



UNAM IZTACALA

**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Estudios Superiores Iztacala**

**"LAS NUEVAS FORMAS DE SELECCIÓN: ENTREVISTA POR  
COMPETENCIAS"**

**T E S I S I N A  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A (N)**

**MIRIAM SALAZAR RIVERA**

Director: Lic. **MARCO VINIVIO VELASCO DEL VALLE**

Dictaminadores: Lic. **ÁNGEL FRANCISCO GARCÍA PACHECO**

Lic. **MARÍA SALOMÉ ÁNGELES ESCAMILLA**



**Los Reyes Iztacala, Edo de México, 2012**



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

CONTENIDO	PAG.
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1. Origen de la psicología	5
1.1 Historia de la psicología	5
1.2 Historia de la psicología organizacional	7
1.3 Historia de la psicología organizacional en México	10
Capítulo 2. Enfoques psicológicos en las organizaciones	14
2.1 Enfoque Psicoanalista	14
2.2 Enfoque Conductual	16
2.3 Enfoque cognitivo-conductual	18
Capítulo 3. Métodos tradicionales para el reclutamiento y selección del persona	22
3.1 Tipos de entrevista	24
3.2 Formas de entrevista	26
3.3 Pruebas psicológicas	28
Capítulo 4. Inicio y desarrollo de la entrevista por competencias como alternativa estratégica en las organizaciones del mundo actual.	32
4.1 ¿Qué es la entrevista por competencias?	32
4.2 Tipos de competencias	33
4.3 Procedimiento de la entrevista por competencias	35
4.4 Evaluación de las competencias	38
4.5 Guía de la entrevista por competencias	39
4.6 Ventajas y desventajas	47

CONCLUSIONES	50
BIBLIOGRAFIA	53

# AGRADECIMIENTOS

## A MIS PADRES

Carlos: quien es mi ejemplo a seguir porque siempre me ha demostrado que todo en esta vida es posible mientras lo quieras, porque me enseñó a nunca rendirme ante las dificultades y me dio lo mejor que se puede dar a un hijo: amor, comprensión y apoyo. Te amo.

Araceli: porque siempre has estado en los momentos buenos y malos de mi vida gracias por darme siempre lo mejor de ti, porque el amor y comprensión que me das no se compara con nada. Te amo.

## A MI ESPOSO

Por escuchar mis pensamientos, por comprender mis sueños, por convivir con mis defectos y por quererme durante todos estos años. Mi vida gracias por ayudarme a cumplir este sueño que de no ser por el apoyo que me diste quizá nunca lo hubiera logrado. Te amo.

## A MIS HERMANOS

Nancy: gracias por ser la mejor hermana sin ti jamás hubiera podido culminar este sueño. Te admiro por siempre dar sin esperar nada a cambio, sin duda alguna soy afortunada por tenerte como hermana. Te quiero mucho.

Carlos: gracias por siempre creer en mí, sin duda alguna tú fuiste una de las personas que confiaron en mí y que me hicieron seguir aun y cuando hubo momentos en los que ya no podía seguir adelante. Te quiero y ojala siempre creas en mí.

## A MI CUÑADO Y SOBRINA

Lalo gracias por el apoyo y por darme la gran dicha de ser tía Mayte: gracias porque con tu llegada a mi vida me has llenado de alegría y de ganas por cosechar más éxitos. Te quiero mucho mi niña.

## A MI FAMILIA:

Gracias a toda mi familia por creer en mí, a mis primas Irma y Eli por siempre alentarme a seguir más adelante. A mis tíos (Ramona y Margaro) por siempre apoyarme en todo y a todos aquellos que de alguna forma contribuyeron al logro de mi carrera profesional.

## A MIS AMIGAS:

Cris, Lupita, Zairé, Alma y Ady. Gracias por brindarme su amistad, cariño y apoyo. Las quiero.

## A MI MAESTRO:

Gracias Vinicio por brindarme tu apoyo, confianza y conocimientos. El buen maestro hace que el mal estudiante se convierta en bueno y el buen estudiante en superior.

“Porque el logro mío, es también suyo”  
“Soñar con el éxito es bueno, pero realizarlo es mejor”

# INTRODUCCIÓN

La psicología en cualquiera de sus ramificaciones es la ciencia encargada de estudiar la conducta humana, la cual se ha desarrollado en distintas áreas de investigación y aplicación como la experimental, educativa, social, clínica y organizacional. La psicología intenta descubrir y desarrollar modelos y conceptos que den respuestas a cuestionamientos que van desde un movimiento físico hasta un comportamiento complejo (Herrera, 2002).

Es importante mencionar las funciones para las cuales está capacitado un psicólogo, ya que cada una de ellas posibilita que pueda aplicar sus conocimientos a diversas áreas. Las funciones típicas del psicólogo como profesional son la detección, desarrollo, rehabilitación, planeación, prevención e investigación.

En lo que respecta al área organizacional podemos decir que lo principal es la evaluación, ya sea para calificar al nuevo personal o al existente. Albarrán (1997) menciona que las funciones de desarrollo promueven cambios individuales que simplifiquen y afinen procesos productivos, ya sea en relación a los compañeros de trabajo o al manejar equipos y productos. Las funciones de rehabilitación pueden compararse a las actividades de solución de conflictos, donde el peculiar comportamiento de un trabajador incide en el de los demás. En las funciones de planeación y prevención el psicólogo organizacional pone especial interés, ya que cualquier intervención en las funciones anteriormente señaladas tendrá una repercusión a mediano o largo plazo. La contratación inadecuada, una capacitación innecesaria o el mal manejo de un problema del personal, dañaran gravemente el proceso laboral. Aunque escasas, las funciones de investigación reportan beneficios a las organizaciones en un ámbito local, ya que difícilmente se tiene conocimiento de los datos obtenidos.

En lo que respecta a la Psicología industrial y organizacional podemos decir que es el estudio científico del comportamiento dentro del ámbito de los negocios y de la industria. Por lo tanto, está interesada en el comportamiento de tres amplias clasificaciones de individuos: los trabajadores, los administradores y los

consumidores. Es una tecnología y una ciencia aplicada y ambas utilizan en general los descubrimientos de las ciencias de la conducta para mejorar la eficacia de las organizaciones y contribuir por derecho propio a una mejor comprensión del comportamiento humano.

Día a día las personas estamos en contacto con las Organizaciones, de manera directa o indirecta, ya que son las encargadas de proveer bienes y servicios que se utilizan para satisfacer ciertas necesidades. El mundo actual se encuentra en un constante y dinámico cambio social, tecnológico y económico, lo cual propicia que las empresas busquen métodos más eficientes para garantizar el mejor desempeño de la organización.

La ciencia psicológica ha sido aplicada dentro de las organizaciones para resolver problemas prácticos que tienen que ver con el desempeño de los individuos en un puesto determinando. Sin duda alguna la incursión de los psicólogos como reclutadores en la primera y segunda guerra mundial dio crédito a los profesionistas trayendo como consecuencia la consolidación de esta área, contando así con una actividad remunerada y con gran desarrollo.

Una de las actividades del psicólogo dentro de la industria es desarrollar métodos para la selección, colocación y promoción de empleados. El psicólogo es el encargado de llevar a cabo el estudio de puestos y también determinar hasta qué punto las pruebas pueden predecir el desempeño en determinado puesto basándose en las habilidades e interés individuales del empleado.

Como lo menciona Schultz (1996) la psicología industrial es hija de la necesidad surgió por primera ocasión a raíz de la necesidad de resolver un problema práctico. Sin duda alguna la necesidad de encontrar técnicas y métodos más confiables dentro de la selección y reclutamiento de personal es una constante dentro de las organizaciones actuales. El ampliar nuevas técnicas y métodos dentro de esta área posibilita que las empresas puedan seguir brindando sus servicios de la manera más productiva y eficiente no sólo externamente sino también en su interior.

La evolución de los modelos de dirección de Recursos Humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la

concepción del personal, que deja de entenderse como un costo para pasar a entenderse como un recurso trayendo así beneficios para ambas partes.

La competitividad de una empresa no se sustenta únicamente en su apoyo tecnológico sino también es necesario tomar en cuenta factores técnicos y organizacionales. Es así como se hace necesario un nuevo enfoque de los recursos humanos, que posibilite y contribuya a un mejor alcance de los objetivos estratégicos, en los últimos años ha ido tomado importancia la gestión por competencias, lo cual surge para dar respaldo al proceso de globalización de los mercados, las nuevas tecnologías y el aumento de la competitividad, marcándose la diferencia entre las empresas de éxito fundamentado en la calidad y la disposición de su capital humano.

En la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio.

El modelo de gestión humana por competencias es un modelo integral que contribuye a la utilización óptima de los recursos humanos; este modelo permite profundizar en el desarrollo y participación del capital humano, ya que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos comprometidos en el quehacer de la empresa. (Fernández, 2005)

La gestión por competencias ha demostrado traer grandes beneficios a las empresas por lo cual en los últimos años es cada vez más común que adopten este modelo, por lo cual el objetivo del presente trabajo es identificar desde una perspectiva psicológica las ventajas y desventajas de la entrevista por competencias en los departamentos de recursos humanos actuales.

En el primer capítulo se hará una revisión de los orígenes de la psicología organizacional así como sus principales precursores, igualmente se identificara el desarrollo de esta ciencia en México.

En el segundo capítulo se abordarán tres perspectivas psicológicas: el psicoanálisis, el conductismo y la perspectiva cognitivo conductual dentro de las organizaciones.

En lo que respecta al tercer capítulo se revisaran aquellos métodos tradicionales para el reclutamiento y selección de personal: entrevista, pruebas psicométricas, etc.

Finalmente en el capítulo cuatro se hará una revisión de la entrevista por competencias, tomando en cuenta sus ventajas y desventajas dentro del proceso de reclutamiento y selección.

# CAPITULO I. ORIGEN DE LA PSICOLOGÍA

## 1.1 Historia de la psicología

Según Leahey (2005) los griegos fueron los que iniciaron el largo camino de la humanidad hacia la ciencia y la explicación del comportamiento.

Hurtado y Ramírez (2004) señalan que el término psicología es muy ambiguo desde su etiología (tratado del alma) sin embargo muchos investigadores no están de acuerdo por negar esa parte espiritual del ser humano o porque la psicología como ciencia intenta explicar al ser humano en su totalidad.

La psicología es definida como el estudio científico de la conducta, de cómo los seres humanos sienten, piensan, aprenden y conocen para adaptarse al medio que les rodea (Leahey, 2005).

En el siglo XIX la psicología se abrió camino a través de la fisiología, la nueva psicología que surgía fue concebida como el brote entre la filosofía de la mente y la ciencia de la fisiología, es aquí donde surgen los primeros intentos por explicar la mente y el comportamiento a través de los métodos ya descubiertos en fisiología.

En un inicio la psicología no se veía influenciada por la investigación ni el método científico, sino más bien con especulaciones y cuestiones religiosas. Como lo refiere Kantor (1990) Sócrates fue un filósofo de trascendental importancia él atribuía que el alma era el nombre de ciertos rasgos esenciales y quizá valiosos del hombre. Contrariamente de Platón (Leahey, 2005), el cual tenía una concepción de alma como las cualidades morales del hombre, actividades como pensar y contemplar.

Otro de los personajes de significativa importancia fue Aristóteles, el cual elaboró un sistema filosófico exhaustivo, incluida la primera psicología, él veía que la mente recibe la forma de un objeto no su materia. La concepción de Aristóteles rechazaba la separabilidad del cuerpo y el alma, que es el dualismo que adoptaron Platón, Descartes y algunas religiones.

La psicología empezó a ser reconocida como disciplina científica distinguible de la filosofía o la fisiología a fines del siglo XIX, fue hasta esta época

que el método científico fue aplicado a la psicología como ciencia. En 1879 Wilhelm Wundt fundó el primer laboratorio de psicología en Alemania, él trató de demostrar que el pensamiento era un proceso natural como cualquier otro y se dedicó a descubrir las leyes naturales que rigen la mente humana (Hurtado y Ramírez, 2004). Wundt esperaba poner a la psicología científica al nivel de las ciencias exactas como la química, la biología y la física (Landy y Conte, 2005).

