrentar día a día la tarea que se les ha encomendado.

Como ya mencionamos durante el desarrollo del capítulo uno, es de vital importancia para estudiar a las organizaciones actuales, tomar como referencia la Teoría General de Sistemas y el enfoque socio-técnico con la principal intención de ordenar las funciones que tienen los recursos humanos en las organizaciones y ubicar los procedimientos de selección de personal dentro del Subsistema de Integración de Recursos Humanos.

La Teoría General de Sistemas propuesta por Ludwing von Bertalanffy ha tenido mucho éxito en varias corrientes y los temas sociales no son la excepción, pues es de gran utilidad para explicar como:

...cada elemento del sistema puede estar relacionado diversamente con cada uno de los demás elementos, inclusive en forma recurrente (y recursiva). Así se destaca la noción de interdependencia funcional de elementos. Dentro de una Teoría General de Sistemas se puede establecer una jerarquía de sistemas, o se pueden considerar todos los sistemas posibles como en principio relacionables entre sí funcionalmente, o inclusive puede tratarse de descubrir un modelo de sistema aplicable a todos los sistemas. En todo caso la característica de una Teoría General de Sistemas deben ser características de cualquier teoría particular de sistemas particulares (García, 1997, p.42).

Ahora bien es importante señalar a manera de analogía que la organización en si forma una sociedad determinada en la que a su vez existen subsistemas diferentes pero relacionados entre sí y todo esto en conjunto se encuentra inmerso en un macrosistema, universo o también denominado entorno con el cual existe una interdependencia tangible.

Uno de los subsistemas se refiere a la parte de la organización empresarial, a su vez dentro de este se puede encontrar el subsistema de Integración de personal; tales subsistemas suelen distinguir a sus elementos funcionales en departamentos, grupos de personas e incluso en procesos es así como se pueden enunciar los departamentos o subsistemas tales como el de marketing, financiero, de personal, producción, etcétera y estos se dividen a su vez en otros subsistemas.

En este caso se focalizará la atención al subsistema de personal o lo que es conocido como administración de recursos humanos, este cumple funciones como inducción, administración, compensación, selección entre otros; por lo tanto la selección de personal dentro de las organizaciones esta relacionada muy directamente con las otras áreas por lo que constituye un sistema abierto que se encuentra en intercambio latente con el sistema social al que pertenece lo que genera una retroalimentación constante.

La relevancia que tiene el proceso de selección dentro de la organización como sistema es digna de resaltarse, ya que de este proceso va a depender el camino que tome toda la ejecución y el desarrollo de la empresa ya que

cualquier anomalía durante su ejecución va a repercutir de manera negativa en el conjunto del sistema al que pertenece, en este caso la empresa en cuestión. Por ello es importante que la ejecución de este proceso se realice en una sincronía adecuada con el resto de la gestión humana, con la finalidad de alcanzar el objetivo global que tiene la organización.

Cabe mencionar que debido a que es un sistema abierto el proceso de selección juega el papel en primera instancia de inyectar, introducir o aportar elementos calificados satisfactoriamente con la finalidad de facilitar y armonizar las funciones subsecuentes, sin olvidar que también puede recibir una retroalimentación que deberá ser tomada con la mayor apertura y flexibilidad al cambio, ya sea de los elementos de nuevo ingreso que llegan a formar parte de la empresa y traen consigo experiencias previas que pueden ser de utilidad para un mejor funcionamiento de la organización o en su defecto la otra fuente de las que puede provenir la retroalimentación es de los empleados que salen de la empresa y externan su sentir y las experiencias adquiridas desde adentro.

De manera gráfica en la figura No. 4 se pretende ilustrar la interrelación que tiene el proceso de selección y con quiénes tanto dentro como fuera de la organización tiene contacto a manera de ejemplificar la gestión integrada de Recursos Humanos.

## **2.4 Estrategias, técnicas e instrumentos utilizados en Selección de Personal.**

Dentro del ámbito referente a los procesos de selección, se dice que el personal encargado de ejecutarlo tiene diversas estrategias, técnicas e instrumentos de los que puede hacer uso para realizar su labor con mayor eficiencia, calidad y versatilidad de acuerdo a las exigencias actuales de las organizaciones y de las mismas personas que se postulan para desempeñar las tareas, funciones y actividades de los puestos. Pues debe recordarse que en la actualidad se persigue el objetivo primordial de adecuar de manera bidireccional a las personas y los puestos. Es por ello que es necesario tener una amplia gama de herramientas con las que pueda llevarse a cabo tal cometido.

Remitiéndose al diccionario de la lengua española y buscando el significado coloquial de tales conceptos se pueden encontrar las siguientes definiciones:

- a) **Estrategia:** “arte de dirigir, coordinar y obrar las acciones para alcanzar un objetivo”

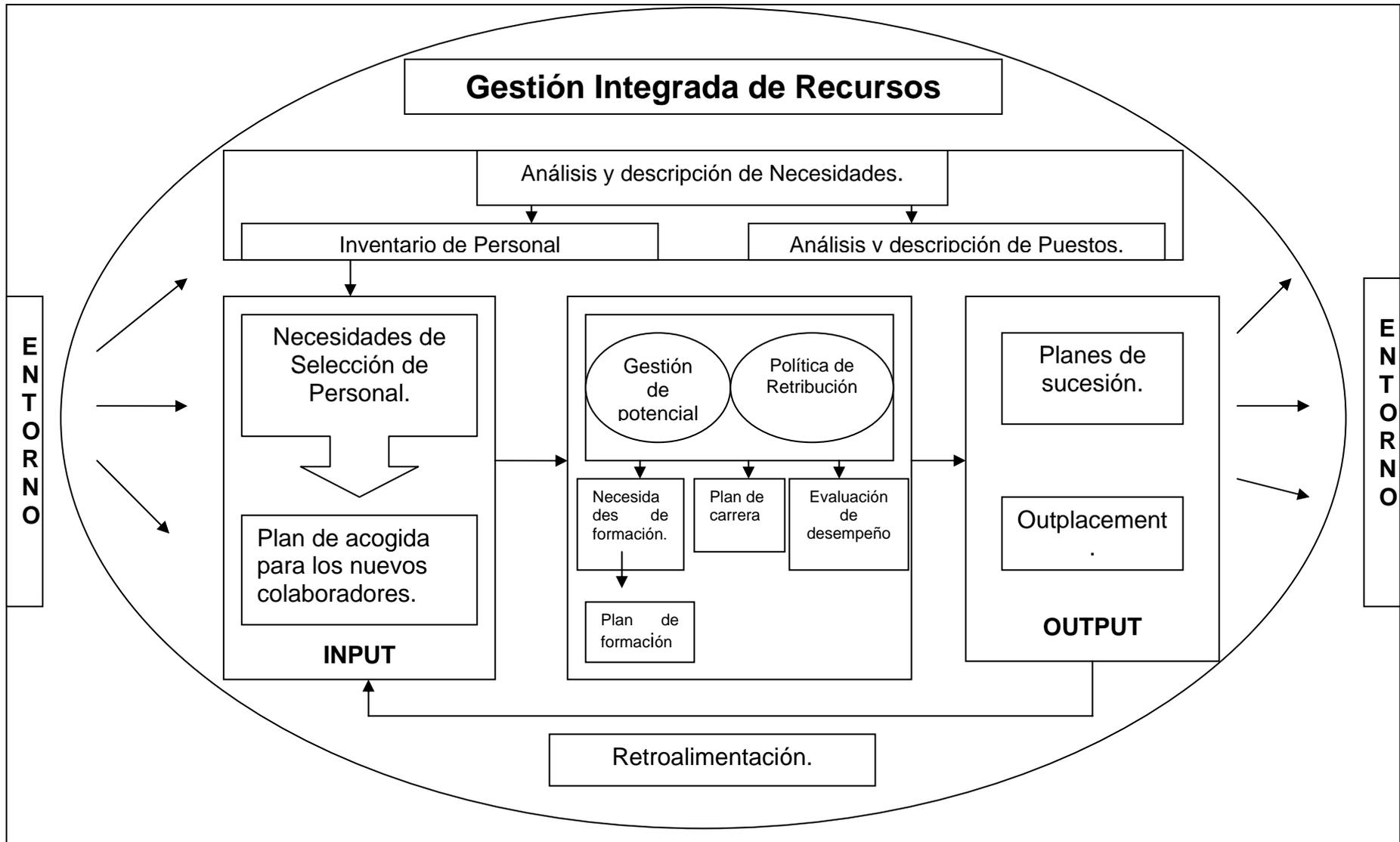


Figura 4. Esquema de la Gestión Integrada de Recursos Humanos. (García, 1997, p.44)

b) **Técnica:** “conjunto de procedimientos propios de un arte, ciencia u oficio; habilidad con que se utilizan estos procedimientos. Método o táctica.”

c) **Instrumento:** “aparato, utensilio o herramienta para realizar un trabajo”.

Pero ¿de qué manera pueden relacionarse tales conceptos con el proceso de selección de personal? Como ya es del conocimiento común existen un extenso número de pruebas psicométricas, tests que miden diversos factores del ser humano, diferentes formas de entrevista así como también distintos modelos de selección de personal, los cuales se abordaran de manera detallada más adelante del presente capítulo.

La cuestión es direccionar tales elementos mencionados anteriormente con los conceptos que se han definido, con el objetivo de ir identificando que papel juega cada uno de ellos dentro del proceso de selección; es decir, es importante saber no solo el uso que puede dárseles sino la funcionalidad que tienen y qué pueden aportar durante el desarrollo del proceso.

Enfocando en primera instancia a los más conocidos pero sobretodo tradicional dentro de los procesos de selección como lo son las pruebas o también denominadas tests y se puede ver como de aquí mismo va surgiendo la clasificación que se espera encontrar.

López- Fe (2002) hace hincapié en el aspecto referente a las diferencias individuales y la validez de su predicción a través del uso de algunos instrumentos que ayudan a evaluar algunos aspectos referentes a la personalidad que caracteriza a cada sujeto.

Es importante mencionar que la predictibilidad de los factores denominados rasgos psicológicos en los seres humanos y sus rasgos particulares de personalidad estarán determinados a través de algunos instrumentos de medida. En el ámbito de selección de personal, existen algunas técnicas que se han derivado de la Psicología Diferencial y se han adecuado a este rubro.

Levy-Leboyer citado por López-Fe (2002) quien es experto en la evaluación y gestión de personal en las organizaciones ha llegado a la conclusión de que “la información procedente de los tests de aptitud es pertinente y resulta útil someter a pruebas de este tipo sobre todo a los que se incorporan por primera vez al mundo del trabajo” (pág. 43)

Debido a esto la importancia que tiene la adecuada planeación de los procesos de selección de personal tanto en su ejecución técnica como en el uso de las herramientas necesarias para llevarlo a cabo de la manera más acertada.

## **Técnicas de Exploración.**

Dentro de las diversas técnicas que existen, es importante mencionar la distinción entre ellas debido al origen de su carácter, pueden denominarse tradicionales o científicas.

Las primeras son empleadas con el fin de explorar y predecir las cualidades humanas, es decir tienden a ser más subjetivas y debido a ello han perdido credibilidad ante los profesionales del área; sin embargo, en la actualidad con la ayuda de la informática han ido retomando fuerza dentro del proceso de selección de personal de las empresas y contrarrestando su carácter subjetivo. Dichas técnicas son apoyadas por el respaldo que ofrecen los instrumentos científicos o mejor ubicados como los tests, ya que dentro de un proceso de selección de personal en una organización se van a plantear de manera científica las cualidades necesarias para el puesto y por lo tanto su medición también debe contener una medida que se pueda investigar y conocer mediante tales técnicas de exploración.

Sin embargo hay que tomar en cuenta que para una correcta adecuación de una persona a cierto puesto y todas las actividades que esto conlleva, no deberá basarse en los resultados de una sola técnica, sino por el contrario habrá que hacer integraciones lo suficientemente sustentables que contengan una diversidad de información a través de la cual exprese el conocimiento psicológico que se ha adquirido del candidato.

Dentro de los instrumentos exploratorios López-Fe (2002) expone que existen tres grandes apartados mediante los que clasifican a las técnicas:

*Técnicas Subjetivas:* aquellas que son aplicadas de manera tradicional en cualquier proceso de selección y que por su valor son insustituibles dentro de tales procesos. En estos se encuentran la historia personal o Curriculum Vitae que se refiere al instrumento donde se expone la vida del candidato a través de los periodos de desarrollo, además arroja información acerca del contexto social en el que se desarrolla cotidianamente obteniendo así una amplia gama de información que le ayude al encargado de la selección a predecir e interpretar las conductas expuestas.

*Técnicas objetivas:* dichas técnicas se utilizan primordialmente para el estudio de los distintos rasgos del candidato, mediante pruebas en las que se evita la subjetividad del encargado de la selección. Dichas pruebas son de base científica lo que les otorga el sentido objetivo ante su utilización. Dentro de estas pruebas existen los tests psicológicos y los cuestionarios de conocimientos.

Tests psicológicos son instrumentos adecuados para evaluar y predecir conductas dentro de un contexto determinado, ya que debido a su corte científico basado en características como la validez que en términos coloquiales se refiere a medir lo que dice medir, confiabilidad la precisión y constancia en las medidas y la tipificación consiste en que ofrezca puntuaciones que reflejen las diferencias de acuerdo a la diversidad de los rasgos en la población; lo convierten en un procedimiento científico de diagnóstico y medida. Sin embargo un test refleja solo resultados de un aspecto determinado y parcial de la personalidad o aptitud del candidato por lo cual sus resultados deberán respaldarse con la información obtenida mediante instrumentos diferentes.

Existen condiciones externas al mismo test que deben mencionarse ya que de ellas dependerá mucho el éxito o fracaso que se obtenga en el proceso de selección a través de su uso. Algo que es de importante trascendencia es el criterio, la ética y sobretodo la profesionalidad con que se elija el test ya que del manejo y dominio que tengan del mismo, mejor será la interpretación que se le brinde. Es por ello que el papel del psicólogo laboral en esta área es de gran peso pero sobretodo de gran valor ya que él cuenta con la formación académica necesaria y adecuada para un buen manejo de estos instrumentos.

Para un buen funcionamiento de los tests es de suma importancia tomar en cuenta las condiciones que garantizan su uso adecuado, contar con todos los elementos que lo integran, tales como el protocolo, cuadernillos, hojas de respuesta, el manual del mismo y en algunos casos las plantillas para su calificación o si es el caso el software adecuado para ello. Por otro lado también es importante brindarles a los candidatos las condiciones ambientales óptimas para un mejor rendimiento durante su aplicación y ejecución.

La interpretación habrá que hacerla bajo las características primordiales descritas en el manual y tomando en cuenta los parámetros poblacionales para los que fue aplicada, todo esto implica el uso correcto de los estándares, plantillas y manual de cada test.

En cuanto a la clasificación de los test es importante mencionar que esta va a depender de los fines que tengan es decir se debe tomar en cuenta lo siguiente (López-Fe 2002):

#### **Modo de aplicación:**

- a. *Individuales*: cuando su aplicación es más compleja y larga regularmente son de la forma de lápiz y papel. Se aplican a una persona a la vez y

suele ser más utilizada en los procesos de selección para investigar la personalidad del candidato.

- b. *Colectivos*: cuando su aplicación es en grupo y no requiere de una atención tan focalizada.

### **Rasgos que exploran:**

- a. *Aptitud*: aquellos que exploran las características potenciales del candidato en relación con la estructura psíquica (inteligencia, aptitudes imaginación, etc.) o en relación con las exigencias de una determinada situación externa: test de aptitud práctica (matemática, ingeniería, etc.)

- b. *Personalidad*: se refieren a aspectos no cognoscitivos de la conducta (afectos, inclinaciones y actitudes) estos a su vez se clasifican en:

- Subjetivos: el interesado responde a preguntas o proposiciones referidas a modos de opinar y actuar ante determinadas situaciones. Serie de preguntas o situaciones a las que el candidato debe contestar indicando su conformidad o inconformidad con ellas eligiendo entre varias opciones que se le ofrecen y se denominan subjetivas debido a que el sujeto en su respuesta efectúa una auto-apreciación al responder a los interrogantes planteados.
- Proyectivos: aprecian la estructura general de la personalidad y sus rasgos a partir de la interpretación que el sujeto hace de láminas con manchas o figuras a través de la asociación de palabras. Se denominan así debido a que ante la imagen inestructurada y ambigua que se presenta al candidato en una lámina y sobre la que se solicita una respuesta, el sujeto se comporta y proyecta su personalidad de modo análogo a como lo hace ante cualquier situación real.
- Expresivos: exploran la personalidad del sujeto mediante movimientos expresivos del mismo: escritura, tests de dibujos. Es el propio candidato quien produce el material objeto de estudio, que consiste en dibujos o textos escritos.
- Objetivos: mide algún aspecto de la conducta que previamente ha mostrado tener relación con determinados rasgos individuales.
- Situacionales: estudian la personalidad, en especial sus componentes sociales, mediante la observación de la conducta del candidato en un supuesto lo más análogo posible a

situaciones que implican relación interpersonal. Observan los rasgos del individuo integrado en un contexto ambiental, para lo cual se diseñan marcos experimentales semejantes a las situaciones reales en que puede desenvolverse la relación de unas personas con otras.

- De Rendimiento (conocimientos y destreza): dominio práctico o teórico adquirido en una determinada materia, en donde la destreza incrementa o disminuye en función del ejercicio. Su objetivo es medir con precisión y objetividad el actual dominio en relación con el que han demostrado los componentes de la muestra comparativa.

### **La estructura o forma de las pruebas:**

*Test psicométricos:*

Inteligencia general.

Factores intelectuales.

Cuestionarios o autoinforme de personalidad.

*Test proyectivos y expresivos:*

Láminas de manchas o figuras.

Dibujos o grafología.

*Técnicas de base psicosocial (situacionales):*

Dinámicas de grupos.

Sociodrama y psicodrama.

*Técnicas objetivas con estructura científica:*

Pruebas de conocimientos.

Pruebas de destreza profesional.

En el caso de las baterías de pruebas psicológicas se construyen agrupando factores básicos de aptitud tomados aisladamente o en conjunto. Últimamente se han creado baterías específicas de algunos tipos de puesto (técnicos, comerciales, informáticos, etc.) lo que permite una confiada aplicación con el saber de estar utilizando pruebas pensadas para el objetivo que se pretende alcanzar mediante el proceso de selección de personal dentro de una empresa, ya que es importante mencionar que habrá aspectos que no son tan relevantes evaluar dentro del contexto laboral al que se va a ingresar al nuevo candidato, por lo que resultaría innecesario una evaluación acerca de estos términos.

Para la construcción de baterías psicométricas es importante tomar en cuenta los siguientes criterios expuestos por López-Fe (2002):

1. El punto de partida debe ser un análisis profesiográfico detallado.
2. En puestos de más nivel, en los cuales es más preciso evaluar una trayectoria profesional que el potencial de aptitudes, va a prevalecer la importancia de la entrevista y el estudio de la profesionalidad, mediante un test proyectivo siempre y cuando se conozca bien su técnica y se domine su uso, aunque la aplicación de un test de inteligencia de nivel superior permitirá completar el cuadro de datos.
3. A medida que los puestos requieran el ejercicio de funciones más concretas o cuando se examinen jóvenes titulados, el uso de los test es mucho más importante y se precisa elaborar baterías que contengan pruebas capaces de medir los factores que intervengan en el desempeño.
4. Si la selección se realiza con el objetivo de trazar un plan de carrera, la batería deberá contener tests de los factores primarios de inteligencia presentes en cualquier desempeño (inteligencia abstracta, razonamiento lógico, verbal, atención), y además los específicos de las áreas o puestos que caracterizan a la organización (numérico, espacial, mecánico). Y en ambos casos es necesario incluir un test que mida dotes de organización.
5. Este mismo criterio será el que predomine cuando se realizan análisis de potencial humano. Pero, en tal caso, las baterías se deberán elaborar en función de los puestos que la organización pueda ofertar.
6. Al escoger un test debe siempre consultarse el manual para estar seguros de que contenga parámetros del nivel poblacional que se va a examinar (p.171-172).

Como podemos ver existen dentro de este rubro un gran número de instrumentos de los que se puede hacer uso para obtener una medición de corte científico de la evaluación a la que es sometido el candidato; la manera en que el profesional disponga de ellos para generar las baterías o combinaciones de tales instrumentos con algún tipo de entrevista se refiere a la técnica que él está utilizando para llegar a la obtención de los datos, y la manera en que decida llevarlo a cabo va a constituir la estrategia que aplique para alcanzar el objetivo primordial de su tarea.

Es por ello que hoy en día tienen lugar los diferentes modelos de selección, los cuales tienen ventajas y desventajas en cada uno de sus respectivos casos, por lo que mediante la técnica del análisis y el uso de la información previa al respecto como instrumento, el presente trabajo pretende formar una nueva estrategia de selección proponiendo un modelo integral en el que sean reforzadas aquellas debilidades encontradas con el objetivo primordial de otorgar a las organizaciones actuales una herramienta de gran utilidad para interactuar de manera adecuada la demanda laboral actual con las necesidades que la oferta muestra dentro del contexto socioeconómico que aqueja a la población actual.

Para llevar a cabo todo lo mencionado anteriormente, saber qué, cómo, cuándo y con quién utilizar determinados instrumentos, técnicas o estrategias, existen dentro de todas las empresas los llamados Análisis de Puestos, que son la parte principal de todo proceso de selección ya que es en ellos en donde se encuentra toda la información necesaria para dar inicio a tal proceso; es por ello que se dedica un apartado a dicho tema para resaltar la importancia que este tiene dentro de cualquier organización.

## **2.5. Análisis de Puestos y sus componentes.**

Dentro de cualquier institución es imprescindible contar con los análisis de puestos de cada uno de los puestos que la integran ya que es en ellos donde se va a encontrar una definición clara y exacta de qué es lo que se requiere para desempeñarlo, cuáles son las características necesarias que deben poseer aquellas personas que aspiren a ocuparlo.

Es importante iniciar por definir a qué se refiere la palabra análisis: “es un método lógico general que consiste en *desmenuzar* un todo integrado con la finalidad de estudiar cada una de sus partes, así como la relación existente entre cada una de ellas”. (Arias, 2006, p.393).

Unido a esta definición pasemos a describir qué es un puesto a lo que podemos contestar según Arias (2006) que “un puesto constituye el conjunto

de tareas, requerimientos y condiciones de una unidad de trabajo específica e impersonal” (p.393).

Grados (2003) lo define como “un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal, que no se ve afectado por transferencias internas, promociones o remociones” (p.163).

Existe otra definición que argumenta que es un “conjunto de funciones integrado por todas las *actividades* que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización”. Consiste en un “conjunto de *obligaciones y responsabilidades* que lo hacen distinto de los demás puestos”. (Chiavenato, 2007, p.203)

Si fusionamos ambos conceptos y formamos el término análisis de puestos tenemos que Dessler (2001) lo describe como “el procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo” (p.84).

Si nos remontamos en el tiempo podemos ver que Chruden y Sherman (1963) citados por Chiavenato (2007), se referían a él como “una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven por separado y distinto de otros” (p.227).

El análisis de puestos desde la perspectiva de Chiavenato (2007) puede entenderse también como la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier nivel o tipo de puesto:

- Requisitos intelectuales.
- Requisitos Físicos.
- Responsabilidades que adquiere.
- Condiciones de trabajo. (Chiavenato, 2007, p.228)

Además argumenta que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio de él, posteriormente serán valorados y clasificados para efectos de comparación dando paso así a listar de manera breve algunas de las utilidades que se le da a este rubro.

Sin embargo es importante mencionar los elementos que conforman un análisis de puestos y todos los datos que ahí se ven reunidos para la definición de las descripciones y perfiles de los mismos, en los que se verá basado el proceso de selección de personal para los puestos que se encuentren vacantes.

## **Elementos del análisis de puestos.**

Todo análisis de puestos está conformado por diferentes partes que abarcan los aspectos necesarios que se requieren para desempeñar un determinado puesto dentro de las organizaciones, es decir las características que deben reunir todos aquellos aspirantes que participen dentro del proceso de selección para cubrir una vacante existente.

### **a) Encabezado.**

Este apartado reúne los datos referentes a la identificación del puesto dentro de la empresa, los cuales van a permitir localizarlo dentro de una estructura organizacional tales como:

- Nombre o título del puesto.
- Categoría referente al nivel o rango que la empresa ha otorgado al puesto de acuerdo a sus criterios.
- Clave, la cual se asigna de acuerdo a la numerología establecida por cada organización.
- Horario.
- Sueldo/Salario asignado.
- Ubicación del puesto, lo cual puede verse gráficamente reflejado a través del organigrama de la empresa.
- Jerarquía: puesto superior inmediato y puestos subordinados a cargo.
- Contactos: abarcando las relaciones internas y externas que tiene en relación a la empresa para el desempeño del mismo.
- Número de trabajadores que desempeñan el puesto.

### **b) Descripción del puesto.**

Dentro de esta parte tienen lugar dos apartados más que se refieren al puesto desde dos perspectivas, una que generaliza el objetivo y la razón de la existencia del puesto dentro de la organización y otra que detalla cada una de las funciones que este conlleva.

**General:** en este apartado se brinda una explicación clara y global de las actividades que realiza el puesto de manera breve, la cual debe reflejar el objetivo básico que permita caracterizar al puesto.

**Específica:** la descripción específica del puesto debe elaborarse detalladamente para cada una de las funciones que el puesto debe realizar dentro de su ejecución y lo más recomendable es asignar un orden a las actividades ya sea por frecuencia en su ejecución, por orden cronológico, por grado de importancia e incluso de acuerdo al proceso que debe seguirse para

su desempeño; esto va a depender del tipo de puesto y las características del mismo así como de la empresa.

Pueden incluirse apartados para su clasificación tales como: tareas diarias, mensuales, semestrales y eventuales, lo cual permite un mayor orden en la descripción del puesto.

### **c) Especificación del puesto.**

Este es el apartado que contiene todas las capacidades, conocimientos, competencias que se requieren para desempeñar al puesto que se está analizando, es decir todas aquellas características que los encargados del proceso de selección de personal deben buscar en los candidatos postulados para que aquellos que logren reunir las puedan participar en la selección del individuo que se requiere para el desempeño del puesto.

Como principio en este apartado se encuentran los datos de tipo demográfico que van a ser requeridos para el puesto tales como:

- Edad.
- Sexo.
- Estado civil.
- Nivel de estudios.
- Estatura.
- Nacionalidad.
- Número de hijos.

Es importante mencionar que dentro de este tipo de requisitos que deben cubrir los candidatos a las vacantes, cada empresa debe tener extremo cuidado en definir claramente cada una de las características necesarias, además de justificarlas de manera objetiva y que sea lo suficientemente sustentable para evitar daños futuros por discriminación.

Además de esta especificación del puesto se va a derivar la ficha psicológica del mismo que contiene todos los datos necesarios para el encargado de la selección, de qué es lo que tiene que buscar dentro del proceso de selección de personal, ya que ahí se encuentran todos los factores necesarios descritos en un lenguaje profesional para los psicólogos, todas las competencias necesarias para el puesto.

Dentro de esas características necesarias pueden encontrarse los siguientes rubros:

- Habilidad: capacidad para desempeñar el puesto.
  - Física.
  - Mental

- Responsabilidad: se refiere a todo aquello que se deriva de las funciones del puesto y del efecto que este tiene dentro de la productividad que genere para la empresa.
  - Por el personal a cargo.
  - Por valores.
  - Por procesos.
- Esfuerzo: grado de habilidad que se requiere en el candidato para que aplique la destreza en el desempeño del puesto.
  - Física.
  - Mental.
- Condiciones físicas: incluye el ambiente físico y sus características, la postura requerida para el desempeño del puesto y los riesgos de trabajo que corren los trabajadores al desempeñarlo (enfermedades y/o accidentes de trabajo), las probabilidades de sufrirlo y las medidas de seguridad necesarias para evitarlo.

Es así como se constituye un análisis de puestos de donde se desprenden las descripciones de puestos y los perfiles de los mismos, por lo que se debe tener muy en cuenta que dentro de cualquier proceso de selección de las empresas las fichas psicológicas del puesto, las cuales se derivan de las especificaciones del puesto servirán como principal guía para los encargados de la selección para poder reclutar, seleccionar y evaluar a los candidatos que reúnan todo lo necesario para el buen desempeño del puesto de acuerdo a las características que demanda.

Por ello debe ser de primordial importancia para las empresas contar con un buen catálogo de puestos donde se reúnan las herramientas necesarias para llevar a cabo un buen proceso de selección y enfocar la atención de los encargados en aquellos candidatos que cubran completamente las características necesarias, o de acuerdo a la actualidad que tengan la capacidad de adaptarse rápida y eficientemente a las demandas que el puesto exige, siempre y cuando tengan la materia prima para hacerlo, es decir, que cuente con los requisitos mínimos necesarios para el puesto.

Es así como podemos hacer mención de la importancia y el papel que juegan dentro de la organización, en el caso particular del proceso de selección sobra mencionar que es el camino a seguir para buscar al candidato más calificado de acuerdo a las cualidades que posea y ver la posibilidad de adecuarlos mutuamente con la intención de generar elementos más productivos de acuerdo a la actualización constante de los mismos y que las personas que se dediquen a realizar esta tarea tomen en cuenta las características actuales tanto de las empresas como de los trabajadores postulados para ocupar los puestos tan peleados en la actualidad.

Unido a tal análisis, casi de manera inmediata tiene lugar la llamada Requisición de Personal que no es más que un complemento a la guía mencionada que se ha formado a través del análisis y la descripción del puesto. Es decir de manera aún más específica y teórica se puede definir como el documento que contiene toda la información requerida para el puesto a nivel intelectual, de personalidad y habilidades en un lenguaje coloquial; es decir dicha información no es de carácter psicológico ya que regularmente quienes elaboran dicho documento son personas ajenas al área de Recursos Humanos, sin embargo eso no las exenta de tener relación directa con el puesto a cubrir. Comúnmente los jefes directos, o jefes del departamento donde tiene lugar la vacante, son quienes las realizan y es el especialista en Recursos Humanos quien transfiere toda esa información a una terminología de corte psicológico y lo toma como base para arrancar con las etapas siguientes.

## **2.6. El reclutamiento y sus fuentes.**

Todo proceso de Selección de Personal va precedido por uno de Reclutamiento, de donde van a surgir todos aquellos candidatos que se postulan para cubrir la vacante existente en la organización.

Es importante recordar que todos estos pasos a seguir para tomar la mejor decisión con la que se pretende incorporar a un nuevo elemento a la organización, son parte del llamado subsistema de Integración de Recursos Humanos mencionado anteriormente, de igual manera resaltar la idea de que las organizaciones desde siempre, pero con mayor ímpetu hoy en día debido a la demanda de la actualidad deben tener una planeación del personal durante todo su proceso desde que el candidato se postule para cubrir la vacante, durante su integración y desarrollo dentro de la organización y su salida de la misma.

Es por ello que desde el primer paso que es el proceso de reclutamiento no debe perderse de vista esta idea de planear y pronosticar el empleo en cuestión, junto con las técnicas de Reclutamiento.

Para ello es importante definir en que consiste el reclutamiento de personal dentro de cualquier tipo de organización tomando muy en cuenta las necesidades que esta tiene en cuanto a Recursos Humanos se refiere tanto en el presente como en el futuro, de ahí deriva la idea de planear.

Según Chiavenato (2007) el reclutamiento

...consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son

necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objetivo inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización. (p. 149-150)

Por su parte Grados (2003) argumenta al respecto que el reclutamiento “es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno” (p. 209)

De acuerdo a las dos definiciones anteriores y respecto a otros autores revisados, el común denominador de lo que es el reclutamiento se basa en especificar que es una técnica de la que disponen las empresas para abastecerse de los recursos humanos necesarios en el momento en que surge una vacante dentro de ella, siendo esta su principal proveedora de ello.

Sin embargo existen varios tipos de reclutamiento de los cuales las empresas pueden hacer uso de acuerdo al tipo de necesidad que tengan, es decir existe el denominado reclutamiento interno, el externo y el mixto los cuales serán abordados a continuación de manera más detallada.

### **Reclutamiento Interno.**

Es aquel en el que la empresa al momento de generar una vacante, antes de buscar candidatos externos valora los trabajadores posiblemente aptos para cubrirla que ya laboran para ella y que tienen al potencial para ingresar al proceso de Selección.

Dentro de este tipo de reclutamiento tiene lugar la promoción y transferencia de personal, ya sea a nivel horizontal en el primer caso y a nivel vertical en el segundo; además puede darse una combinación de ambas todo esto unido a los programas de desarrollo y plan de carrera que cada organización tiene estipulado para su personal.

Dentro de las fuentes con las que cuenta el reclutamiento interno para ser llevado a cabo Chiavenato (2007) hace mención de las siguientes:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar a la organización.
- Los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño durante su labor dentro de la organización.

- Resultados en los programas de capacitación y entrenamiento en los que ha participado durante su estancia en la empresa.
- Análisis y descripción de puestos, tanto del que desempeña actualmente, como del que se está considerando para que cubra, con el objetivo primordial de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que le pueden ser necesarios.
- Planes de carrera o movilización de personal, así como de desarrollo para verificar las trayectorias más adecuadas del ocupante del puesto considerado.
- Condiciones de promoción del candidato, si está listo para tal movimiento y de reemplazo, si existe quien cubra el puesto que va a abandonar. (p.159)

Es así como podemos ver una vez más que es sumamente necesaria una buena e intensa coordinación del área de Recursos Humanos con las áreas de la empresa para establecer así una interacción constante que responda a la Teoría General de Sistemas y con ello avalar la concepción que se tiene de la similitud existente entre las organizaciones y un sistema.

Unido a esto sobresale el aspecto productivo del hombre, la visión que se tiene de él hoy en día como un ser productivo, social y en constante desarrollo dentro de las empresas para las cuales labora, aportando de manera bidireccional beneficios que los lleven al éxito.

Como todo, cada tipo de reclutamiento tiene sus ventajas y desventajas al ser aplicado dentro de las organizaciones; en este caso a manera de listado en la tabla 1 se exponen ambas con la intención de que sean valoradas en su momento para una posible aplicación (Chiavenato,2007). Cabe mencionar que los puntos expuestos en este apartado son una visión generalizada de los mismos, sin embargo no por ello se quiere decir que estos deberán tener lugar en cada ocasión que se aplique, las ventajas y desventajas que se puedan obtener en cada tipo de reclutamiento que la empresa decida poner en marcha va a depender directamente de las políticas internas pero sobretodo de la manera en que se lleve a cabo y el cuidado que se ponga en su implementación.

**Tabla 1. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno para las organizaciones.**

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<u>Economía:</u> evita gastos en medios de difusión, de integración a la empresa y de admisión del candidato.	Una de las principales exigencias para llevarlo a cabo, es que los empleados posean el potencial de desarrollo necesario para ser promovidos a los puestos superiores.
<u>Rapidez:</u> evita demoras en las que el candidato no pueda ingresar de manera directa y sin el previo del proceso de selección a la organización para desempeñar su trabajo.	Puede ser un generador de conflicto de intereses, pues mediante las promociones pueden desatarse actitudes negativas en aquellos empleados que no demuestren tener las características de alto potencial necesario para la promoción de puestos.
<u>Mayor validez y seguridad:</u> ya que el candidato ya es conocido por su desempeño dentro de la empresa, no tendrá que ser sometido a prueba y de igual manera él ya conoce la cultura de la empresa y cómo se trabaja en ella.	Una mala administración de esta fuente puede llevar al candidato a mostrarse incompetente después de varios ascensos, lo que generará en el empleado una frustración.
<u>Motivación:</u> mediante ello se ve reflejada la intención de la empresa por desarrollar verdaderamente a su personal y este a su vez visualiza oportunidades de crecimiento dentro de la misma. Además de la mejora constante de los empleados con el objetivo de lograr escalar dentro del organigrama empresarial.	El abuso en el uso de esta técnica produce en los empleados un proceder regido principalmente por las políticas y cultura de la empresa, llevándolo a perder su creatividad, innovación y sobretodo la proactividad tan requerida en las organizaciones actuales.
<u>Aprovechamiento de la capacitación:</u> es aquí donde puede verse reflejado para la empresa la utilidad que ha tenido para ella invertir en programas de capacitación para su personal.	Es importante evaluar previamente los casos en los que se pueda aplicar, existen puestos sobretodo de alto rango que no son tan fáciles de cubrir, por lo que los candidatos que se visualicen dentro de las empresas para ser promovidos deberán ser lo suficientemente competentes para con ello conservar la calidad del capital humano que posee la organización.
<u>Desarrollo de Competencias:</u> por parte de los empleados se ven reflejadas diversas aptitudes que ponen en manifiesto su interés por adquirir las oportunidades necesarias para crecer dentro de la empresa.	

### **Reclutamiento Externo.**

Este reclutamiento funciona de manera inversa al anterior; es decir, en este los candidatos provienen de fuera de la organización y por lo tanto son ajenos al contexto empresarial donde tiene lugar la vacante.

Aquí, el proceso de reclutamiento va a incidir sobre “candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otra organización” (Chiavenato, 2007 p. 160).

Para ello se hace uso de diversas técnicas de reclutamiento a través de las cuales la empresa da difusión o divulga la existencia de sus vacantes tales como son:

- Consulta de cartera de candidatos reclutados anteriormente para la cobertura de otra vacante.
- Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios afuera de la empresa.
- Contacto con sindicatos y asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo con universidades e instituciones.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación o empleo.
- Reclutamiento en Línea (Internet)
- Programas de capacitación (training). (Chiavenato, 2007, p. 160)

Siendo así como se hace uso de los diferentes medios para llevar a cabo un reclutamiento externo, también presenta ventajas y desventajas para las organizaciones y de igual manera que en el anterior a continuación se presentan en la tabla 2:

**Tabla 2. Ventajas y desventajas del reclutamiento externo para las organizaciones.**

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Los candidatos provenientes de fuera	El tiempo invertido es mayor que en el

son una fuente de nuevas aportaciones e ideas innovadoras que trae a las empresas nuevas proyecciones.	interno, lo que lleva consigo una relación directamente proporcional al nivel que se va a reclutar, es decir entre más alto sea el puesto, mayor tiempo invertirá en atraer a los candidatos calificados para ello.
Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobretodo cuando existe un ingreso de igual o mayor categoría.	En cuanto a capital financiero se refiere es más elevado y conlleva gastos inmediatos en los medios de reclutamiento.
Aprovecha los conocimientos adquiridos en otras empresas por parte del candidato a través de las capacitaciones que le fueron otorgadas, siendo así un ahorro para la empresa el no tener que invertir en una preparación que llevaría proyectar un desarrollo a largo plazo de este trabajador, sino por el contrario se obtiene a raíz de ello un mejor desempeño a corto plazo.	Brinda menor seguridad, ya que al ser candidatos externos no existe un conocimiento previo totalmente certero de sus orígenes y trayectorias lo que hace necesario someterlos a un período de prueba para verificar si es el adecuado.
	Contrarresta ante la mira de los empleados de la empresa la posibilidad de crecimiento, ya que las vacantes que surgen están siendo cubiertas por gente externa y esto puede llegar a desmotivar al personal en ese sentido.
	En el caso de que la oferta y la demanda no estén equilibrados, esto repercute en el nivel salarial interno y afecta directamente a la política salarial.

