



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA**

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DENTRO DE LAS
ORGANIZACIONES

E N S A Y O M O N O G R Á F I C O
QUE PARA OBTENER MENCIÓN HONORÍFICA
P R E S E N T A :
CLAUDIA ELENA BECERRA GODOY

DIRECTOR:
LIC. JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CÁZARES

DICTAMINADORES:
MTRA. MA. CRISTINA BRAVO GONZÁLEZ
LIC. EDY ÁVILA RAMOS



TLALNEPANTLA, EDO. DE MÉXICO

2008



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

AGRADECIMIENTOS

A la vida...

*Por colocarme en el momento, en el espacio
y con las personas precisas...*

*A la Universidad Nacional Autónoma de
México...*

*Mi segundo hogar, donde aprendí a
formarme como estudiante, como
profesionista y como persona.*

*Gracias a mis maestros, ya que muchos de
ellos, sin conocerme, me tendieron la mano
y me apoyaron en diversas circunstancias...*

*A todos aquéllos que han tocado mi vida,
sin importar el tiempo en que nos
conocimos, sin poner atención a la relación
buena o mala que tuvimos, sin considerar
las circunstancias y el recuerdo que tengan
de mí...*

*A todos ellos, porque ya forman parte de mi
historia y siempre serán parte de mi
existencia...*

A mi familia...

Porque aunque existan distancias entre nosotros, formamos parte de uno todo...

A mi madre...

Por tu infinito apoyo, por tus desvelos, por tu trabajo y constancia, por todo tu esfuerzo físico y mental para que yo lograra mis sueños...

Gracias por el sostén que siempre me has brindado, por tu desinterés y tu amor infinito...

Jamás podría expresarte cuánto vale tu amor y cariño en mi vida

A mi pareja...

Gabriel: porque has sido un amigo incondicional, un gran guía espiritual y porque toda una vida a tu lado no me alcanzará para darte todo mi cariño...

*"Si mil veces regresara aquel día,
mil veces volvería a conocerte,
mil veces volvería a enamorarme,
y mil veces volveríamos a ser
lo que mi veces hemos sido..."*

TE AMO...

SINCERAMENTE:

CLAUDIA ELENA BECERRA GODOY

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO 1. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	10
1.1 Reclutamiento	11
1.1.1 Definición de reclutamiento	12
1.1.2 Proceso de reclutamiento.....	12
1.1.3 Fines e importancia del reclutamiento.....	14
1.1.4 Fuentes y métodos de reclutamiento	14
1.2 Generalidades del proceso de selección	19
1.2.1 Definición de selección	20
1.2.2 Proceso de selección	22
1.2.3 Fines e importancia del proceso de selección.....	30
1.2.4 Factores que afectan el proceso de selección	32
CAPÍTULO 2. EMPLEO DE PRUEBAS EN LA EVALUACION	32
2.1 Definición de prueba	33
2.2 Características de las pruebas.....	35
2.3 Clasificación de las pruebas	36
2.3.1 Pruebas para evaluar capacidades.....	41
2.3.2 Pruebas de capacidades físicas.....	43
2.3.3 Inventarios de personalidad	44
2.3.4 Otras pruebas a considerar.....	47
2.4 Baterías de pruebas.....	49
CAPÍTULO 3. LA ENTREVISTA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN.....	51
3.1 Definición de entrevista.....	52
3.2 Estructura de la entrevista	53
3.3 Tipos de entrevista.....	54

3.4 Áreas de investigación en la entrevista	55
3.5 Problemas potenciales de la entrevista.....	57
CAPÍTULO 4. OTRAS TENDENCIAS: COMPETENCIAS, CENTRO DE EVALUACIÓN Y USO DE SOFTWARE.....	58
4.1 Selección por competencias	58
4.1.1 Definición de competencia	59
4.1.2 Evaluación de competencias en el proceso de selección	61
4.2 Centro de evaluación (Assessment center)	64
4.3 Uso de software en la selección de personal.....	67
CONCLUSIONES.....	70
REFERENCIAS.....	73

INTRODUCCIÓN

Desde la aparición de la conciencia en el hombre, éste se ha hecho una infinidad de preguntas en relación con su persona y con las personas que convive cotidianamente, deseando entender las leyes que rigen el comportamiento humano. Gracias a estas interrogantes, surge una ciencia que desea acercarse al entendimiento de procesos cognitivos, emocionales, conductuales y de la personalidad de los seres humanos.

Diversos teóricos, han analizado el origen de la Psicología y algunos se remontan hasta los filósofos griegos, buscando una respuesta en relación con esta concepción. Otros aseguran que su aparición formal se remonta a finales del siglo XIX.

Aunque pueda parecer que dar una definición de una ciencia que cuenta ya con más de 125 años de vida “oficial” es una tarea sencilla, en el caso de la Psicología no lo es. A lo largo de este tiempo, los psicólogos que representaban las corrientes dominantes en cada momento, han definido la Psicología y han entendido su actividad de maneras muy diferentes (Alcover, Martínez, Rodríguez, y Domínguez, 2004).

Una cuestión similar ocurre con las aplicaciones de esta disciplina a diversos campos de la realidad cotidiana, y la Psicología Industrial/Organizacional no es la excepción.

La Psicología del trabajo (I/O) se ocupa del estudio de las conductas y las experiencias de personas desde una perspectiva individual, interpersonal-grupal y organizacional-social en contextos relacionados con el trabajo. Su objetivo inmediato consiste en describir, explicar y predecir los fenómenos psicosociales que tienen lugar en estos contextos, así como prevenir o solucionar los posibles problemas que surjan; mientras que su objetivo último consiste en mejorar la

calidad de vida laboral de los trabajadores la productividad y la eficacia laboral. (Peiró, Prieto y Roe, 1996, en Alcover, Martínez, Rodríguez, y Domínguez, 2004)

De esta forma, la labor del psicólogo dentro de las organizaciones es muy amplia, y en ocasiones ha sido poco específica, lo que provoca un aprovechamiento escaso para la industria.