Según Nunnally (1970) Galton fue el sucesor inmediato de Darwin en el campo de la psicología, se interesó por la heredabilidad de las características individuales, él fue quien acuñó la expresión “test mental” y comenzó a medir muchos atributos humanos diferentes.

Tiempo después surgieron estudios en el ámbito animal, una de las destacadas investigaciones fue la del fisiólogo ruso Iván Petrovich Pavlov quien desarrollo el método del condicionamiento clásico, el cual tiene como principio que un estímulo neutral al ser presentado simultáneamente con otro que haya suscitado la conducta refleja terminara por producir la misma reacción que el estímulo anterior (Hurtado y Ramírez, 2004).

Al mismo tiempo que Pavlov realizaba sus investigaciones Edward Thorndike estudiaba el aprendizaje bajo una perspectiva diferente, se centró en el examen de aprendizaje por ensayo y error (ley del efecto) a través del cual pudo comprobar que las conductas no eran respuestas reflejas, sino instrumentales que ayudaban al organismo a alcanzar una meta. Ambos trabajos posibilitaron explicar la conducta en función de fenómenos fisiológicos objetivos y fueron utilizados para respaldar el trabajo realizado por John Watson.

Hernández (1998) refiere que Watson creía que para que la psicología lograra un estatus verdaderamente científico, tenía que olvidarse del estudio de la conciencia y los procesos mentales (inobservables) y en consecuencia nombrar a la conducta (procesos observables) su objeto de estudio.

Según Leahey (2005) la psicología moderna se ha dedicado a recolectar y analizar hechos sobre la conducta, elaborando teorías para su comprensión. Estas teorías ayudan a conocer y explicar el comportamiento de los seres humanos y en

algunas ocasiones incluso a predecir sus acciones futuras, pudiendo intervenir sobre ellas.

El más fuerte determinante del dinamismo en las organizaciones sin duda alguna son las demandas externas, el medio impone las necesidades de cambio y es así como la psicología ha tenido que responder desarrollando nuevas teorías y técnicas que respondan a los requerimientos de cada organización.

## 1.2 Historia de la psicología industrial

El origen de la psicología organizacional tiene dos vertientes principales la primera el interés de los psicólogos por llevar a cabo los principios de la psicología a la práctica y el segundo el deseo de los ingenieros de mejorar la eficiencia dentro de las empresas.

Muchinsky (2002) refiere que la Psicología industrial es definida como la aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria, en términos generales el psicólogo industrial se ocupa de la conducta en situaciones laborales.

Es importante resaltar que el término psicología industrial se usó durante muchos años para referirse al estudio de organizaciones industriales exclusivamente; por ello pasado el tiempo se sustituyó el término de psicología industrial por el de psicología de la conducta organizacional (Rojas, 1993).

Rodríguez, Díaz, Fuertes, Martín, Montalbán, Sánchez, y Zarco (2004) mencionan que los conocimientos psicológicos vinieron a cubrir las lagunas que los administradores habían dejado en los campos de selección y formación del personal.

Munsterberg es considerado como el padre de la psicología industrial sus ideas se centraban en el beneficio económico que se podía lograr aplicando las ideas y métodos de la psicología a los problemas dentro de la industria. Una de sus memorables aportaciones a la psicología industrial fue medir las capacidades de los trabajadores y relacionarlas con el desempeño algo que en su tiempo fue

muy novedoso así mismo aplicó estadística rudimentaria para “analizar” los datos de sus estudios.

Cattel fue contemporáneo de Musterberg y es reconocido por ser uno de los primeros que resaltaron la importancia de las diferencias entre los individuos como forma de predecir su conducta, también observó que estas diferencias eran propiedades confiables de los sujetos y que podían utilizarse para comprender la conducta de una manera más completa (Landy y Conte, 2005).

Otro de los precursores de la aparición de la psicología organizacional fue Walter Dill Scott quien publicó el primer libro dentro de la materia el cual proponía la sugestión y la argumentación como método para influir en la gente. Así mismo durante la primera guerra mundial llevo a cabo la aplicación de procedimientos para seleccionar al personal del ejército (Muchinsky, 2002).

Un evento que posibilitó el ingreso de los principios psicológicos al ámbito organizacional fue la primera Guerra Mundial, en donde el psicólogo Robert Yerkes desarrollo el test Army Alpha y Army Beta para llevar a cabo una mejor colocación de los soldados para el ejército. Esta fue la primera aplicación de pruebas psicológicas a gran escala lo cual hoy en día sigue llevándose a cabo.

Spector (1996) menciona que a finales del siglo XIX y principios del XX un ingeniero llamado Frederick Winslow Taylor estudio la productividad de los empleados, él desarrollo es decir un acercamiento al control de la producción de los empleados en las fábricas. Taylor proponía que cada puesto se analizará para poder especificar la manera óptima de llevar a cabo la tarea, también consideraba que los empleados debían ser contratados de acuerdo a las características relacionadas con el puesto y creía necesario recompensar a los empleados por su productividad esto con el fin de aumentar su desempeño.

Los esposos Frank y Lillian Gilbreth desarrollaron las ideas de Taylor combinando los campos de la ingeniería y la psicología, analizaron la manera en la que las personas desarrollaban sus tareas dentro de las organizaciones, su contribución más importante es el estudio de tiempos y movimientos en el cual se medían los movimientos y se tomaba el tiempo de realización con el fin de

encontrar maneras más eficientes de trabajo, esto sirvió como fundamento para lo que posteriormente sería el campo de los factores humanos.

Sin duda alguna la primera Guerra Mundial permitió que los psicólogos fueran adquiriendo reconocimiento y autoridad lo cual dio un gran impulso al desarrollo de la profesión.

Una vez acabada la primera Guerra Mundial las empresas empezaron a interesarse por tener psicólogos dentro de éstas, dando como resultado que la psicología organizacional fuera reconocida y aceptada. Esto promovió que muchos psicólogos se organizaran en firmas de consultoría las cuales proporcionaban sus servicios a las organizaciones una de las más famosas fue la Psychological Corporation fundada por Mckeen Cattell.

En esta época se llevaron a cabo diversos estudios de gran importancia en varias empresas de Estados Unidos, uno fue en la fábrica Hawthorne los cuales revelaron la existencia de grupos de trabajo, la importancia de las actitudes de los empleados y la necesidad de tratar a los obreros como a personas, en lugar de como capital humano, este estudio facilitó que se abrieran campos de estudio para la psicología industrial.

Como lo menciona Landy y Conte (2005) los resultados de los estudios Hawthorne anunciaron un movimiento radical conocido como el movimiento de las relaciones humanas, los investigadores de este movimiento estaban interesados en las teorías de la motivación, así como un mundo emocional del trabajador debido a esto los estudios acerca de la satisfacción laboral fueron más frecuentes.

Fue hasta el inicio de la Segunda Guerra Mundial cuando la psicología industrial adquirió un estatus superior al que tenía, ya que en esta época los psicólogos estaban más preparados para hacer frente a los problemas de selección y colocación de empleados esto gracias al refinamiento de las técnicas usadas anteriormente.

En esta ocasión el ejército fue el primero en acudir a los psicólogos para desarrollar una prueba que pudiera clasificar a los reclutas de acuerdo a sus habilidades para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado. A partir

de la incursión de diversas pruebas en el reclutamiento de soldados su empleo dentro de las industrias se elevó considerablemente.

Spector (1996) hace referencia que el trabajo de los psicólogos durante la segunda Guerra Mundial fue incluida la selección de reclutas, su ubicación en diferentes puestos, capacitación moral, evaluación del desempeño, trabajo en equipo y diseño de equipos de trabajo.

Sin duda alguna la segunda Guerra Mundial ayudo a que la psicología industrial siguiera avanzando en el desarrollo y consolidación de esta área dentro de la ciencia psicológica dando como resultado la aceptación y propagación a otras partes del mundo.

En los años cincuenta se inició un gran interés por parte de los psicólogos en el estudio de las organizaciones un campo que hasta ese momento había sido reservado para los sociólogos, esta etapa es importante considerarla ya que supone la consolidación del área, esta década y a principios de los sesenta estuvieron llenos de contribuciones en los campos de satisfacción y del liderazgo (Rodríguez, 1999).

### 1.3 Historia de la psicología en México

La psicología surge en nuestro país muchos años después que en Estados Unidos, el acontecimiento que dio lugar al surgimiento de la psicología dentro de nuestro país fue en 1929 con la fundación del primer departamento Psicotécnico en el Departamento del Distrito Federal con el objeto de evaluar a los candidatos a ingresar al cuerpo de policía y tránsito, la evaluación consistía en la adaptación del test de Binet (Martínez y Moreno, 2001).

La investigación se centraba principalmente en cuestión de la relación entre trabajadores y jefes, debido a esto fue que se creó la Confederación Patronal la cual pretendía mediar las relaciones obrero-patronales y encontrar solución a sus problemas.

Loo (1988 citado en Martínez y Moreno 2001) señalan que en 1938 durante el gobierno del presidente Lázaro Cárdenas se constituyó la mayor parte de la

planta productiva, en él se generaron necesidades de recursos humanos calificados y especializados así como instrumentos útiles dentro de la industria.

Para 1942 el Banco de México inició la selección de personal por medio de tres procedimientos: examen médico, examen psicotécnico y encuesta social esto con el fin de obtener una mayor eficiencia en el desempeño de sus trabajadores (Martínez y Moreno, 2001).

En 1944 Teléfonos de México, S.A. inicio la aplicación de exámenes de admisión, las pruebas contenían conocimientos mínimos y aptitudes necesarias para el puesto en una batería que incluía test de criterio, percepción visual y auditiva, concentración y memoria de datos, coordinación de números y nombres.

En 1950 nace el Instituto de Personal, A. C. el cual crea una oficina de servicios técnicos especializados en nuestro país, su objetivo era incrementar la aplicación de administración de técnicas de administración de personal. Así mismo incluyeron en sus servicios el análisis de puestos y valuación de puestos, investigaciones especiales, conferencias y asesorías sobre organización de personal y problemas derivados del trabajo.

De 1950 a 1960 se crearon grandes despachos de Psicología del Trabajo, llegaron a nuestro país diversas compañías de servicios psicológicos sus objetivos eran transferir técnicas psicolaborales y efectuar grupos de trabajo con profesionistas mexicanos.

En lo que respecta a la formación de profesionales en esta área para el año de 1951 en la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM ya se impartían algunos temas de psicología industrial fue dos años más tarde cuando se funda la maestría de Psicología Industrial (Duran, 2000).

Para 1953 la psicotécnica se utilizaba en el Banco Nacional de México, usaban pruebas de perfección de sugestión, percepción sobre números, memoria, atención e inteligencia, estas pruebas complementaban la admisión de sus empleados junto con pruebas de tipo pedagógico y el examen médico.

Para la década de los setenta se funda la Asociación de Psicólogos Industriales, A. C. la cual tenía como objetivo enriquecer la preparación profesional de los psicólogos dentro de esta área, esta organización también fue la primera en

organizar el primer congreso internacional de Psicología del Trabajo en Acapulco Guerrero en 1972 dando así el reconocimiento de esta especialidad en México.

Como lo menciona Duran (2000) otro evento importante dentro de la psicología industrial en México fueron las ponencias del segundo y tercer Congreso Mexicano de Psicología, el primero celebrado en 1979 y el segundo en 1982. Así mismo para 1997 se realizó el Congreso Nacional de Psicología del Trabajo Iberoamericano en Recursos Humanos teniendo como sede Morelia, para el siguiente año este mismo evento se llevó a cabo en la ciudad de Guadalajara donde se mostraron los avances de las investigaciones que hasta ese momento se habían realizado.

Es de vital importancia hacer mención que un acontecimiento económico que también propicio el avance la psicología organizacional en México fue el tratado de Libre Comercio que entro en vigor el 1º de enero de 1994, en él participaban Estados Unidos, Canadá y México. Este tratado pretendía crear una zona de libre comercio de conformidad con los siguientes acuerdos: eliminar las barreras al comercio, promover condiciones de competencia leal, incrementar las oportunidades de inversión, respetar los derechos de la propiedad intelectual y fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral. De esta manera cada país con su esfuerzo, conocimiento, economía y tecnología debía cumplir y respetar los objetivos para crear una verdadera zona de Libre Comercio en América del Norte.