### **Reclutamiento Mixto.**

Como su nombre lo indica es cuando se combinan ambos tipos expuestos anteriormente o mejor aún se complementan y es importante mencionar que en determinado momento toda empresa hace uso de este tipo, ya que con las promociones de puesto tiene lugar otra vacante y así sucesivamente y en el momento en que no exista un elemento con el cual cubrirla deberán recurrir a candidatos externos que tengan el potencial para hacerlo.

De manera en que se visualice el plan de carrera dentro de una empresa, a cualquier candidato que haya ingresado a ella mediante el reclutamiento externo, en algún momento formará parte de un reclutamiento interno y así sucesivamente con lo que se llega a la conclusión de que la mayoría de las empresas deciden aplicar este tipo de reclutamiento para cubrir sus vacantes

Existen tres modalidades en que las empresas suelen aplicarlo de acuerdo a las ventajas y desventajas que cada uno posee según Chiavenato (2007):

1. Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno:  
esto se aplica en caso de que el primero no de los resultados deseados por la organización
2. Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo: en caso de no obtener los resultados deseados con el personal interno poco calificado para la vacante en cuestión.
3. Reclutamiento externo e interno concomitantemente: cuando la empresa se preocupa por llenar la vacante existente ya sea por medio de entradas nuevas o mediante transformaciones de los recursos humanos que posee.(p. 164-165)

Es así como se puede llevar a cabo un reclutamiento de personal, para que una vez que existan los postulantes al puesto pueda dar inicio el proceso de selección de personal con todas sus fases, teniendo como inicio la presentación del candidato plasmada en papel.

## **2.7. Solicitudes y/o Currículum Vitae.**

Todo proceso de selección de personal da inicio como ya se mencionó líneas más arriba con la requisición de personal, que contiene todas las características necesarias para cubrir el puesto que se encuentra vacante; es ahí donde el psicólogo del área de Selección de Personal se guiará para llevar a cabo un reclutamiento de personas calificadas para el puesto a las cuales podrá conocer mediante el currículum o solicitud que presenten en el momento que se acerquen a solicitar el empleo.

Toda solicitud de empleo es conocida comúnmente por la mayoría de la población en potencia de trabajar; es decir, es el medio más coloquial para como su nombre lo dice, solicitar empleo.

¿Qué es una solicitud, entendida en este contexto de Selección de Personal? Es un formato que recopila en el la información necesaria que debe saber el encargado de selección de cualquier candidato que se postule para un puesto. Contiene datos personales como nombre, dirección, edad, sexo, estado civil, todos aquellos datos de corte demográfico.

También contienen algunos datos escolares, en los que se da a conocer la preparación o grado académico que ha adquirido con el paso de los años. Actualmente se prefiere especificar solamente el último grado adquirido con los datos referentes al lugar, el período y el tipo de escuela donde estudió y obtuvo tal grado, sin embargo existen empresas que aun solicitan todo el historial académico.

La experiencia laboral, también reunida en dicho formato tiene como objetivo primordial dar una visión del comportamiento y desempeño que el candidato ha mostrado en sus trabajos anteriores, lo que dará información relevante para el contexto laboral en el que se está ocupando.

Existe un apartado referente a los datos familiares y las referencias personales lo que sirve como herramientas para conocer un poco acerca del entorno en el que se desenvuelve cotidianamente el candidato que se postula para ingresar a la empresa.

Regularmente las solicitudes de empleo, son utilizadas mayoritariamente para los puestos operativos, ya que existen formatos estándar que pueden adquirirse en las papelerías y ser llenados a mano sin la necesidad de tener que manejar una máquina o computadora; debido a que comúnmente este sector de la población no cuenta con estas habilidades. Sin embargo no son de uso exclusivo de ellos, ya que hay empresas que han creado sus propios formatos de solicitud en los que reúnen los rubros que son de primordial interés para ellas, en ocasiones sin importar el nivel jerárquico al que vayan. Por ello es importante recordar que la selección es un proceso cuyo desarrollo dependerá en gran forma de la empresa que lo lleve a cabo y los intereses propios de la misma.

Por su lado el Currículum Vitae es un instrumento a través del cual de igual manera que en la solicitud, el candidato plasmará en el papel su historia de vida; es decir en el expone su vida a través de los periodos de desarrollo que va teniendo y la información que ahí se registra le da al encargado de selección una perspectiva del contexto socio-ambiental en el que se desarrolla, ya que los datos se refieren en primera instancia a él mismo y su desenvolvimiento en actividades tanto escolares, laborales, personales y generales lo que ayudará a predecir la conducta que podrá mostrar en el nuevo puesto que pretende ocupar.

La diferencia a la solicitud de empleo consiste primordialmente en que este instrumento es utilizado por aquellos candidatos que aspiran a puestos de mandos medios y/o ejecutivos, ya que además de los datos que se piden en la solicitud, aquí el candidato tiene mayor oportunidad de venderse a la empresa

a través de externar cosas extras de las básicas por decirlo de alguna manera muy coloquial.

En el Currículum Vitae podrá exponer las actividades que ha desempeñado más allá del contexto laboral, los premios, distinciones o nombramientos que ha adquirido, el tipo de trabajo al que aspira, las características deseadas para tal trabajo, aspectos personales referentes a pasatiempos y posibles asociaciones a las que pertenece; lo cual brindará una perspectiva mucho más amplia del candidato y será de gran utilidad para disponer de una amplia gama de información de la cual poder hacer uso en conjunto con lo obtenido en todas las evaluaciones y entrevistas que tendrán lugar a lo largo del proceso de selección y con ello integrar un reporte muy bien fundamentado para una decisión final.

Con todos estos datos que se otorgan dentro de las solicitudes de empleo y los currículos que entregan los candidatos al puesto, está pseudo oculto un guión estructurado que dará pie a la fase que se refiere a la entrevista del proceso de selección de personal.

## **2.8. Entrevistas.**

Como principio de este apartado es importante mencionar que la entrevista dentro del Proceso de Selección de Personal, independientemente del modelo que sea, es el instrumento más empleado por todos los profesionales del área. Una definición estrictamente referente al término utilizada dentro del campo de la psicología puede ser la que utiliza Sullivan (1990)

...es una situación de comunicación vocal, en grupo de dos, más o menos voluntariamente integrado, sobre una base progresivamente desarrollada de experto-cliente, con el propósito de elucidar pautas características de vivir del sujeto entrevistado, el paciente o cliente, y qué pautas o normas experimenta como particularmente productoras de dificultades o especialmente valiosas, y en la revelación de las cuales espera obtener algún beneficio (p. 28).

Por otro lado, pero siguiendo este contexto psicológico un tanto con enfoque clínico Díaz (1994) argumenta que la entrevista ...es el procedimiento técnico tendiente a desarrollar un proceso de comunicación, en el seno de un vínculo interpersonal, cuya meta es el establecimiento de una relación de trabajo a través de la cual se busca

esclarecer los conflictos psíquicos presentes y pasados, que perturban el equilibrio actual del o los entrevistados (p. 29).

Se podría cuestionar por qué las dos aportaciones anteriores son de corte meramente clínico si el tema principal del presente trabajo es la selección de personal, es prudente poner en manifiesto la profesión que ejerce el psicólogo como especialista de la conducta y cómo a través de un recurso como lo es la entrevista puede obtener un cúmulo de valiosa información de todo tipo; es decir, la misma formación académica tiene un psicólogo clínico que un laboral, la diferencia estriba en que el contexto en el que se desarrollan es diferente, lo que los lleva a hacer usos distintos de los instrumentos de los que disponen para desempeñar su trabajo y los van adecuando al ambiente en el que se desenvuelven es por eso que una herramienta tan valiosa como la entrevista también ha sido adecuada para su uso profesional dentro del ámbito de la Psicología Laboral.

Arias (2006) comenta al respecto que la entrevista

...es una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información o modificar actitudes con la finalidad de tomar determinadas decisiones. En la administración del capital humano se encuentran con mayor frecuencia la de selección, ajuste, confrontación, resolución de problemas, despido, etcétera (p.448)

Siendo así como se ajustan a las tareas demandantes del área el uso de esta herramienta con el objetivo primordial de sacar partido para un mejor desarrollo profesional de los empleados como de las organizaciones para las que laboran.

Otra definición que ha sido acomodada al contexto laboral es la que brinda Richino en su obra de Selección de Personal (2000) “se trata de una situación bipersonal entre el selector y el postulante, con la intención de establecer una relación, acotada en el tiempo y espacio, a través de la cual cada participante pueda obtener su propósito” (p.86)

Ella argumenta además que

...para el selector es la oportunidad para “conocer” al candidato y poder detectar características personales, habilidades, experiencias, etcétera, que pueda contrastar con el perfil buscado. Para el postulante, es una situación de evaluación, adecuada para poder desplegar los mejores recursos personales,

satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo para el cual se postula. (p.86, 87)

Debido a la importancia y trascendencia que tiene el manejo de dicha técnica dentro del proceso de selección, es de suma importancia la participación de un profesional y experto en conducta como lo es el psicólogo para tener una mejor intervención, manejo e interpretación de la información recabada durante ella y en conjunto con los datos obtenidos mediante otros instrumentos aplicados generar un reporte adecuado y eficiente para contratar al candidato más calificado para el puesto, no solo por sus competencias, sino por la predicción que se pueda tener de él en cuanto a su conducta se refiere.

Existen varios tipos o formas en las que puede llevarse a cabo una entrevista, a continuación se proporciona una breve definición de ellas y su mecanismo.

**Directa o estructurada:** es aquella entrevista en la que puede planearse la forma en la que será llevada a cabo, mediante un cuestionario que atienda a aspectos muy específicos del puesto y/o de la persona, lo que por ende brindará respuestas más cortas y le otorgará al entrevistador el papel protagónico durante el desarrollo de esta. Debe ejecutarse en un período de tiempo corto y suele ser de gran utilidad para las etapas iniciales del proceso ya que a través de ellas se podrá ir depurando a los candidatos menos aptos para el puesto y conservar a los más óptimos que estén interesados.

**Indirecta o No estructurada:** este tipo de entrevista se refiere a aquel que se realiza sin ningún libreto de por medio; es decir, las preguntas que se formulan aquí son totalmente abiertas, lo que le da al candidato la oportunidad de explayarse a manera de externar todo lo referente al área de interés que el entrevistador le cuestionó. Sin embargo es de extrema importancia para el entrevistador, no perder detalle del lenguaje no verbal que expresa el candidato, ya que a través de ello puede obtener valiosa información acerca de él y de cómo se maneja ante situaciones inesperadas. Es importante señalar que la experiencia en este tipo de entrevistas juega un papel muy importante, ya que pueden haber candidatos muy acostumbrados a los procesos de selección capaces de manipular la situación, para lo que el profesional del área debe estar preparado para detectarlo y contrarrestarlo mediante más intervenciones inesperadas por el candidato.

**Mixta o Semiestructurada:** en esta se lleva a cabo una combinación de las anteriores con el objetivo de brindar libertad al candidato de explayarse en temas que para los entrevistadores servirán de disparadores para temas de mayor interés en los cuales irán formulando preguntas más directas en función de los temas de mayor interés para el objetivo que se persigue en ese

momento. Existe una interacción y participación constante de ambos para el desarrollo de la misma, este tipo de entrevista es la más aconsejable de llevar a cabo dentro de un proceso de selección.

**Acertada:** existe este cuarto tipo de entrevista el cual consiste en cuatro fases primordiales mencionadas por Grados (2003) que va a permitir a través de la recopilación de información durante su desarrollo una mejor toma de decisiones por parte de los directivos de la organización:

- *Tratar de identificar el comportamiento pasado del candidato para predecir su conducta futura.* Consiste en averiguar mediante la entrevista lo que el candidato ha hecho en el pasado, con la primordial intención de que pueda hacer lo mismo nuevamente varias ocasiones.
- *Identificar los requisitos más significativos que el puesto exige.* Definir los comportamientos que pueden llevar al éxito o al fracaso en dicha posición, agrupar los comportamientos conforme a la similitud de acciones que representan o los resultados que han de lograrse.
- *Utilizar técnicas y habilidades eficaces de entrevista:* existen cuatro cualidades básicas que distinguen a las preguntas planeadas del comportamiento:
  - Son sencillas y sin complicaciones para responder.
  - Debido a su sencillez ayudan a evitar contestaciones teóricas.
  - No conducen al candidato a dar la contestación, no inducen respuestas.
  - Se ajustan a las dimensiones de acuerdo con los requisitos del puesto.
- *Intercambiar opiniones con otros entrevistadores en relación con el candidato.* Participación de otras personas durante el proceso de entrevistas a través de la integración de datos, método que consiste en calificar mediante una escala Likert su acuerdo o desacuerdo en cuanto al candidato, seguido de una discusión de los datos para finalmente elaborar un consenso de los aspectos tanto positivos y negativos del candidato y su apego o desapego al perfil del puesto vacante.

Primordialmente estos son los tipos de entrevista utilizados dentro del proceso de selección de personal, técnica de gran y valiosa utilidad para el profesional del área, ya que con la información recabada durante la entrevista tendrá una cantidad generosa y razonable para complementar los datos que se obtengan en las siguientes fases que se refieren a la evaluación.

### **Pasos de la entrevista.**

Dentro del proceso de cualquier entrevista, tienen lugar las diferentes fases por las que esta atraviesa; es decir, la secuencia que tienen las etapas que deberán ser desarrolladas por el entrevistador o profesional en el área con la

finalidad de obtener la información necesaria y en un orden pertinente de acuerdo a su desarrollo.

En primera instancia tiene lugar el **rapport** que es la fase en la que se pretende aniquilar el nerviosismo del solicitante, crear un ambiente de cordialidad y confianza para generar un clima adecuado para llevar a cabo la entrevista. En el argot se le conoce como romper el hielo entre el entrevistador y el entrevistado; se realizan preguntas que permitan un acercamiento de corte externo al solicitante tales como características e historia de la empresa, tomando muy en cuenta hacer ver mediante ello la realidad actual de la misma y no con ello generar en el solicitante falsas esperanzas o imágenes alejadas de lo que puede llegar a encontrar dentro de ella.

Dentro de esta etapa tiene gran importancia la primera impresión que se genera de ambos participantes; es decir, la comunicación no verbal como lo es el saludo, la indumentaria y sobretodo la misma presencia de uno ante el otro va a encaminar el resto de la entrevista. Es importante mencionar que dentro de esta etapa se establece el trato social que se llevará a cabo, si es conveniente tutearse entre si, o hablarse de usted, lo cual dependerá de los criterios previamente establecidos por la organización, los cuales pueden variar de empresa a empresa.

Posterior a dicha fase toma lugar la etapa que se le denomina **cima** en la cual se desarrolla una serie de preguntas de gran alcance que abarcan de manera paulatina y cronológica todas las áreas referentes a la historia laboral que permitirá saber como se desenvuelve en el ámbito del trabajo, escolar los roles que desempeñó como estudiante, la continuidad en sus estudios, lo que le impulsó a estudiar la licenciatura según sea el caso, la relación con sus profesores como símbolo del manejo de autoridades; su historia personal como primordial aportación tiene él de las conductas que han regido a lo largo de los años su proceder, lo que caracteriza y define su personalidad brindando así una gran e importante referencia de los patrones de conducta que pueden predecirse para su posible aparición dentro del contexto laboral. Otra área a investigar es el manejo de tiempo libre abordando sus pasatiempos y confrontado dicha área con la de las metas que tiene propuestas para el mismo tanto a corto como a largo plazo.

La salud es un área que también figura dentro de la entrevista, ya que de manera verbal pueden explorarse los antecedentes familiares al respecto como información de corte cualitativo que va a completar el informe médico que se obtiene posteriormente de la evaluación médica que se le realice. Todo esto, va a permitir tener un conocimiento más amplio del candidato que se postula para la vacante; con ello el entrevistador obtiene una gran cantidad de información de tipo cualitativo que permitirá al profesional del área generar un mejor

informe de cada candidato que sea sometido al proceso de selección siendo aquí un punto decisivo de seguir adelante o no con él dentro del proceso

Por último tiene lugar la etapa del **cierre**, que es cuando se da por terminada la entrevista y esta debe ser anunciada en un periodo de tiempo anterior a que ocurra; es decir dentro del mismo intercambio que está teniendo lugar el entrevistador es el encargado de anunciar al participante que están por terminar la entrevista, lo cual dará pie a que el solicitante genere las preguntas pertinentes de aquellos aspectos que tenga duda, aclaraciones, observaciones o comentarios al respecto del desarrollo de la entrevista; de igual manera el entrevistador puede afinar los últimos detalles o preguntas que correspondan a los aspectos de los cuales requiera más información al respecto.

Es importante mencionar que en esta etapa de cierre debe darse la oportunidad de brindar una retroalimentación al participante de ello; en caso de que no pueda seguir adelante en el proceso, el profesional del área debe contar con la capacitación y preparación adecuada para otorgarle al participante la razón por la cual no podrá seguir adelante en el proceso, exponiendo de manera profesional y ética cada uno de los aspectos que lo han llevado a esa decisión, por otro lado en caso de que se pueda seguir adelante dentro del proceso se deberá informarle que es lo que sigue y de que etapas nuevas será participe para continuar aspirando al puesto.

## **2.9. Evaluación.**

Dentro del proceso de Selección de personal, comúnmente a la fase que se le da mayor peso es a la de la evaluación, indiscutiblemente es en la que se invierte más tiempo y esfuerzo tanto por parte del candidato como del selector.

Esto se debe a que para llevar a cabo la evaluación de un candidato es necesario abarcar varios aspectos que se ven reflejados en las modalidades de los tipos de evaluaciones que tienen lugar dentro de esta fase del proceso.

Como principio la palabra evaluar se refiere valorar los conocimientos, atributos, habilidades, aptitudes y otros rasgos que pueda presentar el candidato y para cada uno de estos rubros existe un tipo de evaluación especializada en ello.

**Evaluación técnica:** se refiere principalmente a todos aquellos conocimientos adquiridos mediante una formación escolar a la que se denomina preparación académica, en conjunto con los que se han adquirido a través del desempeño laboral previo y se conoce como experiencia laboral.

A este conjunto de conocimientos se les evalúa mediante instrumentos previamente diseñados por los psicólogos y los expertos en el área (jefes inmediatos o supervisores de puesto) y a los resultados obtenidos en ellos, en conjunto con lo que el candidato ha externado en la entrevista se conoce como evaluación técnica. Es importante mencionar que dentro de tal evaluación es recomendable llevar a cabo una entrevista técnica, la cual necesariamente la deberá hacer el responsable del área en donde tiene lugar la vacante en cuestión o el jefe directo del mismo; tal entrevista en conjunto con los otros instrumentos de medición técnicos reflejará si el candidato reúne los conocimientos y experiencia requeridos con lo solicitado.

Dicha evaluación como su nombre lo indica, abarca mayoritariamente los aspectos referentes a la técnica, el cómo debe ejecutarse la tarea que el puesto requiere y las herramientas, instrumentos y conocimientos que el candidato domina o debe dominar para llevarla a cabo. De esta manera es sometido a una evaluación que arrojará como resultado si es conveniente seguir adelante con ese candidato en el proceso o en su defecto detener su participación en esta fase, ya que regularmente aquellos candidatos que no acreditan las necesidades que el puesto demanda de manera directa y sustancial, no es provechoso para ninguna de ambas partes (trabajador-empresa) seguir adelante con las siguientes evaluaciones.

***Evaluación Psicométrica o Psicológica:*** esta se refiere a la evaluación que consiste en una medición estandarizada que se ejecuta a nivel intelectual, de personalidad, habilidades, aptitudes e incluso del aspecto emocional del candidato; es decir, se mide la inteligencia tanto de manera general como en sus diferentes dimensiones, bajo el uso de instrumentos que arrojen datos meramente cuantitativos y estandarizados de acuerdo a las tablas y manuales que los tests manejan para su correcta interpretación. Con este tipo de evaluación se logra determinar el coeficiente intelectual que el candidato posee.

En el caso de la personalidad, esta se va a medir de igual manera mediante los tests especializados en ello; la personalidad de cualquier individuo se ha dividido en diferentes rasgos que representan la forma en como confronta su existencia diaria, sus limitaciones y destrezas personales, poniendo al descubierto una parte emocional. Este aspecto en particular es enriquecido fuertemente con la información obtenida a través de la entrevista que se realiza durante este proceso, ya que con la recolección de datos tanto verbales como no verbales y en conjunto con los cualitativos se podrá tener un mejor retrato de la personalidad del candidato.

Para la parte de las habilidades y aptitudes existen de igual manera instrumentos o test especializados en la medición de aquellas capacidades que

el candidato tiene más desarrolladas y que representan en el un aspecto competitivo en referencia con los demás, todo esto se debe ir integrando en la denominada batería que representa el conjunto de tests necesarios para evaluar a los candidatos.

Es así como mediante el empleo de diversas pruebas psicométricas que permiten al encargado de la selección de manera más objetiva recolectar datos necesarios con los cuales pueda medir y evaluar aspectos que no son tan fáciles de palpar a simple vista y siguiendo el principio de la objetividad en su trabajo hace uso de las denominadas baterías psicométricas con la finalidad de poder tener una amplia gama de información que le permita conocer al candidato que está evaluando y poder emitir un informe sustancioso de su proceder conductual e intelectual.

***Evaluación Psicotécnica:*** es una herramienta que permite al encargado de selección, que en el mejor de los casos debe ser un psicólogo laboral integrar de manera óptima las evaluaciones anteriores, con el objetivo de conocer a profundidad al candidato, detectando así en él las fortalezas y debilidades que presenta de acuerdo a las necesidades que se tienen como referencia del puesto.

Debido a la gran demanda de reorganización, a la concepción que se tiene de los empleados hoy en día, de la mejora continua y toda la gestión de procesos por los que atraviesan, las empresas no sólo tienen en cuenta los requisitos formales del puesto de trabajo, sino también la personalidad y el estilo de trabajo de cada candidato.

Es por ello que desde el inicio de este trabajo se ha mencionado que la concepción para seleccionar personal ha ido creciendo favorablemente para el candidato; según Robbins en su obra (2004) “el objetivo de una selección eficaz es hacer corresponder las características de un individuo (capacidad, experiencia, etcétera) con los requisitos del trabajo que va a realizar” (p.489).

De esta manera es como la evaluación psicotécnica va a detectar mediante ella los distintos estilos de comportamiento e incluso como poder predecirlos para ser tomados en cuenta en un futuro próximo al desempeño laboral del candidato en cuestión.

De acuerdo al ritmo de vida tan acelerado que hoy en día se vive, la forma en que se afrontaban las problemáticas laborales hace años, ha modificado; pues el estilo de los líderes actuales es distinto, lo que puede ser evaluado previamente para ver que tan empatados podrán estar los candidatos con las formas de trabajo, los valores y la cultura organizacional que rige a la empresa a la que pretende ingresar.

Tal evaluación deja como resultado a la empresa una perspectiva más amplia pero sobretodo capaz de predecir las conductas futuras que podrán tener los candidatos evaluados.

## **2.10. Modelos de Selección de Personal.**

Ya se han revisado las etapas generales que constituyen a un proceso de selección de personal, el uso de las técnicas e instrumentos que tienen cabida dentro de ellos; sin embargo, ahora se abre paso a revisar las diferentes estrategias de las que el profesional en el área puede hacer uso para llevarlo a cabo.

Estas estrategias se refieren a los diferentes modelos existentes para seleccionar personal, los cuales se abordan a continuación de manera detallada para poder realizar posteriormente un análisis de cada uno de ellos y visualizar la posibilidad de éxito con el uso de los mismos.

### **2.10.1. Tradicional.**

Este modelo de selección pertenece al que se ha utilizado desde hace muchas décadas y es el más conocido desde que el ámbito de la selección tuvo lugar dentro de las empresas, es de los primeros en surgir y del cual se ha ido evolucionando para generar algunos otros que también se utilizan hoy en día.

#### **Definición y Procedimiento.**

El modelo de selección tradicional se apega mucho a la idea del conjunto de actividades que se llevan a cabo mediante las cuales una organización va a elegir entre un determinado número de candidatos, a aquel que resulte el más idóneo para ocupar un cargo o puesto determinado dentro de dicha organización.

El procedimiento que se lleva a cabo de acuerdo a este modelo consiste en la integración de las siguientes etapas o fases según Grados (2003):

1. *Creación de una vacante* cuyas razones pueden responder a las siguientes causas: Nueva creación, Promoción, Bajas (renuncia, fallecimiento, rescisión, jubilación) en este último caso de jubilación es importante mencionar que dependerá del contexto organizacional en el que tenga lugar la vacante, ya que en las asociaciones gubernamentales, actualmente las plazas o puestos que se abandonan por jubilación ya no se ofertan en el mercado, sino que por el contrario son congeladas y ya no pueden ser ocupadas nuevamente. Todavía en

la mayoría de las instituciones privadas son menos los casos que repiten tal situación, pero no están exentos de hacerlo.

2. *Requisición de Personal* que es entregada al área de selección de personal por parte de los jefes inmediatos del puesto a reclutar.
3. *Reclutamiento* el cual puede ser interno o externo, dependiendo de la cultura, intereses y las preferencias que tenga la organización
4. *Recepción de Currículum y/o solicitudes*, según sea el caso del nivel que se va a reclutar como ya se mencionó anteriormente.
5. *Entrevista inicial* que consta en una interacción breve para corroborar los datos otorgados en los currículos o solicitudes, detectar si es apto o no y decidir si el candidato debe seguir adelante con el proceso.
6. *Evaluación técnica*: que se refiere a los aspectos relevantes de la ejecución de las tareas y actividades a realizar por el puesto, conjugando los conocimientos y experiencia referente a las exigencias del mismo.
7. *Evaluación Psicológica*: mediante la cual a través de un empleo de batería psicométrica se pretende medir el nivel intelectual, la personalidad, las habilidades y aptitudes que posee el candidato y es indiscutiblemente para este modelo la etapa más importante.
8. *Encuesta socioeconómica*: a través de ella se pretende verificar las condiciones en las que el candidato se desenvuelve cotidianamente. La principal intención es conocer a profundidad la situación económica a la que pertenece, las condiciones de vida, sus relaciones familiares y personales así como laborales para que con la información recabada en ello se pueda tener un enfoque social que permita predecir la conducta que pueda mostrar el candidato una vez incorporado a la organización, sin embargo todo esto se fundamenta únicamente a través de la observación durante una visita domiciliaria realizada por personal de la organización o empresas que se contratan por estar especializadas en ello.
9. *Entrevista en la Selección*: durante esta fase del proceso es cuando se obtiene el mayor número de información referente al candidato y con la cual se puede complementar todos los datos recabados en la evaluación psicológica previamente realizada. Dentro de dicha entrevista existen áreas a investigar que son de gran importancia para el selector y pone énfasis en ellas, tales como: general, escolar, ocupacional, familiar, autoconcepto, metas, salud y pasatiempos. Todas estas áreas brindarán información valiosa del candidato para evaluar que tan adecuado puede ser para el puesto que se requiere.
10. *Examen médico*: es aquel que se enfoca primordialmente a la salud del candidato, especialmente refiriéndose a las capacidades físicas que posee el candidato para ejercer las actividades que requiere el puesto que se pretende cubrir.

11. *Decisión de contratación:* aquí se presenta el informe del candidato que resultó más apto para desempeñar el puesto en relación con el análisis previo del puesto y la requisición de personal enviada, así como el empate existente entre ello y la información recabada a lo largo del proceso con el fin de que sean los jefes y ejecutivos de la empresa quienes tomarán la decisión final de aceptar o rechazar al candidato en cuestión.

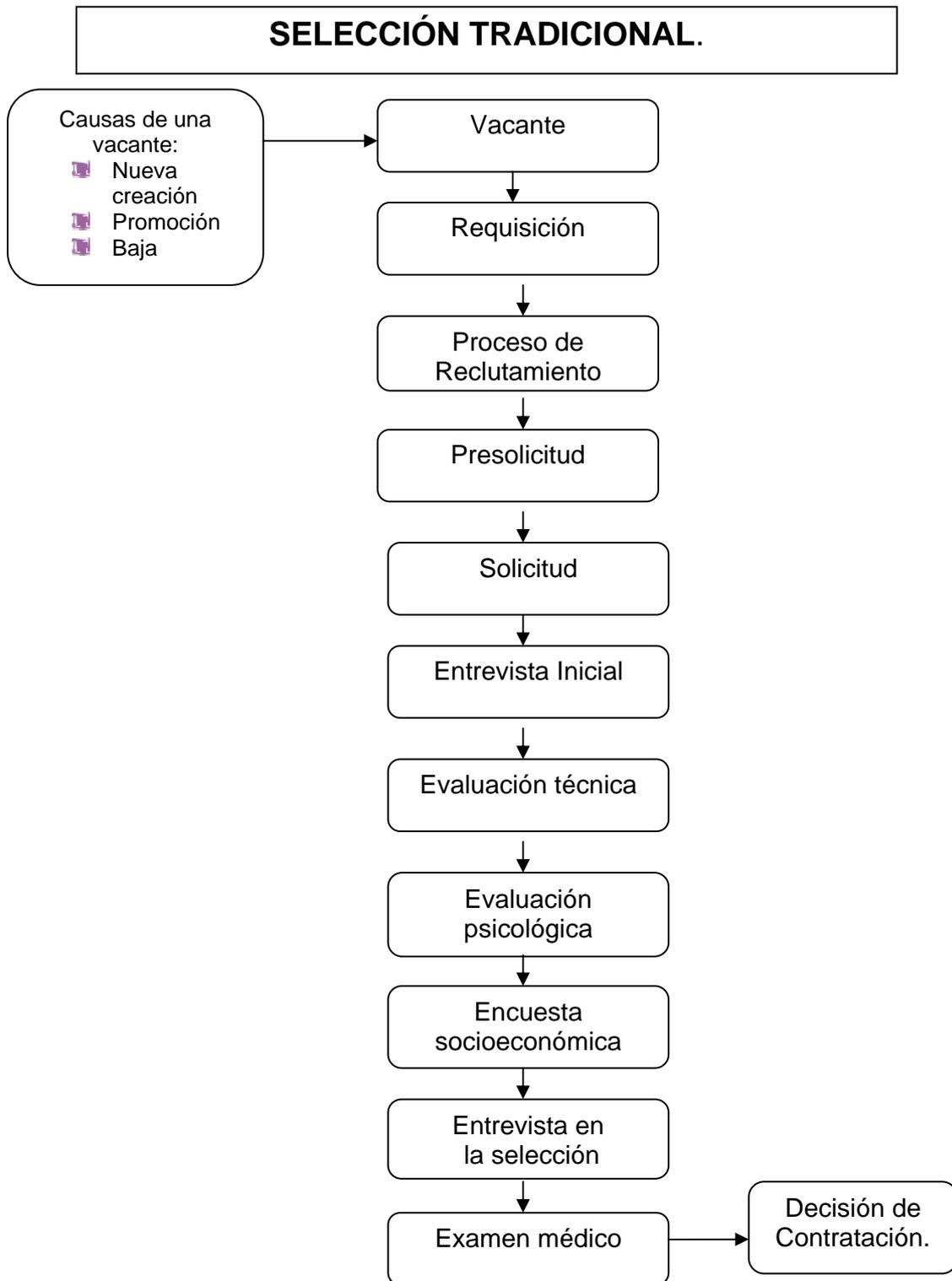


Figura 5. Modelo de Selección de personal tradicional. Grados, 2003, p.224.

## **Características de Evaluación.**

En primer lugar, éste modelo supone que el mejor predictor del comportamiento futuro es la personalidad del candidato que se postula para ocupar el puesto, y es así como pone un mayor énfasis en la evaluación de determinados rasgos de personalidad del candidato, y como metodología el uso preferente de tests psicológicos.

En segundo lugar, dicho modelo está centrado principalmente en la persona y su desempeño laboral previo, sin dar tanto énfasis a la tarea y al contexto organizacional. En este sentido, el análisis realizado al currículum vitae del postulante o solicitud, enfatiza la adecuación al puesto de trabajo, en tanto que en la entrevista se indaga fundamentalmente el nivel de ajuste del perfil del candidato respecto del conjunto de tareas, actividades y responsabilidades asociadas al cargo a desempeñar, como también algunos rasgos de personalidad, dando prioridad a las necesidades del puesto y no a las características que el candidato en si posee y a lo que la empresa demanda.

Por lo tanto se torna en una evaluación demasiado rígida y en ocasiones bastante intransigente, resumiendo la decisión final al enfoque de cubrir o no un perfil de puesto establecido previamente sin intención alguna de modificación, es decir el candidato no debe poseer ni más ni menos que lo que el análisis de puesto refiere; si posee menos de lo que se solicita no es apto para él y por el contrario si posee más de ello es una amenaza en primera instancia para los jefes e incluso para la misma empresa.

Suele tener lugar en empresas con una visión demasiado corta para la evolución, el cambio y la superación no solo del personal, sino de ella misma; por lo que no figura dentro de sus expectativas el plan de carrera y desarrollo para su personal.

## **Ventajas y Desventajas.**

Los criterios que guían los procesos de selección de personal más tradicional se sustentan en las descripciones de cargo realizadas por las empresas.

Estas suelen constituir detalladas enumeraciones de un conjunto de tareas y actividades a realizar relativas al puesto de trabajo en cuestión; determinadas características de personalidad, conocimientos y habilidades; y responsabilidades asociadas a un puesto de trabajo.

Incluso muchas organizaciones las utilizan como medio para planificar e instrumentar la mayor parte de sus procesos y gestión de sus recursos

humanos, ya sea en lo que respecta a la selección de su personal, como la determinación de los objetivos y contenidos de las actividades de capacitación y desarrollo, o bien, utiliza las descripciones de los puestos como base para el establecimiento de un sistema de compensaciones.

Sin embargo, más que nunca hoy en día existen múltiples fuerzas del entorno en constante cambio y evolución. Al respecto, la globalización e internacionalización de los mercados, el rápido desarrollo de la información y la tecnología, cambios paradigmáticos en la forma de realizar los negocios, la transformación en el campo de las telecomunicaciones, nuevas tendencias político-económicas y sociales, entre capacidad de aprendizaje y flexibilidad de las organizaciones y sus miembros como fuente de supervivencia en el corto plazo y éxito en el largo plazo.

En este sentido, las descripciones del puesto al operar desde un paradigma centrado en la empresa no siempre son lo suficientemente flexibles como para permitir que los miembros de la organización puedan responder eficazmente a un entorno en constante cambio. Al estar centradas en la organización misma, en ocasiones están ajenas a las necesidades y demandas reales del entorno, y no siempre reflejan las habilidades y destrezas que los miembros de la organización deberían tener para enfrentar exitosamente los desafíos de su entorno.

En algunas oportunidades podrían llegar a inhibir la creatividad, la funcionalidad múltiple del empleado, y su capacidad para enfrentar y adelantarse a los cambios y desafíos del contexto laboral presente y futuro.

No obstante con lo anterior, muchas empresas que mantienen altos estándares en cuanto a orden y comunicación se refiere, ya que los miembros de la organización están más orientados respecto del qué hacer. Sobre todo, se encuentran en ventaja respecto de aquellas empresas en que carecen de estas herramientas y los empleados muchas veces no saben qué considera su campo de acción.

Referente a la comunicación e interrelación con las demás áreas de la organización, este modelo se caracteriza por un índice limitado en cuanto a este punto; es decir, el área de selección de personal al aplicar este modelo tiene relación con un reducido número de áreas externas a él.

El departamento o área que tiene la vacante es aquel que va a establecer una relación directa y temporal con el encargado de selección, no existe una planeación de carrera, un interés por el crecimiento del trabajador dentro de la empresa. Los directivos se reducen a tomar la decisión de contratarlo o no pero

hasta ahí; tal pareciera que uno de los objetivos primordiales es tener cubierta una plantilla de personal y sobretodo con un bajo índice de rotación.

Pudiese existir dentro de las empresas un área especializada en la medicina que mantenga interacción con el área de selección de personal para cubrir el aspecto de la evaluación médica, o por el contrario ir hacia fuera de sus puertas en búsqueda de especialistas en el área con la finalidad de intercambiar apreciaciones y sobretodo conocimientos referentes al tema.

De igual manera para la encuesta socioeconómica, aquí entra en juego un mayor índice de interacción sobretodo con el entorno que rodea al candidato, ya que no se puede cerrar los ojos a la constante influencia que existe del medio que rodea tanto al candidato como a la empresa, pues es prudente recordar que toda organización es un sistema abierto que recibe de manera recíproca a la que emite, diferentes tipos de información o estímulos que hacen que esta entre en una constante evolución imposible de frenar.

Es por ello que el modelo tradicional tiene tanto fortalezas como debilidades que puede enriquecer y a su vez frenar el trabajo, la evolución y el desarrollo de las empresas actuales en caso de no prever de manera adecuada las exigencias actuales que la globalización, tecnología, información y formación de la humanidad atraviesa hoy en día.

### **2.10.2. Selección por objetivos.**

Este modelo se basa en las técnicas que fueron presentadas por el licenciado Álvaro Jiménez Osornio durante el Congreso de Administración Pública y Privada en el año de 1971 ante un grupo de 18 empresas de diferente giro (Grados, 2003).

#### **Definición y Procedimiento.**

Este modelo de selección está basado en los principios del Análisis Experimental de la Conducta y su aplicación se lleva a cabo siempre y cuando exista una requisición de personal de la misma manera en la que es presentada en el modelo de selección tradicional, en la que se especifiquen las características requeridas para el candidato que pretende cubrir la vacante, siempre y cuando estén basadas en las técnicas mencionadas anteriormente.

Su procedimiento se describe a continuación en cada una de sus fases (Grados, 2003) y se representa mediante un diagrama de flujo.

1. *Ficha de puesto:* esta se realiza con base en el análisis de puesto, plasmando en ella las conductas mínimas indispensables para el puesto,

así como los conocimientos necesarios para su ejecución y los resultados esperados. De igual manera se obtienen las políticas de la empresa, la experiencia requerida y la maquinaria que el candidato debe manejar de manera adecuada para realizar su trabajo. Con ello se constituye dentro de esta ficha el objetivo general del puesto.