Landy y Conte (2006) agrupan las actividades del psicólogo dentro de la organización en seis categorías básicas: selección y ubicación, capacitación y desarrollo, desarrollo organizacional, evaluación de desempeño, calidad de vida en el trabajo, e ingeniería psicológica.

Todas las categorías mencionadas se encuentran íntimamente relacionadas y dependen de la participación del psicólogo en conjunto con otros elementos, igual de importantes, dentro de la empresa. El trabajo multidisciplinario permite establecer mejoras con beneficio para todos los elementos de la organización.

Tradicionalmente, se ha asociado el papel de la Psicología con el intento de predicción del comportamiento del personal, en especial, con aquellos empleados que se integran a la empresa. Esta actividad es conocida como selección del personal, y está profundamente relacionada con los procesos de análisis de puestos, reclutamiento e inducción a la organización.

No obstante, en el proceso de selección resalta la importancia del psicólogo al enfrentarse a la tarea de decidir qué candidato puede proporcionar mayores beneficios a la organización. Para llevar a cabo esta actividad, el profesional de la Psicología debe hacer uso de todos los conocimientos que la misma ciencia le ha proporcionado, de las habilidades propias de su formación, así como de herramientas diseñadas para tal propósito, entre las que destacan el uso de pruebas psicométricas.

La selección del personal, puede verse como una actividad más dentro de la empresa, sin embargo, diversos estudios y la experiencia empírica, han demostrado que una adecuada selección tendrá como resultado importantes

beneficios para la organización: reducción de rotación de personal, colocación adecuada al puesto, disminución de ausencias, reducción de costos, ente otros.

Estos beneficios se ven mermados si el encargado del proceso de selección cuenta con una preparación poco enfocada al análisis de las personas, ya que, aunque cuente con herramientas para el proceso, la decisión final puede basarse en aspectos poco predictores del comportamiento y, por lo tanto, de una adecuada contratación.

La situación actual se ha visto influenciada de manera importante por factores económicos y tecnológicos, que han provocado una serie de cambios y modificaciones drásticos dentro de las diversas esferas del desempeño humano. Para responder a esta situación, diversos profesionales se han dado a la tarea de establecer nuevas opciones que permitan llevar a cabo la selección de personal en menor tiempo, con mayor eficacia y haciendo uso de la tecnología. Esta situación ha tenido como consecuencia la aparición de nuevas propuestas en el campo de la selección.

El objetivo del presente ensayo es describir el proceso de la selección de personal y las herramientas utilizadas dentro del mismo, así como las tendencias recientes que se han adoptado para llevar a cabo esta tarea.

Para lograr tal propósito, han sido elaborados cuatro capítulos, sin la intención de mostrar el proceso de la selección como una actividad fragmentada, simplemente se ha realizado esta división para facilitar su abordaje teórico.

El primer capítulo abarca las actividades de reclutamiento y selección de personal, analizando su definición, el proceso de forma general, la importancia y fines que persigue dentro de la organización. En el caso de reclutamiento, se abordan algunos métodos que utilizan los encargados del departamento de recursos humanos para llevar a cabo la actividad. El tema de selección, aborda los factores más comunes que suelen afectar el proceso, puesto que las herramientas se abordan con mayor detalle en los siguientes capítulos.

El capítulo dos se enfoca al empleo de las pruebas o test en la evaluación realizada dentro del proceso de reclutamiento. Se proporciona la definición de prueba, se enumeran las características generales de la misma y una clasificación para que su abordaje sea más simple, incluyendo ejemplos de las mismas. Al final de este capítulo se describe la integración de una batería de pruebas.

El tercer capítulo está destinado al describir la entrevista laboral, proporcionando una definición, la estructura propuesta por algunos autores, la clasificación o tipos de entrevista, las áreas que deben ser abordadas dentro de una empresa, y algunos problemas o dificultades que se pueden presentar durante esta etapa de la selección.

El último capítulo incluye las tendencias más recientes en la selección de personal, tales como la selección por competencias, la contratación de centros de evaluación (assessment centers) que faciliten la toma de decisión y el uso de software para la aplicación de evaluaciones.

Finalmente se desarrollan algunas ideas personales sobre el tema abordado a manera de conclusión.

CAPÍTULO 1

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Dentro de las diversas organizaciones que requieren de la participación de personal para llevar a cabo el logro de sus objetivos, existen diferentes causas por las cuales las personas que integran el factor humano de las mismas no permanecen estáticas durante su desarrollo.

De esta forma, es posible que aparezca la necesidad de cubrir un puesto dentro de la estructura organizacional, ya sea por el despido, renuncia o cambio de posición del individuo que ocupaba el sitio de forma original, o por la necesidad, y consiguiente creación, de un nuevo puesto para cubrir un conjunto de funciones diferentes a las establecidas. Sin importar cuál sea el motivo, este puesto debe ser cubierto con el candidato más idóneo para obtener un doble beneficio: productividad para la empresa y crecimiento para el seleccionado.

El reclutamiento y la selección de empleados, dentro de las funciones de cualquier organización, constituyen los dos pilares fundamentales de la misma. La adquisición de nuevos empleados, que puede resultar una tarea costosa y difícil, comprende los siguientes cuatro pasos (Spector, 2002):

1. Planificar la necesidad de nuevos empleados.
2. Conseguir a las personas apropiadas para que soliciten los puestos requeridos (reclutamiento).
3. Decidir a quién contratar (selección).
4. Obtener a las personas seleccionadas para ocupar los puestos y cubrir las necesidades de la organización.

El objetivo de este primer capítulo es definir los procesos de reclutamiento y selección del personal dentro de las organizaciones, su importancia, y el papel del psicólogo en ambos procesos. Cabe aclarar, que el tópico enfocado al proceso de reclutamiento ha sido abordado de manera breve, puesto que no es el aspecto

central del presente ensayo. Aún así, no se demerita su importancia dentro de su proceso en su totalidad.