Secofi (1993 citado en Duran 2000) refiere que dentro de las negociaciones que se llevaron a cabo para respaldar el Tratado de Libre Comercio se encuentran los Acuerdos de Cooperación Ambiental y Laboral de América del Norte, estos tenían como propósito crear nuevas oportunidades de empleo, mejorar las condiciones de trabajo (proteger, ampliar y hacer efectivos los derechos de los trabajadores), esto a través del desarrollo de los recursos humanos y la capacitación continua característica de una alta productividad.

Ante tales acuerdos la psicología organizacional se vio beneficiada ya que las empresas requerían de los psicólogos para llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal, los programas de calidad para mejorar el desempeño

laboral, la capacitación en las distintas áreas de trabajo y desde luego la elaboración de perfiles adecuados para cada puesto, entre otras tareas. Debido a esto el desempeño del psicólogo era de crucial importancia para contribuir al éxito de la empresa y por ende al del Tratado de Libre Comercio.

A partir de los acontecimientos mencionados anteriormente la psicología organizacional en México ha ido evolucionando y desarrollando nuevas técnicas y métodos que le permitan resolver los problemas que día a día se presentan dentro de las organizaciones, cobrando mayor importancia al grado de que en la actualidad algunas empresas es imprescindible una valoración psicológica y psicométrica previa a la contratación de personal.

Debido a lo mencionado anteriormente el número de psicólogos empleados por las organizaciones va en aumento, siendo frecuente encontrar departamentos de recursos humanos donde predominan los psicólogos, ya sean grandes, medianas o pequeñas empresas cada vez más se requiere directa o indirectamente de los conocimientos del psicólogo organizacional (Vargas y Velasco, 2002).

## CAPITULO 2. ENFOQUES PSICOLÓGICOS EN LAS ORGANIZACIONES

Como se mencionó en el capítulo anterior la ciencia psicológica ha respondido a las necesidades de ciertos momentos creando o rediseñando muchas de sus técnicas o teorías propuestas, es debido a esto que existen diversas formas de análisis y enfoques teóricos dentro de la psicología, cada uno con su metodología y con el objetivo de entender la conducta y las variables que la establecen y modifican. Cada enfoque proporciona métodos y técnicas para el estudio de determinado objeto, comportamiento y/o tema (Santillán, 1995).

Es importante destacar que se han desarrollado gran cantidad de enfoques teóricos sin embargo, pocos han logrado subsistir entre ellos: el psicoanálisis, el conductismo y el enfoque cognitivo-conductual entre otros.

### 2.1 Enfoques Psicoanalista

Desde esta perspectiva se considera que la personalidad está estructurada por tres sistemas: el ello, el yo y el super yo. El ello es la parte de la psique construida por las necesidades psicobiológicas, se rige por el principio del placer. El yo representa el agente consciente y administrador de la personalidad y finalmente el superyó consta de conciencia moral, prohibiciones culturales y del ideal del yo (Rodríguez y Posadas, 2005).

Al hablar de psicoanálisis es imposible dejar de hacer referencia a Sigmund Freud quien basaba sus teorías en procesos internos únicamente, estudiaba los fenómenos inconscientes de la mente y de la personalidad (Marthe, 1996).

Este enfoque explica la conducta de grupos y organizaciones en términos de la conducta intrapersonal, es decir en términos de lo que sucede en la psique de cada individuo. La psicología individual es desde un principio una psicología social, pues en la vida anímica individual aparece siempre integrado el “otro” como modelo, objeto, auxiliar o adversario.

La psicología social o colectiva tiende a considerar al individuo como parte de un grupo amplio (casta, tribu, pueblo, institución) y menos como parte de un

grupo más restringido (familia). Se han intentado explicar los fenómenos de masa (grupos amplios) a partir de un instinto especial de tipo social. Se piensa que este factor numérico de grupos muy grandes no explica por sí solo este instinto social, por lo que queda considerar dos posibilidades: que dicho instinto social no es un instinto primario e irreductible, y que su origen debemos buscarlo en grupos más pequeños, como la familia.

Según Freud, Strachey, Strachey y Tyson (1979) en el sólo hecho de integrar una multitud, los individuos adquieren una especie de alma colectiva que, a pesar de sus diferencias individuales, los hace obrar, sentir y pensar de manera distinta a como lo harán de manera individual. La personalidad individual desaparece y cada individuo empieza a actuar a partir de una fuerza inconsciente de tipo social o colectivo.

Murguía y Reyes (2005) mencionan que es relevante saber la importancia y las razones por las que los temas de la vida privada de la gente se vuelcan en la vida organizacional. Esto incluye fantasías inconscientes, expectativas, atribuciones, suposiciones, miedos y ansiedades sobre sí mismos y los demás con respecto a sus roles dentro de la organización. Los teóricos de la psicología organizacional trabajan para entender el significado de incidentes críticos y los patrones colectivos de respuesta a esas situaciones. Creen que el misterio de la vida de las organizaciones reside en el mundo intersubjetivo que yace en la experiencia entre los miembros de la organización.

La psicología organizacional toma conceptos de la teoría psicoanalítica como el concepto de transferencia, para explicar situaciones y comportamientos de la vida organizacional. La transferencia es compartir emociones en forma inconsciente entre dos (o más personas) gracias a la cual una de ellas proyecta sentimientos y actitudes de relaciones pasadas (con sus padres, hermanos, etc.) en otra persona en el presente. Estas reacciones inconscientes son proclives a ocurrir en la vida adulta, particularmente en un contexto como el organizacional, de relaciones de autoridad que tienden a desencadenar expectativas inconscientes de los individuos.

## 2.2 Enfoque Conductual

Los estudios realizados en el campo de la psicología animal dieron pie a que surgiera en Estados Unidos el Conductismo, que es el estudio de los organismos en función de su comportamiento. Según Hurtado y Ramírez (2004) el principal precursor de esta corriente psicológica fue John Watson quien argumentaba que las respuesta más repetidas y más recientes son las que tendrían más posibilidad de producirse en un futuro cuando el estímulo se presentará nuevamente.

Watson sólo tomaba en cuenta el comportamiento excluyendo toda participación mental o consciente, incluyendo el pensamiento. De este modo la psicología era considerada como una rama experimental y puramente objetiva de las ciencias naturales que estudia la conducta como tema principal, su método enteramente objetivo y su problema principal la predicción y el control de la conducta.

Según Hernández (1998) desde sus inicios el conductismo pareció romper radicalmente con muchos de los esquemas de la psicología, el planteamiento watsoniano tuvo una buena acogida en los círculos académicos y logró un éxito inmediato. Para 1913 el conductismo de Watson se diversificó rápidamente y se asoció con diferentes escuelas disímboles, algunos años después se desarrolló el movimiento neoconductista con cuatro corrientes principales.

La primera el conductismo asociacionista de Guthrie el cual consideraba que el aprendizaje era el resultado del apareamiento de estímulos y respuestas esto propició que se diera una desviación significativa en el paradigma E-R, considerando entonces que un reforzador del ambiente podía ser interpretado como estímulo.

El conductismo metodológico de Hull, consideraba al reflejo condicionado como un mecanismo que permite que un organismo reaccione a las demandas del entorno. Finalmente el conductismo operante de B. F. Skinner que para la década de 1940 y la de 1960 se desarrolló y llegó a ocupar un lugar importante en la psicología general. La propuesta skinneriana también llamada análisis experimental de la conducta refiere que la conducta de los organismos puede ser explicada a través de las contingencias ambientales y los procesos internos de

naturaleza mental no tienen ningún poder causal explicativo. Él argumentaba que las personas responden a su ambiente, pero también operan sobre el ambiente para producir ciertas consecuencias.

Skinner desarrolló la teoría del “condicionamiento operante,” la idea de que nos comportamos de la manera que lo hacemos porque este tipo de conducta ha tenido ciertas consecuencias en el pasado por lo cual se actuará con la expectativa de una cierta recompensa. Sin embargo, al igual que Watson, Skinner negaba que la mente o los sentimientos jugaran algún rol en determinar la conducta en lugar de ello, nuestra experiencia o nuestros reforzamientos determinan nuestra conducta.

Según Gross (2007) Skinner afirmaba que los sentimientos, las sensaciones y otros eventos privados no podían ser usados para explicar el comportamiento ya que consideraba que eran irrelevantes y que podían ser traducidos al lenguaje de la teoría de reforzamiento.

Si este enfoque se aplica de manera adecuada puede ser una herramienta útil en lo que respecta a la comprensión, predicción y control de la conducta organizacional ya que se cuenta con una gran variedad de métodos para moldear, cambiar y dirigir la conducta organizacional hacia los objetivos propuestos. Este enfoque toma gran relevancia en el ámbito organizacional ya que por lo regular todas las conductas organizacionales conllevan un aprendizaje (operar una maquinaria, supervisar personal, administrar recursos materiales y humanos, planear, controlar la producción, etc) por lo tanto los amplios conocimientos acerca de las conductas aprendidas que existen en las ciencias de la conducta deben integrarse a la conducta organizacional (Rojas, 1993).

Sin embargo sería conveniente tomar en cuenta que una de las variables que determinan lo que las personas, hacen y dicen es lo que piensan, tal vez esto sería una inconveniente para este enfoque. Cada uno tiene sus limitantes es por ello que se han ido creando nuevos con el fin de lograr la explicación de la conducta y de todas aquellas variables que pudieran influir.

### 2.3 Enfoque cognitivo-conductual

En lo que respecta a los enfoques que han abordado la psicología organizacional se ha efectuado una serie de cambios a favor del manejo del factor humano. Este enfoque centra sus bases teóricas en el conductismo, para mediados de los 50's se observó una aceptación para estudiar los procesos psicológicos privados (cognitivos) como objeto legítimo de estudio así como la relación que existe con la conducta manifiesta. El enfoque cognitivo-conductual se basa en la teoría del aprendizaje y tiene como fundamento básico relacionar el ambiente con las creencias del individuo.

Este enfoque toma en cuenta los eventos privados, esta perspectiva presenta amplias posibilidades clínicas, ya que los procesos cognitivos son factores permanentes e influyen en la actividad del sujeto. Tolman consideró el aprendizaje como un fenómeno cognitivo molar, su objetivo era desarrollar un conductismo nuevo basado en observaciones objetivas de la conducta pero que incluyera propósito y cognición.

Bandura (1976; citado en Santillán, 1995) menciona que las cogniciones pueden ser vistas como mediadoras de conductas, que es una representación simbólica que sirve para mediar entre estímulos antecedentes condicionados y respuestas manifiestas, las cuales pueden llegar a tener profundos efectos en la determinación de conductas.

Es importante mencionar que en muchas ocasiones los sujetos presentan alteraciones en las cogniciones esto debido a que la sociedad en la que vivimos la familia y otras instituciones directa o indirectamente nos adoctrinan de tal forma que llegamos a creer en cantidad de ideas supersticiosas o sin sentido. Estas alteraciones han sido de gran interés para muchos terapeutas; el más reconocido es Albert Ellis fundador de la Terapia Racional Emotiva (TRE).

Según Kazdin (1989) la premisa de la terapia racional emotiva (TRE) propuesta por Albert Ellis considera que gran parte si no es que todo el sufrimiento emocional, es debido a los modos inadaptativos en que las personas construyen el mundo y las creencias irracionales que mantienen.

Ellis y Bernard (cit. en Mahoney 1997) propusieron que se definan los pensamientos racionales como aquellos pensamientos que ayudan a las personas a vivir felices siendo as las ideas irracionales aquellas que conducen a la disfunción.

Según Kazdin (1989) la terapia racional emotiva puede entenderse muy bien en términos de una cadena de acontecimientos (A-B-C-D-E) donde “A” es un acontecimiento externo al que la persona se expone, “B” una serie de pensamientos que se crean a partir de “A”, la “C” constituyen las emociones y conductas que resultan de “B” y finalmente la “E” son las conductas que y emociones surgidas a partir de “D”.

Lo primordial dentro de la TRE es modificar las creencias y autoverbalizaciones implícitas del usuario, el terapeuta debe ir abordando a lo largo de la terapia cada una de las creencias irracionales demostrando al usuario cómo no necesita mantenerlas.