2. *Solicitud ponderada*: es un cuestionario que contiene los reactivos que van a evaluar si el candidato posee las características requeridas en la ficha de puesto elaborada previamente. Para ello es importante determinar el grado de relación existente entre las respuestas del formulario y algún criterio que avale el éxito del trabajo para que de esta manera se vea reflejado el grado de tal relación. Dentro de estos reactivos pueden considerarse aspectos referentes a la experiencia laboral, el grado escolar, el estado civil, cercanía o lejanía del domicilio con relación a la empresa, estableciendo una jerarquía para todos estos factores con relación a las necesidades del puesto.
3. *Sistema de calificación de la solicitud ponderada*: existen dos sistemas para la calificación de dicha solicitud:
  - Cancelación: que tiene lugar cuando una característica del sujeto está en total desacuerdo con lo que se ha especificado en la ficha de puesto, por lo que el candidato en cuestión no puede continuar dentro del proceso ya que con una sola cancelación es suficiente para descalificarlo. Debido a ello es de suma importancia determinar exactamente el criterio para decidir a que características se le debe asignar este valor.
  - Número progresivo: se asignan los valores de 10,9,8 y 0 a cada reactivo en función del grado de acuerdo al dato que presente cada candidato, con los requisitos establecidos para el puesto; tales valores son asignados en base al siguiente criterio:
    - **10** cuando el dato presentado por el candidato es exactamente ideal a la característica requerida por el puesto.
    - **9** cuando no es el ideal pero es muy semejante.
    - **8** cuando difiere del ideal en mayor medida que el anterior pero es aceptable.
    - **0** cuando es indiferente.
    - **C** (cancela) es completamente opuesto a lo que se desea.

Para este proceso se elabora una tabla de calificaciones la cual contiene las opciones de los reactivos de la solicitud y la puntuación dada para cada uno de ellos, empleando el sistema de calificación ya descrito. Se diseñan dos tipos de plantillas, una de cancelación en caso de que exista una respuesta de este tipo y una en la que se pueda proceder a la calificación. Los resultados de las puntuaciones más altas serán la base para elegir a los candidatos que continúen dentro del proceso.

4. *Prueba de Conocimientos*: dichas pruebas se elaboran para estimar los requisitos o repertorio de entrada de los candidatos a ocupar el puesto. Esta prueba evaluará las actividades y tareas que hayan sido designadas con mayor importancia para el puesto, tales son tomadas de las fichas del puesto, de los registros de observación, de las entrevistas con los técnicos, de los manuales de operaciones entre otros. Como toda prueba requiere poseer confiabilidad y validez llevando a cabo el siguiente método:
- Para determinar la confiabilidad se requiere de una sola aplicación ya que de ella se procederá a calificar por separado los reactivos pares e impares y se llevará a cabo una correlación que indique el grado en que las dos partes de la prueba proporcionen los mismos resultados.
  - Por otro lado la validez se obtendrá comparando los resultados obtenidos en ella, con los registros observacionales de 28 días, la prueba obtendrá validez si existe correlación entre ambos resultados.
5. *Registro de observación*: son los formatos en los que se registran todas las conductas que se consideran indispensables y que se han obtenido mediante el análisis cuantitativo y cualitativo de las actividades y características propias del puesto, las cuales deberán definirse de manera operacional. Este se realiza por dos o más personas que en forma sistemática determinan la conducta o actividad a registrar dentro de un periodo especificado con anterioridad y se refieren a las ejecuciones del sujeto que no son exhibidas de modo constante y estos pueden ser de tres tipos:
- Intervalo y frecuencia: se hacen en un periodo determinado en el cual se anotaran todas las conductas que ocurran.
  - Actividades planeadas: consiste en llevar a cabo observaciones en grupos que comparten actividades comunes a ciertas horas.
  - De flash: consiste en anotar las conductas preestablecidas que ocurran a una hora determinada.
6. *Etapa final*: una vez elegido el candidato, deberá presentarse a trabajar en la fecha indicada, por un periodo de 14 días en el que será observado por personas que han sido entrenadas para la tarea de la medición de la conducta, a través de registros y de resultados que mejor se ajusten a las características del puesto. De igual manera, será elaborado el manual del supervisor en el cual se le dan a este las instrucciones necesarias para que pueda realizar correctamente los registros de observación.
- Una vez que ha terminado este primer periodo de observación, los resultados de los registros son llevados al departamento de selección, donde el empleado recibirá retroalimentación acerca de su ejecución. Este enfoque se basa en el principio del análisis experimental, que

expone que todo sujeto que sea informado del nivel de ejecución de su conducta es susceptible de variar dicha ejecución. Después de la retroalimentación se sigue llevando el registro de la ejecución del sujeto durante los siguientes 13 días. Al término de este lapso se toma la decisión de otorgar el contrato definitivo, capacitar al sujeto o bien darlo de baja.

Siendo así como se ve concluido el proceso de selección por objetivos una vez que el candidato es integrado a la organización de manera formal mediante la contratación correspondiente. Dicho proceso puede verse ilustrado de manera gráfica en la figura 6.

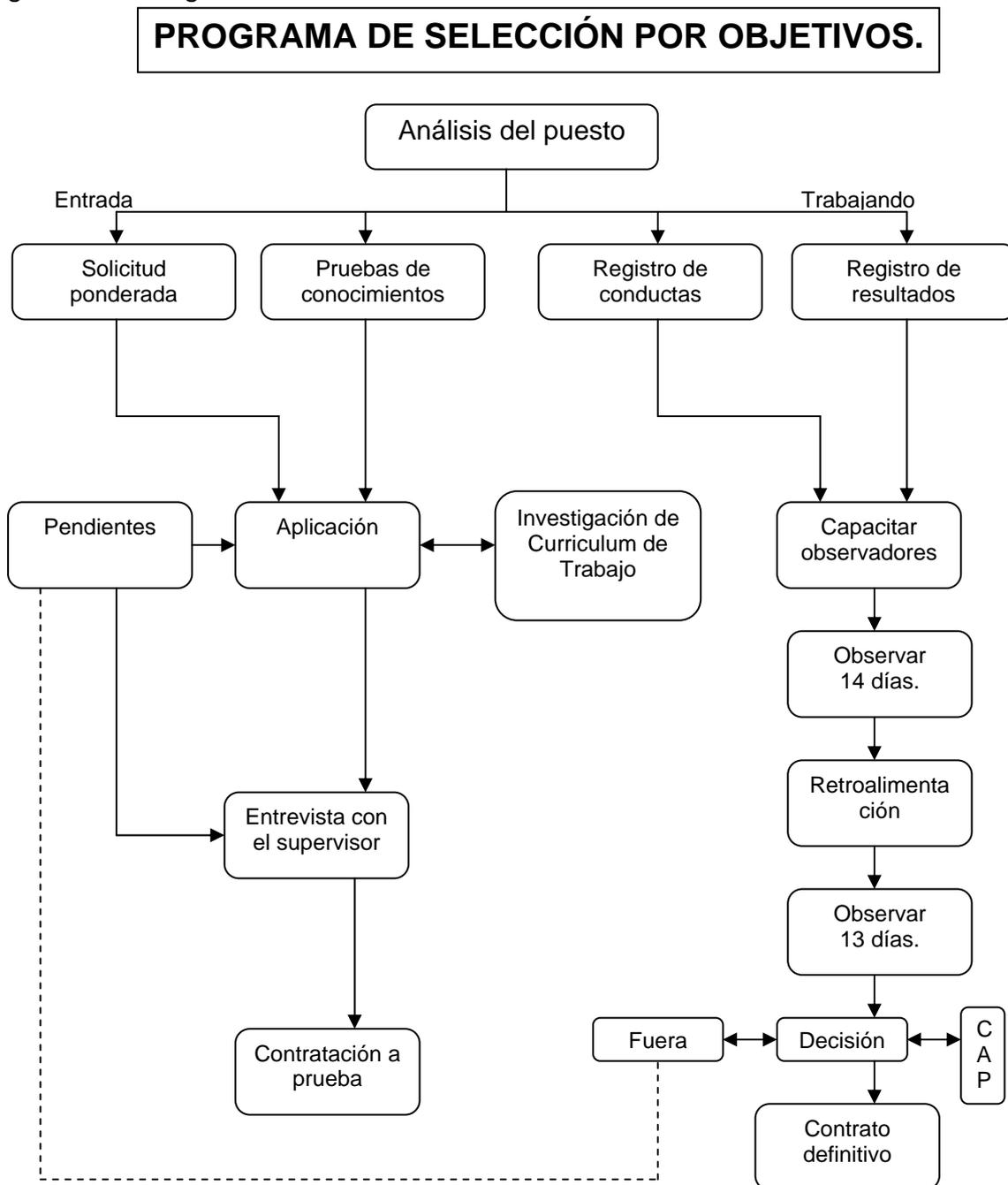


Figura 6. Modelo de Selección por Objetivos. Grados, 2003, p.300.

## **Características de Evaluación.**

Dentro de este modelo la principal característica de la evaluación es que tiene un enfoque mucho más práctico, ya que mediante la observación directa del candidato a cubrir la vacante durante el ejercicio de las funciones requeridas, se podrá observar de manera más directa la capacidad que posee para que mediante el ejercicio de las tareas muestre verdaderamente las habilidades que posee y sean puestas en práctica ante los ojos de los observadores expertos que se han dedicado a evaluar y calificar su desempeño.

Pone realmente en evidencia todo aquello que el candidato dice poseer, ya que no queda únicamente plasmado en el papel de algún test que se ha aplicado, sino que al mostrarlas se detecta el grado de habilidad y manejo de todos aquellos requisitos que son indispensables poseer para el desempeño esencial del trabajo; todo esto ayuda a focalizar la atención en los detalles realmente esenciales e indispensables del puesto.

## **Ventajas y Desventajas.**

Como ya se menciona en las líneas anteriores, una de las principales ventajas que este modelo presenta es el carácter práctico de la evaluación que lleva a cabo, ya que mediante la solicitud ponderada se focaliza la atención de los evaluadores en aquellos aspectos relevantes del puesto, evitando de esta manera sesgar la información que se adquiere en otras evaluaciones.

La observación directa durante el pleno ejercicio de las funciones necesarias representa una fortaleza del modelo, ya que mediante este proceso se puede incrementar la posibilidad de predecir la conducta que el candidato muestre una vez que ya este ejerciendo de manera formal el puesto pasando el período de prueba.

Dicho período de prueba puede generar para algunas empresas una inversión de tiempo y recursos exagerada, ya que se habla de 28 días que se invierten en la evaluación meramente práctica del candidato, hablando en referencia a la carencia de evaluación de diversos factores trascendentales que son tomados muy en cuenta en otros modelos, tales como la personalidad y aptitudes que este posee y el contexto administrativo en el que se desarrolla, brindando así mayor prioridad a la tarea, tomando en cuenta que puede verse reflejado durante el desarrollo de las actividades, no figura dentro de este la aplicación de un instrumento que mida o refleje directamente estos factores.

Otra de las ventajas que presenta este modelo es la parte de la retroalimentación que se le brinda al candidato, ya que mediante esto se

genera en él la posibilidad de fortalecer aquellas actividades en las que esta fallando para así poder corregirlas y tener un mejor desempeño de las mismas y con ello obtener un mejor resultado al final del proceso.

Siendo así el peso que tiene para este modelo la parte de la técnica y dominio de las funciones del puesto, el proceso que lleva a cabo es adecuado para acreditar los aspectos relevantes que son de primordial interés para las empresas que lo apliquen.

Dentro de la concepción existente de la constante interrelación que tienen las diversas áreas que conforman una organización, dicho modelo trae consigo un involucramiento de distintos participantes en el proceso como lo son, los evaluadores que pueden pertenecer a diversas áreas que califiquen las necesidades del puesto en cuanto a la relación que este tiene con ellos, el grupo de evaluadores que ha sido capacitado para ello va a calificar de acuerdo al enfoque y exigencias que su área les demande.

El departamento o subsistema de Recursos Humanos trae consigo una serie de actividades que exigen la participación constante de aquel departamento en que exista la vacante, teniendo una importante participación en la decisión final que se le da al candidato, visualizando así una corta interacción de otras áreas o subsistemas en el proceso.

### **2.10.3. Assesment Center.**

De acuerdo a las necesidades existentes de las empresas contemporáneas, el avance de la tecnología y los métodos con los que hoy en día se trabaja, ha surgido la necesidad de conocer mejor las características de los candidatos que se postulan para cubrir una vacante que se oferta ante el mercado laboral, lo que ha dado origen a nuevos procedimientos para seleccionar mejor al personal que se pretende incorporar a las organizaciones, tal es el caso del presente modelo que también es conocido como Centros de Evaluación.

#### **Definición y Procedimiento.**

Grados (1998) menciona que se trata de una “estrategia enfocada a diagnosticar habilidades; determinar potencial; evaluar, seleccionar, capacitar y desarrollar al candidato o personal, con miras a establecer un plan de carrera, por medio de ejercicios grupales enfocados a pronosticar y establecer el talento gerencial en forma anticipada” (p. 20).

Además puede decirse que es un procedimiento en el que se agrupan diferentes técnicas que analizan de manera complementaria entre ellas, diferentes facetas de los candidatos con la finalidad de determinar sus

posibilidades de desarrollo dentro de las organizaciones, su principal función es simular de la manera más apegada posible las circunstancias del trabajo que deberán desempeñar, lo que permitirá observar las conductas emergentes de ellos, para así poder predecir aquellas que puedan tener lugar en el futuro.

Dicho procedimiento consiste en primera instancia una detallada preparación de este, ya que para llevarlo a cabo exige un conocimiento profundo del puesto y de las exigencias del mismo, conocimiento de los jefes y subordinados que ocupan puestos intermedios que tengan relación directa con la vacante que se pretende cubrir, además de contar con la información necesaria acerca de la cultura organizacional de la empresa así como de las políticas que la rigen.

En dicho modelo intervienen tres elementos que lo conforman para poder llevarlo a cabo: los participantes que son los candidatos que van a ser evaluados, los observadores personas que han sido entrenadas previamente para estas tareas y los ejercicios que son los elementos que caracterizan a este modelo y pueden agruparse de la siguiente manera (López-Fe, 2002):

- **Reactivos:** medios que sirven de estímulo para producir dinamismo de la situación y los candidatos. Ejercicios de tipo técnico como informaciones, datos, o bien estimuladores de conductas que servirán para evidenciar las actitudes, modos de proceder y otro tipo de conductas; puede hacerse uso de todo tipo de tests, dinámicas de grupo y otros instrumentos técnicos.
- **Acciones:** aquellas específicas de cada ejercicio y su desarrollo.
- **Conductas observables:** aparecen como consecuencia de la ejecución de las pruebas.

La manera en que se lleva a cabo, consiste en los siguientes pasos:

- **FASE DE CREACIÓN:** implica las siguientes acciones:
  - Formulación de Objetivos: se debe determinar que uso va a tener el método: selección, desarrollo de directivos, evaluación, planes de formación, etcétera. Cada objetivo necesita un enfoque diferente el cual dependerá de los objetivos formulados.
  - Análisis del puesto: es un requisito indispensable el conocimiento del puesto en todos sus detalles, así como el conjunto de rasgos comportamentales que debe manifestar el candidato para desempeñar exitosamente dicho puesto. Es necesario determinar que elementos del puesto son importantes y las características de competencia que el desempeño de las tareas requiere.
- **FASE DE APLICACIÓN:** se divide en cinco aspectos importantes:

A. Selección de los ejercicios y diseños del programa: la principal característica de los ejercicios en este modelo es la simulación, la cual deberá ser lo más apegado a la realidad y tener el nivel de complejidad y dificultad que en la rutina diaria de trabajo. Dichos ejercicios deben ser extraídos del contenido del puesto y simular sus aspectos más relevantes y comunes con la finalidad de despertar en los candidatos las conductas esperadas. Algunos ejemplos de los ejercicios que se llevan a cabo en este modelo expuestos por Grados (1998) de selección son:

a. *Charola de entrada:* es un ejercicio individual y estructurado que toma aproximadamente dos horas, donde debe resolverse una serie de situaciones a las que se enfrenta una persona que acaba de ingresar a la compañía, jugando el papel de un jefe de personal con una posición media.

El juego está diseñado para sacar a la luz comportamientos relacionados con varias dimensiones como análisis y solución de problemas, programación administrativa, manejo y análisis de documentos e información, toma de decisiones así como trabajo bajo presión.

b. *Consejo municipal:* es un juego estructurado para trabajo en equipo, el cual toma aproximadamente dos horas. En primer lugar, cada participante decidirá a cual departamento se le entregará el financiamiento de 100 millones de pesos.

Posteriormente los participantes deben llegar a una decisión por consenso acerca de la cantidad entregada a los mismos.

El juego está diseñado para sacar a la luz comportamientos relacionados con varias dimensiones como análisis y solución de problemas, programación administrativa, toma de decisiones, organización administrativa, trabajo bajo presión, impacto personal, comunicación verbal, persuasión, liderazgo colaboración y manejo de conflictos.

c. *Eléctricos romy:* es un juego gerencial, cooperativo y estructurado que toma aproximadamente dos horas. A 4 o 6 participantes se les asignan los roles, ya que deberán tomar decisiones de negocios clave, con respecto a planeación, localización y utilización de recursos, compra, manufactura y ventas; deberán decidir en cual de los diferentes circuitos desean invertir, organizar la compra, la manufactura y los entrega, para lograr tarea se les proporcionarán 250,000 como capital inicial.

El mayorista comprador, vende las partes, los precios de las partes de los circuitos cambian en cada uno de los tres periodos de 15 minutos para la compra/venta.

El juego esta diseñado para utilizarse en todo nivel de participantes. Es apropiado para candidatos al primer nivel gerencial (formal). Varios equipos pueden llevar a cabo juegos separados al mismo tiempo, para así formar competencias entre ellos.

Está diseñado para destacar comportamientos relacionados con varias dimensiones de efectividad gerencial. Es responsabilidad del administrador informar a los evaluadores que dimensiones específicas se observarán. El ejercicio puede utilizarse también como un vehículo para analizar como funciona un grupo como tal.

Se proporcionan formas tanto a los evaluadores como a los participantes para calificar la actuación del grupo.

- d. *Prioridades nacionales*: es una discusión de grupo, no estructurada y sin liderazgo. Se requiere de tres a seis participantes para recomendar al presidente de la república, prioridades nacionales para los siguientes cinco años.

Se dice a los participantes que lleguen a una decisión de grupo sobre las prioridades dentro del tiempo permitido (de 45 minutos a una hora) y emitan recomendaciones por escrito.

Puede utilizarse como vehículo para analizar como un grupo funciona como tal. Los formatos son proporcionados para que los asesores sean capaces de registrar sus observaciones de ejecución individual y grupal.

- e. *Problemas gerenciales*: es una discusión de grupo no estructurada y sin liderazgo. Tres a seis participantes actúan como consultores. Se les pide hacer recomendaciones sobre los cuatro problemas presentados como breves historias de caso. El grupo debe llegar a una conclusión escrita en una hora.

Está diseñada para evocar conductas a lo largo de varias dimensiones referidas a efectividad gerencial.

Puede servir como ingrediente para la evaluación con propósitos de selección, para esfuerzos de desarrollo; también puede utilizarse como vehículo para analizar como un grupo funciona como tal.

- f. *In basket*: es individual y estructurado. Toma aproximadamente dos horas en las cuales debe resolverse una serie de situaciones a las que se enfrenta una persona que acaba de ingresar a la cámara internacional bancaria jugando el papel de un gerente de servicios administrativos.

Está diseñado para sacar a la luz comportamientos relacionados con varias dimensiones como análisis y solución de problemas, programación administrativa, manejo y análisis de documentos e información, toma de decisiones y trabajo bajo presión.

- g. *Proyecto salud*: juego estructurado para trabajo en equipo, toma aproximadamente dos horas y media. A cada participante (mínimo 6, máximo 7) se le asigna el rol de director y administrador general de uno de los hospitales que integran el proyecto de salud, deben llegar a una decisión por consenso acerca de las cantidades que correspondan a cada uno de los hospitales siendo una cantidad inicial de 3 millones de dólares.

Está diseñado para sacar a la luz, comportamientos relacionados con el análisis y solución de problemas, programación administrativa, toma de decisiones, organización administrativa, trabajo bajo presión, impacto personal, comunicación verbal, persuasión, liderazgo, colaboración y manejo de conflictos.

- h. *Comité de compensaciones*: mediante este ejercicio se evalúan la habilidad en la comunicación oral, liderazgo, sensibilidad, iniciativa, análisis de problemas. Deberá llevarse a cabo en una discusión de grupo, con la participación de todos sus miembros. Seis participantes que actúan como representantes de diferentes departamentos de una empresa, deben distribuir \$10,000 disponibles como aumento de sueldo entre seis empleados de sus respectivos departamentos.

Se debe facilitar información referente a los antecedentes de los seis empleados. Deberán tratar de obtener la mayor cantidad de dinero posible para su candidato. Deberán ayudar al grupo a ponerse de acuerdo y tomar una decisión de manera rápida y justa.

El objetivo es facilitar la observación de las habilidades administrativas, gerenciales o ambas. Puede usarse también para analizar como un grupo funcionan como tal.

- B. Selección de candidatos**: los cuales pueden tener dos procedencias: internos y externos.
- C. Selección de los evaluadores**: se elige un evaluador por cada dos candidatos, existen empresas en las que los propios directivos fungen este papel. De acuerdo a la jerarquía de la organización ocupan dos niveles por encima de los puestos a evaluar. Pueden ser evaluadores externos ya sean consultores o psicólogos cuando el puesto es de un alto nivel o cuando la misma organización no cuenta con el personal suficiente para cubrir este aspecto, quienes reciben previamente una formación adecuada para desempeñar tal tarea.
- D. Fijación de los criterios de evaluación**: es necesario fijar de manera anticipada los criterios que van a regir las decisiones finales, estos deben ir relacionados con la finalidad u objetivo del sistema, el tipo de puesto y las perspectivas que se tiene de este.
- E. Aspectos del montaje (implementación)**: fijar el número de participantes, su alojamiento o lugar donde se llevará a cabo el proceso, el contenido de este así como la duración y los horarios detallados para cada ejercicio que se lleve a cabo.
- **EVALUACIÓN**: toda la información recogida por los evaluadores, de la serie de ejercicios y pruebas deben conducir a un juicio final unánime. La reunión para la evaluación final sigue las normas siguientes:
    - Se discute sobre el candidato de modo individual.
    - No se establecen comparaciones entre candidatos.

- Se evalúa criterio a criterio.
- Se analizan todos y cada uno de los ejercicios.
- No se establecen puntuaciones promedio, sino evaluación basada en la evidencia que se deriva de las conductas manifestadas.

Finalmente se redacta un informe en términos comprensibles para el candidato y se le brinda la retroalimentación pertinente en base a sus fortalezas y debilidades deducidas, tal retroalimentación puede incluir sugerencias para un futuro desarrollo.

### **Características de Evaluación.**

El arte de reproducir de la manera más adecuada posible el ejercicio de simulación a la situación real, no es una tarea fácil de conseguir; sin embargo, es lo que da a la evaluación de este método un plus por encima de los demás, porque dentro de un período corto de tiempo, sin arriesgar demasiado el bienestar de la empresa y el flujo cotidiano y establecido de los procesos de trabajo, pueden evaluar de manera práctica y tangible el desempeño de la persona ante determinadas situaciones que demanda el ejercicio de la vacante que pretenden cubrir.

Los candidatos tienen carta abierta para mostrar no solo a través de palabras, sino con acciones que en realidad es lo más relevante y el primordial interés de toda jefatura que pretende conseguir un elemento de alta calidad que ingrese a su equipo de trabajo a través de este sistema todas aquellas aptitudes, habilidades, conocimientos y sobretodo experiencia para el manejo de diversas situaciones pasando desde las más sencillas y fáciles de afrontar hasta las más adversas y que en ocasión harían titubear a cualquiera, sin embargo es así como se pone en evidencia las verdaderas capacidades de los candidatos para enfrentar mediante todos y cada uno de los recursos que posee la calidad y el mérito que puede obtener por encima de otros y demostrar porque él es el que más puede adecuarse al puesto en cuestión.

### **Ventajas y Desventajas.**

Una de las principales ventajas que ha revelado este modelo es su carácter predictivo de conductas futuras que puede tener el candidato, así como su versatilidad que puede adecuarse no solo para la selección sino para otras funciones del área de Recursos Humanos.

Sin embargo representa un alto costo por los medios utilizados y el tiempo que requiere, además de que se necesitan varios trabajadores que se involucren en el proceso a los cuales hay que brindarles la capacitación necesaria para desempeñar este tipo de función, lo cual implica tiempo, dinero y en ocasiones traer gente externa que pueda cubrir con este papel.

Además de que mayoritariamente se utiliza para la selección de altos mandos, incluso no solo en selección sino que es una estrategia que debido a su elevado costo y exigencias se enfoca primordialmente a niveles ejecutivos en todas las actividades que estos se vean involucradas.

Este modelo tiene una participación declarada no únicamente en los procesos de selección, también se ve involucrado o es tomado en cuenta para la planeación de carrera y desarrollo de los empleados dentro de las empresas, mediante la participación de personal externo en su ejecución permite la entrada de la influencia del entorno y las ideas nuevas o en cierto punto diferentes la cultura organizacional que rige los procesos de la organización, manteniendo así un intercambio constante de ideas y aportaciones de esto sujetos que participan de manera activa durante su desarrollo.

La retroalimentación que se brinda a los sujetos, de igual manera abre una puerta a las posibles aportaciones que estos tengan de la perspectiva que obtuvieron de la empresa, del desarrollo de las actividades y sobretodo de esa conjugación que tiene lugar tras haber concluido un proceso de evaluación en el cual les fue posible poner en manifiesto las conductas que creyeron más convenientes de acuerdo a su experiencia previa y todo eso representa una interrelación entre el sistema de la organización y el macrosistema que representa todo aquello que esta más allá de sus puertas.

Sin embargo es un modelo que toma en cuenta únicamente el aspecto social haciendo a un lado el carácter técnico de los puestos, así como la parte administrativa que los rige.

#### **2.10.4. Selección por Competencias Laborales.**

De acuerdo a las necesidades actuales de las organizaciones, es como se ha visto en la necesidad de una mayor detección de otras competencias extras a las que se encuentran de manera técnica en los perfiles de puestos., las cuales se han denominado competencias de gestión, estas deberán ser incorporadas a los perfiles de puesto que guiarán al profesional de la conducta dentro del proceso de selección de personal; siendo esta la principal causa por la que en tal proceso deberá realizarse una entrevista por competencias laborales.

El hecho de entrevistar por competencias no quiere decir que se va a relegar la concepción de un proceso de selección, sino todo lo contrario, se utiliza dicha herramienta brindando otro enfoque que forma parte del proceso. En tal entrevista primero se indaga sobre los aspectos de la especialidad que el puesto en cuestión requiere y después se analizan las competencias extras

que el candidato en cuestión debe poseer para la mejor adaptabilidad al puesto; como inicio se debe identificar a la persona que tenga mejor conocimiento sobre el puesto y el giro al que pertenece la empresa; es importante mencionar que en primer lugar se debe evaluar si el candidato posee los requisitos mínimos en cuanto a las competencias técnicas que el puesto demanda y una vez convencidos de ello enfocarse en las competencias de gestión.

Toda competencia requerida va a ser diferente en cada nivel jerárquico y especialidad dentro del organigrama de cada empresa, puede ser que la competencia sea denominada de la misma manera, pero en la medida en que se asciende dentro del organigrama de la empresa pueda que la exigencia de la misma sea mayor.

### **Definición y procedimiento.**

Como inicio es importante definir lo que es una competencia para lo cual podemos citar a Alles (2003) que toma como referencia a Spencer y Spencer con su definición de competencia quienes dicen que es “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación” (p. 105). De aquí es como Alles define a la competencia como “una parte profunda de la personalidad; conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales” (p.105).

Como se puede ver es de suma importancia definir los criterios previamente con los que se va a evaluar tal competencia, ya que de ellos dependerá el éxito que se logre dentro del proceso de selección de personal para que la empresa vea fructífero el esfuerzo que se ha puesto en tal determinación. Es evidente que tales criterios serán regidos y establecidos mediante la aplicación de la cultura organizacional con la que se dirige la empresa, para que de esta manera sea posible cuantificar y estandarizar las mediciones de tales competencias, tomando en cuenta la jerarquía y las funciones que el puesto requiera. Quienes deberán estar a cargo de dicha tarea será la misma empresa con la participación de la máxima línea de conducción para ella; en caso de que se trabaje con una consultora, se deberá realizar un trabajo en equipo en el que la participación de los directivos de la empresa para definir las de la manera más apegada los intereses propios de la misma.

La autora Claude Levy-Leboyer citada por Alles (2003) comenta al respecto que:

“Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que las transforman en más eficaces para una situación dada.

Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. 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.” (p. 107)

Es así como una vez definidas las competencias laborales que requiere la empresa, podrá aplicarse la técnica de entrevista por competencias dentro del proceso de selección de personal, durante el periodo de la entrevista al candidato, en el mejor de los casos deberá ser aplicada por el profesional calificado en el área de recursos humanos o en su defecto por el jefe inmediato del puesto que se pretende cubrir.

Ahora bien, ¿de qué manera puede integrarse esta concepción de competencias laborales al proceso de selección de personal?, ¿cuál es el procedimiento que debe llevarse a cabo para este modelo de selección? Como inicio, es importante mencionar que el perfil de puesto que debe generarse para guiar un proceso de selección, deberá estar basado en dicha concepción y para ello es importante señalar que según Alles (2003) “existe un diferencia entre la descripción del puesto y la gestión por competencias” (p.111).

Para que las empresas puedan aplicar un modelo de selección como este, es de suma importancia que todo el contexto empresarial se encuentre organizado bajo un enfoque o un esquema de competencias y que cuente con descripciones y perfiles de puesto regidos por estas.

Es de suma importancia evaluar los conocimientos requeridos para el puesto, sin embargo en una empresa cuyo contexto son las competencias previamente establecidas y todos sus procesos se ven regidos por ellas, es imprescindible evaluar que los candidatos que se postulan a cubrir los puestos vacantes posean tales competencias y con ello contrarrestar un poco el posible fracaso o la no adaptación a la cultura empresarial y las exigencias que esta conlleva.

Tal perfil se define según Alles (2003) como “un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto” (p.113), siendo así como las competencias están ligadas fuertemente con toda la estructura y cultura empresarial que la rige y por ello las características que presenten los candidatos estarán de igual manera relacionadas directamente con los resultados que obtengan en los puestos.

Por ello es necesario entrevistar, evaluar y seleccionar en función de ellas para así obtener a los candidatos mejor calificados de acuerdo a las exigencias empresariales.

Como inicio dentro del procedimiento que debe llevarse a cabo dicho modelo es esencial conocer las competencias que rigen a la empresa y en este caso al área de Recursos Humanos. De acuerdo con lo que expone Alles en su obra (2003) el primer paso consiste en detectar las competencias clave de la empresa tales como:

- La misión y visión.
- Los objetivos del negocio y el plan de acción
- La visión de la alta dirección.
- La cultura de la empresa y su estilo
- Las competencias requeridas

Un segundo paso consiste en detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo, siguiendo con el proceso el tercer paso consistirá en utilizar las nuevas herramientas correspondientes a:

- Nuevo formato de entrevista
- Manual de competencias
- Dinámica grupal.

Por último el cuarto paso corresponde al seguimiento que deberá realizarse del comportamiento de las competencias laborales observadas durante el proceso de selección. Con estos cuatro pasos lo que se persigue es que la empresa se convierta en competitiva o en el caso de ya serlo porque no mejorar dicha competitividad.

Para ello se necesita la elaboración previa de los perfiles de puesto, los cuales deberán estar basados en las competencias detectadas durante los cuatro pasos anteriores y para poder conformar un perfil de puesto existen algunas herramientas que pueden ser de gran utilidad para conseguirlo:

- Definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia. Son diferentes en cada empresa y en cada área.
- Realizar entrevistas sobre incidentes críticos, buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.
- Formular preguntas para detectar competencias.
- Tener acceso a una base de datos de competencias, con una información sobre otras organizaciones y puestos similares. (Alles, 2003, p. 113).

Una vez que ya se tiene establecido el perfil de puesto por competencias se procede a la selección por competencias en la que tiene lugar la renombrada Entrevista de incidentes críticos, que es una variante de la técnica tan usada en selección que es la entrevista. En este caso particular, la entrevista se caracteriza por utilizar una estrategia estructurada de exploración, mediante la que logra obtener del candidato la percepción del mismo de sus experiencias tal y como él las percibe.

Por otro lado, obtiene comportamientos concretos, de los cuales el candidato puede dar referencia de los mismos debido a que ya le han ocurrido en el pasado, de esta manera es como va más allá de lo que el candidato cree o piensa de determinada situación, más bien se enfoca a detectar que es lo que en realidad está capacitado a hacer, centrándose en ello es como puede asegurar el éxito que el candidato tenga en el puesto (Alles, 2003). Uno de los principales beneficios que genera esta entrevista es que la selección de personal se vuelve un tanto más objetiva, ya que se va a centrar en los hechos concretos que el candidato reporta, no dando paso a la imaginación y a la construcción de posibles hipótesis ante determinadas situaciones planteadas pero que en realidad no han enfrentado de manera directa dentro de su desempeño laboral previo.

Dentro del proceso de selección las competencias van a ser de utilidad dos puntos de vista (Alles,2003), el primero que se refiere a las competencias necesarias para el puesto son quienes van a regir el desempeño del trabajador y el segundo se refiere a aquellas competencias extras que servirán como guiar o encaminar a los candidatos a desarrollar nuevas con la intención de obtener un beneficio propio (lo que podría ser un ascenso de puesto) y también para la

empresa (colaboradores más competitivos que se verá reflejado en su productividad).

Un procedimiento expuesto por Claude Levy-Leboyer que retoma Alles (2003) se refiere a algunos de los pasos a seguir para llevar a cabo una selección por competencias y son los siguientes:

- Analizar los perfiles en función de las competencias.
- Elaborar los informes de candidatos finalistas en relación con las competencias definidas.
- Definir competencias necesarias para adquirir nuevas competencias.
- Hacer un diagnóstico de aquellas competencias que se puedan desarrollar.
- Eliminar parámetros inútiles en la prisa por tomar una decisión.
- Describir los perfiles de la forma más confiable y realista para informar a los candidatos.
- Elaborar casos situacionales y test de situación pertinentes.
- Planificar la movilidad teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y las experiencias de formación. (p.117).

De acuerdo con lo revisado acerca del modelo de selección por competencias laborales, en la figura 7 se presenta un esquema de cómo llevar a cabo una secuencia de los pasos requeridos para la selección de personal.

### **Características de Evaluación.**

Como principio es importante mencionar que la evaluación de este modelo se constituye un tanto más objetiva debido a que se enfoca a los hechos que han tenido lugar en el pasado de cada candidato, la manera en que enfrentan los acontecimientos ocurridos durante su desempeño, su toma de decisiones ejecutada de manera práctica sin dar oportunidad a que mediante las hipótesis planteadas ante las preguntas de corte hipotético pueda manipular la entrevista y vender al entrevistador una idea alejada de las verdaderas capacidades que pueda desempeñar una vez que ejecute el puesto.

Es por ello que dentro de este modelo de selección de personal se le brinda especial atención a la entrevista por competencias, la cual tiene como propósito principal mejorar los resultados de los procesos de selección y con ello optimizar los índices de rotación dentro de la empresa, además de corregir el proceso de selección utilizado previamente que puede haber brindado resultados no deseados debido a su ejecución; brindando una perspectiva más objetiva acerca del proceso debido a que se centra en el análisis sobre hechos concretos.

La entrevista por competencias constituye una variación de la técnica de la entrevista utilizada en el modelo tradicional, pues como inicio una entrevista por competencias requiere de una mayor preparación por parte del entrevistador en cuanto al análisis se refiere y la agilidad para percibir comportamientos que se dejan al descubierto durante un relato por parte del candidato dentro de la

## SELECCIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES.



Figura 7. Modelo de selección por competencias. (Alles, 1999, p.191).

ejecución de la entrevista, siendo este el principal objetivo de la misma; que el entrevistador pueda centrarse en el análisis de los comportamientos anteriores del candidato y dejando atrás las cuestiones hipotéticas que no pueden ser de total utilidad y objetividad.

Mediante los cuestionamientos directos sobre sus comportamientos en el pasado podemos darnos cuenta que el candidato ha tomado diferentes

actitudes a través de las cuales nos será posible evaluar las diferentes competencias que posee y de esta manera poder predecir la conducta que tendrá dentro de la empresa. Sin embargo dichos cuestionamientos deberán ser elegidos cuidadosamente tomando como base las competencias requeridas en el perfil de puesto de la vacante, además de las competencias dominantes, imprescindibles o más significativas (Alles, 2003, p.180) que deberán presentar los candidatos para el puesto en cuestión.

Cabe mencionar que cada competencia debe de estar previamente definida por la máxima dirección de la empresa para que pueda realizarse la búsqueda adecuada para tal fin y en base a estas definiciones definir los perfiles de puesto y las preguntas que deberán utilizarse durante la entrevista para detectarlas, analizarlas y evaluarlas de acuerdo al nivel o grado que se requieren y sobre todo aquellas que son de esencial presencia.

Una parte importante de señalar es que siempre se deberán analizar los requisitos técnicos del perfil y una vez que se determine que el candidato los cubre podemos pasar a la evaluación de las competencias, ambos deben tenerse en cuenta para obtener un resultado correcto y exitoso de tal proceso.

El estilo estructurado es el que rige a la entrevista por competencias, la cual se diseña a raíz del previo estudio y análisis de los perfiles de puesto por parte del entrevistador, lo cual le va a permitir realizar un esquema de la entrevista que contenga preguntas específicas que puedan recabar la información necesaria para todas las áreas que se necesiten abarcar que tengan relación con el puesto y las competencias que son necesarias para éste y así utilizar tal esquema como guía para su ejecución.

Es importante mencionar que las competencias laborales pueden ser evaluadas desde diferentes métodos como son: los ejercicios de simulación utilizados en el assesment center, la entrevista por competencias, las evaluaciones de desempeño, las referencias (a través de las cuales se puede obtener información sobre los comportamientos anteriores de los candidatos dentro del contexto laboral), la entrevista por competencias y una más denominada entrevista por incidentes críticos la cual se describe detalladamente a continuación.

### Entrevista por incidentes críticos.

Este tipo de entrevista es una versión completa de la entrevista por competencias, es decir de aquí surge pero no es completamente igual a ella, los objetivos que persiguen son los mismos pero la profundidad es diferente y de igual manera el tiempo requerido para ambos participantes entrevistador y

candidato (Alles 2003). Es una entrevista estructurada que va a permitir al entrevistador evaluar a fondo las competencias laborales de los candidatos.

Es una entrevista la cual va a dirigir el profesional del área con la intervención de preguntas abiertas para ir abriendo un campo visual acerca del desempeño del candidato en sus trabajos anteriores y con ello ir generando un camino dirigido a puntos estratégicos en los cuales pueda comenzar a emplear las preguntas previamente estructuradas de acuerdo a la o las competencias que se deberán evaluar.