1.1 Reclutamiento

Con el proceso de reclutamiento se inicia una de las actividades más importantes de las organizaciones, como es la de detectar dónde debe dirigirse la empresa para adquirir los recursos humanos que necesita. La decisión de buscar fuera de la organización (mercado de trabajo externo y reclutamiento externo) o dentro (mercado de trabajo interno o reclutamiento interno) es una decisión estratégica que se identifica con la decisión de comprar vs fabricar.

La búsqueda del personal necesario para una organización constituye con frecuencia un desafío para los directores de los departamentos de recursos humanos. A veces, los requerimientos de recursos humanos son puestos con antelación, a la par del proceso de planificación; pero en otras ocasiones el órgano de personal debe hacer frente a las peticiones con carácter urgente. En cualquiera de las dos situaciones, encontrar solicitantes competentes es una tarea difícil e importante para las organizaciones.

Por otro lado, es útil reflexionar en las modificaciones que ha sufrido el proceso de reclutamiento, pues ha pasado de una concepción estática o reactiva basada casi exclusivamente en el análisis de las solicitudes presentadas, a una concepción dinámica y proactiva, en la cual la empresa toma iniciativas en la búsqueda de los recursos humanos.

1.1.1 Definición de reclutamiento

Mondy y Noe (2005) definen el **reclutamiento** como:

“[...] el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.” (p. 150).

Por su parte, Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) afirman que:

“[...] el reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo.” (p. 71).

Mencionan los autores, que con este proceso se trata no sólo de atraer individuos hacia la organización, sino también de aumentar la posibilidad de que éstos permanezcan una vez que han sido contratados.

Por lo general, el desarrollo del proceso de reclutamiento es una competencia de los departamentos de recursos humanos; sin embargo, su iniciación depende de la decisión de la línea, es decir, es necesario que exista un requerimiento de personas por parte de alguna de las unidades organizativas. A continuación se describirá brevemente el proceso del reclutamiento.

1.1.2 Proceso de reclutamiento

Cuando la planeación de recursos humanos indica la necesidad de contar con nuevos empleados, la compañía puede evaluar formas alternas al proceso de reclutamiento para satisfacer esta demanda. Si no son apropiadas otras alternativas, comienza el proceso de reclutamiento, por lo general con la **requisición de empleados**, que es un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo y otros detalles (Ver anexo 1).

El siguiente paso es determinar si hay empleados apropiados que estén disponibles dentro de la empresa (la fuente interna) o se deben reclutar de fuentes externas. Este proceso puede continuar aún cuando se haya cubierto la requisición, lo cual permite identificar candidatos excepcionales para un empleado futuro.

El posterior esquema muestra de manera gráfica el proceso que se ha descrito hasta el momento (Figura 1.1).



Figura 1.1 El proceso de reclutamiento.

1.1.3 Fines e importancia del reclutamiento

El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir. Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) concretan los fines en:

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar el número suficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.
- Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- Cumplir la normativa jurídica existente.
- Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
- Evaluar la eficacia de técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento.

1.1.4 Fuentes y métodos de reclutamiento

Las **fuentes de reclutamiento** son los lugares donde se pueden encontrar los individuos apropiados; en cambio los **métodos de reclutamiento** son los medios específicos por los cuales se pueden atraer a los empleados potenciales a la empresa. Cuando se han identificado las fuentes de empleados potenciales, se emplean métodos apropiados de reclutamiento interno o externo que permitan alcanzar los objetivos del reclutamiento.

En el proceso de **reclutamiento interno**, la fuente del factor humano se encuentra dentro de la misma empresa. Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) consideran que los factores principales que en él intervienen son:

- **Planeación de recursos humanos.** Se necesita tiempo para examinar fuentes alternas de reclutamiento y determinar los métodos más productivos para obtenerlo.
- **Promoción interna (PI).** Ascensos internos utilizando su propio personal; se refiere a la política de cubrir plazas vacantes que están en niveles superiores a los puestos del nivel de ingreso con los empleados actuales.
- **Empleo de parientes.** Cuando no existen políticas antinepóticas, es posible utilizar parientes que recomienden los mismos empleados para cubrir las plazas. Este es un método poco recomendado.

Una de las ventajas del reclutamiento interno es que la organización suele estar muy consciente de las capacidades de sus empleados. El desempeño de un empleado en su puesto puede no ser, por sí solo, un criterio confiable para su promoción. A pesar de ello, se conocerán muchas de las cualidades personales y relacionadas con el puesto del empleado. Todavía otro factor positivo es el conocimiento que el empleado tiene de la compañía, sus políticas y su gente.

La gerencia debe ser capaz de identificar a aquellos empleados que reúnen el perfil para ocupar puestos a medida que estén disponibles. Las herramientas que ayudan y que se utilizan para el reclutamiento interno incluyen:

- **Inventarios de gerentes y habilidades.** Permiten que las organizaciones determinen si los empleados actuales poseen las aptitudes para llenar las vacantes.
- **Anuncios de vacantes.** Son un procedimiento para informar a los empleados que existen vacantes dentro de la organización.
- **Concursos por puestos.** Constituyen una técnica que permite a los empleados que creen poseer las cualificaciones necesarias, concursar por un puesto anunciado.

En ocasiones, una compañía debe mirar más allá de sí misma para encontrar empleados, especialmente cuando está ampliando su fuerza de trabajo. Las siguientes necesidades exigen un reclutamiento externo:

1. Llenar vacantes en el nivel de ingreso.
2. Adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales.
3. Obtener empleados con diferentes antecedentes que puedan proporcionar nuevas ideas.