Dentro del enfoque cognitivo-conductual también podemos hacer referencia a la Terapia Cognitiva, el principal representante es Aaron Beck quien en un intento por verificar aspectos de la teoría psicoanalítica investigó los pensamientos y sueños de los sujetos deprimidos, buscando los signos de una hostilidad reprimida, en vez de eso descubrió que existía un tema predominante, la idea de fracaso acompañada de una tendencia hacia lo negativo. Fue a partir de este motivo que comenzó a desarrollar una teoría basada en la premisa de que podemos analizar los síntomas de la depresión como resultado directo de esta predisposición cognitiva (Mahoney, 1997).

La terapia cognitiva es una terapia estructurada orientada al problema que pretende aliviar el malestar psicológico mediante la modificación de los esquemas disfuncionales (creencias) y del procesamiento de información sesgado (Caro, 1997).

En el nivel más superficial de la cognición están los pensamientos automáticos. Las personas con depresión tienen pensamientos negativos sobre sí mismos, su mundo y su futuro (triada cognitiva). En lo que respecta aquellos pensamientos automáticos son aquellos que surgen de manera espontánea, son

muy breves e incluso no pueden reconocerse, estos pensamientos son reflejo de la valoración que el sujeto hace de una situación y que conduce directamente las respuestas comportamentales y emocionales del paciente. Estos pensamientos son difíciles de interrumpir y muy frecuentemente se cree completamente en ellos, sin importar cuán lógicos sean.

Los esquemas pueden considerarse como modelos internos sobre aspectos del self y del mundo, los cuales se utilizan para percibir, codificar y recuperar la información. Son generados por las numerosas experiencias particulares, estos esquemas permiten conectar la información nueva con la antigua, de modo que se pueda reconocer y recuperar más rápidamente cuando ésta sea necesaria para realizar la acción apropiada. Las teorías cognitivas sostienen que las personas con trastornos emocionales tienen esquemas particulares, que le predisponen a percibir las situaciones en términos de pérdida, peligro u otro tipo de amenaza. Aun cuando estos esquemas permanezcan aparentemente dormidos, la aparición de ciertos sucesos vitales estresantes o de ciertos estados de ánimo negativos que pueden llegar a activarlos

Los individuos no poseen esquemas para cada cosa, por el contrario poseen esquemas especialmente para aquellos aspectos que de alguna manera son importantes y distintivos. Los esquemas ejercerán influencia sobre la clase de información a la que atenderemos, cómo la estructuraremos, qué importancia le atribuiremos y qué sucederá como consecuencia. Finalmente las distorsiones cognitivas son los vínculos entre los esquemas disfuncionales y los pensamientos automáticos (Meinchenbaum, 1988). Este enfoque toma en cuenta procesos que anteriormente no habían sido aceptados (cognición), los psicólogos de esta corriente se preocupan por saber cómo o en qué condiciones los eventos cognitivos afectan la conducta.

Finalmente se puede decir que esta perspectiva integra aspectos cognitivos y biológicos además de la historia conductual del individuo, por lo tanto hace una vinculación entre la historia, ambiente y organismo en un sólo modelo lo cual lo convierte en una herramienta muy útil para la modificación de la conducta humana. Este enfoque podría aplicarse a los problemas prevalentes en las

organizaciones ya que su campo de acción es más pronunciado y engloba factores de tipo interno (Santillán, 1995).

Es de gran importancia conocer los enfoques que han tenido mayor auge en el campo de la psicología ya que esto viabiliza utilizar las técnicas y métodos más eficientes en la organización haciendo más probable así el éxito de la misma. La amplia gama de enfoques psicológicos demuestra la complejidad del objeto de estudio, es importante señalar que cada enfoque tiene algo de valor que contribuir al entendimiento del comportamiento humano.

Como se mencionó anteriormente los distintos enfoques han proporcionado distintas técnicas de uso en las organizaciones, muchas de estas han sido usadas durante mucho tiempo y con buenos resultados sin embargo las exigencias día a día dentro de las organizaciones son mayores lo cual ha propiciado que la psicología se vea en la necesidad de perfeccionar aquellas técnicas utilizadas inicialmente.

## CAPITULO 3. MÉTODOS TRADICIONALES EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

La selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones deciden cuál de los aspirantes a un puesto es más apto para desempeñarlo. Para que este proceso se lleve a cabo adecuadamente es preciso conocer cuáles son las características del puesto (tareas, funciones, ámbitos de actuación, instrumental, conocimientos, formación necesaria, etc) y comprobar hasta qué punto los aspirantes reúnen las capacidades cognitivas, habilidades, dimensiones de personalidad, experiencia o cualquier otro tipo de características necesarias para el mejor desempeño del puesto. Los instrumentos que se podrían utilizar para la selección de personal son innumerables, entre ellos se encuentran: hojas de solicitud, curriculum, entrevistas, test, etc. (Salgado y Moscoso, 2008).

Para Martínez (2002) el proceso de selección incluye el análisis de puesto que dará lugar a la definición de perfiles para posteriormente identificar las fuentes donde se pueden canalizar los candidatos. La preselección se llevara a cabo poco después de haber recibido, clasificado y seleccionado los currículos de los candidatos que más se aproximan al perfil del puesto y quienes posteriormente serán sometidos a la evaluación técnica. El siguiente paso es la entrevista y la evaluación psicológica para hacer una revisión profunda de los resultados y características del candidato para finalmente presentar a los más sobresalientes con el fin de que la empresa pueda tomar la elección final.

Santillán (1995) menciona que dentro del área de reclutamiento y selección de personal el psicólogo tiene por objeto captar los recursos humanos más idóneos para cada puesto así mismo tener una idea clara de las características y objetivos que requiere la empresa para el óptimo trabajo y desempeño del posible candidato.

Por su parte Grados (2003) refiere que se habla de selección cuando se tiene a los posibles candidatos para ocupar la vacante éstos deberán ser evaluados de un modo secuencial. Una vez que el psicólogo ha recibido la requisición deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades

de la empresa, definitivamente esta información no es de carácter psicológico ya que procede de un área no relacionada con este campo, esta información se refiere básicamente al área intelectual, de personalidad y habilidad.

La presolicitud es conveniente usarla cuando se tiene gran afluencia de candidatos para un puesto ya que permite apreciar de manera más rápida si los candidatos cumplen con los requisitos necesarios para cubrir el puesto. En lo que respecta a la solicitud podemos mencionar que es un cuestionario debidamente estructurado que contiene los datos relevantes del candidato como:

1. Datos personales: nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso, etc.
2. Datos escolares: si cursó la primaria, secundaria, bachillerato, profesional; dónde, cuándo, en qué, tipo de escuela, etc.
3. Experiencia ocupacional: experiencia del candidato en el desarrollo de una actividad profesional técnica o de mano de obra; qué tiempo la ha desempeñado, que otro tipo de actividades ha realizado, dónde ha laborado, causas de la renuncia, etc.
4. Datos familiares: número de hermanos, actividades y escolaridad de ellos, posición que ocupa entre ellos, contribución económica, etc.
5. Referencias personales: se refiere a aquellas personas que pueden proporcionar información acerca del candidato de preferencia se pide que no sean familiares.

Es importante señalar que el diseño de la solicitud está determinado por las políticas y necesidades de la empresa por lo cual pueden variar en forma, tamaño, etc.

Una vez que se ha llenado la solicitud se lleva a cabo la entrevista inicial con el fin de corroborar los datos obtenidos, durante su desarrollo se le proporciona al candidato información respecto al puesto, las condiciones de trabajo, funciones, sueldo, etc. Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de pasante, cedula profesional, cartilla, etc. Ésta es la fase indicada para saber si el candidato cuenta con ellas. Sin duda alguna este

es el primer filtro del candidato antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

### 3.1 Tipos de entrevista

Es importante hacer mención que una de las formas más comunes de selección y reclutamiento dentro de las empresas es la entrevista, la naturaleza de ésta puede variar dependiendo con el propósito perseguido o el uso al cual se destina ya sea recoger hechos, informar y motivar o influir (Acevedo y López, 1996).

Grados y Sánchez (2007) mencionan que el aspecto básico al realizar una entrevista de selección es conocer el análisis de puesto ya que en base a esto se podrá elaborar una guía de entrevista y la estrategia que se va a utilizar en el proceso de selección. Dentro de este tipo de entrevista es importante considerar si es para nivel ejecutivo, mandos medios y nivel operativo.

El llevar a cabo una entrevista de selección requiere de algunos tópicos, uno de ellos es un escenario adecuado el cual incluye desde la manera de recibir al solicitante y la actitud del entrevistador, así mismo el espacio físico debe ser cómodo, sin ruidos que interfieran en la comunicación, las interrupciones personales o telefónicas.

Ceja (2000) señala que uno de los requisitos fundamentales de toda entrevista de selección es el experto quien dirige la conversación y obtiene la información necesaria, gran parte de dicha información consiste en ademanes, posturas, gestos e inclusive la palabra que adquiere gran variedad de significados al ser pronunciada con inflexiones diferentes.

Blum y Naylor (1985) refieren que hoy en día es muy raro que las personas obtengan empleo sin haber pasado por una o más entrevistas de selección con uno o más representantes de la compañía, estas entrevistas se utilizan para cualquier tipo de puesto.

Este tipo de entrevista no tiene un límite de tiempo y que la duración puede variar dependiendo del puesto, del número de solicitantes, de la importancia atribuida a la entrevista como técnica de selección y finalmente a la personalidad del entrevistador.

Otro tipo de entrevista utilizado en las organizaciones se da cuando se ha tomado la decisión de nombrar a una persona, se invita a una entrevista donde se le ofrece el puesto en ésta se le dan los detalles y condiciones del ofrecimiento, los exámenes médicos que debe realizarse, el sueldo, la verificación de referencias y títulos académicos, etc.

Existen diversos tipos de entrevista una de ellas son las entrevistas de ajuste estas son un mecanismo de información que permite obtener conocimiento del estado de la estructura administrativa de la organización. Este tipo de entrevista se lleva a cabo en dos fases: la primera tiene lugar antes de otorgar el contrato definitivo. Una vez que se hace la entrevista se pueden dar dos alternativas: la primera que el empleado decida dejar la empresa, pero al hacerlo el empleado proporciona información valiosa para la organización, la otra alternativa es que el empleado este satisfecho se recurre al juicio del jefe para que aporte datos referentes al desempeño del trabajador dependiendo de esto se otorgará el contrato definitivo. Es importante que en este tipo de entrevista el entrevistador tenga la habilidad para verificar la objetividad de ambas partes.

La entrevista de ajuste se aplica ordinariamente en esta primera fase, en un periodo menor a 30 días de que el empleado se integró a la organización. La segunda fase de la entrevista se realiza en intervalos mayores posteriores a la contratación definitiva, tiene como objetivo verificar el nivel de adaptación que tiene el trabajador en la empresa, al finalizar se le pide al empleado que haga sugerencias en las áreas en donde encontró defectos.

Otro tipo de entrevista es la de promoción y se realiza para verificar si el entrevistado cuenta con la experiencia, escolaridad y requisitos de un puesto que le signifique el ascenso. El entrevistador debe eliminar la expectativa de que la promoción por sí misma será aceptada ya que el objetivo de la entrevista es verificar si el empleado tiene la motivación y disposición para el puesto.

Acevedo y López (1996) comentan que este tipo de entrevista intenta evaluar el desarrollo y actividad del empleado con el fin de determinar si es adecuado promocionarlo a un mejor puesto dentro de la organización, la promoción puede surgir tanto de la empresa como del empleado.

En lo que respecta a la entrevista de salida se aplica a los empleados que abandonan su actividad ocupacional, se realiza con el fin de obtener información importante para la empresa como por qué renuncian o en su caso, cuáles fueron los motivos por los que se originó el despido. La información proporcionada durante este tipo de entrevista se recopila para localizar los canales que están provocando la rotación de personal.

Esta entrevista conviene llevarla a cabo cuando la salida del empleado no ha sido violentada, sino una respuesta de necesidades personales del empleado, el hecho de que este tipo de entrevista sea exitosa radica en la necesidad de catarsis del empleado, necesidad que puede contribuir a una mejora de la empresa (Acevedo y López, 1996).