De acuerdo con Alles (2003) la entrevista por incidentes críticos consta de cinco partes las cuales se enumeran a continuación:

1. Introducción y exploración, experiencia y formación del individuo: en esta parte se utilizan preguntas abiertas o de sondeo para conocer al candidato respecto a su educación y la experiencia laboral que posee. Además se realiza la presentación y explicación de los fines que va a tener la entrevista
2. Responsabilidades en su actual o último trabajo (según sea el caso): de igual manera se empujan preguntas abiertas respecto al tema y se sondea el área cuestionándolo sobre las tareas que ha realizado y las responsabilidades importantes que ha tenido.
3. Eventos conductuales: aquí se solicita al candidato que describa de la manera más detallada que le sea posible de cinco a seis situaciones por las que ha atravesado dentro de su desempeño laboral, especificando que estas sean de corte positivo y negativo; es aquí donde entran los cuestionamientos referentes a las competencias dominantes que son requeridas para el puesto en cuestión, las cuales debieron ser previamente establecidas con un mínimo de cuatro preguntas para cada una de ellas, que permitan evaluar el nivel que el candidato posee de estas.
4. Sus necesidades respecto del trabajo: aquí entra en juego el concepto de motivación que tiene el candidato al ejercer su trabajo, los requerimientos que se tienen para poder realizarlo exitosamente y la manera de actuar ante los cambios imprevistos, la capacidad de adaptación a ello y las herramientas con las que les hace frente.
5. Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista: aquí se agradece al entrevistado por su colaboración con la entrevista y se le solicita que exprese las situaciones por las que atravesó y los descubrimientos que logró con ella.

Para llevar a cabo una entrevista por incidentes críticos el profesional en el área debe en primera instancia tener la preparación necesaria, el conocimiento y la habilidad para llevarla a cabo, además de informarse acerca de la persona que va a entrevistar, seleccionar un lugar adecuado en el que no haya

interrupciones y distracciones que puedan boicotear el trabajo, preparar el esquema de preguntas que utilizará durante ella de acuerdo a las competencias que se van a evaluar, estudiarlas, conocerlas y planear como las va a utilizar una vez que se encuentre en ella, además debe prevenir tomar notas durante la entrevista, grabar y poner en juego su capacidad de análisis para adecuar las preguntas de acuerdo al curso que se logre en ella.

Es importante mencionar que en el caso de la grabación de una entrevista puede ser un factor que incomode al candidato y puede desviar su atención del objetivo principal de la misma, ocasionando así un desarrollo deficiente y acarreando con ello incomodidad que no permita responder de manera libre los cuestionamientos que se le realicen; es por ello que es más recomendable que el entrevistador que lleve a cabo una entrevista de esta índole este lo suficientemente capacitado para realizarla sin la necesidad de una grabadora y únicamente haga uso de la toma de notas con el principal objetivo de obtener un mejor resultado para ambos.

Principalmente es la entrevista por competencias o en el mejor de los casos la entrevista por incidentes críticos la manera en la que se lleva a cabo la evaluación de los candidatos en este modelo de competencias laborales obteniendo de ella la mayor parte de información de manera más estructurada pero sobretodo focalizada en aquellos aspectos relevantes que las empresas que trabajen bajo un esquema de competencias laborales o que por mínimo las tengan definidas de acuerdo a su contexto empresarial requieran o estén solicitando a los candidatos que pretenden pertenecer a ellas, brindando así como ya se menciono anteriormente una evaluación de corte objetivo ya que mediante el principio de la predicción de la conducta a través de los hechos anteriores se puede anticipar o predecir las conductas que tendrán los candidatos dentro de los puestos a los que aspiran.

### **Ventajas y desventajas.**

Este modelo al igual que los anteriores presenta diferentes ventajas y desventajas en su aplicación, como principio es importante señalar que debido a su esencia que son las competencias laborales es de suma necesidad que las empresas que lo apliquen como mínimo tengan definido de acuerdo a sus necesidades, cultura organizacional y contexto empresarial aquellas competencias que las van a regir y con base a ello tomarlas como guía para desarrollar tal proceso de selección de personal.

Para que esto pueda lograrse se necesita ante todo un fuerte compromiso por parte de la alta dirección para definir o redefinir los conceptos y el enfoque que debe dársele a las competencias y con ello viene a relucir la primer desventaja, es un recurso costoso en cuanto a las horas laborales que se requiere por

parte de los altos directivos, el personal de recursos humanos, en el caso de que exista la participación de una consultora o en su defecto la contratación de una para llevar a cabo toda una reestructuración de la empresa y sus especialistas, y así poder realizar con éxito su aplicación.

Otra de las principales desventajas que este método genera para las empresas es que se requiere de uno o varios entrevistadores lo suficientemente calificados para realizar este tipo de entrevistas, es decir un entrevistador con escasa experiencia en la materia de la entrevista es difícil que afronte con éxito una entrevista de esta índole, ya que demanda una capacitación para poder introducir en el momento más preciso las preguntas correspondientes al formulario que se estableció previamente. Sin embargo es de común conocimiento por los especialistas en el área que el esquema o formulario no lo es todo para obtener éxito en ella, se necesita además de saber en qué momento realizar una de las preguntas pertinentes a las entrevistas, analizar lo que el candidato está exponiendo en su discurso, interpretar las respuestas y en ese mismo momento detectar las relaciones que existen o que pueden existir con los comportamientos narrados y más aún con las competencias que se pretende evaluar.

Además es importante señalar que otra de las desventajas que esto presenta es la cantidad de tiempo que debe invertirse en la ejecución de una entrevista como ésta, en el mejor de los casos un candidato desempleado podrá brindar el tiempo para realizarla porque lo posea; sin embargo en el caso de las promociones de puesto dentro de las empresas para lo cual también tiene lugar un proceso de selección de personal, es necesario retirarlo de sus actividades cotidianas que ejerce en el puesto actual y eso también genera un desajuste a nivel organización ya que se puede estar cubriendo una tarea como lo es la entrevista para la selección pero se está descuidando el puesto al que actualmente pertenece el postulante.

Por último pero no menos importante y a modo de resumen de las desventajas expuestas anteriormente esta el costo que genera el proceso de selección para la organización si se suma tanto el tiempo expresado en horas de trabajo, la remuneración de las mismas, la posible contratación de consultores externos y sobretodo la inversión en tiempo que se realiza para la estructuración de todo un sistema de competencias en el caso de que no exista dentro de la empresa que pretende poner en marcha tal modelo de selección.

Sin embargo las ventajas que genera un modelo como este son también de gran valor, ya que como inicio se obtiene una evaluación de corte más objetivo que permita que los resultados obtenidos de tal proceso tengan un mejor desempeño y se logre una mayor eficiencia en los empleados que han sido seleccionados mediante este modelo.

Además de que estandariza por nombrarlo de alguna manera la tarea que realiza el o los entrevistadores involucrados en el proceso, ya que mediante el formulario de preguntas, la definición de las competencias a nivel empresarial y el entrenamiento de los mismos para llevar a cabo dicha labor, se está manejando un lenguaje común.

Se evalúa de la misma manera a todos los candidatos, con lo que se espera que los resultados obtenidos de ello se vean libres de interpretaciones personales por parte de los entrevistadores, prejuicios e incluso preferencias con tendencias subjetivas que boicotearían los esfuerzos realizados.

Su mayor fortaleza es que a través del tipo de entrevista que realiza se evalúa a los candidatos de acuerdo a situaciones reales que ya han acontecido en el pasado y las respuestas que van generando a las preguntas planteadas pueden irse comparando con los comportamientos deseados de acuerdo a lo que previamente ha establecido la empresa.

Es un modelo que como se menciono anteriormente trata de implementar con objetividad el proceso de selección de personal con la intención de obtener al personal mejor calificado para el puesto con la convicción de generar empleos para las personas capacitadas para afrontar los cambios que la realidad actual demanda incluyendo todas sus exigencias.

## **Capítulo 3.**

**Análisis de las similitudes y diferencias de las técnicas,  
estrategias e instrumentos para la Selección de  
Personal.**

Una vez revisados los cuatro modelos más utilizados para el proceso de selección de personal dentro de las empresas, es hora de pasar al análisis de cada estrategia expuesta, tomando en cuenta las técnicas y los instrumentos que estos ponen en práctica para llevarlos a cabo.

Es de común conocimiento que cada empresa va dirigiendo sus esfuerzos de acuerdo a su cultura organizacional por la cual se rige, sin embargo existen factores comunes que han ido permaneciendo en ellas a lo largo de los años; es por ello que el presente capítulo se dedica a analizar de manera individual todo lo expuesto en el capítulo anterior con el objetivo de aterrizar de acuerdo a las exigencias actuales del mundo laboral y las capacidades que los seres humanos han adquirido en esta área para poder empatar de la mejor manera ambos intereses y generar con ello mayor eficiencia tanto a nivel organizacional como a nivel individual.

Para ello, es importante tomar en cuenta las variables que se han venido mencionando desde el inicio del trabajo que son los niveles jerárquicos, la cultura organizacional, el giro de la empresa y el sector poblacional al que van dirigidos los esfuerzos del proceso de selección y en base a ello, determinar cómo poder darles un mejor uso.

Siguiendo el orden en el que fueron expuestos los modelos de selección durante el capítulo anterior, ahora se expone en la tabla 3 las técnicas e instrumentos utilizados y cuáles de estas tienen en común los diferentes modelos tomando en cuenta las fortalezas o mejor dicho lo que caracteriza a cada uno de ellos.

A continuación de la tabla, se expone un análisis individual de éstas haciendo a un lado el modelo en el que son empleadas, con la principal finalidad de exponer la utilidad que tiene su uso, retomar las ventajas y desventajas de cada una de ellas respecto a los niveles jerárquicos que es lo que principalmente caracteriza la distinción de un proceso de selección.

Dichos niveles se refieren a:

- a.** Operativos.
- b.** Supervisores de producción y auxiliares especializados.
- c.** Mandos medios.
- d.** Asistentes de dirección.
- e.** Altos mandos y directivos.

**Tabla 3. Técnicas e instrumentos característicos de los modelos de selección de personal.**

<b>Modelo</b>	<b>Tradicional</b>	<b>Por objetivos</b>	<b>Assesment Center</b>	<b>Competencias laborales.</b>
<b>Fundamento teórico.</b>	Conductual (rasgos de personalidad, psicometría)	Conductual situacional	Cognitivo/ Conductual	David McClelland: Teoría de las necesidades/Motivación.
<b>Técnicas</b>	Entrevista. Evaluación técnica. Evaluación Psicológica. Encuesta socioeconómica. Evaluación médica.	Solicitud ponderada y su sistema de calificación. Entrevista estructurada.	Simulación. Entrevista semi-estructurada.	Entrevista por competencias laborales. Entrevista por incidentes críticos. Evaluación psicotécnica.
<b>Instrumentos</b>	Tests psicométricos. Examen médico. Tests de personalidad. Instrumentos de medición técnica.	Ficha de puesto. Prueba de conocimientos: técnicos y habilidades. Registro de observación.	Ejercicios de simulación. Observación directa.	Formulario de preguntas para entrevista. Diccionario de competencias. Tests psicotécnicos.

### **3.1. ¿Cómo y cuándo utilizarlas? Las ventajas y las desventajas de su uso de acuerdo al nivel jerárquico.**

**ENTREVISTA:** en esta técnica existen diferentes tipos de entrevista de acuerdo a la ejecución con la que se lleva a cabo; recordemos que durante el segundo capítulo se expuso la diferencia en cuanto a la estructura que debe llevarse a cabo (estructurada, semi estructurada, abierta y/o mixta).

Es de suma importancia no descartar esta técnica para ningún tipo de selección de personal ya que se debe tener un primordial interés por parte del entrevistador en contraer una interacción directa con todos los candidatos, independientemente del nivel al que va dirigido, el tipo de población que está participando en la selección, el giro de la empresa que está seleccionando personal y dentro de cualquier cultura empresarial, ya que mediante ello se puede obtener una amplia gama de información a través de la cual conocer al candidato. Es así como esta técnica tiene gran peso en el proceso de selección

ya que de acuerdo a lo expuesto en las páginas anteriores en todos los modelos expuestos tiene lugar en algún momento de ellos.

- a. Operativo: una de las principales ventajas que se suscita en este nivel es que se obtiene una interacción directa con el candidato a través de la cual se puede obtener una perspectiva cercana de las expresiones no verbales que caracterizan a cada sujeto, la interpretación de esto puede ser de gran utilidad para detectar factores que impidan al candidato tener un desenvolvimiento adecuado dentro del puesto, aspectos que van más allá de la ejecución mecánica de algunas tareas que sean indispensables de ejecutar y tal información servirá como guía para establecer el tipo de relación que deba llevarse con él además del trato que deba dársele.

La principal desventaja es que por lo regular las personas que pertenecen a este nivel se caracterizan por su timidez, poca experiencia y habilidad respecto a las entrevistas de selección, para lo cual el entrevistador deberá tener la preparación suficiente para hacer uso de diversas estrategias que lo ayuden a obtener en corto tiempo la información necesaria del candidato para saber si es apto o no para seguir dentro del proceso. Unido a esto se presenta la otra desventaja, debido a las características personales de los candidatos para este nivel es importante realizar una entrevista muy bien estructurada, capaz de que mediante preguntas específicas o cerradas pueda obtener más allá de respuestas monosílabas sin la necesidad de incomodar al candidato. Todo esto se puede lograr de acuerdo al manejo que le dé el profesionalista del área y la capacidad de hacer sentir al candidato plena confianza para que tenga la apertura de contestar sin temor y que las respuestas contengan la información necesaria. Por ello debe ser de corta duración pero plenamente concisa y eficiente para obtener un resultado satisfactorio, para lo cual sale a la luz una ventaja que es que el entrevistador debe conocer lo básico acerca del puesto para poder ejecutar esta entrevista, sin la necesidad de tener un amplia preparación en materia del puesto, basta conocer perfecta y estrictamente el perfil para hacer los cuestionamientos pertinentes.

- b. Supervisores de producción y auxiliares especializados: para este nivel de puestos se cuenta con la ventaja de que la interacción puede ser mayor que en el caso anterior, pues son personas que están más acostumbradas al trato con otros y cuentan con mejor preparación para enfrentar una entrevista un poco más prolongada. La principal ventaja se refiere a que mediante un diálogo entre el entrevistador y el candidato puede obtenerse una amplia gama de información referente a los aspectos estrictamente de trabajo y del trato con las personas.

Una de las desventajas es que debido a que el diálogo es un poco más amplio puede desviarse la información que está brindando el candidato de aquello que en realidad el entrevistador tiene que saber, para lo cual se requiere una persona con experiencia al respecto y un muy buen manejo de entrevista ya que se considera importante poder indagar lo suficiente para detectar aquellas conductas que no son expresadas mediante el argumento y que pueden estar directamente relacionadas con el desempeño de su trabajo.

Otra de las ventajas que trae consigo dicha técnica en este nivel es la facultad que tiene para poder observar directamente la expresión verbal del sujeto, la secuencia de sus ideas, la lógica de su diálogo y evaluar a través de ella dichos factores.

- c. Mandos medios: conforme se va ascendiendo de nivel la técnica de la entrevista tiende a ser más profunda y un poco menos estructurada. Una diferencia notable es que los cuestionamientos aquí deben ser de corte semi estructurado en los cuales los candidatos puedan sentirse libres de expresar todas las ideas que vienen a su mente al preguntarles algo respecto a sus conocimientos y habilidades.

La desventaja en este nivel es que debido a que se realiza un mayor número de actividades que involucran no solo aspectos técnicos e intelectuales, sino también de actitud es imprescindible la presencia de un entrevistador lo suficientemente preparado para confrontar al candidato en aquellos aspectos que argumente caracterizan su proceder dentro del trabajo y además poner especial atención en ello y que deberá complementarse más adelante con las otras evaluaciones para ir generando un buen reporte para la decisión final.

Es de gran riqueza y utilidad el uso de dicha técnica ya que va generando en el entrevistador una perspectiva más amplia del candidato y genera una gama de información de la cual podrá hacer uso más adelante del proceso de selección.

- d. Asistentes de dirección: para este tipo de puestos, la entrevista tradicional requiere de una adaptación de la técnica que se vea complementada por un enfoque que refuerce los aspectos más profundos de evaluar. Sin embargo la principal ventaja al igual que en los otros niveles es la interacción directa con el candidato lo que deja como resultado un previo conocimiento de las características de personalidad que posee así como las habilidades y actitudes que dice tener ante ciertas situaciones.

En estos niveles el entrevistador debe ser una persona completamente capacitada y experimentada en la materia de entrevista, ya que la profundidad y duración de esta es mucho mayor a las anteriores lo cual puede representar una desventaja para las empresas que no cuenten con el personal calificado para llevarlo a cabo. De ser este el caso, difícilmente podrá obtenerse una ejecución adecuada de la misma y no se tendrá éxito en el resultado de ella, ya que la recopilación de la información será un tanto vaga e inconsistente para poder tomar como referencia para otro tipo de evaluaciones.

Es importante que el entrevistador tenga perfecto dominio de las tareas que caracterizan al puesto, pero más aún de aquellas que pueden surgir de imprevisto, por lo que es recomendable la participación de los altos mandos en la selección de este personal lo que genera una desventaja debido a que en ocasiones el tiempo existente no es el suficiente, sin embargo es lo más conveniente para que el resultado sea benefactor para la empresa misma.

- e. Altos mandos o directivos: la selección de este tipo de personal es una de las más delicadas debido al grado de responsabilidad y el índole de las actividades que deben realizar. Como principal desventaja de la entrevista es la necesidad de un personal especializado en la materia del puesto que se está seleccionando o en su defecto la contratación de un consultor que posea la preparación necesaria para enfrentar una entrevista de esta índole, lo que a la empresa le genera mayor costo, pero el beneficio que obtenga puede ser de gran utilidad para el desarrollo próximo de su empresa a raíz de incorporar a un elemento de alta calidad a sus filas de colaboradores.

Una entrevista a profundidad en estos niveles debe ser complementada con todas las evaluaciones extras posibles, para tener todos los elementos necesarios para argumentar porque el candidato elegido es la persona que se considera más apta para la cobertura de la vacante dentro de la dirección de la empresa. Por lo regular este tipo de puestos son cubiertos por aquellas personas que debido a su desempeño laboral dentro de la misma empresa ha generado los conocimientos, valores, actitudes y potencial necesario para adquirir un puesto de tal magnitud, lo que representa para la empresa y el uso de la técnica de la entrevista una ventaja ya que mediante la recopilación de las evaluaciones anteriores se puede ir generando el esquema de la entrevista que se va a aplicar con la ventaja de poder direccionarla específicamente a aquellos aspectos que dentro del nuevo puesto son necesarios como extras de lo que él ya conoce y sabe hacer.

Sin embargo deberá verse complementada por el uso de otras técnicas las cuales pueden incorporar y adecuar a la ejecución de esta, como es la entrevista por incidentes críticos que se apega más al tipo de cuestionamientos que debe hacerse respecto a las actividades a realizar por el puesto.

Es así como debe hacerse uso de dicha técnica para poder evaluar de manera directa y cubriendo una responsabilidad por parte del entrevistador a través de un esquema estructurado mediante el cual además de los discursos que puedan brindar todos los candidatos pueda observar de manera directa más allá de las respuestas, dicha técnica sirve para obtener una interacción directa con el mismo en la cual se podrá observar su lenguaje no verbal con el que brinda mucha información un tanto disfrazada que con una buena interpretación de ello se podrá obtener un resultado más completo siempre y cuando sea ejecutada con responsabilidad, ética y sobre todo profesionalismo. En lo que se refiere a cuándo debe utilizarse esta técnica, lo más conveniente es que se ponga en práctica una vez que ya se haya corroborado que el candidato cubre con la parte de la evaluación técnica que se expone a continuación.

**EVALUACIÓN TÉCNICA:** esta herramienta es requisito indispensable en todos los niveles, tipo de empresa y población a la que sea dirigida, ya que se seleccionan personas para cubrir un puesto cuya esencia es el cumplimiento de determinadas actividades que requieren de ciertos conocimientos específicos y dominio de ellos. Es por ello que en cualquier tipo de selección que se realiza existe un apartado en el que tanto el encargado de la selección como el jefe o supervisor del puesto en cuestión deben involucrarse para conocer claramente que es lo que se va a evaluar.

Para esto es necesario que cada empresa de acuerdo a las necesidades que requiere genere los instrumentos o herramientas con las que los candidatos serán evaluados de manera técnica; es muy diferente lo que cada candidato puede exponer que es capaz de hacer o conocer a aquello que en realidad hace. Llevarlo a la práctica a través de concretas evaluaciones puede ser de gran utilidad para que las organizaciones corroboren que determinado candidato es óptimo para seguir adelante durante el proceso.

El momento en que puede y debe ser utilizada esta técnica regularmente es al inicio del proceso de selección, una vez que el Currículum Vitae sea seleccionado de entre todos los postulantes para el puesto debe tener lugar la aplicación de esta evaluación, ya que de nada sirve invertir tiempo y esfuerzo por parte de ambas personas (tanto candidato como entrevistador) en un largo proceso del cual no se está cubriendo el principal requisito.

Existen personas que cuentan con las características básicas que el puesto requiere, (un ejemplo muy común sobre todo en los dos primeros niveles es la preparación académica suficiente), pero cuentan con poca experiencia lo que puede convertirlos aparentemente en candidatos no aptos para el puesto; es aquí donde entra la visión de desarrollo que tiene la empresa para sus empleados, existen puestos que pueden generar gran aprendizaje para una persona si la empresa cuenta con mentores y coaches lo suficientemente aptos para desarrollar esta tarea y con ello generar elementos valiosos que desempeñen una buena labor dentro de la empresa.

Aquí es donde se puede encontrar una variante en cuanto al peso que debe darse a la evaluación técnica dentro del proceso de selección cuando se tiene candidatos de esta índole y evaluar otros aspectos referentes a que tan aptos pueden ser para formar parte del coaching y mentoring tan nombrado hoy en día en las empresas, (un ejemplo muy básico en la actualidad son los nombrados becarios) y con ello ir generando dentro de las mismas el personal óptimo para un futuro en el que se pueda hacer uso de ellos para otros puestos. Es importante mencionar que este tipo de casos suele darse con mayor frecuencia a nivel intermedio, pero sobre todo con un sector poblacional que ha adquirido un mayor nivel académico, pero no se descarta la posibilidad que un operario que recién tenga la intención de entrar a trabajar no cuente con la experiencia laboral previa necesaria que le haya dejado la facilidad de manejar las técnicas que se requieren para desempeñar un puesto, tal vez se tenga el o los conocimientos teóricos pero nunca se hayan llevado a la práctica y es aquí donde con regularidad los jefes directos del puesto ejercen este papel y desarrollan al trabajador en un periodo de tiempo establecido por la empresa para no frenar el curso que se debe alcanzar en la productividad de la misma.

De cualquier manera es importante corroborar que al menos la preparación previa que tiene el candidato ya sea de corte académico o de algún otro tipo, este directamente relacionado con las necesidades y características que el puesto requiere, estas no deben despegarse de objetivo principal del puesto y deben permanecer en estricta concordancia para poder desarrollar las habilidades necesarias para adquirir las técnicas que se están buscando y con ello no erradicar la decisión que se tome respecto al proceso de selección.

- a. Operativo: en este nivel la evaluación de tipo técnico tiene como principal ventaja obtener mediante una serie de instrumentos previamente contruidos una medición y evaluación de los métodos que son ejecutados por el o los candidatos ya que la mayoría de actividades a este nivel son mecánicas y de ello dependerá en gran parte el éxito que sea alcanzado por el candidato dentro del puesto.

La desventaja primordial es que en caso de hacer un mal uso de esta técnica puede ser contraproducente para el trabajador y para la empresa misma, ya que de no evaluar correctamente las capacidades reales de los candidatos, podemos asignar un trabajo que no sea el adecuado para la persona y que esta no tenga los conocimientos necesarios para sacar adelante el puesto.

Es de suma importancia que una vez cubierta esta parte técnica, no se descarte ningún otro tipo de evaluación mediante la cual se puedan complementar los factores que serán requeridos además de los de tipo técnico, ya que este tipo de evaluación es conveniente aplicarla para saber si se cumplen con los requisitos indispensables, pero el defecto que posee es que no evalúa otro tipo de características que también son requeridas para algunos puestos de acuerdo al trabajo que deberá desarrollarse dentro de la empresa independientemente del nivel.

- b. Supervisores y auxiliares especializados:** para este nivel sigue teniendo gran peso el aspecto técnico, ya que en su mayoría las actividades que realizan requieren de una buena mecánica y manejo adecuado de los procedimientos que se deben llevar a cabo para realizar las actividades que caracterizan al puesto.

De acuerdo a las ventajas que genera el conocer a fondo la parte de la técnica que manejan los candidatos para desempeñar ciertas labores características del puesto, existe una parte de desventaja que se refiere a la manera en que pueden cerciorarse los entrevistadores de que tan real es lo que el candidato puede hacer, porque conforme se va incrementando el nivel los instrumentos pueden ir siendo más subjetivos que objetivos de acuerdo a lo que las tareas requieren de ellos.

La evaluación técnica en ocasiones es difícil de medir de manera cuantitativa, ya que una de las principales desventajas es que no existen los instrumentos suficientes para poder evaluar los aspectos correspondientes a cada tipo de puesto. Por lo que para ello se requiere de la participación de especialistas en el desarrollo de algún tipo de instrumento que pueda medir todas aquellas técnicas y el grado en el que se poseen de manera objetiva y cuantitativamente.

- c. Mandos medios:** en el caso de los mandos medios, la evaluación técnica va reduciendo la cantidad de aspectos técnicos o mecánicos a evaluar, por el contrario va incrementando factores que requieren de otro tipo de evaluación y debido a la clase de actividades, los instrumentos se van agotando para la medición de este aspecto lo que representa una gran desventaja.

El uso de la solicitud ponderada dentro de esta fase del proceso de selección puede ser de gran utilidad para todos los niveles, pero sobretodo complementar aquellos instrumentos o escalas de medición que han sido creadas por las mismas empresas para tener una visión un tanto más objetiva y estructurada de este rubro.

La gran ventaja de aplicar una evaluación técnica es acreditar en el candidato los requisitos mínimos para el puesto y de no ser así no invertir tiempo en alguno de ello que en el caso de brindarles una oportunidad de cualquier manera no cuentan con lo estrictamente necesario para poder desarrollar las habilidades que en estos niveles ya son requeridos.

- d. Asistentes de dirección: en este nivel la evaluación técnica se reduce un poco de acuerdo a la concepción que se tiene de que en cuanto se va ascendiendo de nivel los aspectos técnicos van reduciendo en grado de que las exigencias en cuanto a las competencias laborales se refieren van aumentando, pero no por ello se quiere decir que no se requiere. Es por ello que las evaluaciones se van transformando en un carácter más integral; es decir, la ventaja de aplicar una evaluación técnica a los candidatos de este nivel es que es más ágil debido a que los postulantes para este tipo de puestos ya han acreditado con anterioridad de acuerdo a su experiencia y desempeño los aspectos más relevantes y necesarios del puesto.

La desventaja existente es que en estos casos dicha evaluación debe ser más específica pero con la necesidad de abarcar todas las responsabilidades que se tiene y por ello debe ser más detallada pero sobretodo exige una complementación de la misma.

- e. Altos mandos y directivos: como se ha expuesto es importante tomar en cuenta que conforme se va ascendiendo dentro de un organigrama de cualquier empresa, los candidatos para este tipo de puestos tienen conocimientos más profundos acerca del área para la cual se postulan, por lo que los evaluadores deben contar con la preparación y conocimientos necesarios para establecer firmemente los criterios que la avalen, de manera que para su aplicación se requiere de un personal más calificado para realizarla como son los consultores.

La gran ventaja que se expone en este nivel es que los postulantes para estos puestos pueden surgir de los mismos empleados que ya laboran dentro de la empresa y en el caso de las promociones de puesto ya se tiene como antecedente los resultados obtenidos en el pasado y agilizan

tal evaluación centrándose únicamente en los conocimientos y técnicas extras que se solicitan para tal puesto.

**EVALUACIÓN PSICOLÓGICA:** este tipo de evaluación suele ser un tanto tediosa para los candidatos e incluso tienden a tacharla de absurda, ya que con regularidad no se entiende cual es la relación que existe entre una prueba de corte psicométrico o psicológico con las actividades que caracterizan al puesto. Por ello es de vital importancia la manera en que se maneje esta parte de los procesos de selección ante los candidatos que estén participando en el.

En primer lugar es conveniente mencionar que no debe abusarse del uso de ésta técnica, ya que en ocasiones los resultados obtenidos en ella sin tener el respaldo de otra técnica como la entrevista, pueden ser un tanto vagos y sobretodo efímeros, ya que el uso de este tipo de pruebas va mucho más allá de una buena o mala aplicación, lo verdaderamente importante en esta técnica es la interpretación que se hace de ello, pero sobre todo el hecho de sustentarla y complementarla con la información adquirida de manera directa mediante el discurso del candidato, la observación directa y el análisis de todo lo que involucra tal proceso.

Como inicio es importante recalcar que para el uso de esta técnica y los instrumentos que esta conlleva es imprescindible la participación de un psicólogo, quien además de ser un profesional de la conducta una de sus mayores fortalezas es que tiene la preparación académica y el conocimiento necesario para llevarlo a cabo de la manera correcta y profesional; sin embargo en la actualidad con el avance tecnológico y cibernético que se ha tenido existen software diseñados para la calificación de esta pruebas, lo que resta la riqueza que se puede obtener de una aplicación tradicional ya que con el software se pierde la observación directa del candidato a la hora de ejecutarla.

Además las pruebas que son estandarizadas y han respondido a este tipo de software, son aquellas que miden aspectos referentes a la inteligencia y sus factores, en las cuales lo que se realiza es ubicar al sujeto en el rango correspondiente a su puntaje, dejando afuera todo tipo de pruebas proyectivas o de personalidad las cuales son utilizadas sobre todo en niveles medios y directivos en donde se deben evaluar diversos rasgos que generan gran importancia además de trascendencia en cuanto al comportamiento del candidato lo cual puede servir de gran ayuda para visualizar los posibles comportamientos que estos desaten.

Como ya se mencionó durante el segundo capítulo, existe una gran variedad de pruebas psicológicas de las cuales se hace uso en los diferentes procesos de selección de personal, sin embargo se sabe que actualmente existen otras técnicas que se emplean con la cuales se ha ido relegando un poco su uso, aspecto que se pretende defender pero sobre todo aclarar que no es una

técnica obsoleta, sino todo lo contrario puede ser de gran utilidad siempre y cuando se le brinde un uso adecuado pero más que ello no se abuse de ella y se tenga la plena convicción de que no cualquiera puede brindar una correcta interpretación de los resultados obtenidos.

¿En qué momento puede hacerse uso de ella?, una vez que se haya obtenido un resultado satisfactorio de la parte técnica, se haya realizado por lo menos una entrevista y se haya detectado en el candidato características óptimas para seguir en el proceso puede realizarse una evaluación psicológica cuya amplitud y profundidad variará de acuerdo al nivel al que se dirija. Es importante tomar en cuenta que para la aplicación de este tipo de instrumentos es necesaria la presencia de un profesional que domine en manejo de los mismos, para que ante el surgimiento de cualquier duda esta pueda ser aclarada y no perturbe el desarrollo de su ejecución.

Es importante mencionar que existen empresas que no utilizan este tipo de evaluación, debido a que dentro de su cultura organizacional y sus procesos establecidos previamente no figura el uso de las pruebas psicométricas ya sea por atender al aspecto de la discriminación, o simplemente prefieren basar sus decisiones en técnicas de corte más objetivas ante su percepción. Sin embargo para aquellas que utilizan esta técnica es importante mencionar que como principio el nivel jerárquico va a ser una variable que determine la cantidad y el tipo de instrumentos que deban utilizarse para evaluar desde este punto los aspectos necesarios para desempeñar los puestos.

Las baterías psicológicas deben ser estructuradas de acuerdo a los niveles y sectores poblacionales que van dirigidos, tomando en cuenta la capacidad de entendimiento que los candidatos puedan tener de los instrumentos, pero sobretodo la funcionalidad e importancia que tendrá el aplicar dichos instrumentos; en ocasiones no es muy conveniente invertir demasiado tiempo y esfuerzo por parte del candidato y del evaluador en aspectos que no son relevantes para el desempeño del trabajo. Además se debe tomar en cuenta que en el caso del nivel operativo que es en el que se presenta mayor índice de rotación el hecho de evaluar a fondo la personalidad no va a ser un factor influyente que dé como resultado disminuir tal índice.

Por ello, lo más recomendable en el caso del nivel operativo es integrar una batería que contenga un instrumento para medir inteligencia, pero darle más peso a los instrumentos de rendimiento y habilidades que midan el dominio que posee sobre las actividades que se requieran para su puesto lo cual va a brindar un toque científico a la evaluación técnica que se le realizó previamente y será la manera de comparar y corroborar los resultados obtenidos y observados con anterioridad durante el proceso.

En el caso de los niveles intermedios es conveniente realizar un tipo de evaluación un poco más detallada, abarcando aspectos referentes a los rasgos de personalidad que se requieren para desempeñar el puesto en cuestión sin hacer un mal uso de los instrumentos y sobre todo no saturar al candidato con una serie de preguntas que se repitan y que tienden a fastidiarlo obteniendo como resultado respuestas que pueden sesgar los resultados, es suficiente con evaluar mediante un solo instrumento que atienda cada uno de los aspectos a evaluar. Es evidente que esta batería va a ser más amplia ya que debe existir la evaluación pertinente para: inteligencia, personalidad, aspectos técnicos y destrezas, habilidades e incluso las competencias laborales. Todas estas al igual que en lo anterior se verán complementadas con los resultados de la entrevista realizada previamente y la evaluación técnica.

En el caso de los altos directivos es conveniente dar más peso a otro tipo de técnicas en las que pongan en juego su desempeño, es importante corroborar mediante el uso de instrumentos psicológicos lo que han expresado ser capaces de hacer o características que poseen. Aquí es de vital importancia evaluar la personalidad y las competencias que poseen tales como el liderazgo ya que debido al tipo de labores y desempeño que tendrán en el puesto es la herramienta principal de la que van a hacer uso dentro del puesto. De igual manera no hay que exagerar en esta evaluación ya que el uso de ella es representar de manera científica o estandarizada las características expresadas por el candidato durante sus otras evaluaciones.

- a. Operativo: la estructuración de las baterías psicométricas para este nivel se basa en el interés por el conocimiento de las habilidades de tipo técnico y mecánico a través del uso de instrumentos que permiten tener como principal ventaja la medición y cuantificación de las habilidades referentes a las tareas que caracterizan este tipo de puestos.

Dentro de las desventajas que se encuentran ligadas a la aplicación de una serie de pruebas, es el sector poblacional al que van dirigidas, pues no hay que perder de vista que dentro de estos niveles se pueden encontrar personas que debido a la escasa preparación académica no cuenten con los recursos intelectuales suficientes para responder una batería de larga extensión. Es por ello que se debe tener especial cuidado en no saturarlos con pruebas cuya comprensión no sea del todo sencilla para ellos.

Basta con una batería cuyo interés primordial sea evaluar de manera práctica y ágil los conocimientos que los candidatos reporten tener, las habilidades y destrezas básicas para ejecutar las tareas del puesto y algún aspecto que la empresa considere de vital trascendencia para que puedan ocuparlo generando así una evaluación de tipo psicotécnico que

permita que los candidatos no pongan tanta resistencia a realizarlos considerando absurda su ejecución lo cual también representa una desventaja.

- b. Supervisores y auxiliares especializados: las personas que aspiran a los puestos que pertenecen a este nivel, son candidatos con una mayor preparación académica, por lo que el nivel de exigencia para ellos es más elevado y permite al evaluador que se aplique una batería un poco más extensa sin desapegarse de la esencia del puesto.

Es decir una de las ventajas que se obtiene al realizar una evaluación psicológica a este nivel, es la posibilidad de poder detectar mediante la aplicación de diferentes tests una serie de aptitudes y habilidades que además de los que se requieren pueden representar fortalezas que permitan desarrollar durante la ejecución de un puesto en este nivel con la intención de no estancarse allí, sino por el contrario tener elementos lo suficientemente capacitados para desempeñar un puesto por ahora, y que a la larga la empresa cuente con el personal que posee un buen potencial para los programas de desarrollo y crecimiento laboral dentro de las empresas.

Dicha cuestión debe manejarse con mucho cuidado y discreción por parte de los evaluadores y profesionistas en el área, pues una desventaja que se podría obtener de un mal manejo de tal información es el hecho de hacer creer al personal que tiene asegurado un lugar a largo plazo, es una ventaja que se ve reflejada para la empresa, no para el candidato. Se trata de obtener una evaluación un tanto científica de todas las características que se están evaluando en el momento de la selección.

Como tarea de supervisión es imprescindible el manejo de factores como liderazgo y manejo de personal, como una de las responsabilidades características del puesto, para las cuales existen instrumentos especializados para su medición lo cual va a ser de gran ayuda para el encargado de la selección para complementar desde la perspectiva de la psicometría aquellos aspectos observados dentro de la entrevista y tener un amplia gama de información cualitativa y cuantitativa para sustentar los reportes finales y la toma de decisión respecto al candidato.

- c. Mandos medios: en cuanto a este nivel, la evaluación psicológica va abarcando más áreas en las que se debe tomar en cuenta además de los aspectos técnicos, todo aquello que va más allá de la ejecución mecánica de las tareas del puesto. Es importante tomar en cuenta que

las funciones de los puestos de estos niveles requieren de habilidades y aptitudes que se van generando con la formación integral del candidato y que se ven reflejadas en una evaluación más profunda de la personalidad de cada sujeto.

La principal ventaja que nos brinda la evaluación psicológica dentro de este nivel es que a través de ella se pueden detectar características que serán de gran utilidad conocer para poder evaluarlas mediante el uso de otras técnicas y como poder predecir las conductas que puedan tener lugar en un futuro si es él el candidato seleccionado para cubrir la vacante.

Una de las desventajas que presenta este tipo de evaluaciones es que para que sean totalmente fidedignas las interpretaciones de los instrumentos utilizados se requiere de la presencia y colaboración de un psicólogo que sea quien ejecute tal interpretación, de no ser así la técnica de la evaluación psicológica pierde profesionalismo y objetividad, con lo que por consecuencia se pierde credibilidad en ella.

Otra desventaja es la que tiene lugar ante los candidatos que dominan las pruebas debido a tantas ejecuciones que han hecho de las mismas, esto nos dirige a reafirmar la necesidad de alternar tal técnica con otras y no abusar del uso de esta dentro de los procesos de selección.

- d. Asistentes de dirección: como primer observación hay que especificar que las pruebas psicológicas y psicométricas deben intercalarse con el objetivo de obtener una evaluación integral.