Se pueden atraer empleados desde diversas fuentes externas, lo que dependerá de las aptitudes que se deseen. Mondy y Noe (2005) consideran las siguientes:

- **Preparatorias y escuelas vocacionales.** Las organizaciones que reclutan oficinistas y otros empleados operativos del nivel de ingreso, a menudo dependen de estas escuelas, puesto que algunas cuentan con notables programas de capacitación para el desarrollo de habilidades específicas.
- **Colegios comunitarios.** Muchos de estos colegios son sensibles a las necesidades específicas de empleo en los mercados de trabajo locales y preparan a sus estudiantes en aspectos de trabajo que tienen mucha demanda.
- **Colegios y universidades.** Representan una fuente básica de reclutamiento, donde suelen encontrarse muchos posibles empleados profesionales, técnicos y de nivel gerencial.
- **Competidores y otras empresas.** Otras compañías en la misma industria o área geográfica pueden ser la fuente más importante de candidatos para puestos en los que es muy deseable una experiencia reciente, siempre y cuando estén dispuestos a un cambio.
- **Los desempleados.** Solicitantes preparados se reúnen todos los días a las filas de desempleados por diversas razones (empresas que dejan de existir, recortan personal o se fusionan), por lo cual es importante que se les considere para ocupar puestos dentro de la organización.

- **Individuos de mayor edad.** Algunas personas de mayor edad, inclusive los jubilados, también pueden ser una valiosa fuente de empleados, valorados por muchas razones incluidos sus conocimientos, su pericia, su ética laboral, su lealtad y sus buenas habilidades de lectura y redacción.
- **Personal militar.** La contratación de esta fuente puede significar una decisión sensata para algunos encargados de recursos humanos, porque estos individuos suelen tener un historial comprobado de trabajo y son flexibles, motivados y es probable que estén libres del consumo de drogas.

Al examinar las fuentes de reclutamiento, una empresa determina dónde puede encontrar al solicitante del puesto. Luego procura atraerlo por métodos específicos de reclutamiento, tales como (Werther y Davis, 1995):

- **Publicidad.** Comunica al público las necesidades de empleados por medios tales como la radio, los periódicos, la televisión y las revistas industriales.
- **Agencias de empleo (privadas y públicas).** Se refiere a las organizaciones que ayudan a las compañías a reclutar empleados y, a la vez, ayuda a los individuos en sus intentos de localizar trabajo.
- **Reclutadores.** Su uso más común es en escuelas y universidades, donde se identifica a los candidatos calificados, se programan las entrevistas y se proporcionan salones adecuados para la realización de éstas.
- **Eventos especiales.** Método que significa un esfuerzo de parte de un solo patrón, o grupo de patrones, para atraer a un gran número de solicitantes de entrevistas, por ejemplo, las ferias de reclutamiento.
- **Estancia laboral.** Forma especial de reclutamiento que significa colocar a un estudiante en un puesto temporal brindándole la oportunidad de llevar a cabo prácticas dentro de la compañía.
- **Asociaciones profesionales.** Las asociaciones profesionales de finanzas, mercadotecnia, contabilidad y recursos humanos, proporcionan servicios de reclutamiento y colocación para sus miembros.

- **Referencias de empleados.** Muchas organizaciones han encontrado que sus empleados pueden ayudar en el proceso de reclutamiento, referenciando solicitudes de sus amigos y socios.
- **Solicitudes por iniciativa propia.** Si una organización tiene fama de ser un buen lugar para trabajar, puede atraer candidatos calificados aun sin grandes esfuerzos de reclutamiento, donde los trabajadores buscan la compañía en específico.
- **Base de datos y sistemas automatizados de rastreo de solicitantes.** Permite que los patrones anuncien en línea listas de vacantes a los suscriptores o que tengan acceso a una base de datos de posibles candidatos.

La figura 1.2 muestra las dos fuentes de reclutamiento que se han descrito: la externa u horizontal y la interna o vertical.

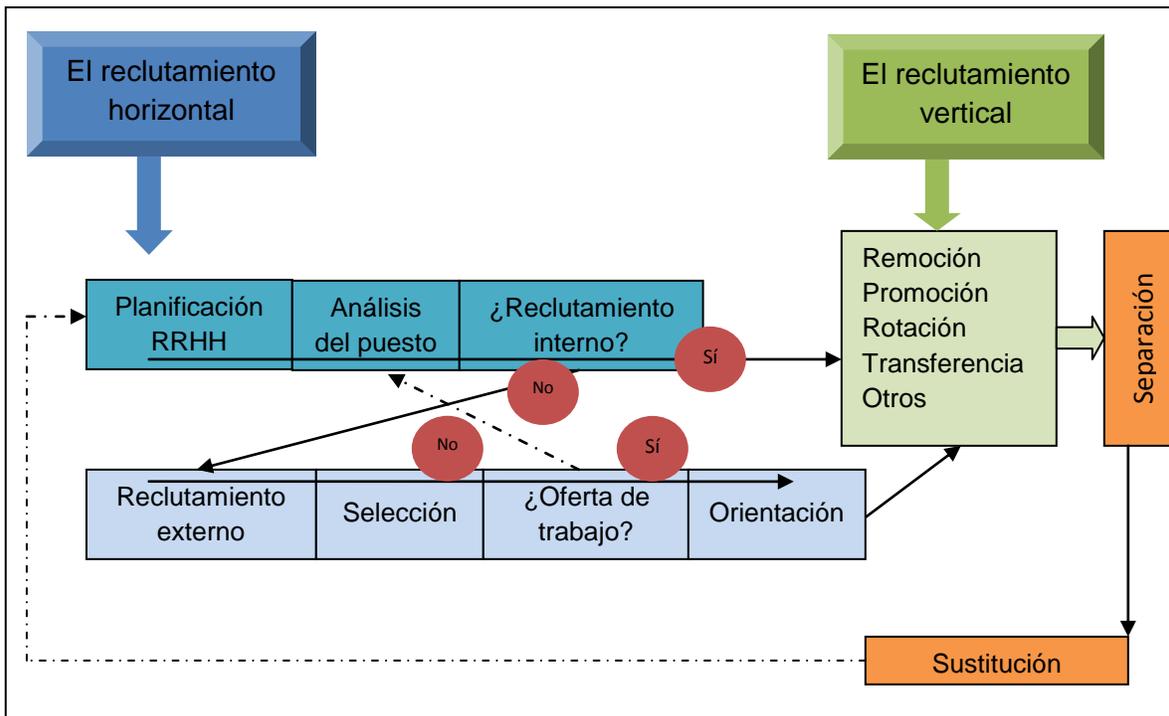


Figura 1.2 El reclutamiento horizontal y vertical.