### 3.2 Formas de entrevista

Según el tipo de conducción en la entrevista se pueden clasificar en: estructurada, no estructurada y semi-estructurada. En la primera forma se intenta escoger de una manera sistemática y precisa la información concreta sobre los aspectos que se quieran explorar de forma fija y determinada es recomendable usar este tipo de entrevista para la incidencia de conflictos en el trabajo y situaciones similares (Acevedo y López, 1996).

En esta forma de entrevista el entrevistador tiene una mayor actuación o desempeña una mayor actividad ya que se realizan preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente elaborado, las que van encaminadas a recabar información sobre áreas específicas. Esta entrevista es la más usada en la primera fase del proceso de selección debido a las ventajas que presenta en cuanto a tiempo (Ceja, 2000).

En la entrevista no estructurada el entrevistado es el que toma la parte más activa ya que el entrevistador expresa preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas, el entrevistador no sólo tiene que atender a las respuestas verbales del individuo, sino también observar cuidadosamente todas las reacciones (gestos, movimientos de las diferentes partes del cuerpo, cambios en el tono de

voz, etc.) que tenga el entrevistado ante las preguntas que se le formulan. En esta entrevista se usan más las preguntas exploratorias que las de verificación.

Finalmente en lo que respecta a la entrevista semi-estructurada en ésta el entrevistador también tiene trazado un plan de desarrollo, pero con mayor libertad de acción (Acevedo y López, 1996).

Esta modalidad es una combinación de las dos anteriores ya que en un inicio el entrevistador hace preguntas directas para posteriormente ir dando la pauta al entrevistado. Esta entrevista es la que más se utiliza en la selección de personal por la flexibilidad y porque además de su economía en cuanto a tiempo permite recabar gran información (Ceja, 2000).

No cabe duda que la entrevista es una técnica muy utilizada debido a que demuestra ser un dispositivo de evaluación confiable siempre y cuando se utilice bajo las condiciones adecuadas lo cual se logra mediante la experiencia, sagacidad y perseverancia del psicólogo entrevistador.

Siguiendo con el proceso de selección y reclutamiento una vez que se ha hecho la entrevista inicial se lleva a cabo la evaluación técnica. Cualquier puesto requiere de habilidades técnicas o pautas conductuales para ser desempeñado de manera eficiente, a estos conocimientos adquiridos en algún plantel educativo se le denomina preparación académica, mientras que a los adquiridos en un empleo anterior se les denomina experiencia. El psicólogo dentro del proceso de selección evalúa dichos conocimientos mediante instrumentos que el diseña, la evaluación técnica proporciona datos sobre este importante aspecto del candidato.

Posteriormente se da la evaluación psicológica la etapa más importante dentro de la selección de personal ya que en ella se reúnen los datos de la capacidad intelectual y emocional del candidato por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en cuenta; el nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo para la empresa (Grados, 2003).

### 3.3 Pruebas psicológicas

Para valorar psicológicamente a un sujeto fue necesario crear instrumentos y técnicas confiables, lo que dio lugar a la teoría psicométrica orientada al desarrollo y uso de métodos de medición psicológica, con base en métodos psicofísicos, confiabilidad y validez de la medición, creación de medidas y uso de métodos matemáticos para validar e investigar aspectos psicológicos (Martínez, 2002).

Las pruebas psicológicas son una serie estandarizada de problemas y preguntas que evalúan una característica particular de alguien, incluyendo capacidad, habilidad, conocimiento, actitudes intereses y personalidad. Las pruebas comprenden múltiples reactivos que son indicadores de la característica de interés (Spector, 2002).

Según Gavaigordobil (1998) la evaluación psicológica se produce en distintos contextos consistiendo en una serie de actividades de exploración, medida o análisis de comportamientos o fenómenos psicológicos relativos a un grupo o sujeto o grupo específico. La evaluación psicológica incluye la medición mediante los test, la entrevista, la observación, los registros psicofisiológicos, etc. Las pruebas psicológicas pueden clasificarse en varios grupos, dependiendo de la finalidad particular del sistema de clasificación.

El término “test” hace referencia a una situación controlada en la que se recogen muestras de conducta producidas por lo sujetos en respuesta a unos estímulos que le son presentados, estas respuestas son puntuadas de acuerdo a ciertos criterios dando como resultado la información del lugar que ocupa el sujeto dentro de una referencia normativa.

Los primeros test psicológicos se orientaron a medir capacidades intelectuales y posteriormente características de la personalidad y posteriormente se crearon cuestionarios e inventarios de intereses entre muchos más. Hoy en día se usan instrumentos en conjunto con evaluaciones técnicas o específicas con la finalidad de tener más elementos para elegir al candidato idóneo.

Gregory (2001) menciona que las pruebas pueden dividirse en dos rubros: las grupales e individuales. Las primeras son medidas principalmente a lápiz y papel adecuadas para examinar a grandes grupos de personas a un mismo

tiempo. En lo que respecta a las pruebas individuales son instrumentos que por su diseño y propósito sólo se deben aplicar a una persona. Algunos tipos de pruebas son:

- a) Pruebas de inteligencia: evalúan la capacidad cognitiva general, la mayoría de estas pruebas son de lápiz y papel y sus reactivos representan problemas particulares a resolver. Se puede aplicar a grandes grupos y proporciona una evaluación eficiente a bajos costos así mismo han probado ser buenos predictores del desempeño laboral para gran variedad de puestos. Debido a su eficiencia y validez este tipo de prueba tiene una larga historia de aplicación en las organizaciones para la selección de personal.
- b) Pruebas de capacidad psicomotora: evalúan aspectos como la destreza para manejar objetos y herramientas, engloban tanto la coordinación entre los sentidos y el movimiento, la precisión de los movimientos.
- c) Pruebas de conocimiento y habilidad: estas miden el potencial de una persona para aprender, un examen de conocimientos evalúa lo que la gente sabe mientras uno de habilidad evalúa lo que es capaz de hacer. Algunas de las pruebas de conocimiento y habilidad son de lápiz y papel mientras que otras son de ejecución.
- d) Pruebas de personalidad: un rasgo de personalidad es la predisposición o tendencia a comportarse de cierta manera en particular, los atributos de personalidad son importantes porque ciertos comportamientos pueden ser relevantes para efectuar un trabajo y otras actitudes para funcionar dentro de las organizaciones. Las pruebas de personalidad de lápiz y papel son herramientas útiles para medir rasgos de personalidad, algunas están diseñadas para medir sólo un rasgo, los inventarios de personalidad evalúan múltiples dimensiones y a veces se usan para determinar perfiles de las personas.
- e) Test de aptitudes: Evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o de forma agrupada para medir aptitudes relacionadas con un puesto

- f) Test Proyectivos: Evalúan rasgos del carácter de la persona. Se basan en la presentación al sujeto de estímulos no estructurados produciéndose al realizarlo, una proyección del mundo interior de la persona.

Las pruebas psicológicas en la industria deben abordarse con cuidado, incluso cuando se administren pruebas es recomendable utilizar otras técnicas complementarias con el fin de mejorar la selección de los solicitantes ya que de esto dependen los costos de entrenamiento y los cambios futuros de personal.

También es importante referir que las pruebas psicológicas son útiles, pero tienen un alcance limitado, la administración de éstas es conveniente pero debe tomarse en cuenta que cuando se apliquen en la industria sean apropiadas ya que de utilizarlas correctamente son una muestra objetiva y estándar de la conducta.

Sin duda alguna las pruebas han sido utilizadas desde hace mucho tiempo en las organizaciones ya que son útiles para seleccionar a personas con capacidades de ascenso, descubrir razones de fracasos en los empleos e incluso para determinar la susceptibilidad de los accidentes.

Una vez que se ha realizado la aplicación de las pruebas psicológicas se ejecuta la evaluación socioeconómica para verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante, es muy importante conocer el nivel económico del solicitante así como sus condiciones de vida, esta información generalmente se obtiene por medio de un cuestionario.

Posteriormente se realiza un examen médico para evaluar la capacidad física del individuo para después determinar si es apto o no para cubrir la vacante con base en toda la información obtenida y comparándola con los requisitos del perfil del puesto. Finalmente se presenta un reporte al jefe inmediato para su consideración.

Si la selección de personal es realizada correctamente permitirá la incorporación de efectivos de alto rendimiento y, por sus características estos efectivos mostrarán un buen aprovechamiento de la formación, unas excelentes posibilidades de promoción, una tasa de situación que se situó dentro de los márgenes aceptables y en general un nivel adecuado en los procesos que tienen que ver con el éxito de la empresa. Es debido a esto que el proceso de selección

requiere de consideración ya que de esto depende el éxito o fracaso de la organización (Salgado y Moscoso, 2008).

Debido a lo mencionado anteriormente desde hace mucho tiempo la psicología de las organizaciones se ha interesado por perfeccionar los métodos y técnicas con las que cuenta para llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal, los métodos tradicionales han sido las entrevistas y las pruebas psicológicas, sin embargo hoy en día han surgido nuevos métodos que prometen ser más efectivos en lo que respecta al reclutamiento, uno de ellos y el cual ha sido considerado notablemente en muchas organizaciones es la entrevista por competencias. Este tipo de entrevista no es algo nuevo sin embargo aún no está muy difundido en países de Latinoamérica.

# CAPITULO 4. INICIO Y DESARROLLO DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS COMO ALTERNATIVA ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES DEL MUNDO ACTUAL.

## 4.1 ¿Qué es la entrevista por competencias?

El concepto de competencia tiene su origen en la psicología industrial norteamericana de finales de la década de 1960 y principios de 1970. Con los estudios realizados desde esta época el interés de las organizaciones se ha ido trasladando desde los puestos de trabajo como elementos fundamentales, a las personas y a las competencias que estas aportan (Flores, 2007).

Según Grados y Sánchez (2007) la misión de las áreas de recursos humanos debe ofrecer el personal adecuado para el puesto requerido. La entrevista por competencias surge debido al ambiente demandante y con alto nivel de dificultad lo cual trajo como consecuencia que se elevara el nivel competitivo dentro de muchas organizaciones, fomentando iniciativas en la administración de recursos humanos buscando impulsar a los empleados en su productividad y liderazgo por lo cual se da el surgimiento de las competencia como base de habilidades.

La competencia es definida como “la expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerando las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo” Grados y Sánchez (2007), pág. 169.

La evaluación por competencias no se habrá de apoyar únicamente en los exámenes y test psicométricos, sino que será necesario recurrir a técnicas que tomen en cuenta las experiencias laborales y los comportamientos exhibidos en el desempeño de un puesto de trabajo.

Dentro de la entrevista por competencias se interrelacionan la estrategia, el conocimiento, la tecnología, los procesos, los recursos al igual que los conocimientos y habilidades contextualizados en el trabajo. En este tipo de entrevista se debe recabar evidencias sobre el desempeño laboral del individuo,

las fuentes de evidencia son: manifestaciones abiertas y observables del desempeño del individuo, otra fuente son los conocimientos que el individuo tenga respecto del puesto laboral y finalmente el aprendizaje previo en relación a la competencia laboral.

La competencia es una habilidad específica de la personalidad; conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales, significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Dentro de este enfoque podemos mencionar que existe un criterio estándar lo cual significa que la competencia realmente predice quien hará algo bien o pobremente en relación con un criterio preestablecido con anterioridad. Generalmente el proceso de selección se dirige a medir destrezas y conocimientos lo cual hasta cierto punto es relativamente sencillo, por el contrario cuando se pretenden evaluar conductas todo se torna más complicado ya que el repertorio conductual es demasiado amplio.

#### 4.2 Tipos de Competencias

Según Restrepo, Ladino y Orozco (2008) las competencias combinan en sí, algo que los conceptos psicológicos tienden a separar: lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). Además los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las competencias están claramente contextualizadas, es decir, para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Es importante definir el término “competencias” el cual tiene una diversidad conceptual dependiendo de cada autor, tendencia cultural o paradigma. Según Vargas Zuñiga (2000 cit. en Márquez y Díaz, 2005) la selección por competencias

exige un rango más amplio de capacidades que involucran no sólo conocimientos y habilidades sino también comprensión de lo que se está haciendo.

Tomar en cuenta las competencias no sólo implica atender a características psicológicas de las personas sino a comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades (Flores, 2007).

Así mismo las competencias son consideradas como aquellas características básicas que el individuo adquiere y desarrolla a lo largo de su vida y que durante la actividad laboral permitirá un alto desempeño.