En este nivel el aspecto de la personalidad y las competencias que se deben poseer para ocupar sus puestos, toman fuerza dejando atrás la parte de las habilidades mecánicas o intelectuales que se tiene. Es por ello que la principal ventaja que tiene la aplicación de una evaluación psicológica a estos niveles cuenta con una amplia gama de instrumentos para lograrlo.

Un suceso que surge en este nivel es que los candidatos se encuentran más familiarizados con este tipo de evaluaciones; sin embargo, existen tanto ventajas como desventajas al respecto. En primer lugar al encontrarse familiarizados con ello, la resistencia que pueden poner ante tal evaluación puede verse disminuida por lo que la ejecución será más ágil lo cual puede tomarse como una ventaja; pero, por otro lado se encuentra como desventaja que puede que los candidatos manipulen los instrumentos ante lo cual la presencia de un psicólogo del área es indispensable para poder detectarlo y no dar por hecho que los

resultados obtenidos son completamente fidedignos y basar por completo una decisión en ellos.

- e. Altos mandos y directivos: en el caso de los altos mandos las pruebas para ellos representan un recurso obsoleto, debido a que su convicción les dicta que si han llegado hasta donde están es porque saben hacer bien las cosas, lo que genera una gran desventaja para la aplicación de esta evaluación, debido a la resistencia que ponen para su ejecución.

El uso de este tipo de herramientas en estos niveles sirve más que nada para corroborar todo aquello que han externado poseer dentro de las entrevistas en las que han participado.

Aspectos como la personalidad, las actitudes y competencias que se requieren en estos puestos deben poseerse en alto grado por lo que los famosos tests son el instrumento perfecto para corroborar pero sobretodo medir la magnitud y el tipo de habilidades que poseen para desempeñar el puesto obteniendo con ello una gran ventaja para sustentar mediante el uso de escalas y medidas estandarizadas las decisiones que deberán tomarse al final del proceso.

Como aspecto común a todos los niveles una de las grandes desventajas a las que se enfrenta el uso de este tipo de instrumentos es que son pocos los que están estandarizados en el contexto mexicano, por lo que los profesionales que los ocupan deben tener especial cuidado en el uso de los mismos, localizar bien la escala con la que se va a medir, que corresponda al sector poblacional que pertenece el candidato pero sobretodo no dejar a un lado todas las demás técnicas de las que puede hacer uso y debido al aspecto mencionado anteriormente tomar únicamente como referencia los datos obtenidos de ello y complementarlos con los resultados de las otras evaluaciones y entrevistas a las que sean sometidos los candidatos a lo largo del proceso de selección.

Para finalizar con esta técnica solo resta mencionar que uno de los principales objetivos que se tiene es la de confrontar las palabras con hechos, sin embargo es importante mencionar que a pesar de la existencia de un gran número de instrumentos para hacer uso en las evaluaciones psicológicas existe una similitud en las baterías que se utilizan dentro de las empresas que hace uso de esta técnica lo que ha dejado como resultado que algunos candidatos ya tengan un dominio de las mismas y por consiguiente la ejecución que realizan es de corte mecánico y con un toque de confianza en ello, lo cual no debe perderse de vista para evitar basar un reporte final meramente en los resultados obtenidos de dicha evaluación.

**ENCUESTA SOCIOECONÓMICA:** este tipo de técnica como inicio genera un costo elevado, lo cual la ha encasillado en la exclusividad de su uso para los puestos que pertenecen a los altos mandos, sin embargo existen puestos de tipo confidencial que exigen una investigación a fondo del entorno sociocultural en el que el candidato se desarrolle.

Una encuesta socioeconómica nunca está de más dentro de un proceso de selección ya que la información recopilada durante ella, brinda una perspectiva no solo del candidato sino de la formación que ha tenido de acuerdo al ambiente en el que se ha desarrollado, los valores que le han sido inculcados, el desempeño anterior que lo ha caracterizado en empleos anteriores y sobretodo la perspectiva de las personas que lo rodean, lo que puede ser un factor de corte subjetivo que sin embargo puede ampliar la visión del evaluador y/o corroborar tendencias de las observaciones realizadas durante el proceso.

Una evaluación socio económica puede hacerse a través de la búsqueda de referencias tanto personales como laborales, lo cual son las herramientas suficientes para obtener la perspectiva ajena al candidato mismo y generar los medios para confrontar lo que él externa y la auto-percepción, con la que tiene la gente que lo rodea (en el caso de la familia) o que lo ha rodeado en algún momento (los trabajos anteriores) y así cubrir un aspecto referente a este tipo de evaluación.

Como ya se mencionó es uno de los aspectos que a las empresas les generan mayores gastos, en el caso de que exista una contratación de alguna agencia que se dedique a realizar esta tarea, la cual lo va a realizar con una profundidad extrema según sea necesario. Es aquí donde debe entrar el criterio de las empresas según sus prioridades, acerca de cuándo utilizar esta técnica, como ya se mencionó existen puestos que debido a sus responsabilidades, cargo y actividades a realizar son candidatos a ser evaluados detalladamente en cuanto a este aspecto tal como los contadores, auditores, personal de seguridad, entre otros principalmente puestos que tengan que ver con el manejo de capitales fuertes, por lo cual es imprescindible que tenga lugar dentro del proceso de selección una evaluación profunda de esta índole.

Además otro factor influyente en este aspecto es el giro de la empresa que este seleccionando personal, por ejemplo para el sector bancario debe prevenir con este tipo de evaluación cualquier incorporación de personal a su empresa ya que perteneciendo a ella es más fácil conocer el movimiento de la misma y en dado caso de no prevenir un aspecto referente a los antecedentes del candidato pueden verse sorprendidos por ello.

De acuerdo a la importancia que tiene, dicha técnica no debe descartarse para ningún nivel jerárquico, se debe tomar en cuenta principalmente el tipo de puesto y las responsabilidades que este conlleva para adecuar tal evaluación y como método para reducir costos en ello la empresa puede generar en ella un departamento especializado en la tarea para llevarlo a cabo y tener plena seguridad de que se va a apegar y regir por su cultura.

- a. Operativo: es un recurso que en este nivel es de poca utilidad debido a que la principal desventaja que representa para las empresas es el alto costo que genera, específicamente en este nivel tiene lugar un alto índice de rotación de personal por lo que no es muy conveniente realizar una evaluación a fondo al respecto, pero es conveniente tener una noción de ello.

La ventaja que se tiene en cuanto a esta técnica, es que los antecedentes laborales y las referencias personales pueden brindar la información necesaria respecto al entorno del candidato a cubrir la vacante operativa obteniendo así aspectos básicos del entorno social, familiar y laboral en el que se ha desarrollado previamente.

Es importante resaltar la importancia que tiene el tipo de puesto que se vaya a desempeñar; existen casos como los guardias de seguridad y cajeras tanto bancarias como de cualquier otro giro de empresa pero que dentro de sus principales funciones figure el manejo de dinero, que son puestos pertenecientes a este nivel, es conveniente realizar una investigación a detalle con la ayuda de personal especializado en la materia, ya que debido al puesto que se trata es de vital importancia contrarrestar los riesgos que se corren al incorporar personal a las empresas sin haber conocido previamente aspectos referentes al entorno sociocultural y familiar del que provienen, así como las costumbres, desempeño y motivos de salida de los trabajos anteriores, con la finalidad de descartar la posibilidad de que puedan dañar a la empresa debido al puesto que ocupan.

Como método de prevención en este aspecto la encuesta socioeconómica representa una gran ventaja que puede ser una inversión a corto plazo en este nivel, pero que puede reducirse al generar dentro de la empresa un departamento con personal calificado para realizar las evaluaciones de este nivel.

- b. Supervisores y auxiliares especializados: la desventaja que representa tal técnica sobre todo en los niveles más bajos del organigrama es que genera una gran inversión económica, para puestos con alta rotación, sin embargo existen a este nivel los puestos que en realidad requieren

de una investigación profunda un ejemplo de ello son los auxiliares contables, principalmente aquellos puestos que tengan que ver directamente con el manejo de las finanzas de la empresa, así como los que tienen que ver con la seguridad de la misma y que el conocimiento amplio que ellos adquieran de la empresa puede dársele un mal uso y traer consigo consecuencias negativas.

Es por ello que de igual manera que en el nivel anterior es conveniente generar personal especializado dentro de la empresa que se dedique a esto para que pueda gozar de las ventajas que acarrea consigo una encuesta de esta índole y contrarrestar la desventaja del costo que le genera a la empresa con la finalidad de detectar a tiempo las posibles características negativas que impidan ante los ojos de las empresas incorporar a elementos con antecedentes dudosos que puedan generar una pérdida.

- c. Mandos medios: en este nivel es conveniente que todo tipo de puesto sea evaluado desde la perspectiva socioeconómica, con la primordial intención de verificar los antecedentes laborales, a través de los cuales poder adquirir una perspectiva externa y objetiva de lo que al sujeto le rodea. Además es conveniente de acuerdo a las funciones que ejerce también recabar información acerca de la perspectiva familiar y de su entorno social ya que la personalidad que se exige para este tipo de puestos se caracteriza por la presencia de factores que llevan consigo un comportamiento que puede y debe verse reflejado en otros entornos.

Una de las principales ventajas la constituye el punto anterior, que mediante la indagación del comportamiento del sujeto en otros ambientes ajenos al laboral se puede detectar con mayor precisión, los factores de personalidad que lo caracterizan. Sin embargo una de las principales desventajas es la subjetividad a la que se puede enfrentar el profesional del área, respecto a la percepción que tengan las personas cercanas al candidato; sin embargo, al igual que en el uso de otras técnicas dicha información obtenida puede corroborarse con los resultados de todas las evaluaciones a las que es sometido el candidato.

Es importante hacer mención que a partir de este nivel es de suma importancia realizar una encuesta socioeconómica detallada, ya que los cargos que se encuentran a partir de esta parte del organigrama tienen mayores responsabilidades y es importante contar con el personal adecuado para su desempeño.

- d. Asistentes de dirección: los asistentes de dirección son puestos que tienen acceso a un sinnúmero de información con la cual pueden manipular

de manera incorrecta con objetivos negativos para la empresa. Es por ello que este nivel requiere que la empresa ponga mayor empeño en el tipo de evaluación socioeconómica, familiar y cultural que se realice con el objetivo de obtener toda la información necesaria para acreditar al candidato como adecuado, responsable y sobretodo confiable para un puesto de tal magnitud.

De nuevo es importante mencionar el tipo de puestos que requieren una investigación profunda y detallada (todos aquellos que mediante un mal desempeño de sus funciones puedan generar una pérdida económica y de prestigio para la organización), lo que generara para la empresa un costo elevado que no deberá de concebir como innecesario, sino por el contrario debe establecer un buen contacto con las personas especializadas en ello, para lo cual se considera prudente contratar una organización externa que se dedique especial y exclusivamente a ello con la finalidad de que los resultados obtenidos sean totalmente objetivos y sinceros sin la manipulación de algunos datos.

Esto representa tal vez una desventaja para la empresa en cuanto a que el gasto es más elevado, sin embargo la gran ventaja que obtendrá son resultados más confiables siempre y cuando se contrate una institución con la ética y profesionalismo suficiente para ejecutar de manera objetiva tal encuesta y brinde un informe detallado y preciso de la información que recabó.

- e. Altos mandos y directivos: en este nivel con mayor razón se requiere de una investigación a detalle de cada aspecto que tenga que ver con el candidato que se postula para cubrir la vacante en la alta dirección de una empresa. Las ventajas y desventajas son las mismas que tienen lugar en el nivel anterior, por lo que las organizaciones no deben perder de vista la importancia que genera esta paso dentro del proceso de selección y no escatimar en cuidar y procurar mantener su bienestar por largo tiempo o al menos que el personal que se seleccione no sea la causa de alguna negativa dentro de su productividad por algún aspecto externo a ello.

**EVALUACIÓN MÉDICA:** el aspecto médico puede y debe enfocarse primordialmente en que los candidatos posean las características físicas necesarias para poder desempeñar su trabajo de manera adecuada sin que sufran algún accidente de trabajo que les impida realizarlo y con el tiempo le genere a la empresa un problema de esta índole.

En el caso de los puestos operarios que requieran un fuerte trabajo físico como el caso de los obreros, una vez que hayan acreditado la evaluación médica y

que esta refleje que cuentan con las características físicas para el desempeño del puesto, la empresa tiene la obligación de contar con las instalaciones adecuadas, un programa de seguridad e higiene bien estructurado, además de proporcionar el equipo de seguridad pertinente para el desempeño de las labores de dichos puestos y prevenir los riesgos de trabajo que pueden tener lugar dentro de la ejecución de las labores por parte de los trabajadores.

Para cada nivel existen exigencias de salud de distinta índole, sin embargo para el proceso de selección de personal es importante destacar la importancia de focalizar la atención en aquellas posibles debilidades físicas entendidas desde el aspecto de la salud que puedan evitar un buen desempeño, y una vez que ya formen parte de la empresa monitorearlo como un plus que pueda brindar la empresa para su personal. Es importante contar con elementos sanos que puedan desarrollar su trabajo de la mejor manera para así poder tener un bajo índice de ausentismo por enfermedad y que su productividad no se vea afectada por este factor.

El momento en que debe tener lugar dentro del proceso de selección esta técnica es una vez que ya se hayan acreditado las primeras evaluaciones que son la técnica y la psicológica con el objetivo de hacer una buena inversión como empresa en dicho candidato. Por ello es de suma importancia que durante la entrevista que se elija hacer durante el proceso de selección sea dedicada una parte de ella al aspecto de la salud, con el objetivo de comenzar a indagar al respecto y poder tener en cuenta factores de esta índole que puedan ser una amenaza para continuar con el proceso ya que puede imposibilitar al candidato a ejercer un desempeño favorable.

- a. Operativo: en el nivel operativo es de primordial necesidad ya que mediante una buena evaluación médica la ventaja que se obtiene es la adquisición de personal físicamente capacitado para ejercer las funciones necesarias del puesto, con ello se minimiza la posibilidad de adquirir para la empresa indemnizaciones por cuestiones referentes al concepto de enfermedad de trabajo, ya que este tipo nivel jerárquico son las personas que más riesgos corren al respecto debido al gran esfuerzo físico que realizan en el caso de las empresa con un giro referente a algún producto. No con esto se pretende descartar las empresas cuyo giro son los servicios, al contrario se sabe de antemano que en todo tipo de empresa existen puestos que el esfuerzo físico que se invierte en su trabajo también amerita una evaluación médica, por lo que también es recomendable hacerla.

Visualizar una desventaja que trae consigo la evaluación médica en este nivel es la parte que se refiere a la ética de los mismos candidatos e incluso de los médicos que avalan los resultados de la misma, ya que

existen personas que con la finalidad de conseguir el trabajo falsifican los datos y consiguen exámenes médicos completamente saludables que oculten verdaderos padecimientos los cuales después son utilizados con fines lucrativos. Para contrarrestar tal situación lo más recomendable es que cada empresa cuente con un departamento médico o en su defecto realice convenios con médicos u hospitales que se dediquen a valorar a los candidatos que sean enviados por las empresas con las que establecieron el convenio para acreditar y certificar con veracidad dichos exámenes y que un mal manejo de ello, no interfiera dentro del proceso de selección.

Evidentemente tal solución genera un incremento en los gastos del proceso de selección, pero a la larga es una inversión que generará grandes beneficios debido a la confiabilidad que se tendrá en el resultado obtenido de ello ya que se está contratando un servicio con la finalidad de tener un resultado certero y objetivo.

- b. Supervisores y auxiliares especializados: para este nivel las ventajas se generan a raíz de que el médico descarte enfermedades crónicas que pueden padecer los candidatos y que les imposibilite tener un rendimiento adecuado dentro del puesto, lo cual genera como ventaja para la empresa contar con candidatos que no eleven el índice de ausentismo por enfermedad y que esto no interfiera con la productividad y el curso de las labores dentro de la empresa.

La principal desventaja que esto genera es que aquellas empresas que puedan detener el proceso del candidato por una situación de ésta índole, puede correr el riesgo de ser demandada por discriminación, para lo cual deberán tener extremo cuidado en brindar los argumentos necesarios para justificar la causa por la que el candidato no puede desarrollar el puesto debido al padecimiento físico que posee. De no ser así la empresa puede verse seriamente afectada en caso de no utilizar correctamente la evaluación médica y sus resultados pueden causar grandes pérdidas sobre todo de prestigio.

- c. Mandos medios: en los niveles medios de las organizaciones, regularmente el trabajo implica poco esfuerzo físico y más esfuerzo intelectual, para lo que el examen médico se utiliza de acuerdo a lo que las características esenciales del puesto requieren en cuanto a salud.

Aquí entra en juego la relación existente entre las funciones de los puestos y lo que se requiere para lograrlo, además es de suma importancia que la empresa cuente con las instalaciones adecuadas para el desempeño de las labores. Por ejemplo hoy en día los puestos

de este nivel regularmente trabajan con una computadora, permanecen gran parte del tiempo sentadas frente a ellas, las condiciones ergonómicas son de gran importancia para contrarrestar el hecho de contraer algún accidente o enfermedad de trabajo, por lo que es conveniente que una vez que los candidatos que aspiren a estos puestos hayan acreditado la evaluación técnica, la empresa se comprometa a tener las condiciones necesarias para seguir conservando el estado de salud de los trabajadores.

- d. Asistentes de dirección: las responsabilidades que implican los puestos de más alto nivel dentro de un organigrama trae consigo una serie de actitudes necesaria para hacer frente al tipo de carga de trabajo que existe en ellos.

La evaluación médica a estos niveles debe enfocarse aún más en las condiciones de salud en que se encuentra el candidato; personas que ya tengan desarrollado algún mal que pueda desatar un fenómeno contraproducente debido a la presión y exigencia a la que son sometidos, puede no ser un candidato apto para desempeñar el puesto.

La principal desventaja en estos niveles es que el aspecto médico puede aparentemente no representar un impedimento para retener al candidato ya que ha demostrado un gran potencial en todas las demás áreas para cubrir la vacante; sin embargo aquí va a depender del riesgo que quiera correr la empresa al seguir adelante con él, ya que los elementos que se postulan para la cobertura de las vacantes de los altos niveles son un número bastante reducido en comparación con los de los niveles inferiores.

Será entonces la empresa quién decidirá si correr el riesgo y asegurar al candidato en cuanto a su salud se refiere mediante un seguro de gastos médicos lo que por supuesto ante la decisión de quedarse con él representa una inversión, o por el contrario decidir retener a otro que tenga un potencial similar y pero que no padezca algún tipo de enfermedad que puede desencadenar a la larga una pérdida.

- e. Altos mandos y directivos: al igual que en el nivel anterior, este se enfrenta a las mismas variantes de acuerdo a las exigencias de salud que son solicitadas en este nivel.

Como ya se mencionó es importante realizar una evaluación médica a cualquier nivel con la intención de descartar cualquier impedimento físico que genere una actividad discontinua que a la larga se vea reflejado en el desempeño de las labores del candidato. Dentro de este nivel existen

enfermedades características que suelen surgir a raíz de las exigencias del puesto, para lo que es necesario una vez que ya se haya integrado el candidato al puesto generar un sistema mediante el cual pueda monitorearse la salud del trabajador.

**SOLICITUD PONDERADA:** esta técnica cubre los requisitos necesarios para ser utilizada durante la evaluación técnica, la cual puede servir como instrumento perfecto para evaluar que el candidato tenga las características indispensables de acuerdo a lo estipulado en el perfil de puestos.

Debido a que se basa en las fichas de puesto que se utilizan dentro del modelo de selección por objetivos, las cuales son elaboradas a raíz de los análisis de puestos realizados previamente no se descarta su uso para ningún tipo de puesto ni giro de empresa, ya que de acuerdo a su cultura organizacional se van establecer y el sector poblacional va directamente relacionado con el nivel del puesto al que aspiran pertenecer.

Para el uso de esta, es de vital importancia que cada empresa ya sea tradicional o que trabaje bajo la gestión de competencias tenga plenamente establecido que es lo que cada puesto requiere y cuáles son los requisitos mínimos a cubrir para poder desempeñar el puesto. Sin embargo la exigencia de mayor índole para el uso de esta técnica es que cada empresa tenga perfectamente establecidos los criterios de evaluación y los grados en que cada uno de estos son requeridos por ellas integrando así un sistema de calificación propio con la finalidad de apegar la evaluación a los resultados esperados por ellas mismas.

Es evidente que el trabajo y el tiempo que las empresas deben invertir en la construcción de dichas solicitudes es extenso al principio, debido a que se deben crear perfiles de puesto especialmente diseñados para que de ellos puedan tomarse las bases exactas para la determinación de las características y los valores que deban asignarse a cada una de ellas, por consiguiente es importante tener un buen antecedente de los mismos para obtener éxito en la aplicación de esta técnica.

De acuerdo a los niveles de puesto es como tendrán lugar las actividades a evaluar, ya que no son las mismas actividades las que se desempeñan en cada puesto y es de éstas de donde derivarán las aptitudes, habilidades y conocimientos necesarios que deberán poseer los candidatos para poder cubrirlos. Por ello es importante que aquellas empresas que decidan utilizar esta técnica dentro de sus procesos de selección, dediquen tiempo y esfuerzo para clasificar a los puestos tomando como base lo anterior.

Lo más importante para su aplicación, es contar con buenos perfiles de puesto contruidos objetivamente y con una estructura que permita tomarlos como base para sacar adelante esta tarea del área de recursos humanos, con la participación de especialistas de la conducta y un buen trabajo en equipo con aquellos elementos de la empresa que dominen las tareas requeridas.

El momento en que se puede hacer uso de este recurso dentro del proceso de selección es como se mencionó al inicio, durante la ejecución de la evaluación técnica, lo que dejará como resultado una perspectiva más amplia y sobretodo objetiva de todo lo que el candidato es capaz de hacer en materia de las características indispensables para el puesto, además la observación del desempeño del candidato en este tipo de técnica va a ayudar al profesional en el área a desarrollar en base a lo observado una entrevista que se base en hechos reales que ya han sido observados del candidato durante su ejecución.

- a. Operativo: esta técnica tiene como principal ventaja que la evaluación que se consigue a raíz de su aplicación es más objetiva, gracias a la apreciación directa de los comportamientos del candidato al ser expuesto a las actividades que se estipulan dentro de la aplicación de esta técnica. El carácter técnico y mecánico de las tareas que caracterizan a este puesto facilita la aplicación de la misma en este nivel generando otra ventaja para su aplicación.

Sin embargo, para poder realizar una aplicación de esta técnica se debe contar con la descripción de puestos necesaria para de ahí tomar las referencias necesarias para la creación de tal solicitud, lo que generará una desventaja para aquellas empresas que no cuenten con ello, por consiguiente se deberá invertir el tiempo necesario para obtenerlas y de esta manera hacer eficiente su uso.

- b. Supervisores y auxiliares especializados: la solicitud ponderada genera en estos niveles la ventaja de obtener una evaluación de carácter práctico y objetivo de todos los aspectos técnicos que el puesto requiere.

Por otro lado conforme se va ascendiendo de nivel es importante tener en cuenta que los requisitos van tomando un carácter más enfocado hacia los aspectos referentes a habilidades y actitudes que deben tener lugar dentro las funciones que ejercerá el candidato en su área, lo cual puede generar una desventaja en caso de no lograr la obtención de planteamientos necesarios y escalas adecuadas para la medición de dichos factores por lo cual tendrá que complementarse con la aplicación de evaluaciones psicológicas y entrevistas dirigidas a los aspectos requeridos por las funciones del puesto.

- c. Mandos medios: en este nivel como ya se mencionó líneas más arriba, el carácter práctico de las funciones va disminuyendo obteniendo como principal desventaja la estructuración de actividades que se incluyan dentro de la solicitud que evalúen las habilidades que se ven reflejadas en la personalidad del candidato con lo que se pretende contrarrestar un poco el peso que dicha técnica tendrá dentro del proceso de selección. La ventaja es que es una buena herramienta a través de la cual se podrá ejecutar la evaluación técnica de manera objetiva y directamente en la ejecución de las tareas a resolver durante el ejercicio del puesto.
- d. Asistentes de dirección: los aspectos con mayor énfasis dentro de estos niveles son de carácter competitivo, lo cual se puede observar mediante la evaluación de las competencias requeridas para desempeñar el puesto, en estos niveles los conocimientos y habilidades referentes a las exigencias del puesto son evaluados de manera práctica mediante el desempeño que el candidato ha tenido en las experiencias laborales que reporta haber obtenido en el pasado.

Los beneficios de la técnica dentro de estos niveles es la misma que en los anteriores el carácter práctico que se obtiene al presentar al candidato a situaciones reales del puesto y ejerciéndolo durante el periodo de prueba, sin embargo esto es lo que genera la desventaja ya que es un tiempo que se invierte y puede retrasar la verdadera incorporación al puesto, pero no existe mejor manera que el ejercicio mismo de la tarea para corroborar las conductas que ejecutará dentro del mismo.

- e. Altos mandos y directivos: en este nivel se debe poner especial cuidado en la evaluación de la ejecución de conductas del candidato, por lo que se requiere de personal especializado en el área que pueda calificar con plena precisión las conductas ya que son ellos los que poseen los conocimientos necesarios de lo que se requiere.

Una de las desventajas es que a estos niveles el candidato debe conocer perfectamente la manera en que se debe proceder dentro de la empresa, es decir la cultura organizacional es pieza clave dentro de este nivel, lo que genera una desventaja para aquellos que no tienen un pleno conocimiento y sobretodo dominio de este aspecto.

Cabe señalar que la solicitud ponderada representa una técnica confiable para la evaluación técnica de cualquier nivel, el único requisito indispensable es adecuarla a cada uno de ellos tomando en cuenta la necesidad de contar con las fichas de puesto que se requieren para desarrollarla.

**SIMULACIÓN:** este tipo de técnica, es la principal característica del modelo Assesment Center y como inicio es utilizada primordialmente para los altos mandos de las organizaciones, aspecto que es importante contrarrestar debido a que su uso puede ser de gran utilidad para otros niveles.

Factores como la toma de decisiones, el trabajo bajo presión, la creatividad e innovación que deben poseer las personas que dirigen grandes empresas se consideran de uso exclusivo de los directivos y es por ello que dicha técnica es utilizada en la mayoría de ocasiones para la selección de personal a estos niveles.

Es importante mencionar que la posibilidad de observar las conductas que tendrán lugar dentro de la ejecución de dichos ejercicios, brindarán al profesional en el área a predecir las conductas futuras que tendrán los empleados una vez que estén dentro del puesto, sin descartar una posibilidad de variación debido a que los ejercicios de simulación son como su nombre lo dice solo eso simular con las características más próximas a una realidad laboral las diversas situaciones por las que atravesará el candidato si es que se queda en el puesto.

Por ello es importante que las empresas dejen de encasillar el uso de ejercicios de simulación solo para los altos directivos, ya que en la mayoría de ocasiones las personas tienden a argumentar que son capaces de realizar muchas actividades de una manera determinada, pero no hay nada más confiable que observar con hechos la manera en que realmente actúan ante ello.

La creación de pequeños ejercicios que permitan corroborar de manera práctica lo que el candidato ha externado con palabras a cerca de sus capacidades, brindará una perspectiva más amplia para los profesionales y las empresas de la o las conductas que podrá desarrollar dentro de la empresa. Además de que brinda un beneficio doble, ya que el mismo candidato a través de la ejecución de ejercicios como este podrá cerciorarse de las verdaderas capacidades que posee, conservar las que representen en él una fortaleza y trabajar con aquellas en las que su desempeño no sea el más adecuado y representen para él una debilidad que debe contrarrestar para obtener mejores resultados en ello.

El aspecto del costo que genera a las empresas aplicar ejercicios de simulación dentro de un proceso de selección, es la principal causa por la que se descarta su uso, ya que este se considera demasiado elevado y en ocasiones exagerado para un uso cotidiano dentro de ellas. Sin embargo es importante mencionar que hoy en día las empresas se enfrentan a otro tipo de candidatos, personas con mayor capacidad de ejecutar tareas de distinta índole, además de que el aspecto referente al desarrollo de personal no permite realizar una

evaluación escueta del mismo por lo que es importante diseñar ejercicios de simulación de corta duración para puestos operarios que permitan evaluar el potencial que muchas ocasiones se encuentra oculto debido al hecho de encasillar a este sector poblacional en la mera ejecución de la mano de obra.

El poder predecir la conducta no es de uso exclusivo de altos mandos, existen empresas que su éxito depende de que tan productiva sea su línea operaria, personal que en realidad saca a flote el trabajo rudo y que con el cúmulo de experiencia que van adquiriendo pueden ser valorados desde la perspectiva de ser tomados en cuenta de manera similar a los elementos de otros cargos.

De acuerdo al nivel jerárquico que ocupe el puesto a cubrir es el tipo de ejercicio de simulación que se puede aplicar, en el caso de los operarios se pueden aplicar los denominados ejercicios reactivos que son de tipo técnico y que ayudarán a que surjan las actitudes ante el trabajo, la manera de proceder en el ejercicio del mismo y algunas conductas que nos ayudarán a predecir y en su caso prevenir el comportamiento futuro de este nivel, además en base a lo observado ir generando estrategias para contrarrestar fenómenos que se susciten a raíz de ello en el futuro.

En el caso de los mandos medios de acuerdo al tipo de actividades que realizan los ejercicios que estén enfocados a las acciones que se deben ejecutar para realizar dichas actividades pueden ser de gran utilidad para observar como actuarán en el ejercicio y desarrollo de su puesto; de igual manera los ejercicios mediante los que puedan diagnosticarse las conductas futuras a raíz de las conductas observables pueden ser aplicados a tal nivel y por ende los altos mandos serán sometidos a ejercicios como este ya que de aquí es donde deriva la planeación estratégica de cada empresa para seguir permaneciendo en el mercado laboral y convertirse en competitiva dentro del mismo.

Las exigencias del mundo actual requieren una evaluación profunda de los elementos que conformen la empresa, con la finalidad de que todos estén en la misma sintonía y tengan las capacidades necesarias para cubrir los puestos de las empresas cuyo objetivo primordial es ser competitiva dentro de mercado además de no perder de vista el fin último de toda empresa que sea productiva.

Por ello es importante que se apliquen ejercicios de simulación a todos los niveles, por pequeños que sean brindarán grandes aportaciones a los procesos de selección desde la perspectiva de ser más objetivos y corroborar las verdaderas capacidades y adaptabilidad de las personas a los puestos y al trabajo en equipo que representa una organización y con ello generar candidatos eficientes para la cobertura de las vacantes existentes y en su

momento fomentar un desarrollo de personal que brindará un plus a la empresa y su cultura organizacional.

El momento idóneo para ejecutar este tipo de técnica va a variar en primera instancia de acuerdo a la empresa que decida llevarlo a cabo, puede ser que dentro del proceso de selección tenga lugar posteriormente a la evaluación técnica y a la entrevista, con la finalidad de corroborar aquellos aspectos relacionados con lo que el candidato ha externado tener la capacidad de ejecutar. Debido a que es un ejercicio de simulación es importante no perder de vista que a pesar de los esfuerzos que se realicen para reproducir la situación lo más apegada posible a la realidad, es imposible evitar la concepción en la mente de los candidatos que es un periodo de prueba y pueden poner el mayor empeño para solucionarla de mejor manera; sin embargo la riqueza que se obtiene de este tipo de ejercicios es lo suficientemente valiosa para la predictibilidad de la conducta. Pero es importante aplicarlo una vez que ya se tenga un antecedente obtenido de las evaluaciones previas para tener los elementos necesarios con que confrontarlo y generar un buen informe del candidato al respecto.

- a. Operativo: las ventajas que genera el exponer a los candidatos a ejercicios de este tipo es ver las conductas que pondrían en marcha para la solución de situaciones que se dan cotidianamente en el puesto, además de que a través de ella se pone en manifiesto la manera de proceder de cada uno de ellos y la variedad que se puede obtener para dar solución a la problemática presentada, lo cual sirve como base para tener una amplia gama de caminos a seguir que pueden promoverse en un futuro para enfrentar con éxito las tareas que se requieren.

La desventaja principal para este nivel consiste en que no existen ejercicios estructurados para ello, por lo cual las empresas que pretendan poner en marcha esta técnica dentro del proceso de selección de personal a este nivel, deberán invertir tiempo y esfuerzo por parte de las personas que dominen plenamente las actividades a realizar dentro del puesto para su creación.

Además de que para formar un equipo de evaluadores de esta técnica, es necesario invertir en un entrenamiento previo de ellos para poder tener el personal necesario para evaluar tales ejercicios con la mayor objetividad posible.

- b. Supervisores y auxiliares especializados: para los niveles bajos dentro de las organizaciones deben generarse ejercicios de simulación de corta duración pero lo suficientemente sustanciosos que permitan traer a la

práctica las conductas que se suscitarán dentro de las actividades a realizar por los candidatos al puesto.

De igual manera que en el anterior, la desventaja que se presenta es la carencia o poca existencia de ejercicios de esta índole, para lo cual hay que invertir tiempo y esfuerzo tanto en la creación de los ejercicios como en el entrenamiento de los evaluadores sin permitir que esto interfiera el curso en el que debe desempeñarse el trabajo para evitar que esto afecte la productividad que la empresa busca obtener.

Digamos que dichos ejercicios pueden complementar la parte de la evaluación técnica, con la diferencia de que aquí se deben integrar sucesos de todo tipo en donde se pueda evaluar los aspectos referentes a la toma de decisiones y el manejo de conflictos tanto a nivel personal, en relación con la autoridad y dentro del equipo de trabajo.

- c. Mandos medios: para este nivel ya no es tan complicado el manejo, ni tan extraña la idea de incluirlo en el proceso de selección. Regularmente los evaluadores de este nivel son aquellos trabajadores que siguen en el organigrama en orden ascendente. Es decir tiene como ventaja que ya existe personal preparado para ello y las empresas no deben invertir tanto tiempo en su preparación.

La principal desventaja es que debido a su carácter de simulación, siempre va a existir la posibilidad de que lo expresado dentro de estos ejercicios cuando tenga lugar en el pleno ejercicio del puesto pueda presentar variantes inesperadas por los candidatos ante las cuales no se tendrá un verdadero antecedente de las conductas que se pueden predecir en base a lo observado durante tal evaluación.

- d. Asistentes de dirección: a este nivel ya es indispensable la aplicación de dicha técnica, lo que significa que los candidatos que se postulen a tales puestos, tengan un dominio de la técnica y no le sea del todo desconocida.

A diferencia de la evaluación psicológica una de las grandes ventajas que tiene es que el candidato nunca sabrá a ciencia cierta la situación que le van a presentar, por lo que podrá tener una amplia gama de conductas a ejecutar y que tendrá que decidir en el momento cual aplicar para resolver la situación del ejercicio. Esto da como referencia a los evaluadores un punto de referencia para detectar la forma en que toma las decisiones y cuál es la o las vías por las que decide enfrentar la problemática presentada.

De igual manera una de las desventajas es la variación que puede tener el ejercicio que se presente durante la evaluación al que se presente en la realidad, por lo que las empresas deben tener especial cuidado en reproducir la situación lo más apegado posible a la realidad.

- e. Altos mandos y directivos: este nivel considera de uso exclusivo la aplicación de dicha técnica, debido a las características y responsabilidades que el puesto requiere por lo que es prudente no dejar caer todo el peso en ella, ya que el dominio de dichas técnicas puede sesgar el resultado obtenido al final de proceso.

Por ello es de suma importancia que todo tipo de evaluación y resultado obtenido dentro del proceso de selección sea complementado con la aplicación de otras técnicas y sus resultados. De cualquier manera la principal ventaja es la posibilidad de predecir conductas futuras tomando como referencia las que se han observado en la ejecución del ejercicio sin dejar de tomar en cuenta que puede variar de acuerdo al momento en que se suscite una vez estando con el peso sobre los hombros que genera desempeñar un puesto realmente.

En cualquier nivel la principal desventaja es el costo que genera a la empresa en tiempo, esfuerzo y capital que se debe invertir para llevar a cabo una evaluación de esta índole. Sin embargo la funcionalidad que tiene el hacer uso de ello, brinda como garantía la posibilidad de ejercer una buena predicción de conductas futuras ante las cuales la empresa puede estar preparada, además de la adquisición de diferentes estrategias expuestas por los candidatos que participan en el ejercicio de las cuales puede hacer uso para hacer más eficiente la forma en que pueda desempeñarse el trabajo que el puesto requiere.

**ENTREVISTA POR COMPETENCIAS LABORALES:** para el empleo de esta técnica es importante mencionar que la definición de las competencias laborales va a variar de acuerdo a cada empresa, ya que son ellas mismas con la participación de la alta dirección quienes van a determinar cuáles son las competencias que requieren para el desempeño de los puestos que la integran.

Es importante recordar que hoy en día el tema de las competencias laborales es de uso común de la mayoría de las empresas, es decir casi todas trabajan bajo un sistema de gestión por competencias, lo que indica que aquellas que aún no lo tienen determinado es importante que consideren el hecho de por lo menos generar un diccionario de aquellas habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para ejecutar las tareas correspondientes a los puestos que pretenden cubrir.

En dado caso que las competencias se encuentren definidas, la formulación de los perfiles de puesto en base a ellas generaran la línea base para ir

estructurando las preguntas que deberán utilizarse en la entrevista. No se debe perder de vista que el nivel jerárquico no es un impedimento para aplicar dicha técnica sin embargo se puede obtener mejor resultado si se planifica bien la entrevista reduciendo así el tiempo invertido en ella.

Es una de las técnicas más objetivas y focalizadas en las actividades que el puesto requieren caracterizándola por su dirección puntual a los aspectos relevantes e indispensables del puesto; pues desde los niveles operativos hasta los altos mandos se requieren diversos tipos de competencias laborales que incluyen tanto conocimientos teóricos y prácticos como habilidades y destrezas para llevar a cabo las funciones.

En cuanto al tipo de organización y su cultura la aplicación de dicha técnica va depender de cada una de ellas, ya se mencionó que cada dirección será responsable de establecerlas y en su caso de adquirir un sistema como este, el giro empresarial tampoco es un impedimento para su aplicación ya que independientemente de ello es la cultura organizacional la que delibere que competencias serán las que rijan su proceder.

- a. Operativo: este tipo de técnica requiere de una previa definición de cada competencia laboral que la empresa requiera para el desempeño de las labores que caractericen al puesto.

A nivel operativo las competencias por mínima cantidad que sean, es conveniente que sean evaluadas mediante preguntas directas a las cuales el candidato pueda responder sin impedimento alguno. Una de las principales ventajas va a consistir en que dentro de la misma entrevista que se tiene planeada hacer a los candidatos para este nivel le va a ahorrar a la empresa tiempo ya que en un solo paso puede evaluar mediante la interacción que se genere con el candidato los aspectos relevantes a aquellas características que sean no únicamente necesarias, en este nivel pueden encontrarse características extras de lo que se requiere como mínimo para la cobertura del puesto.