1.2 Generalidades del proceso de selección

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el proceso de reclutamiento se da inicio al proceso de selección. La diferencia esencial es que, mientras el reclutamiento alienta a los individuos a buscar empleo en una compañía, el propósito del proceso de selección es identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos.

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. La orientación y la ubicación del empleado tienen que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se acoplen con los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2003).

La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal, y constituye con frecuencia la razón esencial del mismo, ya que el proceso de selección tiene importancia radical en la administración de recursos humanos. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos de la organización ni sus desafíos.

Antes de proporcionar una definición sobre el concepto de selección, es importante recordar que previo al inicio de este proceso, es necesario tener claro cuáles son las características que deberá poseer el futuro ocupante de la vacante, para lo cual es necesario contar con un adecuado **análisis de puestos**, definido como el proceso que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización (Werther y Davis, 1995).

El adecuado análisis de los puestos y, de forma específica, de la vacante, permite establecer de una forma más concreta el perfil que se está buscando en la selección. Debido a cuestiones de espacio y tomando en cuenta que el tema central del presente de ensayo se encamina a la selección propia del personal, no

se ampliará la información respecto al análisis de puestos, pero se le invita al lector a remitirse a la fuente original o a algún texto de psicología organizacional para ampliar la información al respecto.

1.2.1 Definición de selección

La selección de personal, bien sea en el sector público o privado, es un proceso orientado a satisfacer las necesidades de una entidad en un puesto de trabajo vacante y de un candidato con motivaciones e intereses por ocuparlo (Urdaneta, 2005).

Una definición de **selección** establece simplemente que:

“[...] es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico.” (Mondy y Noe, 2005, p. 180)

Por su parte, Guth (2004) define la selección de recursos humanos como:

“[...] el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización.” (p. 35)

Muchinsky (2007) comenta que la selección de personal:

“[...] es el proceso de identificar de la reserva o conjunto de candidatos reclutados a aquellos a quienes se les ofrecerá un empleo. Siempre que haya menos plazas vacantes que candidatos, algunos candidatos serán contratados y algunos no. La selección es el proceso de separar a los candidatos seleccionados de los rechazados [...]” (p. 161)

De esta manera, sería posible continuar enumerando tantas definiciones de la selección de personal en las organizaciones como autores dedicados al tema

existan. No obstante, todos ellos coinciden en un punto central: la selección permite identificar y elegir al mejor candidato para la vacante.

Para garantizar que la información recogida durante la selección sea eficaz, el encargado del departamento de recursos humanos debe contar con información clara y precisa sobre tres parámetros:

1. **El contexto de la organización.** Se necesita información relativa a los puestos de trabajo disponibles, las condiciones de trabajo y las limitaciones legales.
2. **El contexto del puesto de trabajo.** Información referente a las condiciones bajo las cuales se llevarán a cabo el trabajo: condiciones físicas, seguridad en el puesto, presión bajo la que se realiza el trabajo, horario y lugar, etc.
3. **El contexto del candidato al puesto.** Se estima que un 50% de la información pertinente sobre las posibilidades de que un candidato tenga éxito en el puesto depende directamente de él mismo. La información necesaria a obtener sobre el candidato es la relativa a sus conocimientos, habilidades, aptitudes, preferencias, intereses y rasgos de personalidad.

Tanto el departamento de recursos humanos como los gerentes en línea, desempeñan un papel importante en la actividad de selección. Los gerentes de línea determinan las necesidades de personal, colaboran en el análisis del puesto de trabajo, evalúan el rendimiento de los empleados y ayudan a los nuevos empleados a asentarse en el puesto de trabajo.

Por su parte, el departamento de recursos humanos es el responsable de recabar la información sobre el candidato, en ocasiones a través de la comprobación de referencias, realizando las pruebas y organizando las entrevistas entre los candidatos a un puesto de trabajo y los gerentes de línea. A menudo, se le encomiendan estas responsabilidades por los siguientes motivos:

- Permite a los candidatos a un puesto de trabajo dirigirse a un único sitio dando la oportunidad de que puedan ser consideradas sus solicitudes para otros puestos.

- Los gerentes de línea pueden concentrarse en sus responsabilidades operativas, lo que es especialmente importante durante los periodos en que se producen muchas contrataciones.
- Son especialistas formados en técnicas de dotación de personal quienes llevan a cabo la contratación, y por consiguiente las decisiones de selección son mejores.
- Con el aumento de disposiciones normativas relacionadas con la selección, es importante tener en la organización a alguien que las conozca, siendo los responsables de recursos humanos quienes asumen esta responsabilidad.

A continuación serán enumerados, de forma sintetizada, los pasos que componen al proceso de selección, de tal manera que el abordaje de sus herramientas sea comprensible en los siguientes capítulos.

1.2.2 Proceso de selección

Una vez que ha sido definido el concepto de selección, es necesario establecer la forma en que se efectúa este proceso. El concepto global de selección consta de una serie de pasos, que en ocasiones puede considerarse muy simple y en otras, complejo.

Así, de manera similar a lo que ocurre en la definición, el proceso de selección planteado es diverso según cada autor. A continuación se abordarán las propuestas de tres autores para ejemplificar esta situación.

Werther y Davis (1995) dividen el proceso en ocho pasos en estilo escalonado (ver figura 1.3), mismos que son:

1. **Recepción preliminar de solicitudes.** Incluye la entrega de solicitudes por parte del candidato, pudiendo ser en respuesta a una vacante o en forma espontánea.