Según Group (1996 citado en Márquez y Díaz, 2005) clasifica las competencias en:

- Genéricas: características o cualidades especiales como son rasgos de carácter, motivación, valores y actitudes.
- Técnicas: conocimientos y destrezas que se adquieren mediante el estudio, la experiencia y la practica

Por su parte Flores (2007) menciona que existen competencias esenciales, que serían las exigidas para una actuación media o mínimamente adecuada y competencias diferenciadoras las cuales permiten distinguir a quienes sobresalen por sus actuaciones. Este autor clasifica las competencias en:

- Generales: son aquellas en que se sustenta el aprendizaje durante toda la vida, incluyendo competencias básicas en el ámbito de la lectoescritura o la alfabetización así como competencias de comunicación, trabajo en equipo, pensamiento reflexivo y crítico
- Transferibles o clave: estas permiten a las personas ser adquirir por si mismos nuevas competencias.

Spencer y Spencer (1993 citado en Alles, 2004) dividen las competencias en dos grandes grupos: las primeras fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos y las menos fáciles, como el concepto de sí mismo, las actitudes, los valores y la personalidad.

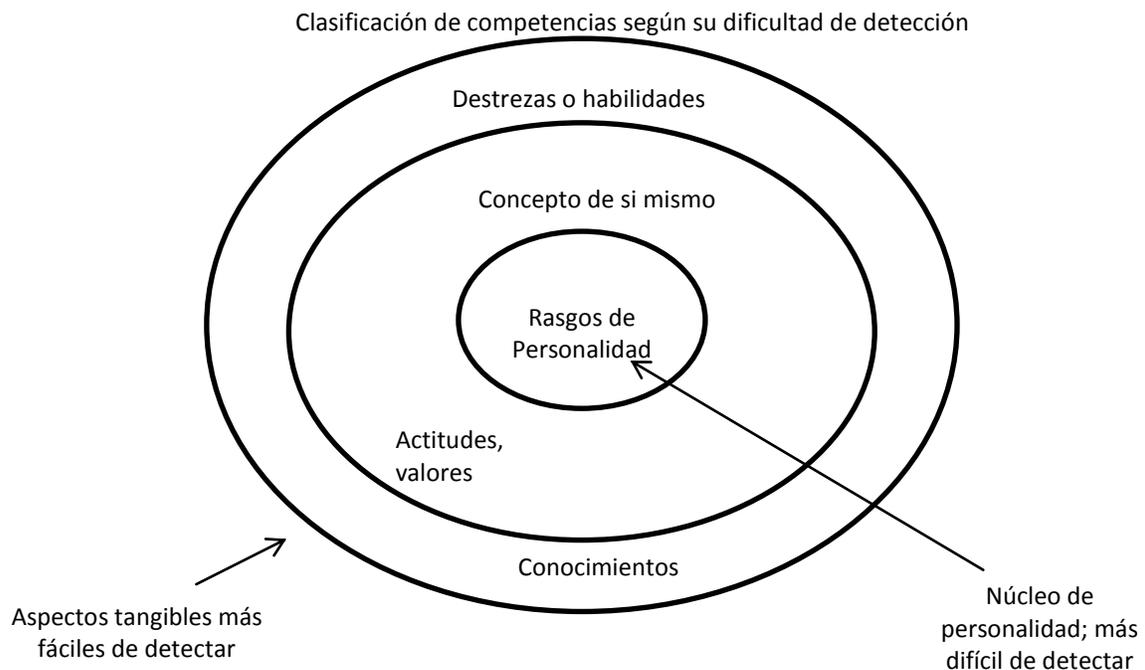


Fig 1. Clasificación de las competencias

#### 4.3 Procedimiento de la entrevista por competencias

Alles (2006) menciona que entrevistar por competencias es una parte del proceso de selección, esto presupone que primero se habrán de despejar del perfil los conocimientos técnicos que el cargo de la vacante requiere. Una vez de que se esté convencido de que los mínimos requisitos están cubiertos se trabajara con las competencias.

Es importante mencionar que si la empresa trabaja por competencias es necesario entrevistar y seleccionar en función de las mismas por lo cual un consultor debe conocer las competencias requeridas por el puesto en la empresa por lo cual deberá tener claro las competencias de esa área en particular, el primer paso a seguir sería:

1. detectar las competencias clave: la visión y misión de la empresa, los objetivos del negocio y el plan de acción, la cultura de la empresa y las competencias requeridas.

2. detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo.
3. utilizar nuevas herramientas: formato de entrevista, manual de competencias, dinámica grupal, etc.
4. hacer el seguimiento de las competencias observadas en la selección.

El principal objetivo de las empresas al adoptar un modelo de competencias es lograr que la empresa sea competitiva; este modelo no debe interpretarse únicamente como un programa de desarrollo de recursos humanos.

El perfil de puesto por competencias es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en un puesto, al elaborar un perfil de competencias se debe:

- a) definir claramente las competencias buscando las características personales de excelencia,
- b) realizar entrevistas de incidentes críticos, buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.
- c) Formular preguntas para detectar competencias
- d) Tener acceso a una base de datos de competencias, con información de otras organizaciones y puestos similares.

Grados y Sánchez (2007) proponen que la entrevista por competencias se realice en una serie de etapas:

1. Debe haber una preparación previa en la que se prestará atención a cuestiones como un conocimiento exhaustivo del perfil de competencias, la recopilación de todos los datos del entrevistado (pruebas, currículum, etc.), lugar donde se realizará la entrevista, elaboración de la guía de entrevista así como las escalas de valoración para cada competencia.
2. Al estar con el entrevistado se recomienda comenzar con preguntas sencillas para crear un clima adecuado.
3. La siguiente etapa sería de desarrollo donde el individuo exprese la información de sus anteriores empleos y ésta permita al entrevistador identificar si existe la competencia.
4. Espacio para dudas.

## 5. Despedida.

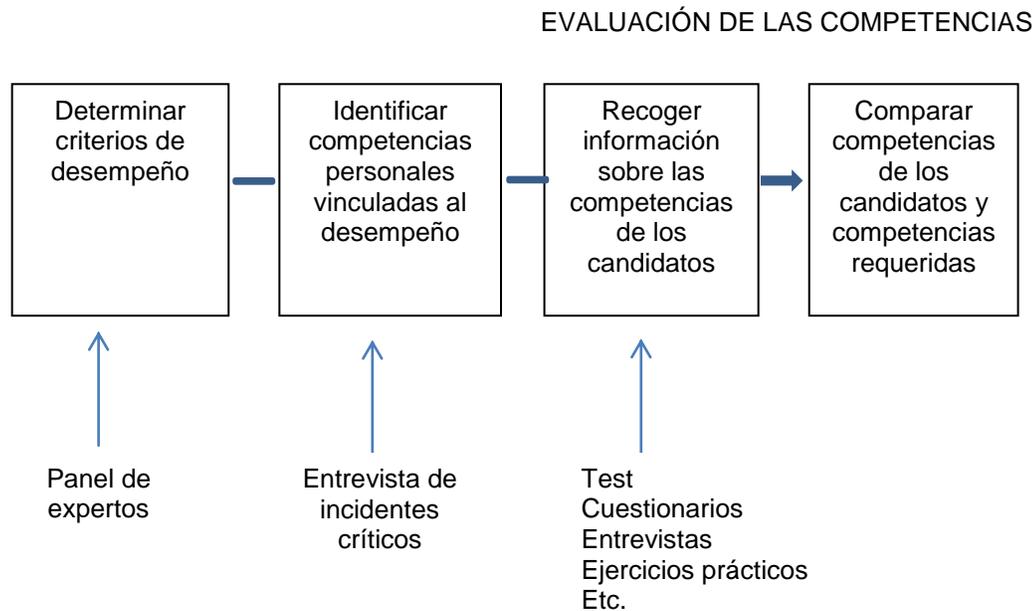


Fig. 2 Proceso de selección

El proceso de selección por competencias iniciará con la definición de criterios de desempeño del puesto a cubrir, el panel de expertos (miembros de la misma organización) tanto quienes se encuentran jerárquicamente por encima del puesto así como las personas que dependen de él, estos establecerán las exigencias del puesto de trabajo de acuerdo con los objetivos de la organización.

La segunda tarea sería identificar las competencias personales que contribuirían a alcanzar los criterios de desempeño del puesto, esto comúnmente se hace mediante entrevistas de incidentes críticos las cuales ayudan a que los individuos reflexionen en torno a las situaciones laborales que fueron exitosas y a aquellas que no lo fueron y así identificar los elementos que contribuyeron a ello.

Definido el perfil del puesto la siguiente actuación sería la recogida de información de las competencias que poseen los candidatos, esto mediante las distintas técnicas propuestas en la figura 2. Finalmente la selección requiere que se lleve a cabo una comparación de las competencias valoradas en los aspirantes y las requeridas por el puesto (Alles, 2004).

#### 4.4 Evaluación de las competencias

Según Restrepo, Ladino y Orozco (2008) señalan que existen diversos métodos para identificar las competencias, algunos de ellos son:

##### 1) Métodos no estructurados

- a) Observación: este método permite obtener una lista de algunos comportamientos por lo cual es recomendable complementarlo.
- b) Entrevista: está puede ser estructurada o no estructurada y permite obtener información acerca de las actividades del puesto, lo que para la persona es importante o difícil, agradable o desagradable.

##### 2) Métodos estructurados

- a) Signos: permiten medir aptitudes o rasgos de personalidad concretos, esto hace referencia a test que corresponden a dimensiones psicológicas.
- b) Muestra: son ejercicios diseñados lo más cercano a la realidad de la actividad:
  - Test de grupo: formado por un grupo de personas de nivel escolar y funciones homogéneas a quienes se les pide que efectúen un trabajo en común. Este método tienen como objetivo evaluar la capacidad individual para trabajar n grupo.
  - Ejercicio intray o in básquet: se le indica a los sujetos que sus compañeros se han visto obligados a abandonar sus puestos y se les pide que los sustituyan atendiendo todos los problemas que pudieran suscitarse.
  - Juegos de rol: consiste en observar el comportamiento en una situación específica, semejante a aquellas que se presentan en determinado puesto de trabajo. Se evalúa el análisis de un problema y las habilidades interpersonales.
  - Presentaciones orales: se realiza una exposición oral en la que se evalúa la comunicación oral y la organización en el trabajo.
  - Presentaciones escritas: consiste en desarrollar un puesto de trabajo por escrito.

- Casos pequeños: se trata de situaciones escogidas por los expertos y que son descritas por el entrevistador, el candidato debe analizar la situación y precisar que comportamiento adoptaría.
- Información biográfica: evalúa las competencias gracias a la información biográfica.
- Historial de logros: Consiste en una lista de competencias requeridas para determinado puesto, la cual se entrega al candidato quien describe algún logro que demuestre que posee la competencia.

#### 4.5 Guía de la entrevista por competencias

Entrevistado: _____ Entrevistador: _____ Cargo: _____ Fecha: _____
---

##### Paso 1. Apertura

El objetivo de la apertura es establecer el ambiente que permita una conversación abierta entre el entrevistado y el entrevistador, además de clarificar el objetivo y la secuencia de la entrevista.

- Establecimiento de contacto afectivo

“Buenas tardes, ¿Cómo estás?...realmente valoro que hayas podido venir esta tarde” (es importante hacer algún comentario que posibilite la distensión de la conversación).

- Propósito y visión de la entrevista

"Voy a darte una visión general acerca de lo que vamos a hablar hoy. Esta entrevista puede parecer un poco distinta de otras, así que te explicaré de lo que se trata. Quiero lograr conocer información específica de tu desempeño y cómo te desenvuelves frente a ciertas situaciones

El propósito de esta entrevista es poder reconocer las competencias de que dispones para desempeñarte en una posición de (especifique el cargo). Quiero conocer con exactitud cómo has enfrentado algunas situaciones específicas. Para

esto voy a hacerte preguntas muy específicas, incluso algunas con las que te puedes sentir incómodo al contestarlas. Mientras más específicas son tus respuestas en relación a mis preguntas más fácil va a resultar a ambos esta entrevista".

"Primero, me gustaría conocer brevemente la evolución de tu carrera. Me interesa especialmente lo que has hecho en los últimos dos años, por lo que es particularmente importante que me describas tu carrera reciente, qué posiciones has ocupado; en qué empresas u organizaciones has trabajado, etc. Para esto no es recomendable dedicar más de cinco minutos.