Una de las ventajas para la aplicación de esta técnica para este nivel, es que el entrevistador que la ejecute puede ser un entrevistador cuya preparación sea la suficiente para agregar las preguntas que se refieren a dichos aspectos.

Una de las desventajas es que se debe manejar un lenguaje coloquial debido al sector poblacional que tiene lugar en este nivel, adecuar las definiciones estructuradas por la alta dirección y realizar las preguntas lo más sencillamente posible para no intimidar al candidato, de igual manera se requiere una agilidad en la ejecución de la técnica con el

objetivo de lograr en corto tiempo obtener la información necesaria acerca de dichas competencias.

- b. Supervisores y auxiliares especializados: en este nivel ya toma lugar más formalmente el concepto de competencias laborales, para aquellas empresas cuya cultura organizacional no trabaje bajo un enfoque de gestión por competencias tendrá como principal desventaja el enfrentarse a la carencia de una definición establecida la cual deberá construir como inicio para saber cuáles son las competencias que regirán su proceder, para lo cual tendrá que invertir tiempo la alta dirección y en base a ello estructurar un formulario de preguntas las cuales puedan plantearse de acuerdo a los niveles donde serán aplicadas.

En este nivel, la principal ventaja es que mediante la estructuración de la entrevista deberán incluirse en el mismo esquema, las preguntas correspondientes a las competencias necesarias con el objetivo de obtener información acerca de ellas, además que debido al tipo de funciones que ejercen los puestos de tipo el conocimiento que se requiere acerca de ellos se verá resuelto mediante el estudio de las descripciones de puesto siempre y cuando estén basadas en tal enfoque.

De lo contrario surge una desventaja ya que quien deberá entrevistar al candidato deberá ser una persona que domine el puesto y sus funciones para obtener toda la información referente a ello.

- c. Mandos medios: dicho nivel se caracteriza por requerir una mayor cantidad de competencias laborales enfocadas al desempeño de tareas de tipo intelectual, el dominio de temáticas referente al puesto genera la necesidad de un entrevistador que tenga amplio conocimiento de ellas, pero sobretodo buena experiencia en materia de entrevista lo que va a generar una desventaja para aquellas empresas que no cuenten con ello.

Dentro del proceso de selección para este nivel y los siguientes lo más conveniente es ejecutar una entrevista basada en las competencias laborales que permitan tener una amplia perspectiva de las capacidades de los candidatos y aquellos aspectos que sean de gran utilidad dentro del desempeño de las labores que el puesto requiere.

Sirve en gran beneficio para las personas con poca experiencia laboral en puestos de esta índole, ya que mediante la evaluación de las competencias que posee puede generar gran interés en la empresa

hacia ella y obtener candidatos óptimos para un desarrollo profesional a través de ellas.

- d. Asistentes de dirección: a estos niveles es indispensable la ejecución de una técnica como estas, ya que son las competencias las que caracterizan a este tipo de puestos. En caso de no existir un sistema completamente estructurado respecto a estos factores las empresas entran en riesgo de no valorar de manera adecuada las características de los candidatos en cuanto las competencias que poseen.

Por otro lado una de las principales desventajas a estos niveles es que el apego que se debe tener a la cultura va a caracterizar a los candidatos más aptos para dichos puestos, lo que deja entrever que además de la amplia preparación y dominio que debe tener el entrevistador para ejecutar una entrevista a este nivel, se debe contar con la mayor objetividad para ser capaz de detectar aquellas fortalezas que existen en los candidatos respecto a las competencias requeridas, pero sobretodo la capacidad de adaptarse al contexto empresarial al que pretende pertenecer.

- e. Altos mandos y directivos: siguiendo en sintonía con el nivel anterior es importante mencionar que para la selección de estos niveles con la finalidad de prevenir aspectos como el favoritismo y la subjetividad es conveniente que para la aplicación de técnicas como esta es indispensable la participación de un entrevistador neutral que pueda llevarla a cabo con la mayor objetividad posible y obtener un buen resultado de la aplicación de dicha entrevista.

Además de que debe poseer un amplio conocimiento de lo que se requiere para desempeñar el puesto y la capacidad de integrar las preguntas referentes al tema en el momento que sea preciso de tal manera de que el entrevistado pueda responder al respecto pero siempre y cuando no se desvíe del tema y trate de manipular la entrevista argumentando cosas que no correspondan a lo que se está preguntando y más aún argumente factores que no sean del todo ciertos.

Por ello es de vital importancia conocer perfectamente la metodología, las posibles desviaciones y factores que de manera disfrazada pueden boicotear la entrevista para tener la capacidad de contrarrestarlos y obtener éxito en su aplicación con resultados favorables que generen a la empresa los candidatos deseados.

**ENTREVISTA POR INCIDENTES CRÍTICOS:** en el caso de esta técnica como ya se mencionó durante el segundo capítulo, es una versión completa y detallada de la entrevista por competencias laborales, la cual debido al tiempo y las horas de trabajo que son invertidas en ella es de uso más común para la selección de personal clave dentro de las organizaciones. Es decir aquellos puestos que son de mayor trascendencia dentro de las organizaciones y no solo referentes al nivel más alto, existen puestos de los cuales depende gran desarrollo del trabajo de la empresa, por ejemplo en la actualidad debido al avance de la tecnología y la cibernética un especialista en sistemas es una pieza clave dentro de cualquier organización ya que la mayor parte de la empresa se mueve a través de computadoras y sistemas internos que requieren de mantenimiento constante y soluciones rápidas y precisas para evitar paralizar el trabajo; en casos como este es de suma importancia evaluar a los candidatos de acuerdo a los acontecimientos pasados a los que se han enfrentado y la manera en que lo han resuelto. De esta manera se obtiene una perspectiva de los hechos reales y las actitudes que han tomado al respecto para solucionar o resolver situaciones laborales cotidianas que pueden tener lugar dentro del puesto que han desempeñado y que desean desempeñar.

A diferencia de otras técnicas por ejemplo la de simulación, esta se caracteriza por evaluar el comportamiento anterior del candidato lo que deja como resultado hechos concretos y actitudes que ya tuvo con anterioridad y brinda al entrevistador la posibilidad de visualizar lo que en realidad el candidato ha sido capaz de hacer y no esperar e experimentar que podría hacer en determinada situación.

La aplicación de dicha técnica es más recomendable para puestos de tipo clave, dejando atrás el valor del nivel jerárquico, es imprescindible visualizar en cada uno de los niveles la existencia de puestos como este del cual van a depender en primera instancia el curso del trabajo y con ello el desarrollo de la productividad y el ejercicio de las labores de otros puestos.

Es evidente que se deben tener en cuenta la concepción de las competencias laborales, y en base a ello determinar las preguntas a utilizar, la diferencia de esta técnica es la evaluación de hechos reales tanto positivos como negativos, de acuerdo al desempeño que fue ejecutado en su momento. Esto va a dar un toque de objetividad y certeza de las capacidades de los candidatos a ocupar el puesto.

Respecto al momento de su uso dentro del proceso de selección, puede ahorrarse tiempo desde el inicio y adecuar la entrevista que se le realice al candidato para el puesto, incluyendo en ella las preguntas pertinentes para indagar sobre el desempeño real de las situaciones a las que se ha enfrentado y abordar los resultados obtenidos en ello, además del aprendizaje adquirido y

las posibles soluciones o modificaciones que haría si se presentara una situación similar.

Es importante que dentro de la adecuación de la entrevista inicial del proceso de selección, no se pierda la concepción de una entrevista estructurada con el objetivo primordial de no desviar el curso de la misma, a pesar de darle la apertura al candidato de explicar ampliamente la situación, el entrevistador debe monitorear que el discurso del candidato este respondiendo al cuestionamiento planteado y a lo que se pretende escuchar de acuerdo a las competencias que se están evaluando, las cuales son necesarias para la cobertura del puesto.

- a. Operativo: es una técnica que como inicio es muy extensa como para aplicarla completa a este nivel, además para el sector poblacional al que va dirigido es difícil manejar aspectos negativos durante su desempeño anterior que es lo que caracteriza a esta técnica.

Pero es importante que dentro del esquema que va a dirigir la entrevista se incluya una pregunta que aborde la parte negativa de su desempeño, para ver la capacidad que tiene de reconocer los errores y sobretodo la manera en que los enfrenta. Esto representa una importante ventaja sobre otras técnicas ya que es la única que incluye este aspecto y es de vital importancia para conocer también la parte negativa de los candidatos.

Una de las desventajas a las que se enfrenta es que no es fácil hablar de lo malo, en este nivel se debe tener especial cuidado de no intimidar al candidato y hacerle sentir que es parte normal de la entrevista sin permitir que piense que por externar la parte negativa se está condenando al fracaso.

- b. Supervisores y auxiliares especializados: en este nivel, también debe ponerse especial cuidado en el manejo de las preguntas que se refieran los aspectos difíciles que han enfrentado, lo cual deja como principal ventaja la posibilidad de observar la manera de proceder ante situaciones inesperadas y sobre todo en las cuales no se obtuvo el resultado que se esperaba.

No es una técnica que se refiera solo a los aspectos negativos, también le da la posibilidad al empleado de externar abiertamente las buenas experiencias que ha tenido a lo largo de su experiencia, lo cual genera una ventaja ya que se puede observar las características de su conducta en ambas situaciones y la manera de enfrentarlas así como el aprendizaje que obtuvo de ello.

Al igual que en el nivel anterior surge la misma desventaja la capacidad de hablar de los aspectos negativos se reduce debido a que el candidato puede pensar que el comentarlo puede descartarlo en automático del proceso de selección. Por eso es conveniente que se le explique la finalidad del tipo de entrevista al que se enfrenta sin saturarlo de información que en el momento pueda ser irrelevante para él y distraiga la atención de la técnica que se emplea en el momento.

- c. Mandos medios: en este nivel se obtiene como ventaja que es más fácil hablar de los aspectos críticos sin el temor tan latente de sentirse amenazado, sin embargo es probable que dentro del argumento se desvíe la información a los acontecimientos que hicieron las personas que conformaban su equipo de trabajo para lo cual es necesario que el entrevistador insista en que el primordial interés se centra en saber de qué manera actuó el ante la situación que está narrando.

De igual manera se ejecuta para los aspectos negativos obteniendo como beneficio la información referente a la forma en que actuó en un hecho pasado y la conducta que en realidad tomó ante tal situación, lo que generará para la empresa la ventaja de poder predecir conductas futuras mediante el análisis de la ejecución de las conductas pasadas.

- d. Asistentes de dirección: para los niveles de la dirección este tipo de entrevista tiene gran importancia debido a las responsabilidades que tienen y el tipo de sucesos a los que se enfrentan. Para ello es estrictamente necesario conocer las formas en las que han procedido con anterioridad y el aprendizaje que han obtenido de ello.

La principal ventaja que esto deja para las empresas es conocer a través de su argumento las conductas que podrán ejecutar de acuerdo al pasado, la perspectiva que tienen de sus aciertos y desaciertos y la capacidad que tienen para reconocerlos. De esta manera se genera una gran ventaja para los evaluadores ya que pueden ir detectando en ellos las capacidades que tienen para la solución de problemas.

Una notable desventaja es que debido al alto nivel que ocupan, pueden agregar más de la cuenta a su discurso respecto a su desempeño o en todo caso omitir detalles que sean de primordial interés y relevancia para el curso de la entrevista, por lo que el entrevistador debe tener una gran preparación y sobretodo la experiencia necesaria para ser capaz de detectar estos factores e indagar más al respecto hasta llegar a la verdad.

- e. Altos mandos y directivos: en este nivel tienen lugar las mismas ventajas y desventajas que en el anterior, además de que son candidatos bastante experimentados en la materia por lo que puede que dominen y manipulen la entrevista. Además son elementos que están muy acostumbrados a posesionarse de un puesto anterior y les cuesta trabajo dejarlo atrás lo que para el fin de la entrevista es bueno, sin embargo a la larga puede representar una desventaja ya que puede ser un candidato que no se adapte del todo al nuevo ambiente y pretenda imponer un tipo de trabajo muy alejado a lo que la cultura organizacional de la empresa requiere.

Candidatos como este presentan una amenaza para la empresa, debido a la poca adaptabilidad que pueden presentar mediante este mecanismo, lo cual puede evitarse mediante una detección a tiempo de características como esta que no es lo más adecuado para ningún tipo de empresa en la actualidad.

Es así como se llega al final del análisis de este capítulo, obteniendo como resultado el poder verificar que cada una de las técnicas expuestas genera ventajas y desventajas en torno a la variable del nivel jerárquico en el que se aplique, además de que es importante resaltar que otras variables como el sector poblacional esta directamente ligado a este nivel, lo que exige ser tomado en cuenta para la aplicación de dichas técnicas.

Una buena planeación del proceso de selección de personal es la pieza clave para obtener el éxito, ya que cada empresa de acuerdo a la cultura por la que sea regida y el enfoque que tenga referente al desarrollo de personal, la gestión de competencias y la mejora continua de la misma, va a ser el guión a seguir para todos sus procesos tomando en cuenta la evidente globalización por la que atraviesa nuestro país en la actualidad y la fuerte necesidad de obtener el personal mejor calificado para conformar un equipo de trabajo que este en sintonía con la misión, visión y valores que la rigen para así poder realizar con eficiencia y eficacia todas y cada una de las actividades que cada empresa tiene, con el objetivo final de permanecer en el mercado y mediante este tipo de estrategias generar mayor competitividad y la formación de una mejor calidad de vida para todos.

## **Capitulo 4.**

**Ética, funcionalidad y objetividad en la evaluación  
dentro del Proceso de Selección.**

Una vez que se ha revisado detalladamente durante los dos primeros capítulos todo el marco teórico referente a las organizaciones, sus sistemas y procesos, centrando toda la atención en el proceso referente a la selección de personal es momento de dirigir el presente capítulo a los aspectos que se refieren a la ética profesional que se requiere dentro de dicho proceso y a la importancia que representa el concepto de objetividad y funcionalidad dentro de la selección de personal para las empresas con la finalidad de resaltar la importancia que tiene este concepto de la ética al momento de realizar evaluaciones que integren la perspectiva del enfoque socio-técnico y eso les brinde un carácter más objetivo además de funcional para las empresas. Debido a esto es conveniente retomar brevemente los conceptos fundamentales de los que surge esta concepción que hoy en día se tiene de ética profesional.

Como inicio para abordar el tema de la ética, es necesario retomar conceptos como la moral y los valores entendidos desde esta perspectiva y debido al carácter filosófico del cual descienden tales términos es importante resaltar que el interés primordial de abordarlos no es desatar una gran controversia y discusión acerca de ellos, sino por el contrario revisarlos brevemente para tomar como base ese contexto y desarrollar la perspectiva de la ética desde un ámbito profesional.

La base que caracteriza tanto a la ética como a la moral son los valores, aquellos aprendizajes que se han ido adquiriendo desde que somos pequeños y que nos han sido inculcados en casa para que mediante la ejecución de ellos podamos tener un comportamiento adecuado ante los ojos de la sociedad y seamos visto de manera positiva por ella.

Sin embargo uno de los tantos conceptos de valor, entendido desde la perspectiva de carácter filosófico dice que “valor es todo lo que permite dar un significado a la existencia humana, todo lo que permite ser verdaderamente hombre” (Gevaert, 2001, p.189). Es una definición abstracta que deja entrever la verdadera esencia de los valores cuya principal función es hacer que la humanidad entera tenga una serie de procedimientos a seguir de índole correcta e incorrecta, que tienen un carácter universal y que rigen a la humanidad entera, conformando un amplio esquema de conceptos los cuales en conjunto van a dar lugar a lo que se denomina como moral.

Cada persona construye una escala propia en la cual determina el orden en que su comportamiento se ve regido por dichos valores y a esta escala de valores que se ponen en práctica se le denomina moral, concepto que se entiende desde la definición más sencilla que brinda el diccionario como “parte de la filosofía que enseña las reglas que deben gobernar la actividad libre del hombre”.

Lo que en realidad es importante mencionar acerca del concepto de la moral, es que esta es una enseñanza que adquiere el ser humano en su núcleo familiar, es decir la serie de valores que dirigen su comportamiento y la manera en que los emplea son aprendidos dentro del entorno familiar desde que nacemos; es decir, valores como el respeto, la honestidad, la libertad, la cooperación, entre muchos otros que existen son las principales características en las que nuestros padres ponen empeño para que lo podamos aprender.

Esta formación que adquirimos en casa se va viendo complementada y en ocasiones modificada conforme vamos avanzando en la vida, ya que influencias como la sociedad, la escuela, las creencias religiosas, la vida laboral, incluso la misma experiencia aprendida, puede ir generando en el hombre la adquisición o erradicación de valores con los cuales regir nuestro comportamiento.

Conforme el hombre va avanzando con respecto a las funciones que se ejecutan en la vida diaria y se va enfrentado a una serie de exigencias que implican modificar la forma de vida que está acostumbrado a llevar, es como van surgiendo los conflictos a nivel personal, ya que algo inevitable a lo que cualquier ser humano se va enfrentar es al crecimiento y a la madurez que con ello debe adquirirse, sin embargo no siempre se está preparado para enfrentar una forma de vida tan diferente a la que se está acostumbrado, lo cual exija una modificación arbitraria en la manera de proceder en cuanto a su comportamiento se refiere.

Un caso muy frecuente de esta exigencia es cuando las personas deciden entrar a trabajar, no solo es el hecho de trabajar para la empresa, sino de pertenecer a ella; para lo que se necesita conocer su forma de trabajo, la manera en que se piensa, siente y hacen las cosas dentro de ella y además la parte más vital que consiste en adoptar la denominada cultura organizacional que la caracteriza y rige todos y cada uno de los procesos hacia adentro de sus puertas.

Es importante hacer mención en este momento del tercer concepto general que se debe tomar como referencia para desarrollar este capítulo, la ética a la cual se define como “parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre” (Menéndez, 1976, p.12), ya que de aquí se va a derivar el resto del contenido del presente capítulo con la plena intención de resaltar como poder aplicar tal concepto desde el punto de vista profesional con el objetivo de obtener una exitosa aplicación de ello dentro del ambiente laboral.

Es aquí como tiene lugar el concepto denominado ética profesional el cual según Menéndez (2000) es la versión moderna de la moral profesional y la que define como

...la ciencia normativa que los deberes y los derechos de los profesionistas en cuanto a tales. (...) está más de acuerdo con un sentido etimológico y con la buena intención de los programas académicos, que intentan transmitir un mínimo de convicciones morales a todos los estudiantes, sin discriminación de razas o credos. (p.12.)

Es de suma importancia resaltar la participación que ejerce la escuela dentro de la formación no solo académica de un profesionista, sino también desde el aspecto moral y ético de los estudiantes. Es mediante su participación y enseñanza que brindan a los seres humanos no solo los conocimientos intelectuales, sino la parte social de la moral que sirve de guía para como poder ponerlos en práctica, situación que ubica a las escuelas como un factor psicológico y social con el que se puede influir dentro de las organizaciones y culturas que tienen lugar dentro de nuestro contexto.

Sin embargo es importante mencionar a Maritain quien es citado por Menéndez en su obra de 2000 que argumenta

“esta tarea moral de la educación se está convirtiendo hoy en más y más importante: ya que el hombre está confrontando con filosofías materialistas o positivistas que relativizan completamente los patrones morales, y con la mentalidad dirigida por terceros o mentalidad de borregos que nuestra civilización industrial o tecnológica tiende a desarrollar. Si una conformación mental semejante (para la cual la única cosa esencial es ajustarse al medio ambiente) dominara, la moralidad humana descendería hasta elegir conscientemente como patrón ético el comportamiento promedio descrito en el “Kinsey Report” y olvidaríamos que no puede haber sociedad de hombre libres sin el fermento de las conciencias personales, que no se ajusten a lo que las rodean, sino que resisten al medio ambiente y prefieren obedecer la ley de Dios antes que la ley de los hombres.” (p.4.)

Dicha aportación merece detenerse con la intención de relacionarla con las exigencias actuales dentro del contexto en el que vivimos y brindar un argumento al respecto que permita exponer que efectivamente la actualidad se

ve invadida por el avance científico y tecnológico que tiene un desenfreno difícil de contener; sin embargo ha traído consigo importantes modificaciones a la humanidad.

Es aquí como se puede ir delimitando un tema tan amplio e ir encaminándolo hacia lo que en este trabajo interesa, que es cómo se puede manejar la moral, la ética profesional y la objetividad dentro de un ambiente tan invadido por elementos tecnológicos y científicos que han olvidado incluir las normas morales dentro de sus avances y que a su vez sea funcional dentro de tal contexto.

Como inicio es importante mencionar que la globalización y las crisis económicas en conjunto con todos los fenómenos sociales y culturales que han tenido lugar dentro del país en las últimas décadas han ido mermando las escalas de valores que rigen el comportamiento de los mexicanos, al igual que ha sucedido a lo largo y ancho del mundo y con toda la humanidad que le ha tocado vivir en estos tiempos.

Es por ello que hoy en día dentro de las escuelas se demanda con mayor frecuencia la presencia de materias que contengan todos los tópicos referentes al concepto de ética profesional y la manera en que puedan esquivarse o por lo menos superarse los obstáculos a los que se enfrenten los profesionistas dentro del ejercicio de su profesión. Dentro de las principales preocupaciones de los jóvenes estudiantes hoy en día se encuentra el aspecto referente a la vida profesional, cómo triunfar en ella pero sobretodo cómo poder compaginar el triunfo sin caer en una mala ejecución de la ética y la moral.

Para ello es de vital importancia que la formación que se ofrezca dentro de las instituciones encargadas de la educación y preparación de los futuros técnicos y profesionistas tomen muy en cuenta la manera en que va a abordar la temática referente a este aspecto, teniendo especial cuidado en no generar en los estudiantes falsas ideas de la realidad actual, ser lo más explícitos posible de las situaciones trágicas a las que se van a enfrentar, pero sobretodo generar a través de estos programas estrategias que enseñen y fortalezcan los valores morales y sobre todo la ética con la que deberán dirigir su desempeño laboral.

El hecho de requerir personas con gran capacidad de adaptabilidad no quiere decir que se solicite una persona totalmente desmoralizada, sin embargo son tan cotidianas la cibernética y la tecnología que han generado una concepción en general de la vida mecanicista y frívola, aspecto en el que hay que poner especial cuidado de no confundir ya que en el caso de las empresas que buscan personas con alto potencial en cuanto a los conocimientos, habilidades, actitudes y competencias no descartan los valores y la manera en que pueden

proceder para ejecutar determinadas conductas, las cuales se espera que sean adecuadas de acuerdo a un contexto racional de la ética profesional.

Es por ello que las mismas empresas tienen una cultura organizacional, la cual además de contar con una misión y visión, cuenta con una serie de valores que van a regir el comportamiento que se ponga en práctica para llevar a cabo el trabajo que está especializado en realizar. De acuerdo a estos valores, se van a formular los criterios con los cuales en el caso del proceso de selección de personal se van a introducir personas que en primer lugar tengan la materia disponible entendida como valores morales y en segundo lugar posean la capacidad de adaptarlos a la cultura organizacional de la empresa en la que tengan la posibilidad de trabajar.

Por ello es de suma importancia que aquellos profesionales que estén encargados de esta tarea cuenten con una ética profesional lo suficientemente fuerte y bien fundamentada para que el desempeño que realicen en ello se apegue a las normas morales y éticas que esto refiere.

En el caso del proceso de selección de personal, el profesionista encargado de ello deberá de ser en el mejor de los casos un psicólogo que es quien cuenta con la especialización en las conductas que se requieren dentro del contexto laboral, sin dejar a un lado la necesidad de tomar en cuenta la situación actual que caracteriza al tipo de personas que se han desarrollado debido a las exigencias a las que se enfrenta cotidianamente que son producidas por fenómenos psicosociales, científicos y tecnológicos que tienen lugar en nuestros días.

#### **4.1. El manejo adecuado de la ética profesional del Psicólogo laboral.**

Ya se ha hecho mención de la relevancia que tiene el aspecto moral de las personas para el desempeño de cualquier tipo de profesión; otro factor importante es la vocación y orientación que se tiene para elegirla lo que va representar una característica indispensable en el desarrollo de la misma y sobre todo la importancia que esto genera para el desarrollo de la ética profesional que maneje la persona en este aspecto.

La profesión de interés en el presente capítulo es la psicología, especialmente dentro del área laboral, ya que uno de los objetivos que tiene el presente trabajo es defender y sobretodo argumentar el por qué el psicólogo es el profesionista adecuado y necesario para llevar a cabo la tarea de la selección de personal.

En la actualidad los profesionistas de esta área nos enfrentamos con una amplia competencia en relación a otras profesiones, las cuales que efectivamente poseen conocimientos valiosos en cuanto a las actividades del área de recursos humanos, sin embargo dentro de los procesos de selección las capacidades y conocimientos que poseemos los psicólogos nos colocan por encima de cualquier otro ya que la preparación académica que hemos obtenido nos caracteriza por ser especialistas en conducta y tener la facultad para poder estudiarla detalladamente en diversos tipos de ambiente para los cuales existen las especializaciones que se denominan áreas.

Es por ello que todos aquellos profesionales en el área tenemos un gran compromiso de demostrar que contamos con la preparación y argumentos necesarios para defender nuestra profesión desde el punto de vista científico, teórico y práctico en caso de que alguna persona o empresa tenga la osadía de dudar de ello.

Existe algo denominado Psicología laboral o del trabajo, dentro de los cuales la presencia del psicólogo, no es del todo bien vista y apoyada por algunos, sin embargo ya figuramos dentro de los organigramas de las empresas. Eso aunque no lo parezca es un avance, porque debido a esta controversia de que si la psicología es una ciencia o no, ha influido de manera directa en la aceptación del trabajo psicológico dentro de un ambiente laboral.

Hoy en día se habla de Capital Humano dentro de las empresas, lo que en su momento fueron Recursos Humanos, el área que se dedica “única y exclusivamente” al trato del empleado dentro de la organización abarcando una amplia gama de funciones y aspectos relevantes para la empresa, sin embargo se ha suscitado una controversia por saber quién es el indicado para dirigir esta área, ¿un administrador o un psicólogo?

Desde un punto de vista bastante coloquial, aquí aplica el dicho que tanto mencionaban los abuelos “zapatero a sus zapatos”, a los administradores los enseñan a trabajar con números, a los psicólogos nos enseñan a trabajar con personas; el administrador piensa como matemático, el psicólogo se basa más en la lógica y el pensamiento filosófico. Al administrador le interesa el resultado de la productividad, al psicólogo le importa cómo hacer para llegar a esa productividad y así sucesivamente con muchos aspectos referentes al desenvolvimiento de las personas dentro de su ambiente laboral.

No se pretende parecer petulante respecto al trabajo del psicólogo dentro de la industria, simplemente se considera que así como nadie es indispensable dentro de una organización, todos son necesarios y dentro de esos todos también es importante que figure el psicólogo como tal. Dentro de todos los parámetros o márgenes necesarios de acuerdo a sus labores, actividades y

áreas de acción suele ser de bastante utilidad para un buen funcionamiento y desarrollo de ese capital humano que tanto presumen y hacen mención los empresarios de hoy en día.

Áreas como reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, análisis y valuación de puestos, seguridad e higiene son en las cuales el psicólogo industrial puede poner de manifiesto los conocimientos, habilidades y aptitudes que posee para que el funcionamiento de esas áreas sea el más adecuado y porque no el mejor para ambas partes: la empresa y los trabajadores.

De Montmollin (2004), pone al descubierto esa fuerte crítica a la labor del psicólogo poniendo en duda su trabajo, su ética y su funcionamiento dentro de una organización. Tacha un tanto como absurda la presencia del psicólogo en su papel de profesional tratando de ejercer su profesión dentro de un ambiente laboral, en el cual en ocasiones no se le permite aplicar de manera adecuada toda la base teórica que se posee para comprobar con hechos que los métodos de la psicología no son una falacia que se tiñen con tonos de instrumentos científicos, sino que son aquellas herramientas que en interacción con otras nos llevarán a obtener un resultado sustentable en una base teóricamente comprobada y experimentalmente probada.

Referente al proceso de selección, se hace mucho énfasis en el afán que tienen los psicólogos por describir los puestos en un lenguaje psicológico, ante lo cual se puede debatir lo mencionado anteriormente si es trabajo del psicólogo es totalmente válido que se haga en la terminología que él domina, es como los doctores hablan en términos médicos al interpretar una radiografía o un electro cardiograma, o como los financieros entienden a la perfección los movimientos de la bolsa de valores, así es el psicólogo, él entiende las habilidades y actitudes que se requieren para determinados puestos, mismas que a su vez son determinadas por el mismo desempeño y funcionamiento observado durante el ejercicio de las labores que este puesto implica.

En base a eso es como se formulan las baterías que van a ayudar a medir de manera cuantitativa todo aquello que es observado por el psicólogo durante una entrevista de trabajo, con la cual se pretende posicionar al candidato adecuado en el puesto perfecto de acuerdo a las habilidades y aptitudes que posea. De tal manera que al conseguirlo se vea beneficiada la organización debido a que seleccionamos un candidato que contribuirá de manera activa y positiva a la productividad de la organización.

No se trata de aplicar pruebas por aplicarlas para cubrir un requisito del proceso de selección, dentro de la interpretación no es solo sacar el porcentaje de aciertos, ir a las tablas y así dar un resultado numérico que cumpla con el requisito de cuantificar el resultado, es unir todos estos números con aquello

revelado por el mismo candidato en las entrevistas y verificar si es lo que la institución está requiriendo en ese momento, dicho en el argot es ver si da el ancho.

Todo lo anterior nos abre el camino para abordar el tema de la ética profesional, la cual debe aplicarse desde el primer momento en el que se juega el papel de profesionista del área. Es importante que se demuestre la adaptabilidad necesaria ante los cambios que se generan cotidianamente en la actualidad; sin embargo, con esto no se quiere decir que la ética que debe manejar el psicólogo que trabaja en las empresas se vea mermada por la necesidad de alcanzar un objetivo dentro de sus funciones.

Como evaluador dentro del proceso de selección es de suma importancia que el manejo de todas y cada una de las herramientas que sean utilizadas para el proceso de selección sea el adecuado pero sobre todo el aprendido; dentro del contexto laboral forma parte de la ética del profesional, conocer sobre los alcances y límites de su práctica y actuar bajo ellos, con esto se pretende decir que un psicólogo no es un mago, la principal ventaja que se posee sobre otros profesionistas es la de ser predictores de conductas, demostrar que contamos con los conocimientos y herramientas necesarias para conocer a las personas en situación de trabajo.

Para ello no está de más el ponerse en el lugar del otro y tener en cuenta que la persona que está buscando un trabajo, que está en situación de protagonizar alguna de las dos maneras de evaluación descritas, piensa y siente al igual que cualquier otra persona y se puede haber sometido a grandes tensiones al querer preparar las respuestas adecuadas para la entrevista a la que se enfrenta, tal vez piense y sienta que debe entrenar para los ejercicios de simulación, planear como disimular ante los cuestionamientos sobre los incidentes críticos que ha enfrentado, y sobretodo pensar en cómo crear una muy buena estrategia para hacerlo bien. Es en dichas situaciones cuando el profesionista en el área debe aplicar más allá de su ética profesional, la moral que le caracteriza para que el postulante lejos de sentir gran nerviosismo u amenaza pueda ejecutar con tranquilidad todos los pasos que el proceso de selección requiere.

Existen ocasiones en el que los candidatos sin conocer para qué sirve una u otra herramienta, es exigido a responder, a adaptarse, a competir, lo que no revela un buen manejo de la ética profesional ya que el hecho de que el psicólogo sea quien esté en la posición de evaluador no le da derecho a brindar un trato irracional hacia los candidatos.

También resulta parte de la ética, tener en cuenta estas las ansiedades y saber operar con ellas, ofrecer la retroalimentación de la información obtenida, ofrecer un marco de contención para que la persona pueda dar de sí, lo bueno y lo malo. Es de conocimiento común la existencia de muchas combinaciones de las técnicas y es deber del profesional saber utilizar todas las herramientas que tenga al alcance para que tanto la persona y puesto de trabajo resulten lo más acorde posible, sabiendo de antemano que no se trata de piezas de rompecabezas, sino de la capacidad de adecuar los puestos a las personas siempre y cuando cubran las características que son requeridas para ello.

Gran parte del buen manejo de la ética del psicólogo profesional recae en este punto, ya que depende de que tanta preparación, responsabilidad y profesionalismo rijan su trabajo para dejar en evidencia los valores con los cuales direcciona su desempeño, sin descuidar los intereses de la empresa para la que labora y los objetivos que debe cubrir.

#### **4.2. La objetividad en el momento de evaluar al candidato, interés primordial del profesional.**

Al haber desarrollado el punto anterior, se ha despejado el camino para abordar el tema de la objetividad en la evaluación, pues como ya se mencionó dentro de la ética que debe tener el psicólogo laboral requiere tener suficiente cabida la objetividad con la que podrá proceder en todas y cada una de las actividades que realice.

Para esto es necesario dejar a un lado todo tipo de favoritismos, padrinazgos, recomendaciones personales e incluso familiaridad con los candidatos que puedan impedir un adecuado pero sobretodo eficiente manejo del proceso de selección del personal.

Como el subtítulo lo indica, la objetividad en la evaluación debe ser el principal interés y aquello que guíe el proceder del psicólogo, para lograrlo deberá poner en práctica su profesionalismo y anteponerlo a cualquier circunstancia que pueda interferir en el ejercicio de su profesión.

La manera en que puede lograrse este objetivo, es indispensable poseer el conocimiento y amplio manejo de todas y cada una de las estrategias, técnicas e instrumentos expuestos a lo largo del segundo y tercer capítulo del presente trabajo, con la finalidad de que a través del uso intercalado de ellas se pueda obtener una amplia gama de información con la cual poder fundamentar certeramente los reportes que serán entregados a las direcciones de los departamentos en los que se haya generado una vacante.

Es de suma importancia no omitir ningún detalle por mínimo que este sea dentro de estos reportes, pues pueden ser ellos el desencadenante de factores decisivos para la contratación del personal. Dentro de la objetividad que se pretende alcanzar es conveniente que el psicólogo laboral tenga acceso a toda la información pertinente a los puestos y que genere grupos interdisciplinarios que estén integrados por el personal que labora dentro de la empresa y que tengan amplio dominio sobre todo de los aspectos técnicos de los puestos, sin dejar a un lado el estudio detallado que debe tener de los perfiles de puesto previamente a dar inicio con el proceso de selección de personal.

Con dichos equipos puede trabajar en constante colaboración para detallar aquellos aspectos que se modifiquen de manera inesperada y tengan lugar de manera extraordinaria a la actualización de los perfiles, aspecto que también genera una variable importante para obtener una evaluación objetiva de los candidatos, ya que el psicólogo tiene que tener el cuidado necesario para estar pendiente de cualquier modificación por mínima que sea puede averiar el trabajo que se realice.

El tener que adaptarse a los constantes cambios genera una carga extra de trabajo, ya que existen actividades que deberá realizar el mismo para poder adecuar cada técnica e instrumento a ello, además que el papel que juega el psicólogo laboral sobretodo en el área de selección de personal tiene una gran desventaja ya que por un lado se enfrenta a la exigencia de cubrir la vacante en un tiempo determinado, que en su mayoría es corto; y por otro lado debe seleccionar adecuadamente al personal para evitar un mal desempeño que genere grandes pérdidas tanto capitales como de tiempo invertido en ello, debido a este factor es conveniente que el profesional vaya dominando las estrategias para lograr agilizar el proceso y realizar las evaluaciones de manera objetiva pero eficiente tanto para la empresa como para el personal.

Debido a esta gran necesidad que surge a raíz de las características actuales de la demanda que tienen las empresas para los profesionales en el área y el tipo de personal que se postula para la cobertura de las vacantes, es una de las razones por las que en el presente trabajo se realiza una propuesta de intervención que pueda contrarrestar las grandes necesidades, además de brindar una solución para agilizar, eficientar y sobretodo mejorar los procesos de selección de personal para las empresas, generando un modelo integral de selección en el que se incluyan varias técnicas e instrumentos que sirvan para obtener evaluaciones mucho más objetivas pero sobre todo que abarquen aspectos relacionados a las competencias laborales que formen parte de las culturas organizacionales, tomando en cuenta el giro empresarial tanto de productos como de servicios y no dejando fuera los niveles organizacionales que van directamente ligados al sector poblacional que va a enfrentar el psicólogo laboral.

Todo lo anterior se toma en cuenta para la creación del modelo integral de selección, permitiendo que tenga la suficiente flexibilidad para poder ser utilizado por todo tipo de empresa e incluso adecuarlo al tipo de puesto que se requiera cubrir y brindando con ello una nueva estrategia para llevar a cabo esta tarea del área de Recursos Humanos.

## **Capítulo 5.**

**Propuesta: Construcción de un modelo integral y objetivo para el Proceso de Selección de Personal con fundamento en el enfoque socio-técnico.**

**a). Problemática identificada:**

Existe la necesidad de contar con un modelo de selección de personal basado en un enfoque teórico, mediante el cual se puedan obtener evaluaciones mucho más objetivas e integrales de los candidatos, que tenga la capacidad de abarcar todos los aspectos de corte personal y profesional tanto que exigen las empresas como las que poseen los postulantes de acuerdo a las características actuales, que a través de su introducción permita evaluar los tres factores fundamentales de un puesto como son la tarea, lo social y lo administrativo abordados mediante el enfoque socio-técnico, ya que en cualquier tipo de puesto existe una constante interacción pero sobretodo una gran interdependencia de estos, la cual entra en juego para el desempeño de todas las actividades que un puesto involucra. .

**b). Tipo de propuesta:**

Propuesta correctiva mediante la intervención de una serie de acciones que darán como resultado una reestructuración del proceso de selección de personal dentro de las empresas.

**c). Justificación:**

Como ya se revisó durante el marco teórico del presente trabajo, en la actualidad el contexto empresarial mexicano se ve invadido por una fuerte crisis económica que ha dejado a su paso el fenómeno de la globalización. Unido a esto el desempleo existente se da en cifras bastante elevadas, lo que da como resultado un desequilibrio total entre la oferta y la demanda de los empleos; debido a esto es que cada día las personas se ven en la fuerte necesidad de contar con mejor preparación para hacer frente a la lucha por lograr ser el candidato elegido para la cobertura de un puesto vacante.

Unido a esto las empresas de la actualidad van generando mayores exigencias de las cuales su principal promotor es el gran avance científico y tecnológico además del vital uso de la cibernética que tiene lugar en nuestros días para el adecuado desempeño de una gran cantidad de puestos, ahora se requiere que la mayoría de personas que trabajen dentro de una institución ya sea gubernamental o del sector privado cuenten con las habilidades mínimas necesarias para poder tener un alto grado de adaptabilidad a las diversas actividades que exige un puesto y al cambio constante que tiene lugar inesperadamente, por ello hoy en día difícilmente se encuentra un personal sobre calificado, ya no existen los súper hombres que eran difíciles de encontrar y una vez que se obtenían las empresas no prescindían de ellos bajo ninguna circunstancia, hoy detrás de alguno que demuestre buenas capacidades para responder al puesto, existe otro que podría hacerlo mejor.