2. **Pruebas de idoneidad.** Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos y otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.
3. **Entrevista de selección.** Consiste en una plática formal y en detalle, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.
4. **Verificación de datos y referencias.** Se refiere al proceso de constatar que las referencias laborales y personales, así como los datos proporcionados por el candidato, sean verídicos.
5. **Examen médico.** Su aplicación tiene diversos fines y puede beneficiar a ambas partes: al candidato y a la organización. No obstante, puede producir incomodidad en el solicitante por temor a no ser contratado.
6. **Entrevista con el supervisor.** En algunas organizaciones, el supervisor inmediato o el gerente de departamento interesado quien tiene, en último término, la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.
7. **Descripción realista del puesto.** Comparación del candidato y sus resultados con la descripción detallada de las responsabilidades del puesto y del entorno en que habrá de trabajar el solicitante.
8. **Decisión de contratar.** Señala el final del proceso de selección.

Decisión de contratar	Paso 8
Descripción realista de puesto	Paso 7
Entrevista con supervisor	Paso 6
Examen médico	Paso 5
Verificación de datos y referencias	Paso 4
Entrevistas de selección	Paso 3
Pruebas de idoneidad	Paso 2
Recepción preliminar de solicitudes	Paso 1

Figura 1.3 Pasos del proceso de selección

Urdaneta (2005) considera que el proceso de selección del personal varía dependiendo de si se trata de una empresa privada o del Estado. Así, engloba el proceso en cinco pasos para las empresas privadas:

1. **Análisis de cargo.** Con base en el manual de funciones, el perfil del cargo y el manual requisitos, el entrevistador busca identificar aquellos aspectos más relevantes que enmarcarán el contexto de la entrevista.
2. **Reclutamiento y preselección.** Una vez determinadas las exigencias del perfil del puesto, se empieza la búsqueda de candidatos y la preselección (estudio de currículums y solicitudes e información a los aspirantes sobre la vacante).
3. **Pruebas psicotécnicas y de conocimientos.** Son un instrumento de evaluación y recopilación de información adicionales a la información proporcionada por el candidato.
4. **Entrevista.** Se realiza una vez preseleccionados los candidatos y analizados los resultados de las pruebas, con la finalidad de evaluar características del candidato necesarias para el puesto.
5. **Verificación de referencias.** Busca identificar antecedentes en la historia laboral del candidato que corroboren sus potencialidades de éxito y desarrollo en el cargo y la entidad.

La figura 1.4 plasma de manera gráfica el proceso propuesto por este autor, desde la aparición de la vacante, hasta la contratación y su inducción. Las flechas muestran el flujo y dirección de la actividad, y los recuadros laterales algunas opciones en relación con los pasos señalados.

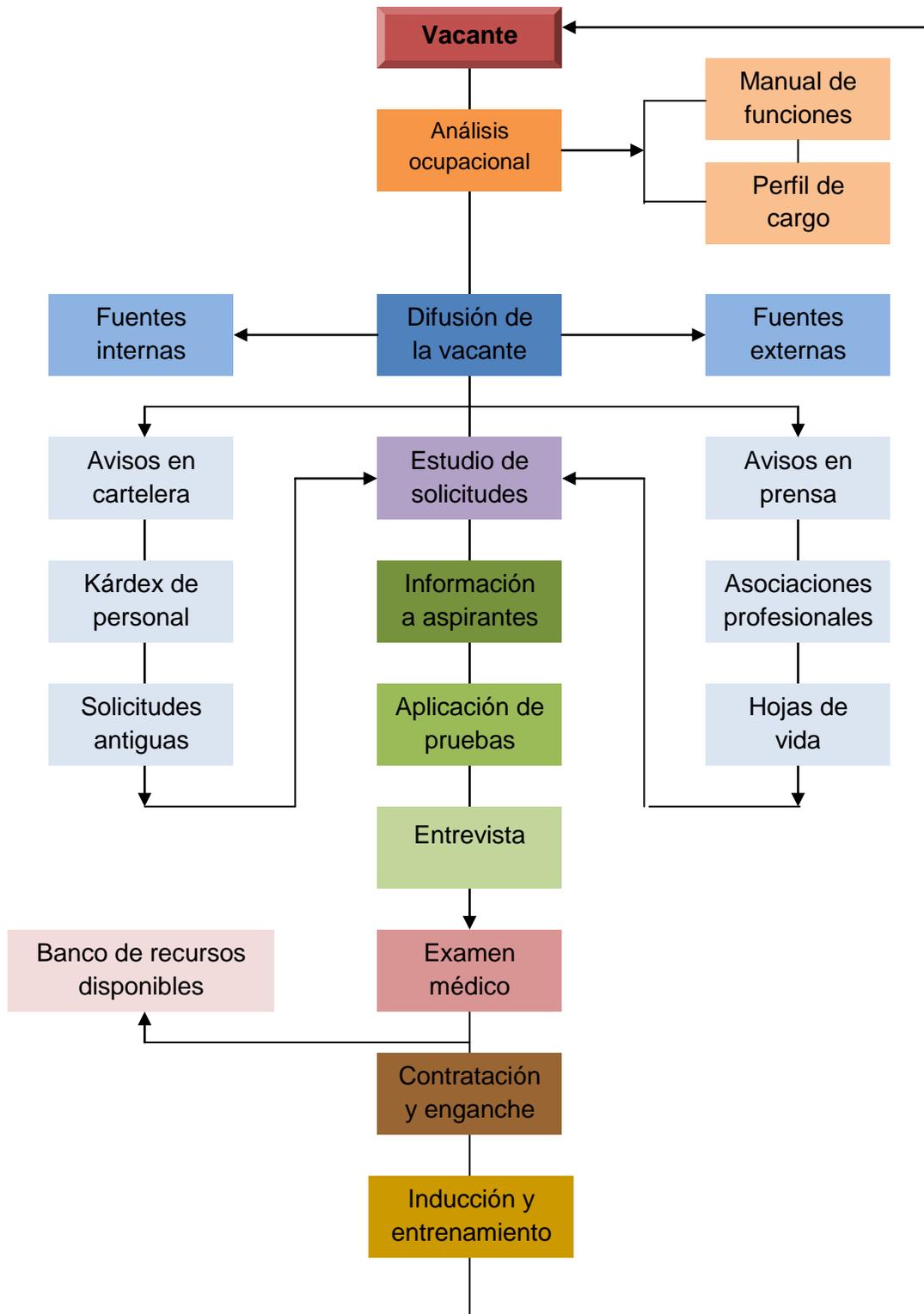


Figura 1.4 Esquema administrativo del proceso de selección.