Luego, te voy a pedir que identifiques algunas situaciones específicas relacionadas con tu trabajo que luego puedas describir en detalle. Posteriormente, hablaremos de estas situaciones en mayor profundidad. Te interrumpiré constantemente para hacer preguntas, y así profundizar bien el tema. Haremos esto por aproximadamente 45 minutos. El detalle que me interesa es el siguiente:

- Lo que realmente hiciste o dijiste, no especulaciones sobre lo que se debe hacer.
- Respuestas específicas, no generalizaciones.

Mi interés es conocer cómo has resuelto ciertas situaciones. Al finalizar la entrevista nos tomaremos unos minutos para que puedas aclarar tus dudas sobre la entrevista el puesto o la organización.

O.K.? Empecemos".

## Paso 2. Cuestionario

Durante este paso se obtendrán tres tipos de información: Experiencia laboral relevante del entrevistado; identificará situaciones para indagar en profundidad; e información sobre la competencia demostrada por esta persona en estas situaciones.

- ***Información Experiencia Anterior***

Para un mejor entendimiento del entrevistado, se debe pedir que describa brevemente sus trabajos o cargos anteriores y actuales:

---

---

---

---

---

---

- Las responsabilidades o funciones principales que ha desempeñado en los últimos dos años:

---

---

---

---

---

---

### *Búsqueda de situaciones*

En este paso, se busca identificar diversas situaciones que luego investigará durante el cuestionario de competencias.

- El desafío de este paso es mantenerlo breve, ya que sólo se busca tener una idea general acerca de la situación. Durante el cuestionario de competencia se podrá entrar en detalles.
- Si el entrevistado entra en demasiado detalle es recomendable decir algo como, "Eso suena como algo muy importante, retomémoslo más adelante. Por ahora, sólo necesito titulares."
- Es importante tomar nota de las situaciones que se quiere profundizar durante el siguiente paso de la entrevista.

Dentro de este paso es primordial escuchar atentamente los siguientes tipos de situaciones.

-Situaciones con clientes

-Obstáculos Superados Situaciones de Competitividad

-Fijaciones de Metas Ser parte de un equipo

-Logros Personales Situaciones Conflictivas

-Situaciones Nuevas Problemas o Conflictos con otras personas

### Cuestionario de competencias

En esta parte de la entrevista, se busca obtener evidencia de comportamientos efectivos demostrados por el entrevistado en el desarrollo de las situaciones.

- Se deben hacer preguntas que enfoquen al entrevistado en lo que él/ella hizo.
- Buscar la justificación que da el entrevistado a sus acciones.
- Profundizar cada situación para averiguar detalles conductuales.
- Reforzar al entrevistado cuando este le entrega detalles conductuales.

### Niveles ejecutivos

#### Desarrollo de Colaboradores

- 1. Por favor relate una situación en la que sus colaboradores le hayan propuesto alguna nueva idea y dígame, ¿cómo lo manejo?, ¿qué fue lo que usted hizo?
- 2. Dígame si ha tenido que entrenar a un colaborador para ocupar un puesto de más responsabilidad ¿qué fue lo que usted hizo?, ¿Cómo lo entreno?, ¿cuáles fueron los resultados?
- 3. Deme un ejemplo específico de cómo usted entrena a sus colaboradores

#### Liderazgo

- ¿Alguna vez le toco supervisar a una persona difícil de manejar?, ¿Cómo lo manejo?, ¿Qué resultados obtuvo?
- 2. Deme un ejemplo concreto de algún logro obtenido de su gestión como Líder de su grupo?, ¿qué hizo usted para lograrlo?
- 3. Deme un ejemplo específico de cómo hace usted para motivar a su equipo de trabajo.

### Liderazgo para el cambio

- 1. ¿Alguna vez ha tenido que dirigir un cambio importante en alguno de sus trabajos?, ¿Qué hizo usted para lograr dicho cambio?, ¿Cómo lo manejo?, ¿Cuáles fueron los resultados?
- 2. ¿Déme un ejemplo de qué hizo usted para lograr algún cambio importante en los sistemas y procedimientos de trabajo?.
- 3. ¿Qué cambios a propuesto o implementado usted en sus trabajos anteriores?, ¿Qué hizo usted?, ¿cómo lo realizó?, ¿Cuáles fueron los resultados?

### Pensamiento estratégico

- 1. ¿Cuáles son las áreas más estratégicas de su organización que usted controla actualmente?
- 2. ¿Cuáles son las oportunidades y/o amenazas que usted ha identificado para su empresa en los próximos años? ¿Cómo llegó a esa conclusión?
- 3. ¿Alguna vez ha participado usted en algún proyecto estratégico para su Organización?, ¿Cuál fue su papel específico?, ¿Qué hizo usted?

### Orientación al cliente

- 1. ¿Qué procedimientos o sistemas se han implementado durante su gestión para evaluar la satisfacción de sus clientes?
- 2. ¿Bajo su administración se han implementado mejoras en cuanto al servicio a sus clientes?, ¿Cuáles han sido estas?, ¿Cómo se implementaron?, ¿Cuál fue su papel?
- 3. ¿Qué ha hecho usted cuando ha recibido alguna reclamación de algún cliente insatisfecho?, ¿Cómo la manejo?.

## Puestos intermedios

### Liderazgo

- 1. ¿Cómo motiva usted a sus colaboradores, tanto directos como indirectos?, ¿Qué método utiliza?, Deme un ejemplo específico de ello.
- 2. ¿Cómo comunica usted los objetivos de su compañía y/o departamento a sus colaboradores? Trate de ser lo más específico posible.
- 3. ¿Cuándo usted ha tenido que llamarle la atención a algún empleado por algo, cómo lo manejo?, ¿qué hizo usted?, ¿qué resultados obtuvo de ello?

### Iniciativa

- 1. Cuénteme de alguna ocasión en que usted propuso algún nuevo sistema de trabajo, ¿cómo lo hizo?, ¿Por qué lo propuso?, ¿Qué resultados obtuvo?
- 2. Dígame de alguna ocasión en que usted tuvo que tomar alguna decisión importante sin contar con políticas o procedimientos de apoyo para ello, ¿cómo lo hizo?
- 3. Deme un ejemplo de una ocasión en que usted hizo algo adelantándose a las necesidades de su jefe o de sus clientes ¿Qué fue lo que hizo?, ¿Cómo lo manejo?

### Orientación al cliente

- 1. ¿Cómo identifica usted las necesidades de sus clientes (internos y/o externos)?, Deme un ejemplo específico de ello, ¿cómo lo hizo?
- 2. Describa alguna mejora que haya tenido que implementar para la satisfacción de sus clientes, ¿Qué implicó esta mejora?, ¿Cuál fue su papel en ello?
- 3. Cuénteme de algún trabajo en el que el equipo a su cargo haya superado las expectativas de sus clientes, ¿Qué hizo usted?, ¿Cuál fue su responsabilidad particular?

### Orientación a resultados

- 1. ¿Cómo determina usted los resultados o metas a alcanzar en su unidad de trabajo?, ¿qué criterios utiliza para ello?, ¿cómo lo comunica a sus colaboradores?
- 2. ¿Cuál fue el resultado en su última evaluación del desempeño?, ¿por qué considera usted que alcanzó ( o no) los objetivos propuestos?
- 3. Si su jefe o gerente establece nuevas metas que usted no comparte, ¿usted cómo reacciona?. Bríndeme un ejemplo de esta situación, ¿qué hizo usted?, ¿cómo lo solucionó?.

### Niveles iniciales

#### Dinamismo – Energía

- 1. Deme un ejemplo de una tarea especial, en algún trabajo o en la universidad, que le haya demandado un esfuerzo importante durante un largo período de tiempo,¿cómo lo manejo?, ¿cuál fue el resultado?
- 2. Hábleme de alguna ocasión, en su trabajo o en sus estudios, en que ciertos hecho imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo, ¿qué elementos tomó en cuenta para organizarse?, ¿cómo lo hizo?
- 3. ¿En qué situaciones ha tenido que dejar una tarea sin resolver?, cuénteme sobre ello.

#### Tolerancia a la presión

- 1. Describa una situación laboral o académica más tensa que haya tenido que resolver. ¿qué hizo usted?, ¿cómo lo manejo exactamente?
- 2. Cuando tiene presiones en su trabajo o estudios y lo problemas se amontonan ¿Qué ha hecho para resolverlos?, ¿cómo lo ha manejado?
- 3. Si le asignan una tarea abrumadora, con límite de tiempo determinado, ¿Cómo elabora su estrategia para cumplir con el plazo?, ¿Cómo lo ha hecho?

### Trabajo en equipo

- 1. Cuénteme de alguna tarea que haya tenido que realizar en equipo, ¿cuál era el resultado esperado?, ¿Cuál fue su responsabilidad en el equipo?, ¿en qué contribuyo exactamente al logro del resultado?
- 2. Dígame qué ha hecho usted para motivar a sus compañeros de equipo a lograr los resultados esperados, ¿Qué ha hecho usted?, ¿cómo lo manejo?
- 3. Deme un ejemplo específico de una tarea que tuvo que realizar en equipo, ¿Cuál fue su aportación al equipo?.

### Flexibilidad

- 1. Alguna vez tuvo que hacerse cargo de alguna tarea nueva o diferente a lo acostumbrado, ¿Qué fue lo que hizo usted?, ¿cómo lo manejo?
- 2. Cuénteme de alguna vez que tuvo que cambiar de escuela, trabajo o lugar de residencia, ¿Qué hizo usted para adaptarse a su nuevo entorno?, ¿Cómo lo manejo?
- 3. ¿Cómo reacciona cuando usted tiene algo planeado y por alguna circunstancia tiene que cambiarlo todo?

### Paso 3. Cierre de la entrevista

- Asegúrese de cerrar la entrevista de modo que el entrevistado se sienta positivo en cuanto a haber contribuido en algo al invertir este tiempo de entrevista.
- Permítale hacer preguntas y respóndaselas ampliamente.

### 4.6 Ventajas y desventajas

- Perreda y Berrocal (2004 cit. en Flores, 2007) refieren que una de las ventajas de la selección por competencias es que se utilice un lenguaje común accesible para todas las personas dentro la organización ya que se habla de comportamientos observables y no de rasgos psicológicos; así como también contribuye a la predicción del comportamiento futuro de las personas sobre la base de su comportamiento pasado.

- Según Spencer y Spencer (1992 citado en Alles, 2004) refiere que los entrevistadores tradicionales pueden pertenecer a una de las siguientes clases:

El factico: sólo busca información específica e ignora los motivos, los valores y otras competencias. Por ejemplo: ¿Qué promedio obtuvo usted en el colegio?

El terapeuta: se enfoca en preguntar sobre sentimientos, actitudes, motivos, lo cual dice muy poco acerca de lo que una persona sabe hacer. Por ejemplo: Entonces en tal situación usted sintió...

El teórico: únicamente pregunta sobre creencias y valores, sobre que piensan. Por ejemplo: ¿Qué piensa usted sobre...?

El adivinador de la suerte: sólo formula preguntas hipotéticas. Por ejemplo: ¿Qué haría usted si...?

El vendedor de ideas: solo pregunta sobre puntos de vista que reflejan sus propias ideas. Por ejemplo: ¿No cree usted que ese es el mejor camino para hacerlo?

Quizá una de las principales ventajas de la selección por competencias sea la solución a los problemas mencionados anteriormente, esto debido a que el modelo de selección por competencias es sencillo en el sentido de que está apoyado en un catálogo de competencias genéricas.

- Permite focalizar de manera individual y grupal aquellos comportamientos que producen los resultados requeridos, definidos a través de indicadores objetivos.

En lo que respecta a las desventajas podemos mencionar que:

- Se diseñan en forma fragmentada, tomando en cuenta únicamente el puesto sin lograr marcarlo en todo el marco de la organización.
- Una de las principales desventajas es que hasta cierto punto las competencias son difíciles de evaluar, así mismo debería existir continuidad en las actuaciones posteriores.