Tales capacidades responden a las habilidades y competencias necesarias para poder desempeñar un puesto adecuadamente tales como: la interacción, el trabajo en equipo de tipo interdisciplinario, el compromiso individual y colectivo, la innovación, la creatividad y la adaptabilidad al cambio.

Es por ello que en la actualidad se requiere de un máximo esfuerzo por parte del personal encargado de los procesos de selección para lograr llevar a cabo esta tarea con la mayor eficiencia y eficacia posible, para lo cual se pretende generar una mejor estrategia que sea capaz de alcanzar el objetivo primordial de conformar a las empresas por aquellas personas que lejos de embonar como piezas de rompecabezas en los puestos, tengan la capacidad de adaptarse a las exigencias que estos tengan, en un período de corta duración y en el cual puedan verse reflejados resultados satisfactorios tanto para la empresa como para la persona.

Uno de los principales beneficios que traerá consigo es agilizar el proceso de selección mediante el uso combinado de las técnicas ya existentes, siempre y cuando se tenga un buen dominio de las mismas, por lo que un requisito indispensable es contar con profesionalista en el área que tengan la preparación necesaria para llevarlo a cabo y pueda adaptar el modelo de acuerdo a los niveles jerárquicos, el tipo de tarea que ejecute el puesto, el sector poblacional que participe en el proceso, el tipo de cultura organizacional que rija a la empresa y el giro al que esta pertenezca.

De acuerdo a estos cuatro factores que se han mencionado es como se toma en cuenta diferentes factores importantes dentro de la innovación del modelo, el hecho de generar un modelo integral va más allá de reunir las herramientas, instrumentos y técnicas que resulten eficientes dentro de los modelos ya existentes, el objetivo primordial que se persigue con este trabajo es generar una propuesta dirigida hacia la tarea de selección cuyas bases están fundamentadas en la teoría de sistemas y la interacción de sus subsistemas y el enfoque socio-técnico con la interdependencia de los aspectos técnicos, sociales y administrativos, de esta manera correlacionarlo con un modelo de selección de personal que permita a las empresas evaluar a los candidatos de manera integral en relación al aspecto técnico, es decir, aquel que se va a enfocar directamente a la tarea requisito indispensable para cualquier puesto; en segunda instancia está el aspecto psicosocial que se refiere a la persona en relación con el entorno laboral en el que se desenvuelve y por ultimo pero no por ello menos importante, el tercer aspecto a tomar en cuenta es la estructura administrativa de las empresas en donde figuran su cultura organizacional, sus políticas, conjunto de valores, la cultura de calidad y productividad por la que se rigen y ante las cuales van a existir variaciones perceptibles de una a otra.

Cabe mencionar que dentro de las empresas actuales existe la gran necesidad de obtener personal más calificado a cualquier nivel, con características de fácil adaptabilidad al constante cambio que se suscita de acuerdo al avance tecnológico y cibernético, para lo cual es importante prevenir a los profesionales del área laboral al tipo de candidatos y sus características a las que se van enfrentar, además de prepararlos para lo que hoy en día las empresas requieren debido a las condiciones sociales y económicas actuales, con la primordial intención de generar mayor eficiencia en tal proceso y que esto se vea reflejado tanto en el capital como en la productividad de la empresa, previniendo inadecuados índices de rotación de acuerdo al giro empresarial e incluso a la cultura organizacional de que se trate, cabe mencionar que existen empresas para las cuales los altos índices de rotación en algunos de sus puestos no generan una inconformidad sino por el contrario son indicadores óptimos de acuerdo a su criterio de renovación en sus recursos humanos.

Todo esto traerá consigo grandes beneficios que se verán reflejados tanto a nivel individual como grupal, ya que mediante el ejercicio de esta técnica constituida por una serie de acciones a través de la cual se llevará a cabo una reestructuración de procesos dirigida al personal de recursos humanos y los psicólogos organizacionales encargados del proceso de selección dentro de las empresas se podrá construir de manera más objetiva y ágil con la finalidad de obtener mejores resultados en la selección de candidatos, la cual permitirá evaluar de manera integral a los candidatos, con la posibilidad de poder adaptar su aplicación a todos los niveles jerárquicos incorporando en ella diferentes tipos de evaluación para obtener resultados más objetivos que tengan la facultad de ir optimizando los índices de rotación de personal, el tiempo en que se tienen los puestos vacantes y los costos que esto genera.

Además a la larga se pretende que mediante la aplicación de este nuevo modelo, se vea incrementada la productividad de cada individuo dentro de las organizaciones, lo cual representa que en conjunto elevarán la productividad de las empresas e impulsar mediante esto un ascenso dentro de la competitividad de las mismas en el mercado, consiguiendo con esto un fuerte impacto tanto a la economía como a la sociedad del país y formar una parte positiva de la globalización existente.

**d). Objetivo general:**

La aplicación del “modelo integral y objetivo para el proceso de selección de personal contextualizada en el enfoque socio-técnico”, los responsables de esta tarea demostrarán obtener resultados más objetivos de los candidatos evaluados, lo cual se verá reflejado en la optimización de los índices de rotación

y el incremento en la productividad reflejada en una evaluación del desempeño individual y por equipo.

**e). Objetivos específicos:**

1. Obtener evaluaciones más integrales de los candidatos mediante una combinación adecuada de las diferentes técnicas e instrumentos, cuyos resultados reflejen la inspección de todas las áreas a evaluar del candidato.
2. Demostrar la importancia que requiere el tener dentro de las empresas la presencia de psicólogos organizacionales que se encarguen de realizar esta tarea integrando los tres aspectos técnico, social y administrativo.
3. Emplear la ética profesional por parte de los evaluadores hacia los candidatos para lograr una mayor objetividad a la hora de seleccionar al personal.
4. Optimizar a través de su aplicación el tiempo que deben invertir las empresas en este proceso, agilizando su ejecución con la aplicación de este nuevo modelo de selección de personal.
5. Demostrar mediante la optimización del índice de rotación la efectividad que se alcanza al respecto con la aplicación de este método.
6. Aumentar la productividad de las personas en los puestos a los que han sido asignados los candidatos que sean elegidos a través de una selección de personal en la que se aplique el modelo integral y objetivo del proceso de selección de personal.
7. Generar en las empresas una ventaja competitiva que las sitúe por encima de las demás en las que no sea utilizado este modelo, con la finalidad de obtener a través de su aplicación nuevo personal mejor y mayormente calificado para el desempeño laboral que se requiere en todas las áreas: técnica, social y administrativa fomentando así una cultura de calidad no solo en el producto o servicio que ofrece la empresa sino en el interior de la misma y que pueda verse reflejada en la satisfacción de sus empleados tanto a nivel grupal como individualmente.

**f). Acciones propuestas:**

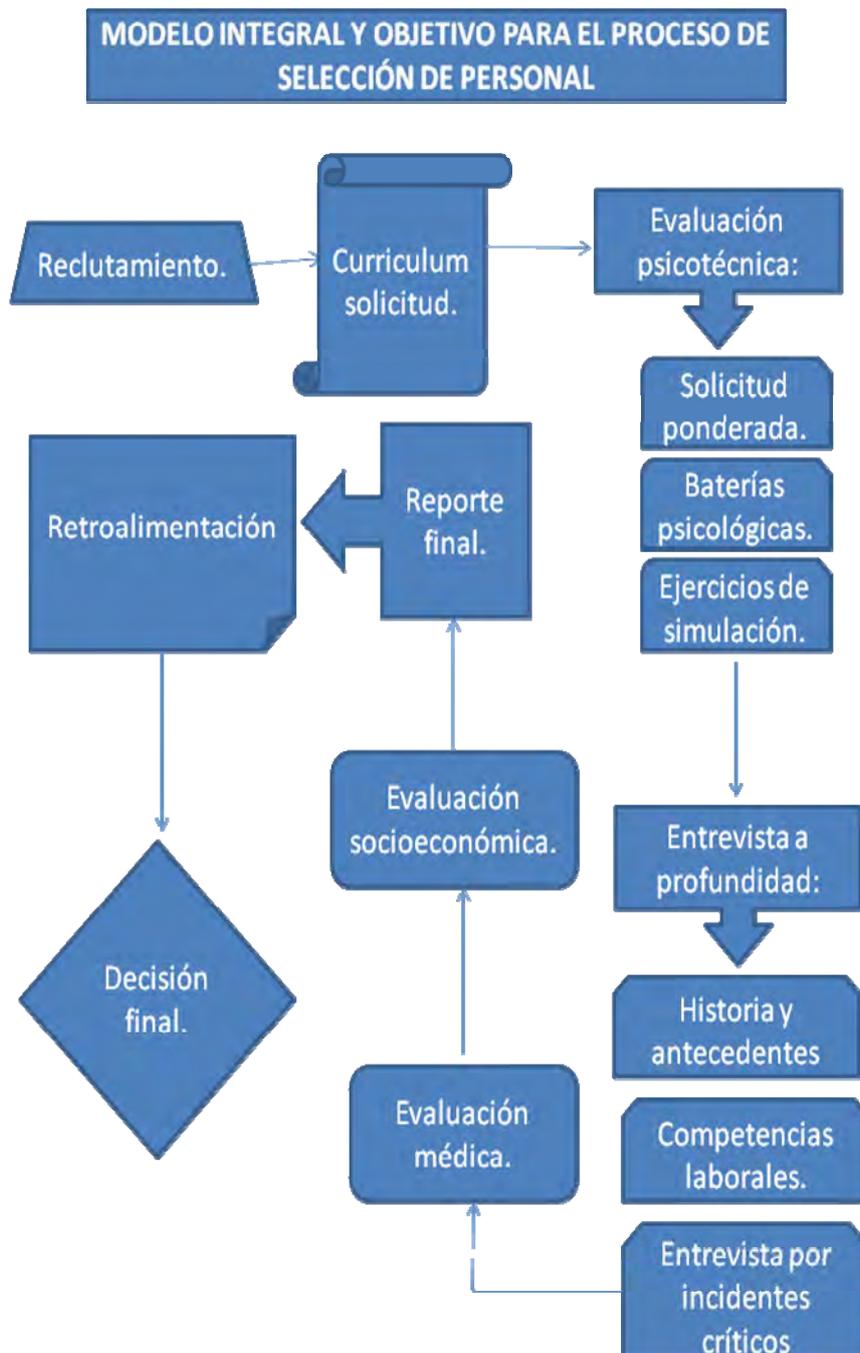
1. Realizar un análisis FODA del proceso de selección de personal para que en base a ello ejecute una correcta detección del estado actual de la empresa en relación con el mercado laboral y sus principales competidores
2. Contar con la participación de psicólogos organizacionales especializados en el área para ejercer la aplicación del modelo, en caso de no contar con ello, la empresa deberá realizar nuevas adquisiciones de personal que cuente con las características necesarias al respecto

para llevar a cabo la reestructuración del proceso de selección de personal.

3. Generar equipos de trabajo de carácter interdisciplinario, cuyo líder sea un psicólogo organizacional, quien pueda apoyarse en especialistas internos de las funciones requeridas por cada puesto.
4. Brindar la capacitación necesaria para todos los participantes de tales equipos, con la finalidad de ponerlos en sintonía con el nuevo modelo de selección de personal, tal capacitación deberá ser impartida por los mismos psicólogos laborales que liderarán la implementación y ejecución de tal modelo; la principal finalidad es lograr que todos se familiaricen con las técnicas e instrumentos que serán utilizadas para la evaluación de los próximos candidatos.
5. Una vez que se haya realizado el proceso de reclutamiento, el psicólogo deberá proceder a la aplicación del nuevo modelo de selección de personal siguiendo el orden de cada una de las fases que lo integran.
6. Detectar el nivel jerárquico en el que se sitúa, el tipo de tareas a realizar y el grado de involucramiento que tiene el puesto con la empresa para el que se está seleccionando al personal y realizar las adaptaciones necesarias para posteriormente llevarlo a su ejecución.
7. Aplicar las técnicas e instrumentos necesarios para la evaluación psicotécnica de las características indispensables que el puesto vacante requiere, calificando y evaluando de acuerdo a los criterios establecidos para ello y así ir depurando la lista de candidatos a evaluar.
8. Una vez que se ha acreditado la evaluación psicotécnica, llevar a cabo una evaluación que se enfoque a las características dominantes que debe poseer el candidato, poniendo especial atención en los aspectos relevantes para la cultura organizacional de la empresa, haciendo uso de los instrumentos que se sugieren para tal evaluación.
9. Generar un reporte estructurado con los resultados obtenidos hasta el momento para determinar quiénes son con los que se va a continuar dentro del proceso para las siguientes fases.
10. Llevar a cabo las evaluaciones de tipo socioeconómica y médica para corroborar aspectos relativos al entorno en el que se ha desenvuelto con anterioridad y el estado en el que se encuentra su salud.
11. Valorar respecto a los resultados obtenidos durante las evaluaciones previas y realizar una comparación entre el estado real del ideal que se pretende alcanzar comparando paralelamente las exigencias de la empresa con las aptitudes del candidato y visualizar si pueden ser empatadas para lograr una contratación con la colaboración de los integrantes de los equipos de trabajo que han participado a lo largo del proceso y así poder tomar la mejor decisión desde las diferentes perspectivas involucradas.
12. Antes de comunicar al candidato la decisión final y proceder con los trámites de contratación, deberá dedicarse un espacio para brindar la

- retroalimentación de los resultados obtenidos y proporcionar un espacio al candidato para que pueda externar su experiencia en base al proceso.
13. Plantear un seguimiento del desempeño del candidato para así poder verificar la adaptabilidad al puesto, los resultados obtenidos y la productividad alcanzada dentro del ejercicio de su trabajo una vez que haya obtenido el puesto.
  14. Realizar comparaciones trimestrales de los índices de rotación de personal y de productividad para ir monitoreando y midiendo los resultados obtenidos tras la aplicación del nuevo modelo.

**g) Diagrama.**



## **h) Descripción del modelo integral y objetivo para el proceso de selección de personal.**

Dentro de las líneas anteriores se han mencionado las acciones a realizar y la secuencia que deberá llevarse para implementar el modelo de selección de personal propuesto en el presente trabajo; sin embargo, es necesario hacer del conocimiento de toda persona y empresa que se interese en ejecutarlo que dicho modelo ha sido diseñado con la intención primordial de abarcar los tres aspectos relevantes que tienen lugar dentro de todos los puestos que integran a una empresa.

En primer lugar el aspecto referente a la tarea o actividad que debe realizar el puesto y la forma en que deberá llevarla a cabo; en segundo lugar existe el aspecto psicosocial que tiene lugar dentro de todas las empresas y todos los niveles ya que las personas que ocupan el puesto tienen en diversa medida interacción con otras y trabajan en conjunto ya que pertenecen al mismo sistema que representa la empresa y por último refiriéndose precisamente a la empresa tiene lugar el tercer aspecto relevante para la creación de este modelo que es la estructura administrativa que responde a los objetivos y procesos que le son propios y es dictaminada mediante la cultura, valores, políticas, reglamentos y códigos empresariales y es la que rige directamente el proceder de las empresas además de ser la base principal para la toma de decisiones importantes en la forma de proceder de sus empleados.

Es por ello que el presente modelo se ha creado con la primordial perspectiva de obtener una herramienta de gran utilidad que genere para las empresas a través de sus procesos de selección evaluaciones integrales y objetivas tomando como referencia el enfoque socio-técnico y la teoría de sistemas que se ven directamente reflejados en el ámbito laboral, ya que las empresas son sistemas interdependientes con el entorno social y económico en el que se ven inmersas.

Debido a esto es importante resaltar la idea de flexibilidad que se ha incluido en la creación de dicho modelo, ya que es de conocimiento común que cada tipo o familia de puestos deben ser evaluados de manera diferente entre sí, pero no por ello se debe olvidar la importancia y trascendencia que puede tener el omitir evaluar uno de los tres aspectos mencionados anteriormente, por lo que a continuación se describe detalladamente la manera en cómo podrá ser utilizado el nuevo modelo de selección de personal, tomando en cuenta factores tales como el tipo de puesto, el nivel jerárquico, el sector poblacional al

que se dirige, la cultura organizacional de las empresas e incluso el giro empresarial, de manera que todas aquellas empresas interesadas en el modelo puedan tener la posibilidad de aplicarlo; defendiendo la idea de no excluir por completo ningún instrumento o técnica que se ha incluido en el, ya que cada una de ellas aporta información de gran utilidad para obtener como resultado una evaluación más objetiva e integral de los candidatos.

Es importante conservar el orden que se ha asignado para la creación del nuevo modelo de selección y la aparición de las técnicas e instrumentos que tienen lugar en el, por lo que se seguirá tal orden para su descripción.

### **EVALUACIÓN PSICOTÉCNICA.**

Dentro de este modelo se integran en la evaluación psicotécnica aspectos referentes a la tarea y su ejecución como aspectos referentes a la parte psicosocial del candidato, todo esto mediante el uso de los siguientes instrumentos:

***Solicitud ponderada:*** la cual será de gran utilidad sobretodo dentro de los dos primeros niveles jerárquicos que se refieren al operativo y a los supervisores y auxiliares especializados, ya que a través de ella se podrá recabar la información necesaria e indispensable para saber si el candidato cubre con los requisitos mínimos que el puesto exige y debido al carácter técnico y mecanicista que caracterizan las actividades de los puestos que integran estos niveles es que no debe excluirse su uso en la selección de personal focalizada en ellos.

Sin embargo en los tres niveles superiores sirve de ayuda para tener un panorama general de los aspirantes y de ahí ir tomando nota para generar las preguntas que podrán guiar la entrevista que se tenga con ellos en las fases posteriores. De cualquier manera no es conveniente excluirla en la selección de estos niveles, simplemente puede tomarse en cuenta para ir detectando factores de gran importancia que puedan hacer que el candidato no deba seguir adelante en el proceso debido a las discrepancias existentes entre sus características y las del puesto.

***Baterías psicológicas:*** este rubro ha sido causal de gran controversia, ya que abarca una serie de aspectos que van más allá de lo que necesita saberse acerca de las personas que estén postulándose para ocupar una vacante dentro de las empresas.

Sin embargo aunque para los candidatos parezca incomprensible una evaluación de este tipo, en el presente modelo se ha decidido tomarla en cuenta únicamente para evaluar de manera científica y cualitativa aquellas habilidades, características e incluso actitudes que deben caracterizar a las

personas de acuerdo a las exigencias del puesto; por lo que se ha determinado que la evaluación que se realice aquí, deberá ser dirigida exclusivamente a aquellos aspectos que sean relevantes e imprescindibles poseer para desempeñar adecuadamente el puesto.

El grado de profundidad al que se deba llegar con este tipo de evaluación va a depender en gran parte de las especificaciones de los puestos, ya que en ellos se describirán de manera operacional aquellas habilidades necesarias para desempeñar exitosamente el puesto y será la base para decidir qué instrumentos utilizar para su evaluación.

***Ejercicios de simulación:*** para llevar a cabo ejercicios de esta índole es necesario tomar en cuenta que todos los puestos independientemente del nivel jerárquico que ocupen, tienen contacto con diversas personas, ya sean los compañeros del equipo de trabajo, las personas del área, los clientes tanto internos como externos e incluso con personas de otras empresas; sin embargo dentro de este modelo se ha incluido su ejecución ya que a través de ellos se puede evaluar el aspecto psicosocial de las personas que pueden ocupar las vacantes de las empresas, su forma de relacionarse, la capacidad de trabajar en equipo, su forma de comunicarse con los demás, el grado de colaboración que tiene en una determinada tarea, su estilo de liderazgo, el respeto y acato de la autoridad e incluso la manera en que toma decisiones.

Es por ello que mediante los ejercicios de simulación se pretende evaluar todos estos aspectos que tienen lugar a cualquier nivel, ya que son características que todas las personas poseemos y que en algún momento de nuestras vidas hacemos uso de ellas, de tal manera se propone que los ejercicios de simulación sean planteados de acuerdo a los sucesos que acontecen dentro de cada nivel jerárquico y que se formulen ejercicios de corta duración para los niveles más bajos en los que se vean involucrados los fenómenos mencionados anteriormente y que mediante el planteamiento de situaciones en las que se involucren estos aspectos pueda verse reflejada la forma en que procederá cada candidato en su conducta ante determinada situación.

#### **ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.**

Es importante hacer mención que dentro de esta parte del proceso de selección, el modelo que se ha creado como alternativa para llevarlo a cabo, trata de reunir mediante la técnica de la entrevista, varios aspectos que son importantes tomar en cuenta para los diferentes tipos de puesto, a pesar de que las exigencias de estos varían de acuerdo al nivel jerárquico y al sector poblacional que los desempeña, la estructura administrativa y las exigencias de la actualidad, necesitan obtener información referente a los aspectos de corte extracurricular que como su nombre lo dice no están plasmados dentro del currículum o solicitud que se ha elaborado, es por ello que dentro de la

entrevista que se plantea llevar a cabo en este nuevo modelo se da un lugar para los siguientes apartados:

**Historia y antecedentes:** puede entenderse como la profundización en los datos proporcionados en la solicitud ponderada, la cual va a basar sus preguntas en ellos con la finalidad de tener un mayor acercamiento al candidato y complementar mediante la observación directa del mismo, aspectos referentes al desenvolvimiento que tenga ante el entrevistador y la coherencia existente entre lo que ha plasmado en papel y lo que relata acerca de él mismo. Es conveniente generar preguntas que permitan llevar a cabo una entrevista de tipo semi-estructurada y puedan darle al candidato la oportunidad de expresar de manera más completa las respuestas a los cuestionamientos planteados, siempre cuidando que no se desvíe de lo que en realidad se pretende saber.

**Competencias laborales:** en la parte de las competencias laborales primero que nada es importante mencionar que este enfoque es muy común en la actualidad y que es rara la empresa que no lo utiliza, es por ello que dentro del nuevo modelo de selección se ha decidido incluirlo en la entrevista que deberá realizarse a todos los candidatos que participen del proceso de selección de personal. En cuanto al nivel jerárquico se refiere, las características de este rubro son similares al de los ejercicios de simulación, la primordial idea es no excluir a ningún nivel jerárquico de la participación de este enfoque, ya que de acuerdo con la parte psicosocial que caracteriza un empleo y el hecho de ser parte de ese gran sistema denominado empresa cada integrante de la misma deberá poseer en diversos grados las competencias que la cultura organizacional ha decretado que sean parte de la misma, siendo así necesario incluir en la entrevista preguntas que hagan referencia al grado en que poseen o no las competencias laborales requeridas en el puesto y además de que será un buen predictor para el desarrollo organizacional que puedan perseguir los candidatos dentro de las empresas que en realidad cuenten con una visión de desarrollo para su personal.

**Entrevista por incidentes críticos:** esta parte se retoma de la entrevista por incidentes críticos, ya que de acuerdo al principio de predictibilidad de la conducta que ha sido uno de los principales motores del presente modelo, es de gran utilidad para obtener información referente a las formas de proceder, conductas y aprendizajes que se han generado en los candidatos a través de su experiencia previa en el desempeño laboral que ha tenido antes de llegar hasta aquí.

De cualquier manera es importante mencionar que preguntas referentes a este rubro, deberán ser planeadas de acuerdo al nivel que el puesto ocupe, ya que existen puestos de gran trascendencia y alta responsabilidad en los cuales

debe tenerse especial cuidado en conocer como ha sido su reacción ante diversas situaciones tanto buenas y malas dentro de su desempeño laboral, sin olvidar que en cualquier puesto y nivel existen experiencias de este tipo y que no está por demás incluir dentro de la entrevista al menos dos preguntas que hagan referencia a ello.

### **EVALUACIÓN MÉDICA.**

Dentro de este tipo de evaluación es importante mencionar el grado de trascendencia que puede tener es primordialmente en los puestos de los niveles operativos y supervisores de producción, ya que debido a las tareas y actividades de tipo mecánico por lo que es sumamente necesario saber en qué estado de salud sobretodo físicamente, se encuentra el candidato para acreditar que esté en óptimas condiciones de acuerdo a las exigencias físicas que el puesto les exige.

Es importante señalar que la evaluación médica es necesaria de acuerdo al tipo de actividades que realice el puesto, las necesidades y exigencias que este tenga respecto a la salud en los niveles superiores, van más allá de los padecimientos físicos, ya que existen enfermedades crónicas que pueden generar en las personas un alto índice de ausentismo lo que afecta directamente a la empresa y a su productividad, además de que pueden verse incrementadas a través del desempeño del puesto por lo que es necesario que la evaluación médica se realice a todos los niveles jerárquicos solo que en cada caso se le va a asignar el peso correspondiente, es decir, que tanto puede trascender en el ejercicio del puesto los posibles padecimientos de salud que tenga el candidato.

Para esto es importante que dentro de la ejecución de la entrevista tengan lugar preguntas referentes a los antecedentes de salud, enfermedades y accidentes que hayan tenido lugar en el pasado para de esta manera prevenir desde entonces el avance en el proceso de selección del candidato en cuestión.

No hay que olvidar que el ser humano es un sujeto biopsicosocial que está en constante interacción con el entorno que le rodea y es por ello que dentro del presente modelo de selección es tomado en cuenta el aspecto médico con la finalidad de apegarlo de la manera más próxima al enfoque socio técnico y las características que el ser humano reúne además de poner en juego dentro del ambiente laboral.

### **EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA.**

Para esta evaluación es conveniente determinar de acuerdo al nivel jerárquico y la importancia del puesto en cuanto al grado de responsabilidad, involucramiento y acceso a la información confidencial y trascendente de la

empresa el tipo de evaluación que deberá llevarse a cabo para que de esta manera se siga cubriendo parte del aspecto psicosocial del individuo, ya que este se ve fuertemente influido por el entorno en el que se ha desarrollado el candidato, la familia, el trabajo y la misma sociedad van generando en cada persona ciertas tendencias que caracterizan su comportamiento.

Es importante tomar en cuenta que para cada tipo de puesto será necesaria una inversión diferente en cuanto al tiempo y tipo de evaluación que se le dedique. Para ello es importante tener bien definido dentro de las descripciones de puesto las responsabilidades que este tiene y así tomar la decisión más adecuada para evaluar la parte socioeconómica.

Es decir para los puestos operativos, supervisores de producción y algunos auxiliares especializados que no tengan un alto grado de responsabilidad, manejo de finanzas o aspectos referentes a la seguridad de la empresa, serán de gran utilidad corroborar con las referencias tanto laborales como personales los antecedentes del candidato que se postula para cubrir el puesto vacante.

En el caso de los puestos de un nivel más elevado como los mandos medios, los asistentes de dirección y sobretodo los directivos será necesario hacer uso de la visita domiciliaria además de corroborar las referencias laborales y personales que ha proporcionado el candidato para que de esta manera se pueda realizar una evaluación más integral del aspecto socioeconómico.

Para fines de esta propuesta a continuación se presenta en la tabla 4 de acuerdo a los niveles jerárquicos las recomendaciones para el uso de las diversas técnicas e instrumentos analizados y las observaciones pertinentes para poder emplearlas en el nuevo modelo de selección de personal.

**Tabla 4.Recomendaciones para el modelo de selección de personal con fundamento en el enfoque socio-técnico.**

<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	<b>FASE O ETAPA DEL PROCESO</b>	<b>INSTRUMENTOS UTILIZADOS.</b>
OPERATIVO	EVALUACIÓN PSICOTÉCNICA	<u>Solicitud ponderada:</u> Alto grado de ventaja en su utilidad, incluirse siempre en cualquier tipo de puesto ya que la información recopilada en ello responde en gran parte a los aspectos referentes a la tarea y pueden descartarse aquellos

		<p>candidatos que no reflejen en ella cubrir con todos los requisitos indispensables para el puesto.</p> <p><b><u>Baterías psicológicas:</u></b> Se recomienda su uso únicamente para descartar algún posible daño orgánico que impida el desempeño de las tareas necesarias en el puesto, un instrumento de ágil aplicación e interpretación es el Bender, además que se recomienda de acuerdo al tipo de puesto la aplicación de subtests que midan la presencia de las habilidades que son requeridas en el puesto.</p> <p><b><u>Ejercicios de simulación:</u></b> Es de utilidad para evaluar a los candidatos mediante ejercicios de corta duración la manera en cómo resolverán fenómenos de tipo psicosocial que tengan lugar en el ejercicio del puesto tales como la colaboración y el trabajo en equipo.</p>
<p>OPERATIVO</p>	<p>ENTREVISTA A PROFUNDIDAD</p>	<p><b><u>Historia y antecedentes:</u></b> Parte de la entrevista a la que debe darse mayor peso ya que de acuerdo a los datos obtenidos mediante la solicitud ponderada se dedicará a corroborarlos y complementarlos con preguntas dirigidas a los puntos que se requiera reforzar.</p> <p><b><u>Competencias laborales:</u></b> Uso recomendado en este nivel, en caso de que la empresa determine como alto requisito su presencia.</p>

		<p><b><u>Incidentes críticos:</u></b> Debido al sector poblacional que ocupa los puestos en este nivel es necesario manejar con mucho cuidado las preguntas que se realicen a los candidatos referentes a las experiencias previas que han tenido en su desempeño laboral ya que pueden ser intimidados ante preguntas que hagan referencia a las experiencias negativas, por lo que es recomendable valorar que tan trascendente será para el puesto evaluar tal aspecto y realizarlo de manera muy breve pero con la certeza de obtener la información necesaria para prevenir las conductas que se externen ante estos cuestionamientos.</p>
OPERATIVO	EVALUACIÓN MÉDICA	<p><b><u>Examen médico:</u></b> De primordial utilidad para el nivel, debido a su carácter práctico y mecánico en la ejecución de las tareas por lo que es necesario contar con la certeza de que las características físicas del candidato son óptimas para el desarrollo de las actividades que el puesto requiere, sobre todo cuando el tipo de puesto requiere de un esfuerzo físico, por lo que es sumamente necesario incluirla en la selección de estos puestos.</p>
OPERATIVO	EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA	<p><b><u>Visita domiciliaria:</u></b> No recomendable en la mayoría de los puestos de este nivel ya que la inversión en ello es extrema comparado con el índice de rotación que tiene lugar en estos puestos. Puede</p>

		<p>utilizarse en puestos de seguridad y manejo de dinero que pertenezcan a este nivel.</p> <p><b><u>Comprobación de referencias:</u></b> Altamente recomendado en estos niveles, para reducir costos y conocer de manera más ágil los antecedentes del candidato y la imagen que otros tienen de él tanto en el ámbito laboral como en el personal.</p>
<p>SUPERVISORES DE PRODUCCIÓN Y ASISTENTES ESPECIALIZADOS.</p>	<p>EVALUACIÓN PSICOTÉCNICA</p>	<p><b><u>Solicitud ponderada:</u></b> Alto grado de utilidad para todo tipo de puesto en este nivel, sin embargo deberán reforzarse aspectos referentes al carácter psicosocial que el puesto exija.</p> <p><b><u>Baterías psicológicas:</u></b> Dentro de estos puestos es recomendable realizar pruebas que permitan conocer el nivel de las habilidades requeridas para el puesto, es importante mencionar que esta medición va a depender del tipo de puesto que se trate, existen subtests referentes a diversas habilidades que pueden aplicarse de acuerdo al puesto, (numérica, verbal, secretarial, razonamiento mecánico, abstracto, entre otras). Lo más recomendable es no aplicar el test completo sino únicamente las escalas referentes a las habilidades requeridas. (Dichas escalas pueden encontrarse en: WAIS, DAT, Wonderlic, etc.)</p> <p><b><u>Ejercicios de simulación:</u></b> En</p>

		<p>este nivel se recomienda la aplicación de este tipo de ejercicios sobre todo para evaluar el tipo de liderazgo que tienen los candidatos y la comunicación que tienen con las personas con las que mantendrán contacto.</p>
<p><b>SUPERVISORES DE PRODUCCIÓN Y ASISTENTES ESPECIALIZADOS.</b></p>	<p><b>ENTREVISTA A PROFUNDIDAD</b></p>	<p><b><u>Historia y antecedentes:</u></b> En este nivel la entrevista deberá ir un poco más allá de los datos que se muestran en el currículum o en la solicitud, generando preguntas que permitan al entrevistador conocer más allá al candidato de lo que ha externado en el papel, tomando en cuenta que las preguntas que se planteen deberán enfocarse directamente a los aspectos que se requieren explorar del candidato que respondan a las necesidades del puesto.</p> <p><b><u>Competencias laborales:</u></b> uso recomendado siempre y cuando la empresa haya definido previamente las competencias mínimas requeridas en un puesto de este nivel. Es importante manejar un lenguaje apropiado para el entendimiento del candidato en cuanto a estos conceptos de las competencias, generar preguntas al respecto que sean posibles de contestar de manera abierta por el candidato.</p> <p><b><u>Incidentes críticos:</u></b> Debido al carácter del puesto y el incremento en responsabilidad que se tiene dentro de este nivel es</p>

		necesario evaluar a los candidatos dentro de las experiencias previas y la manera en que han hecho frente a ello, para que así se pueda tener un mayor éxito en la predictibilidad de la conducta y se pueda tener un parámetro de prevención para obtener mejor productividad en el puesto; sin embargo es necesario manejar con cautela este rubro para generar en el candidato la confianza de externar sus experiencias sin temor a ser rechazado por ello.
SUPERVISORES DE PRODUCCIÓN Y ASISTENTES ESPECIALIZADOS.	EVALUACIÓN MÉDICA	<b>Examen médico:</b> Puede no ser incluida si las funciones del puesto no requieren gran actividad física, sin embargo es recomendable contar con un informe del estado de salud en el que se encuentra en candidato y en caso de padecer alguna enfermedad saber cómo poder mantenerla bajo control y que las condiciones de trabajo bajo las que realice sus funciones no afecten o agraven su salud.
SUPERVISORES DE PRODUCCIÓN Y ASISTENTES ESPECIALIZADOS.	EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA	<b>Visita domiciliaria:</b> Uso poco recomendable en estos niveles debido al alto costo que genera, igual que en el nivel anterior debe utilizarse en las familias de puestos que manejen información confidencial de las empresas y que tengan que ver directamente con las finanzas de la misma. <b>Comprobación de referencias:</b> En este nivel es

		<p>de gran utilidad y muy recomendable hacer uso de esta técnica para adentrarse al entorno socio cultural en el que se desarrolla el candidato para así obtener la información correspondiente a este rubro.</p>
<p>MANDOS MEDIOS</p>	<p>EVALUACIÓN PSICOTÉCNICA</p>	<p><b><u>Solicitud ponderada:</u></b> Su uso en este nivel puede resultar exitoso para depurar rápidamente la lista de candidatos postulantes, sin embargo es necesario complementar su información con una buena entrevista.</p> <p><b><u>Baterías psicológicas:</u></b> Para este nivel se va incrementar la necesidad de evaluar mediante algunos instrumentos parte de las competencias requeridas por los puestos, además de las habilidades necesarias para el mismo, se deberán aplicar test enfocados al liderazgo, la negociación, el grado de adaptabilidad tanto social como al trabajo, rasgos mediante los cuales podrá verse reflejada parte de la personalidad sin la necesidad de someter al candidato a una extensa evaluación de este rubro. (Nego, Moss, Kostick, etc.)</p> <p><b><u>Ejercicios de simulación:</u></b> En este nivel es apto para conocer conductas referentes a la comunicación, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, el liderazgo y el manejo de conflictos dentro de su entorno laboral.</p>

<p style="text-align: center;"><b>MANDOS MEDIOS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTA A PROFUNDIDAD</b></p>	<p><b><u>Historia y antecedentes:</u></b> Para este nivel la entrevista se deberá tornar un poco más abierta sin perder el control sobre ella, es decir que los datos obtenidos a la historia y antecedentes serán la pauta para ir profundizando en el conocimiento del candidato los aspectos que se requieren para el puesto con la intención de ir abriendo al camino a las siguientes partes de la entrevista.</p> <p><b><u>Competencias laborales:</u></b> Debido al tipo de actividades y relaciones que mantiene un puesto de este nivel con otras áreas es necesario que se evalúe la presencia de las competencias requeridas dentro de los puestos que ocupan este nivel, para lo cual será necesario tomar de la especificación del puesto las definiciones operacionales de las mismas para poder plantear las preguntas correspondientes para su correcta evaluación.</p> <p><b><u>Incidentes críticos:</u></b> Dentro de este nivel es imprescindible incluir en la entrevista varias preguntas encaminadas a investigar qué acontecimientos ha enfrentado con anterioridad el candidato, su índole y la manera de resolverlos, con la finalidad de generar una perspectiva de cómo el candidato a reaccionado ante determinadas situaciones, pero sobretodo como hace referencia a ello y la manera</p>
---	--	---

		en que lo externa ante los demás.
MANDOS MEDIOS	EVALUACIÓN MÉDICA	<b><u>Examen médico:</u></b> En este nivel, las funciones de los puestos se caracterizan por un mayor esfuerzo intelectual que físico para lo cual no es necesario diagnosticar un padecimiento físico que impida el desempeño del puesto por lo que es recomendable omitirlo a menos de que las empresas consideren necesario valorar el estado de salud del candidato.
MANDOS MEDIOS	EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA	<b><u>Visita domiciliaria:</u></b> En este nivel es más recomendable su uso ya que debido al incremento de responsabilidades que se tiene es necesario conocer más a fondo el entorno en el que se desenvuelve el candidato y el costo que genera se ve contrarrestado de manera directamente proporcional al éxito que se puede adquirir al evaluar a fondo tal aspecto del candidato. <b><u>Comprobación de referencias:</u></b> Utilizarse como complemento de la visita domiciliaria que es recomendable realizar para los puestos de estos niveles.
ASISTENTES DE DIRECCIÓN	EVALUACIÓN PSICOTÉCNICA	<b><u>Solicitud ponderada:</u></b> El peso que tiene este instrumento en este nivel desciende mucho ya que debido al origen y tipo de funciones de los cargos es necesaria una excelente ejecución de la entrevista, los datos brindados aquí servirán

		<p>para corroborar los obtenidos en la solicitud.</p> <p><b><u>Baterías psicológicas:</u></b> Para este nivel los instrumentos que deben utilizarse, son similares a los anteriores, sin embargo aquí es tendrá mayor importancia la información recabada durante la entrevista y los ejercicios de simulación debido al carácter de las actividades que caracterizan estos puestos. De cualquier manera se recomienda el uso de instrumentos que midan habilidades pero sobretodo actitudes que tengan lugar dentro del entorno laboral, un rubro importante de conocer en este nivel es el manejo del estrés y aspectos de tipo profesional y laboral.(pertenencia al grupo , estima, reconocimiento social, realización, iniciativa, logro, poder y seguridad, Escala MPS, Perfil de estrés).</p> <p><b><u>Ejercicios de simulación:</u></b> En estos niveles es más común el uso de esta técnica y sobretodo más prolongado, ya que a través de ello puede evaluarse de manera práctica las conductas que surgirán a raíz de los fenómenos psicosociales mencionados y de esta manera poder predecirlas prevenirlas en un futuro. Una de las que pueden ser de gran trascendencia en este nivel es la disputa por el poder y el acato a la autoridad.</p>
--	--	---