Finalmente, Jaime Grados (2003) considera que se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante, éstos deberán ser evaluados de modo secuencial (Figura 1.5).

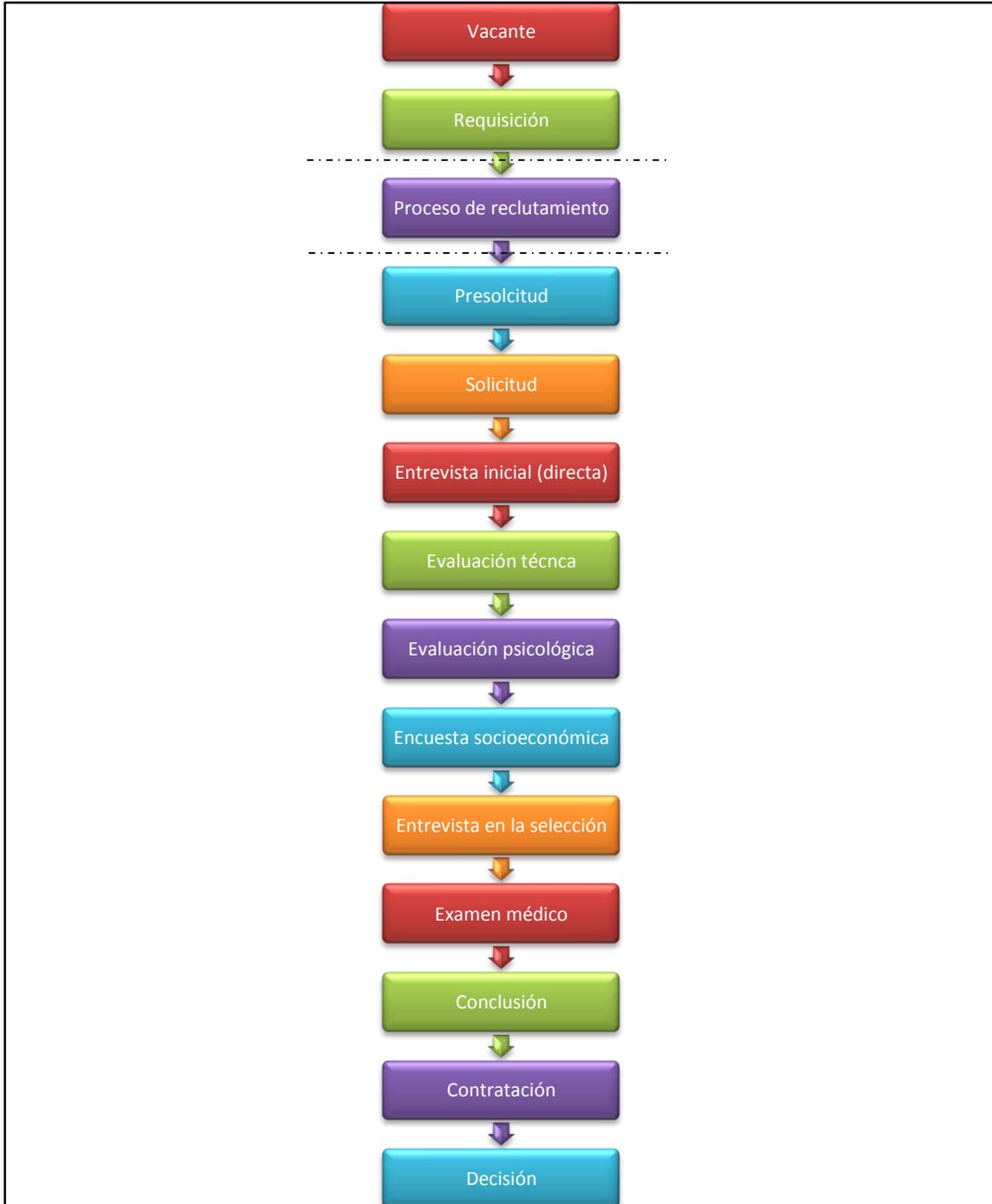


Figura 1.5 La selección de personal

Puesto que esta última propuesta del proceso de selección de personal está diseñada por un autor mexicano, y las investigaciones al respecto en nuestro país son escasas, se tomó su idea como base para ejemplificar la selección del personal y se abordaron los pasos en una forma más detallada.

La **presolicitud** es útil cuando se tiene gran afluencia de candidatos para un puesto, pues permite apreciar de manera más rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. Los datos que contiene son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto.

Por su parte, la **solicitud** es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los siguientes rubros:

- **Datos personales.** Proporcionan conocimientos específicos de la persona como nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, etc.
- **Datos escolares.** Relacionados con la preparación escolar del candidato, desde su inicio hasta su fin; si cursó la primaria, la secundaria, profesional; dónde, cuándo, en qué tipo de escuela, etcétera.
- **Experiencia ocupacional.** Proporciona una visión general de la experiencia del candidato en el desarrollo de una actividad profesional, técnica o de mano de obra.
- **Datos familiares.** Son aquellos que muestran la situación del candidato en su núcleo familiar.
- **Referencias personales.** Son aquellas personas que pueden proporcionar información acerca del candidato. Con frecuencia se pide que no sean familiares.
- **Generales.** Son datos que pueden ser de utilidad para la empresa y que van de acuerdo con las políticas, necesidades, etcétera, de la misma.