- Otra desventaja podría ser que este modelo requiere apoyarse en técnicas complementarias lo cual hace que la aplicación de este modelo sea un tanto más complicada.
- Las personas encargadas de llevar a cabo la gestión por competencias deben ser personas altamente entrenadas, teniendo así un costo para las organizaciones que deseen implementar este modelo. Como lo menciona Flores (2007) el que las personas evaluadoras no estén bien entrenadas puede producir ciertos errores:
  - a) El error de indulgencia y severidad: se produce cuando diferentes evaluadores poseen criterios distintos a la hora de emitir sus valoraciones, de tal modo q tienden a sobrevalorar el objeto evaluado, o por el contrario ser demasiado exigentes al evaluar.
  - b) Tendencia central: inclinación a situar las valoraciones en las posiciones intermedias de la escala, dando como resultado una tendencia hacia la moderación o una falta de suficiente conocimiento acerca de las competencias del sujeto evaluado.
  - c) El efecto halo: se produce cuando la valoración positiva o negativa de uno o varios elementos de la competencia llevan a valorar en el mismo sentido al resto de los elementos que son objeto de evaluación.
  - d) Efecto de contaminación: en este caso las evaluaciones estarían condicionadas por competencias que destacan en el sujeto evaluado, pero que no forman parte del perfil de competencias del puesto de trabajo.
  - e) Efecto novedad: se daría en los evaluadores cuando influye más la impresión causada por las conductas, experiencias o hechos más recientes.

Sin duda todas y cada una de las técnicas utilizadas dentro de la selección y reclutamiento de personal tienen sus ventajas y desventajas, algunas resultaran más eficientes en algunos casos sin embargo esto se deberá a múltiples factores

por lo cual es importante tomar en cuenta que siempre será conveniente adecuar las técnicas en favor del éxito de la empresa.

Desde el surgimiento de la psicología organizacional se ha buscado hacer más eficiente el proceso de reclutamiento y selección trayendo consigo grandes avances sin embargo los cambios sociales y económicos seguirán obligando a los psicólogos a buscar la mayor eficiencia y exactitud para garantizar el éxito de las organizaciones.

## CONCLUSIONES

Los adelantos en cualquier ciencia obedecen a la satisfacción de necesidades presentes en determinado contexto, es por ello que el nacimiento de la psicología organizacional se vio influenciado por la Primera y segunda Guerra Mundial lo cual posibilitó que esta ciencia evolucionara y desarrollara nuevos conocimientos.

Anteriormente la visión de la formación de recurso humano se centraba en la idea del puesto de trabajo, resaltando las tareas y funciones del mismo en donde el personal sólo debe cumplir con éstas. Mientras que la gestión por competencias implica el desempeño eficiente del trabajador enlazando factores motivacionales y afectivos del sujeto. Tal vez el éxito del modelo se debe a que produce la satisfacción empresa-individuo ya que toma en cuenta las necesidades de ambos lo cual favorece esta relación y así mismo hace posible que esta perdure. El tomar en cuenta las necesidades de las personas es de gran importancia ya que son la clave para lograr una ventaja competitiva en un entorno que día a día se vuelve más complicado

El recurso humano ha empezado a ser reconocido como fundamental para su funcionamiento, evolución y éxito, logrando así que muchas organizaciones sobrevivan y se desarrollen ante las exigencias de mejor nivel de calidad y producción.

El modelo de gestión por competencias sin duda alguna es un método muy eficiente para identificar las características y capacidades personales necesarias para entrenar adecuadamente al personal en el contexto actual, cada vez más complejo y desafiante, evitando costos para la empresa ante la posibilidad de un mal desempeño por parte de los empleados.

El proceso de selección es de gran importancia ya que de esta selección dependerá el buen desempeño del puesto y por ende se generarán ganancias para la organización. Es por ello que este proceso debe ser realizado con detenimiento y precisión del tipo de personal que se necesita, así mismo es necesario que la selección se realice por personal capacitado ya que de no ser así se pondría en juego el éxito de la empresa.

Es importante considerar que los modelos implementados actualmente requieren de seguimiento, es decir evaluar hasta qué punto se obtuvieron los resultados esperados; evaluar la efectividad de este proceso permite conocer la eficiencia de la selección por competencias y a partir de esto plantear nuevas propuestas.

La psicología organizacional aún tiene grandes retos por delante ya que día a día las organizaciones requieren de mayor exactitud al llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección. Es importante considerar que en muchas ocasiones las técnicas de selección implementadas pueden ser aplicadas a diferentes grupos poblacionales por lo cual se debería tener en cuenta hasta qué punto pueden ser estandarizadas. Así mismo es relevante tomar en cuenta el efecto económico que tienen las prácticas de reclutamiento y selección ya que eso podría traer consigo grandes beneficios para empresa como el incremento del ahorro.

Hoy los psicólogos tienen la ventaja de contar con muchas técnicas, instrumentos e investigaciones en el ámbito organizacional, lo cual les permite llevar a cabo un mejor desarrollo como expertos del comportamiento, eligiendo de acuerdo a sus necesidades concretas. Como consecuencia de esto los psicólogos han visto reforzado su rol dentro de las empresas, las cuales le dan cada vez mayor aprecio y reconocimiento dentro de la organización.

Así mismo hoy en día los avances tecnológicos les permiten a los psicólogos que el proceso de reclutamiento y selección sea más fácil y rápido. El uso de Internet a través del sitio web propio o el de una agencia de empleo virtual facilita el proceso de reclutamiento, ya que a medida que los candidatos introducen sus datos en el sitio web éstos se organizan directamente en una base de datos facilitando así el trabajo del psicólogo. Aunque también el uso del internet presenta sus desventajas, una de ellas es que algunos de los candidatos al puesto no tengan acceso o conocimientos suficientes para usar el internet. Sin duda alguna los psicólogos tendrán que capacitarse y enfrentarse al uso de las nuevas tecnologías dentro de los recursos humanos, quizá una de las formas en que el psicólogo puede estar preparado para los cambios tecnológicos sea desde su preparación académica.

El profesional de la psicología tiene como funciones centrales construir, y aplicar crítica y reflexivamente conocimientos, metodologías y técnicas proporcionados por la psicología y sus diferentes aproximaciones teóricas, considerando que su campo de intervención es tan amplio que engloba varias ocupaciones y un número importante de puestos de trabajo. La formación del psicólogo dentro de las FES-Iztacala le proporciona herramientas teóricas y metodológicas que propician que los egresados sepan definir las necesidades y demandas que la sociedad y el mercado de trabajo que se le presente (empresas, centros de salud, organizaciones comunitarias, centros educativos, etc.).

Evaluar, diagnosticar, planear, modificar, rehabilitar, supervisar y prevenir; así como, valorar, intervenir, orientar y asesorar, crear, gestionar y dirigir proyectos son tareas del psicólogo las cuales puede aplicar en distintos contextos, sin embargo la formación del psicólogo debe ir de acorde a las necesidades sociales, económicas y tecnológicas del país ya que sólo de esa manera los profesionales de esta ciencia tendrán un desarrollo óptimo dentro de cualquier ámbito.

## Bibliografía

- Acevedo, I. A. y López, M. A. (1996). *El proceso de la entrevista*. México: Limusa.
- Albarrán, A. (1997) “*Conferencia: Aspectos generales de la psicología organizacional*” *Psicología organizacional y administración de personal*. UNAM- Iztacala.
- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M.A. (2004). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Blum, M. I. y Naylor, J. C. (1985). *Psicología Industrial*. México: Trillas.
- Caro, G. I. (1997). *Manual de psicoterapias cognitivas*. Bilbao, España: Paidós.
- Ceja, E. C. (2000). “*La entrevista psicológica especializada para la contratación de personal de seguridad*”. UNAM-Iztacala. Tesis.
- Duran, A. M. (2000). *La psicología organizacional y su importancia ante el tratado de Libre Comercio de América del Norte*. UNAM-Iztacala. Tesis.
- Flores, G. J. (2007). *La evaluación de las competencias laborales*. Redalyc. Vol.10, pp. 83-106.
- Fernández, M. G. (2004). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. España: Haygroup.
- Freud, A., Strachy, A., Strachey, J. y Tyson, A. (1979). *Obras completas Sigmund Freud*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- Garaigordobil, L. M. (1998). *Evaluación psicológica. Bases teóricas metodológicas, situación actual y directrices del futuro*. España: Amarú.
- Grados (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual Moderno.
- Grados, J. A. y Sánchez, E. (2007). *La entrevista en las organizaciones*. México: Manual Moderno.
- Gregory, J. R. (2001). *Evaluación psicológica. Historia, principios y aplicaciones*. México: Manual Moderno.
- Gross, R. (2007). *Psicología: la ciencia de la mente y la conducta*. México: Manual Moderno.

- Hernández, G. (1998). *Paradigmas en psicología de la educación*. México: Paidós.
- Herrera, G. (2002). *La función del psicólogo de Iztacala en el proceso de reclutamiento y selección de personal en organizaciones industriales*. UNAM-Iztacala, Tesina.
- Hurtado, Z. J. y Ramírez, A. G. (2004). "Elaboración de un manual práctico aplicando los procesos administrativos de calidad total y desarrollo organizacional desde un enfoque cognitivo conductual". UNAM-Iztacala. Tesis.
- Kantor, J. R. (1990) *La evolución de la psicología*. México: Trillas
- Kazdin, A.E. (1989). *La modificación cognitiva de la conducta y el autocontrol. En historia de la modificación de conducta*. España: Descleé de Brouwer
- Leahey, H. T. (2005). *Historia de la psicología*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Landy, F.J. y Conte, J.M. (2005). *Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Mahoney, M. J. (1997). *Psicoterapias cognitivas y constructivistas: Teoría, investigación y práctica*. Bilbao, España: Descleé de Brouwer
- Márquez, J. y Díaz, J. (2005). *Formación del recurso humano por competencias*. Redalyc. Vol. 6. No. 1. pp. 85-105.
- Marthe, R. (1996). *La revolución psicoanalítica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Martínez, G. G. (2002). "Propuesta de evaluación del potencial a través del proceso de selección de personal, en una institución gubernamental". UNAM-Iztacala. Tesis.
- Martínez, B. M. y Moreno, G. P. (2001). "La participación del psicólogo conductual en la elaboración de perfiles del puesto en las organizaciones industriales". UNAM-Iztacala. Tesis.
- Meinchenbaum (1988). *Terapias cognitivo conductuales*. Bilbao, España: Descleé de Brouwer.
- Muchinsky, P. M. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo*. México: Thomson.
- Murguía, D.L. y Reyes, T. M. (2005). *El psicoanálisis Freud y sus continuadores*. Revista Psiquiátrica de Uruguay. Vol. 67. No. 2. Pp. 27-38.
- Nunally, J. C. (1970). *Introducción a la medición psicológica*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

- Restrepo, L. S., Ladino, T. A. y Orozco, A. D. (2008). *Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización*. Scientia et Technica. Vol. 14. No. 39. pp. 286-291.
- Rodríguez, F. A. (1999). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid, España: Pirámide.
- Rodríguez, F. A., Díaz, B. F., Fuertes, M. F., Martín, Q. M., Montalbán, P. M., Sánchez, S. E. y Zarco, M. V. (2004). *Psicología de las Organizaciones*. España: UOC.
- Rodríguez, M. L. y Posadas, D. A. (2005). *La psicología en el escenario de trabajo*. Revista Electrónica de Psicología Iztacala. Vol. 8. No. 2. pp. 60-80.
- Rojas, S. A. (1993). *“El papel del psicólogo en la implantación del programa de calidad total en la empresa TEBO, S.A de C.V. UNAM-Iztacala*. Tesis.
- Salgado, J. F. y Moscoso, S. (2008). *Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. Papeles del psicólogo*. Redalyc. Vol. 29, No. 1. pp. 16-24.
- Santillán, L. C. (1995). *El psicólogo en el diseño de programas de calidad en selección de personal*. UNAM-Iztacala. Tesis.
- Schultz, D. (1996) *Psicología industrial*. México: McGraw-Hill.
- Spector, E. P. (1996). *Psicología Industrial y Organizacional*. México: Manual Moderno.
- Spector, P. E. (2002). *Psicología Industrial y organizacional*. México: Manual Moderno.
- Vargas, B. J. y Velasco, D. M. (2002). *Psicología Interconductual*. Tecnología. Vol. 2. pp. 1-20.