<p style="text-align: center;">ASISTENTES DE DIRECCIÓN</p>	<p style="text-align: center;">ENTREVISTA A PROFUNDIDAD</p>	<p><b><u>Historia y antecedentes:</u></b> Únicamente se toman como referencia para de aquí partir a plantear preguntas más enfocadas a aspectos referentes a las habilidades y actitudes que son requeridas para el puesto pero no debe pasarse por alto el verificar los datos que el candidato ha otorgado en su currículum.</p> <p><b><u>Competencias laborales:</u></b> Dentro de este nivel es requisito indispensable realizar una evaluación de las competencias laborales requeridas por el puesto ya que el peso que estas tienen en este nivel representa gran parte del desempeño que el candidato pueda mostrar, por lo que deberán plantearse varias preguntas enfocadas a cada una de las competencias e ir determinando si el grado que se requiere es compatible con el que posee el candidato e incluso la posibilidad de incrementarlo para un mejor desempeño.</p> <p><b><u>Incidentes críticos:</u></b> Deberán incluirse para este nivel cuestionamientos referentes a ello, además de que deberán efectuarse preguntas de reflejo mediante las cuales se pueda externar lo entendido por el entrevistador a través del relato del candidato y así poner en evidencia algunos aspectos que se encuentren encubiertos.</p>
<p style="text-align: center;">ASISTENTES DE</p>	<p style="text-align: center;">EVALUACIÓN</p>	<p><b><u>Examen médico:</u></b> Dentro de los niveles altos de las</p>

DIRECCIÓN	MÉDICA	jerarquías como este, el esfuerzo intelectual sigue caracterizando a los puestos que tienen lugar en el, por lo que puede descartarse la evaluación médica dentro de estos niveles, sin embargo es recomendable tomar en cuenta algunos aspectos referentes a la salud en cuanto a los padecimientos cardiacos debido al alto grado de presión del que son sujetos estos puestos.
ASISTENTES DE DIRECCIÓN	EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA	<p><b><u>Visita domiciliaria:</u></b> Es de suma importancia llevarlo a cabo en este nivel ya que el alto grado de responsabilidad que tienen estos puestos genera una gran necesidad de conocimiento del entorno socio cultural en el que se ha desenvuelto con anterioridad.</p> <p><b><u>Comprobación de referencias:</u></b> Deberán utilizarse para concertar citas en las cuales se puedan realizar las visitas correspondientes para indagar acerca del entorno de los candidatos.</p>
DIRECTIVOS	EVALUACIÓN PSICOTÉCNICA	<p><b><u>Solicitud ponderada:</u></b> Su uso en este nivel es de poca trascendencia sin embargo es conveniente tenerla para complementar lo que el candidato relato durante la entrevista.</p> <p><b><u>Baterías psicológicas:</u></b> Se recomienda para este nivel el uso de instrumentos que se dirijan a la medición de las competencias requeridas por el puesto, además de las actitudes y habilidades que</p>

		<p>deben caracterizar a este nivel, tales como liderazgo, toma de decisiones, manejo de la autoridad, logro, poder, seguridad, innovación y creatividad, entre otras. Para lo que es necesaria la aplicación de escalas que midan estos aspectos. Sin embargo es importante reforzar ampliamente los resultados obtenidos en dichas pruebas mediante una buena intervención al respecto durante la entrevista a los candidatos postulados para los puestos de este nivel. (Escala MPS, perfil de estrés).</p> <p><b><u>Ejercicios de simulación:</u></b> Dentro de este nivel se recomienda que los ejercicios de simulación sean planeados detalladamente, de tal manera que durante su ejecución pueda verse completamente la manera de proceder de los candidatos, las conductas que adquirieron previamente y que tan elevada es su tendencia a repetirla o mejor aún a adaptarse a las exigencias actuales.</p>
<p><b>DIRECTIVOS</b></p>	<p><b>ENTREVISTA A PROFUNDIDAD</b></p>	<p><b><u>Historia y antecedentes:</u></b> se recomienda hacer uso de esta información para corroborar la información del CV e ir dando al candidato la pauta a que el mismo narre sus antecedentes y de esta manera ir creando un ambiente apropiado para dar paso a las siguientes partes de la entrevista.</p> <p><b><u>Competencias laborales:</u></b> En</p>

		<p>este nivel este apartado de la entrevista es primordialmente el que rige el ritmo de la misma, ya que la evaluación se basa directamente en todas y cada una de las competencias que el candidato posee y sobretodo en valorar de que manera pueden adaptarse dichas competencias al contexto empresarial al que solicita pertenecer, de esta manera se podrá tener una mejor perspectiva del uso que hace de ellas y la funcionalidad que tendrá para la empresa en caso de resultar seleccionado.</p> <p><b><u>Incidentes críticos:</u></b> Para este nivel deberá manejarse con extremo cuidado el curso de la entrevista y poner especial atención en el relato del candidato ya que puede tender a exentarse de toda responsabilidad de equivocación y delegarla a los integrantes de su equipo de trabajo ante lo cual es recomendable utilizar preguntas de reflejo tanto positivo como negativo que pueda poner en manifiesto la forma en la que procedió ante tal experiencia sobre la que hizo referencia. Pero ante ninguna circunstancia deberá omitirse esta parte de la entrevista en este nivel.</p>
<p>DIRECTIVOS</p>	<p>EVALUACIÓN MÉDICA</p>	<p><b><u>Examen médico:</u></b> Al igual que en el nivel anterior de recomendación hacer una valoración del estado de salud de los candidatos ya que pueden ser sometidos a una</p>

		carga de presión que su organismo puede no resistir y eso lo convierte en un candidato no apto del todo para el puesto, sin embargo el peso que tiene la evaluación médica a estos niveles es menor que el que se les da en los niveles más bajos debido al carácter de las exigencias del puesto.
DIRECTIVOS	EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA	<p><b>Visita domiciliaria:</b> Deberá incluirse sin excepción alguna en la selección de este nivel debido a la importancia que tiene el conocer sobretodo el desempeño laboral en las empresas previas y las referencias que puedan dar a cerca de él tanto empleados, jefes, personas cercanas a él que tengan un conocimiento previo, además de indagar sobre el entorno en el que se desarrolla.</p> <p><b>Comprobación de referencias:</b> Para este nivel es más recomendable el uso de la visita domiciliaria, el uso de las referencias puede realizarse con la finalidad de complementar la información obtenida durante la visita.</p>

NOTA: dentro del apartado de los anexos se han incluido los formatos que han sido diseñados con la finalidad de que puedan ser adaptados al tipo de puesto y sobre todo al nivel jerárquico requerido; además podrá encontrar una clasificación de algunas de las competencias laborales más comunes que existen para las empresas y los glosarios correspondientes con las definiciones operacionales de las mismas.

Cabe mencionar que se incluyen con la primordial intención únicamente de ejemplificar su uso, más no estandarizarlo gracias a la flexibilidad que pretende aportar dicho modelo, deberán hacerse las adecuaciones pertinentes de acuerdo a las necesidades e intereses que cada empresa maneje tomando en cuenta las observaciones y sugerencias que se han mencionado.

Es importante resaltar que esta propuesta de intervención que se expone en el presente trabajo, es solo una aproximación al modelo que se pretende generar, ya que a modo de

propuesta es de concientizar que ante la aplicación surgirán un sinnúmero de modificaciones y adecuaciones que deberán llevarse a cabo una vez que se compare con los resultados que esta genere.

Ha sido necesario para la evaluación de la aproximación diseñada para un nuevo modelo de selección establecer algunos criterios de evaluación que vayan dirigidos a los aspectos que pretende mejorar su ejecución.

### **i). Criterios de evaluación:**

Para llevar a cabo una evaluación de los resultados obtenidos será necesario utilizar el ya conocido Pretest-Postest dentro de la empresa en la que será implementado el nuevo "Modelo integral y objetivo del proceso de selección de personal".

Dicha evaluación deberá aplicarse en los índices de rotación de personal el cual constituye un instrumento estandarizado gracias a la fórmula conocida para calcularlo que puede expresarse de manera sencilla como a continuación se detalla:

$$\mathbf{IR = (E-S/N) * 100}$$

**IR:** Índice de rotación.

**E:** número de entradas.

**S:** número de salidas.

**N:** número de empleados en la plantilla.

El otro criterio que se utilizará para la medición del efecto que tiene la implementación de este proceso serán los reportes y cálculos que reflejan la productividad de cada empresa. Sin embargo dentro del contexto mexicano existe una fórmula establecida por el INEGI para el cálculo mediante un instrumento estandarizado:

$$\mathbf{IPL = (IVF/IHHT) * 100}$$

**IPL:** Índice de productividad laboral.

**IVF:** Índice de volumen físico.

**IHHT:** Índice de horas hombre trabajadas.

Es así como se llevará a cabo la medición del efecto que tenga el modelo integral y objetivo de selección de personal, dentro de las empresas que lo implementen para reestructurar el proceso actual y comparar los resultados que ambos han arrojado esperando que el postest tenga el incremento positivo deseado.

## 6. CONCLUSIONES.

Tras la revisión de los diferentes modelos existentes a través de los que se llevan a cabo los procesos de selección de personal de las empresas, el presente trabajo tuvo la oportunidad de valorar cada una de las técnicas, instrumentos y estrategias que han sido utilizadas a lo largo del desarrollo de las empresas y sus áreas de Recursos Humanos.

Sin embargo, nos enfrentamos a encontrar algunas debilidades en cada uno de ellos, por ejemplo en el modelo tradicional existe la convicción del hombre como un ser biopsicosocial y se creó mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos que este usa, cubrir los aspectos tanto sociales como personales a través del uso de una evaluación socioeconómica y una ardua evaluación de la personalidad del sujeto a través de las baterías psicométricas y el examen médico restándole trascendencia al carácter técnico de la tarea.

Por otro lado en el modelo de selección por objetivos existe un detallado enfoque a la tarea y la técnica necesaria para ejecutar las actividades que caracterizan al puesto, con un mínimo interés en vincular importantes aspectos como las relaciones personales y la pertenencia a un entorno económico, social y productivo como lo es una empresa. En contraste con el Assessment Center que se enfoca directamente a los procesos psicosociales que tienen lugar en el desempeño de los puestos y que da prioridad a los puestos de alta jerarquía brindándoles una exclusividad en el uso de este modelo sin integrar totalmente a sus evaluaciones el carácter técnico de las tareas que los puestos deben realizar.

Se revisó un cuarto modelo que se refiere a la evaluación por competencias laborales, el cual se dedica a evaluar de manera detallada aquellos aspectos que la empresa requiere de acuerdo a los criterios establecidos por su gestión administrativa y el auge que han tomado dichas competencias dentro del ámbito laboral, sin involucrar completamente la relevancia de los aspectos técnicos que en todo puesto existen. Sin embargo se encontró que hace falta empatar plenamente la visualización que se tiene de las competencias laborales con los objetivos de la empresa y la estructura y gestión administrativa.

Es por ello que bajo las circunstancias actuales, requieren ser reforzadas mediante la intervención de profesionales de la conducta en el área laboral, con la primordial finalidad de atender las necesidades y exigencias actuales debido a las características tanto económicas como sociales de las que son objeto las organizaciones en nuestros días.

Acontecimientos que datan desde la revolución industrial, el desenfrenado avance de la ciencia y la tecnología, combinado con la globalización y el capitalismo que caracteriza a la sociedad en la actualidad han tenido un gran impacto en el sector productivo mundial y México no es la excepción; la productividad del contexto mexicano se ha visto limitada por una serie de factores de tipo político, tecnológico y económico lo cual ha impedido que las empresas mexicanas generen un aumento de las ventajas competitivas que se requieren para sobrevivir dentro del mercado laboral.

Por ello se han reducido los puestos de trabajo, lo que trae como consecuencia directa un decremento en la oferta laboral y por el contrario una gran alza en la demanda de empleo, aspecto que se encuentra en total desequilibrio y que es sumamente necesario hacerle frente a través de una estrategia que permita elevar la productividad de nuestras empresas e ir abriendo el camino para dar paso a una mejora continua que caracterice al sector productivo mexicano.

Es de vital importancia tomar en cuenta que la evolución que han dejado los años a su paso, ha transformado a la humanidad entera debido a las necesidades que han tenido que hacer frente, hoy en día dentro del ambiente laboral nos invaden conceptos tales como: cultura organizacional, desarrollo organizacional, competencias laborales, evaluación del desempeño, clima laboral, todos estos formando parte del área de Recursos Humanos, áreas en las que los profesionales que las dirigen se ven en la imperiosa necesidad de adquirir cada vez más un personal que este lo suficientemente calificado para la realización de las tareas específicas pero que también realice aportaciones que propicien cambios que favorezcan la prevalencia del talento humano a través de la adaptabilidad a los mismos que puedan beneficiar el desarrollo, la productividad, la calidad, la mejora continua y la competitividad de la empresa.

Debido a esto se decidió generar un nuevo modelo de selección de personal basado en el enfoque socio-técnico y la teoría de sistemas, la cual se ha adaptado a todo tipo de ciencias y la psicología no es su excepción; una propuesta la cual se aproxime a poder implementarla en un futuro no muy lejano con la principal intención de mejorarla tras su aplicación, un modelo de selección basado en un enfoque teórico que ha logrado integrar esos tres subsistemas que caracterizan a las empresas y por consiguiente se ha adaptado al tema de selección de personal. Dentro del área laboral de la psicología, las empresas han demostrado embonar perfectamente con dicha teoría, ya que el enfoque que se tiene de ellas es caracterizado por la constante interacción e interdependencia que existe dentro de sus áreas.

De acuerdo con el enfoque socio-técnico de dicha teoría se decidió empatarlo con el proceso de selección de personal que tiene lugar dentro del área de Recursos Humanos de las empresas con la principal finalidad de tomar en

cuenta para la selección los tres aspectos referentes a dicho enfoque: lo tecnológico, los procesos sociales y la estructura y gestión administrativa; aspectos que tienen lugar dentro de cualquier tipo de puesto, independientemente de la jerarquía por lo que fue necesario ante las debilidades existentes en los modelos revisados ,crear una aproximación a un nuevo modelo de selección de personal en el cual se incluyeran los tres aspectos para la evaluación de los candidatos.

Características como la adaptabilidad y flexibilidad están presentes en el modelo, sin embargo es importante mencionar que no por ello las técnicas e instrumentos utilizados en el son de carácter totalmente excluyente. Dicho modelo fue diseñado pensando en las necesidades y políticas que las empresas tienen en la actualidad, en la preparación que las personas han adquirido dentro de sus áreas de trabajo y en la constante evolución científica y tecnológica que tiene lugar sin previo aviso.

Cada una de las estrategias que se incluyen fueron pensadas para todos los niveles y los puestos que tienen lugar en ellos, es conveniente mencionar que si las empresas hoy en día exigen que las personas tengan determinados conocimientos, habilidades, actitudes, competencias o cualquier otro requisito extra de los mencionados, necesitan contar con una herramienta óptima para su evaluación, además de manejarse con total y plena coherencia al respecto, ya que si se está exigiendo que las personas que ocupen los puestos deben contar con determinados requisitos que se encuentran en las especificaciones de los puestos, es porque ellas mismas así lo han dictaminado y están preparadas para hacer frente a las personas que cuenten con ello.

Es importante tomar en cuenta que las jerarquías han generado ciertas tendencias, inclinaciones e incluso favoritismos dentro de los procesos de selección, sin embargo con este modelo lo que se trata de hacer notar es que en cualquier nivel existen competencias laborales, conflictos interpersonales, trabajo en equipo, tareas y actividades mecánicas e intelectuales que no son de uso exclusivo de algún nivel en particular, lo que si varía es el grado de presencia de ellos, por lo que es de suma importancia recalcar la idea de evaluar todos estos aspectos mediante este modelo que incluye técnicas e instrumentos con los cuales poder emitir una evaluación integral y objetiva, ya que se incluyen datos cuantitativos como cualitativos que van a brindar a los empresarios una mejor perspectiva de los candidatos que se postulan para la cobertura de las vacantes de sus empresas y que la adaptación que deberá hacerse para poder adecuarse a los niveles es el grado de profundidad con el que se va a evaluar cada aspecto de acuerdo a las necesidades del puesto, pero defender la idea de no excluir del todo alguna técnica o instrumento que la integre ya que todos los puestos cuentan con los tres aspectos que este modelo evalúa: lo relativo a la tarea y la técnica con la que se ejecuta, los

procesos psicosociales que caracterizan al sujeto y la estructura y gestión administrativa que rige todas y cada una de las acciones que se lleven a cabo dentro de la empresa tratando de empatar y combinar adecuadamente dichos aspectos. De esta manera se obtendrá mayor éxito en la predictibilidad de la conducta laboral por parte de los nuevos empleados adquiridos a través de una evaluación integral y objetivo de ellos.

Para finalizar es necesario resaltar que toda mejora implica un gran esfuerzo, solicitarle a los empresarios modificar un poco la concepción meramente administrativa y economista del negocio, invitarlos a que vean más allá de la inversión que generará para sus bolsillos implementar una reestructuración del proceso de selección y que comparen las ventajas que pueden adquirir tanto a nivel organización como los beneficios que pueden generarle a sus colaboradores, al sector productivo y a la economía del país; sin embargo, para ver fructífero este esfuerzo es necesario adoptar la nueva concepción que está exponiendo el modelo integral y objetivo para el proceso de selección de personal y basar todas sus funciones en el enfoque socio-técnico tomando en cuenta para ello sus tres aspectos y en la medida en que los incluyan en su cultura organizacional van a ir generando mejores estrategias para hacer frente a las exigencias actuales del mundo globalizado en el que vivimos.

Además, mediante este trabajo se ha generado una aportación de tipo teórico-práctica a la Psicología, dentro del área laboral y en función de la selección de personal, tarea tan característica de los profesionales del área; lo que permite enaltecer el carácter científico de la psicología y la importancia de la participación del psicólogo dentro de una organización empresarial ya que la propuesta de este modelo se ha basado en la perspectiva de un enfoque teórico como lo es el socio-técnico. Es imprescindible mencionar que la propuesta que se aporta representa una aproximación teórica a la implementación de un nuevo modelo de selección de personal, es necesaria su aplicación en un escenario real, para que en base a los resultados obtenidos puedan realizarse las modificaciones necesarias tanto a las estrategias planteadas, como al uso de los instrumentos y técnicas propuestas, los formatos establecidos en los anexos e incluso el uso de estrategias como las entrevistas de ajuste y las evaluaciones de desempeño, para que de esta manera se pueda brindar un seguimiento adecuado e ir perfeccionando la metodología con la que pueda ejecutarse en aplicaciones posteriores. Por esto a continuación se exponen los alcances y limitaciones con las que se concluye el presente trabajo.

## **7. ALCANCES Y LIMITACIONES.**

El nuevo modelo de selección de personal con fundamento en el enfoque socio-técnico, es una aproximación de intervención que se realiza con la finalidad de hacer frente a la problemática detectada dentro del contexto de las empresas mexicanas, ya que debido a la necesidad que presentan de mejorar su competitividad, incrementar su productividad y sobretodo disminuir el impacto tanto social como económico que ha dejado a su paso el fenómeno de la globalización tiene como principales alcances la posibilidad de brindar una estrategia estructurada con base en el enfoque socio-técnico y dirigida hacia el área de recursos humanos para que puedan adquirir el personal suficientemente calificado para hacer frente a todos los acontecimientos de esta índole que aquejan a las empresas del país.

De acuerdo a la manera en que está constituido el modelo, de alguna forma sutil va a exigir a las empresas tradicionalistas, regenerar su concepción y modernizarse para poder entrar en la ardua competencia que caracteriza al mercado laboral en la actualidad con todas las necesidades y exigencias que el avance científico y tecnológico a arrastrado consigo.

Por otro lado representa un buen argumento para defender la presencia de los psicólogos dentro de las empresas, ya que como especialistas en la conducta su participación en la ejecución de este modelo es de vital importancia para generar resultados verdaderamente exitosos y objetivos, basados en la preparación académica que ha adquirido en conjunto con la experiencia que le ha dejado el manejo de los modelos anteriores de selección de personal y ser agentes de cambio dentro de la cultura organizacional de las empresas que decidan tomar la oportunidad de implementar este modelo. En la medida que se le brinde la oportunidad de participar en ello, será el incremento del beneficio que generen los resultados de elegir correctamente a los nuevos elementos que formarán parte del gran equipo de trabajo que representa una empresa.

Con ello también se verá beneficiada y fortalecida la idea de generar dentro de las empresas un enfoque totalmente integral de los candidatos basado en la observación directa, la gestión de competencias laborales, la legalidad y predictibilidad de conductas, la evaluación de los incidentes críticos, el manejo adecuado de la ética profesional, la consideración de los aspectos legales y sociales que pueden influir en una toma de decisiones para que en base a ello se puedan adquirir personas que ayuden con aportaciones tanto físicas, intelectuales, sociales y por supuesto técnicas, a la mejora continua de ellos mismos y de las empresas en general. Todo esto en conjunto responde de

manera directa a los aspectos que son tomados en cuenta dentro del enfoque socio-técnico en el que se basa la creación de este modelo para así obtener evaluaciones que apunten directamente a la ejecución de la tarea y las actividades técnicas requeridas por el puesto, a la interacción de tipo psicosocial que se da dentro de cualquier lugar de trabajo y a la estructura y gestión administrativa que es quien dirige el camino a seguir por el cual deberán realizar todas las funciones requeridas para permanecer activas dentro del mercado laboral.

La limitación más evidente para el modelo en primera instancia es la falta de aplicación, debido a que se ha generado a manera de aproximación, es decir bajo el criterio de ensayo, ya que se detiene su proceso en la propuesta de intervención que se ha generado a raíz de la detección de algunas debilidades existentes en los modelos comúnmente utilizados en la actualidad, dichas debilidades responden principalmente a la dirección unánime en la evaluación de los candidatos sin dar la importancia requerida a los tres aspectos expuestos por el enfoque socio-técnico y su interdependencia.

Por lo anterior la principal sugerencia es la de poder implementarlo dentro del contexto empresarial mexicano para que a través de su aplicación puedan observarse los resultados reales que arrojará una vez que se ejecute de manera práctica en la realidad laboral actual y basados en la aplicación puedan ir perfeccionándose las técnicas y los instrumentos propuestos, los formatos que a manera de bocetos fueron creados para su aplicación e ir detectando a través de los resultados la funcionalidad que puede generar su ejecución para todos los tipos de puesto y en base a ello ir generando los cambios y adecuaciones pertinentes una vez que se haya ejecutado de manera práctica.

Otra de las principales limitaciones que puede representar para las empresas es el aparente incremento del costo, se menciona aparente porque con la implementación de un modelo integral y objetivo de selección, se pretende a largo plazo y de manera general elevar los índices de productividad de las empresas, así como optimizar el índice de rotación de personal.

Sin embargo existe la conciencia de que el aspecto económico en la mayoría de ocasiones es lo que limita a los empresarios a decidir arriesgarse al cambio y es por ello que se pretende exponer algunos de los beneficios que traerá consigo el adquirir este modelo de selección para combatir la rotación de personal en su empresa y lo que conlleva, a manera de exponer todo lo que implica y determina el costo de la rotación de personal:

- Costo de los procesos de reclutamiento y selección.
  - Pruebas de evaluación y selección de candidatos.

- Gastos de mantenimiento de los procesos de reclutamiento y selección.
- Costo de registro y documentación del nuevo empleado.
- Costo de ingreso: gastos de inducción, capacitación, uniformes, etcétera.
- Costo de desvinculación: finiquito, horas hombre invertidas en la entrevista de salida, indemnizaciones, anticipo de pagos relacionados con vacaciones, prima vacacional y aguinaldo proporcionales.
- Costos en la producción: merma.
- Costo extra laboral: pago de tiempo extra en horas hombre para cubrir las funciones del puesto vacante.
- Costos extra operacionales: energía eléctrica, combustible, mantenimiento, aumento de enfermedades o accidentes de trabajo, errores, desperdicios y problemas de control de calidad.
- Costo de inversión extra: aumento proporcional de las tasas de seguros, aumento del volumen de salarios pagados por horas extras a los empleados.
- Pérdidas en los negocios: se reflejan en la imagen y las negociaciones ocasionadas por la falta de calidad de los productos o servicios prestados por empleados inexpertos.

Es por ello que el presente modelo pretende brindar esta ventaja por encima de los ya existentes, con la principal intención de renovar y mejorar los recursos humanos que son parte vital de las organizaciones y la principal fuente de creatividad, innovación y ejecución de las actividades necesarias para permanecer vivas dentro del competitivo mercado laboral.

# 1. REFERENCIAS.

- Alles, M. (2003). **Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias.** (2ª.ed.) Buenos Aires: Garnica.
- Arias, G. Heredia, V. (2006). **Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño.** (6ª. ed.) México: Trillas.
- Bedolla, E. (2001). **Selección y evaluación de personal a través de entrevistas por competencias.** Tesis licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Castaño, D. (1984). **Crisis y desarrollo de las organizaciones. Una aproximación al trabajo organizado.** (1ª. ed.) México: Dirección General de Publicaciones de la UNAM. La Prensa.
- Chiavenato, I. (2007). **Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones.** (8ª.ed.) México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2001). **Administración de Personal.** (8ª. ed.) México: Pearson Education.
- De Montmollin, M. (2004). **Los psicofarsantes.** (11ª. ed.) México: Siglo XXI.
- Díaz, I. (1994). **Técnica de la Entrevista Psicodinámica.** (1a. ed.) México, Pax México.
- French, W. Bell, C. Zawacki, R. (2007). **Desarrollo organizacional. Transformación y administración efectiva del cambio.** (6ª. ed.) México. McGraw Hill Interamericana.
- García, M. Hierro, E. (Eds.). (1997). **Selección de Personal. Sistema Integrado.** Madrid: EISC Editorial.
- Gevaert, J. (2001). **El problema del hombre. Introducción a la antropología** (8ª. ed.) filosófica. España. Sígueme.
- Grados, J. (2003). **Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.** (3ª. ed.) México: Manual Moderno.
- Grados, J. (2002). **Calificación de méritos. Evaluación de competencias laborales.** (5ª. ed.) México: Trillas.
- Grados, J. (2000). **Centros de evaluación (Assesment Center).** (3ª.ed.) México, Manual Moderno.
- López-Fe, C.M. (2002). **Persona y profesión. Procedimientos y técnicas de selección y orientación.** Madrid: TEA Ediciones.

- Menéndez, A. (2000). **Ética profesional**. (13ª. ed.) México: Herrero Hnos. Sucs.
- Pérez, M. (2003). **Modelo para seleccionar y capacitar personal a través de competencias laborales**. Tesis licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Richino, S. (2000). **Selección de Personal**. (2ª. ed.) Buenos Aires: Paidós.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. (10ª. ed.) México: Pearson Educación.
- Shein, E. (2004). **Psicología de la Organización**. (3ª. ed.) México: Prentice Hall.
- Sullivan, H. (1990). **La entrevista psiquiátrica**. (1ª. ed.) Buenos Aires, Patria.
- Vidal, B. R. (2009). **El diagnóstico y las organizaciones**. Tomado de la página electrónica de la Revista Mercadotecnia Global ITESO: [http://mktglobal.iteso.mx/01\\_09\\_orgempEl\\_diagnostico\\_organizaciones.htm#m2](http://mktglobal.iteso.mx/01_09_orgempEl_diagnostico_organizaciones.htm#m2) consultada el 30 de agosto de 2009.

## Anexo 6. Competencias laborales.

### Niveles jerárquicos:

- Altos mandos y directivos.
- Asistentes de dirección.
- Mandos medios.
- Supervisores de producción y auxiliares especializados.
- Operativos.

### Escalas:

1. Rápida acción en ... (mayor grado en la presencia de la competencia)
2. Interés en ...
3. Poco interés en ...
4. Escasas en ... (menor grado en la presencia de la competencia)

### Glosario de competencias.

#### **Operativos, supervisores de producción y auxiliares especializados.**

**Iniciativa/autonomía 1:** rápida ejecución de acciones que resuelvan los sucesos inesperados que surgen cotidianamente durante la realización de las actividades, de forma independiente a la jefatura inmediata. Capacidad para proponer mejoras.

**Dinamismo/energía 1:** habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.

**Responsabilidad:** compromiso ante las tareas que deben realizarse y seriedad con la que se asume el trabajo.

**Apego a las normas:** habilidad de conocer, respetar y adaptarse a los procesos y reglas establecidas por la empresa.

**Orientación al cliente:** demostrar sensibilidad e interés ante las necesidades que los clientes requieren y atenderlas de manera inmediata y satisfactoriamente.

**Análisis, manejo y solución de las necesidades del cliente:** habilidad para enfrentarse a problemas y satisfacer las necesidades de los clientes.

**Capacidad de aprendizaje:** incorporación y asimilación de información nueva y una buena aplicación e interpretación de la realidad actual.

**Focalización:** habilidad para enfocarse a resultados eliminando obstáculos.

**Organización y seguimiento:** habilidad para desarrollar de manera ordenada sus actividades y darles seguimiento.

**Productividad:** habilidad de fijar objetivos de desempeño por encima de lo normal y alcanzarlos con éxito.

**Alta adaptabilidad/flexibilidad 1:** capacidad de modificar una conducta personal con la finalidad de alcanzar ciertos objetivos independientemente de los cambios en el medio, además la capacidad para modificar convicciones y formas de interpretar la realidad.

**Adaptabilidad:** habilidad para adaptarse a los cambios que dicta la organización (estructurales, funcionales o de localidad).

**Liderazgo 1:** habilidad con la que pueden orientarse las acciones de un grupo, regidos mediante los objetivos planeados, su seguimiento y la retroalimentación siempre tomando en cuenta los valores de acción y los posibles escenarios a los que puede enfrentarse el grupo.

**Trabajo en equipo:** habilidad para participar activamente hacia una meta común, facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

**Sensibilidad a las relaciones interpersonales:** habilidad para relacionarse con personas de manera cortés y respetuosa.

**Tolerancia a la presión:** capacidad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

**Compromiso a la calidad:** habilidad para actuar con dirección a la mejora continua.

**Modalidades de contacto 1:** tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto.

**Inteligencia emocional y comunicación asertiva:** habilidad para comprender sus emociones y las de los demás sin perder la calma.

**Habilidad analítica 1:** capacidad general para realizar un análisis lógico, identificando el o los problemas, reconociendo la información significativa, búsqueda y coordinación de los datos relevantes.

**Introspección/autorresponsabilidad:** habilidad para aceptar con conciencia los aciertos y errores.

## **Mandos medios:**

**Iniciativa/autonomía/sencillez:** capacidad para decidir, orientarse a la acción y utilizar la iniciativa y rapidez como ventajas competitivas, asegurando una efectiva instrumentación de forma clara y simple.

**Dinamismo/energía 2:** habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, sin que se vea afectado su nivel de actividad.

**Focalización:** habilidad para enfocarse a resultados eliminando obstáculos.

**Empowerment:** establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales, proporcionando dirección y definiendo las responsabilidades de los integrantes de un equipo de trabajo, combinando adecuadamente las situaciones, las personas y los tiempos.

**Orientación al cliente interno y externo:** considerar la más alta calidad a la satisfacción del cliente, generando soluciones efectivas para satisfacer las necesidades de los clientes, comprometiéndose con la calidad demostrando un esfuerzo por conseguir una mejora continua.

**Alta adaptabilidad/ flexibilidad 2:** versatilidad de comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. También está vinculada con la capacidad para la revisión crítica.

**Liderazgo 2:** establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlos. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

**Liderazgo / Empowerment:** habilidad para integrar los esfuerzos de sus colaboradores hacia objetivos estratégicos.

**Modalidades de contacto 2:** comunicación verbal, prestando especial atención a la fluidez verbal, la riqueza de vocabulario, la expresividad, la precisión de la comunicación, la capacidad para expresar los sentimientos, la originalidad del discurso. La comunicación no verbal a través de la mirada, la forma de saludar y de dar la mano, la expresión facial, el tono, volumen y timbre de la voz. Saber escuchar y posibilitar a los otros a un acceso fácil a la información que se posea.

**Inteligencia emocional y comunicación asertiva:** habilidad para comprender sus emociones y las de los demás sin perder la calma.

**Colaboración:** capacidad de trabajar en participación con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la empresa e incluso con organismos externos a ella con los que sea necesario tener una interacción. Tener expectativas positivas respecto a los demás y comprensión interpersonal.

**Apego a las normas:** habilidad de conocer, respetar y adaptarse a los procesos y reglas establecidas por la empresa.

**Competencia/capacidad:** tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad, comprender la esencia de los aspectos complejos que esta conlleva. Capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Capacidad de juicio, compartir con los demás el conocimiento profesional, mostrando constante interés en aprender. Basarse en los hechos y la razón equilibrando de esta manera su proceder.

**Alerta a la especialidad / Creatividad:** habilidad para reconocer, amenazas y oportunidades y comunicarlas de manera asertiva.

**Planeación / Seguimientos / Organización:** habilidad para estructurar planes, objetivos y tareas, jerarquizar información y establecer controles.

**Franqueza/confiabilidad/integridad:** establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

**Sensibilidad a las relaciones interpersonales:** habilidad para relacionarse con personas de manera cortés y respetuosa.

**Introspección/autorresponsabilidad:** habilidad para aceptar con conciencia los aciertos y errores.

**Nivel de compromiso/disciplina personal/productividad:** apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y comprensivo aun en la toma de decisiones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos establecidos. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

**Compromiso a la calidad:** habilidad para actuar con dirección a la mejora continua.

**Habilidad analítica 2:** análisis de prioridad, criterio lógico y sentido común. Tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognoscitivamente el trabajo. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

### **Asistentes de dirección y altos mandos y directivos**

**Pensamiento estratégico:** habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

**Visión sistemática:** habilidad para entender la dinámica de la organización en sus diferentes áreas contemplando las repercusiones de sus acciones en los procesos, para anticipar el futuro del negocio.

**Focalización:** habilidad para enfocarse a resultados eliminando obstáculos.

**Planeación / Seguimientos / Organización:** habilidad para estructurar planes, objetivos y tareas, jerarquizar información y establecer controles.

**Solución de problemas:** habilidad para identificar, asimilar y procesar los aspectos críticos de una situación, atendiendo los detalles y ponderando los elementos de un problema para la toma de decisiones confiables.

**Introspección/autorresponsabilidad:** habilidad para aceptar con conciencia los aciertos y errores.

**Sensibilidad a las relaciones interpersonales:** habilidad para relacionarse con personas de manera cortés y respetuosa.

**Liderazgo para el cambio:** habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión parezca no sólo posible sino también deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos; actúa como fomentador de la innovación y los nuevos emprendimientos, consigue que la empresa afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.

**Liderazgo / Empowerment:** habilidad para integrar los esfuerzos de sus colaboradores hacia objetivos estratégicos.

**Inteligencia emocional y comunicación asertiva:** habilidad para comprender sus emociones y las de los demás sin perder la calma.

**Relaciones públicas:** habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad completa.

**Compromiso a la calidad:** habilidad para actuar con dirección a la mejora continua.

**Habilidades mediáticas:** asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad empresarial. Buena relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez.

**Desarrollo de su equipo:** habilidad de desarrollar a su equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

**Portability/cosmopolitismo y adaptabilidad:** habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con más eficacia en cualquier contexto extranjero. Se relaciona con el gozo de los viajes y el placer que le genera conocer otros lugares, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales.

## Anexo 1. FORMATO PARA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

<b>NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>CLAVE:</b>	
	<b>PAGINA: 1 DE</b>	
<b>DIRECCIÓN:</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN:</b>	

<b>PUESTO:</b>	<b>ÁREA:</b>
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b> ¿Cuál es la principal finalidad del puesto? ¿Para qué existe y cómo contribuye a los objetivos de la organización?	
<b>PUESTO AL QUE REPORTA:</b>	

<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>

<b>DESCRIPCIÓN ESPECIFICA</b>	
Principales funciones y/o finalidades.	
Enliste las funciones, responsabilidades y tareas más importantes que se desarrollen en el puesto.	
1	
2	
3	

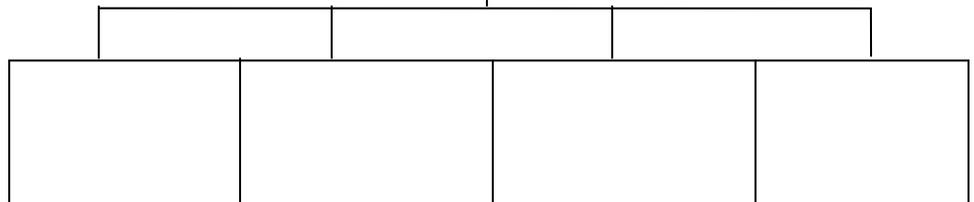
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

**UBICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

Puesto al que reporta

Puesto analizado

Puestos que le reportan  
directamente



Nivel escolar típico de  
los ocupantes

--	--	--	--

Propósito general  
del puesto

--	--	--	--

Número de ocupantes  
por puesto.

--	--	--	--

<b>RELACIONES</b>		
<b>TIPO</b>	<b>¿CON QUIÉN (ES)?</b>	<b>¿PARA QUÉ?</b>
<b>EXTERNAS:</b>		
<b>INTERNAS:</b>		

<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<b>Equipo y Herramienta:</b>	
<b>Material o documentación</b>	

<b>MEDIO AMBIENTE</b>	
<b>(FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS)</b>	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>DESARROLLO DEL TRABAJO</b>	INTERNO:  EXTERNO:
<b>POSICIÓN FISICA:</b>	PARADO:  SENTADO:
<b>RIESGOS:</b>	

<b>PERFIL DEL PUESTO:</b>	
<b>ESCOLARIDAD</b>	
<b>EDAD</b>	
<b>SEXO</b>	
<b>IDIOMAS</b>	Leer: ____ % Hablar: ____ % Escribir: ____ % Traducir: ____ %
<b>EXPERIENCIA</b>	

<b>HABILIDADES</b>	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	

<b>EXPERIENCIA.</b>	
<b>PUESTO.</b>	<b>AÑOS.</b>

***Competencias técnicas requeridas.***

---



---



---



---



---



---

***Medidores y criterios de evaluación del desempeño.***

---



---



---



---



---

***Competencias:*** conductas críticas del puesto requeridas para desempeñarlo. Solo marque las que aplique de acuerdo al glosario de competencias establecido y defina la escala o grado requeridos.

- 1. Rápida acción en... (mayor grado en la presencia de la competencia)**
- 2. Interés en...**
- 3. Poco interés en...**
- 4. Escases en... (menor grado en la presencia de la competencia)**

Nota: ver tablas anexas.