La **entrevista inicial** tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de su conducta. Durante su desarrollo se proporciona al candidato

información con respecto a la vacante; si en la requisición se piden algunos documentos (título profesional, carta de pasante, cédula profesional, u otro) ésta es la fase indicada para conocer si el candidato cuenta con ellos.

Por otra parte, todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado de manera adecuada. A estos conocimientos, adquiridos en algún plantel educativo o institución, se le denomina **preparación académica**; a los adquiridos en un empleo anterior se les denomina **experiencia**. El psicólogo evalúa dichos conocimientos mediante instrumentos adecuados que él diseña trabajando en equipo con otros profesionales.

Esta actividad se denomina **evaluación técnica** y proporciona datos sobre este importante aspecto del candidato, de manera que sólo los mejor preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección. Hacer esta evaluación al inicio permite ahorrar tiempo y costos.

La etapa más importante de selección es la **evaluación psicológica**, donde se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costos. (Este tema se abordará con mayor detalle en el capítulo 2)

A continuación se recomienda realizar una **evaluación socioeconómica**, la cual permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.

Para obtener esta información, existen tres posibilidades básicas:

- **Visita domiciliaria.** A través de ella se detecta el entorno familiar y se recaba la información sobre su situación económica, propiedades, inversiones y deudas.
- **Investigación de referencias ocupacionales.** El encargado investiga los antecedentes del aspirante con la finalidad de constatar si el candidato

trabajó realmente en las empresas que mencionó, desempeñó el puesto anotado y percibió el sueldo señalado en la solicitud. Asimismo, se investiga la honestidad, puntualidad, responsabilidad, capacidad para supervisar o recibir órdenes.

- **Contratación de despachos.** Proporcionan el servicio de estudio socioeconómico e investigaciones laborales, puesto que es una función que requiere de una infraestructura y planta de personal incosteables para la empresa en muchos de los casos.

Vale la pena comentar que, gracias a los avances de la tecnología, es posible hacer una revisión preliminar de la autenticidad de las cédulas profesionales que presenten los candidatos, misma a la que se accede vía Internet, con la dirección:

http://www.sep.gob.mx/wb/sep1/sep1_Consulta_de_Cedulas_Profesionales

A través de este portal, también es posible solicitar el trámite de “Antecedentes Profesionales”, donde la información proporcionada adquiere validez oficial.

A continuación se hace uso de la **entrevista en la selección**, que es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado), debidamente planeada, con el objetivo de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes. (Sus características y tipos se abordarán en el capítulo 3).

Finalmente, el **examen médico** se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlas o prevenir consecuencias más graves.

De esta manera, en la **conclusión** se integran los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante y comparándolas con el perfil del puesto. Este análisis llevará a la toma de una **decisión** que consiste en el hecho de aceptar o rechazar al candidato.

A pesar de las diferencias entre los procesos de selección de personal, todos ellos tienen la misma finalidad y llevan al mismo resultado: la toma de decisión para contratar o no al candidato. En el siguiente apartado se aborda la importancia de este proceso para las organizaciones.

1.2.3 Fines e importancia del proceso de selección

La importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa contemplando los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos

En este sentido, Guth (2004) coincide con Llanos (2005), y consideran que la selección es un proceso que se efectúa, incluso, de forma natural e implica necesariamente comparar contra un parámetro ideal a los elementos que se están seleccionando: los recursos humanos se comparan con las características de una o varias personas con lo que sería una persona ideal para ocupar la plaza. La importancia de esta evaluación es por la existencia de diferencias individuales, tales como las que se enumeran a continuación:

- **Diferencias genéticas.** Se manifiestan explícitamente en el fenotipo, constituido por la totalidad de las características físicas y psicológicas de cada persona.
- **Diferencias fisiológicas.** El tamaño, la forma y la intensidad de funcionamiento de los órganos del cuerpo, así como el nivel de equilibrio endocrino se ven influidos por factores como nutrición, raza y ambiente.
- **Diferencias en la historia personal (ambiente).** Cada individuo cuenta con historia personal, totalmente única e irrepetible. Los factores que

contribuyen a elaborarla son: nivel de escolaridad, entrenamiento, capacitación, educación no formal, valores, actitudes, experiencias y vida familiar.

- **Posibilidad para desempeñar el empleo.** Comparar las características peculiares de cada candidato con factores del análisis de puestos como:
 - Conocimientos académicos y de trabajo suficientes y en las áreas apropiadas.
 - Experiencia adecuada en tiempo y calidad
 - Inteligencia término medio o superior.
 - Habilidades desarrolladas adecuadamente para el desempeño eficiente del puesto.
 - Aptitudes requeridas para desarrollar eficientemente las actividades del puesto.
 - Características físicas adecuadas y buen estado de salud.
 - Estabilidad psicológica
 - Solvencia moral.
- **Deseos para desempeñar el puesto.** Debe analizarse si tiene deseo de trabajar para la compañía, contrastando su peculiar forma de ser con lo que la empresa puede ofrecerle y con la cultura organizacional en la que se desenvolvería de ser contratado. Se toman en cuenta los elementos:
 - Intereses vocacionales y profesionales acordes con el puesto,
 - Interés por el salario y prestaciones que le ofrece la empresa.
 - Valores y actitudes acordes con la cultura organizacional de la empresa.
 - Coincidencia de objetivos personales con los de la organización.

Así, los procedimientos de selección y ubicación constituyen una parte esencial de las actividades que desarrollan los departamentos de recursos humanos, en tanto que les proporcionan a las organizaciones su personal. Además, efectuar la selección y la orientación de forma eficaz significa alcanzar tres fines concretos (Dolan, Valle, Jackson Schuler, 2003):

- Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.
- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ella.
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.

Diversos autores agregan otras cuestiones positivas, a la empresa y al candidato, al seguir un proceso estructurado de selección de personal; sin embargo, como toda actividad, ésta también tiene limitantes o factores que intervienen en su pronta resolución, mismos que se mencionan a continuación.

1.2.4 Factores que afectan el proceso de selección

Como se ha visto hasta el momento, la selección de recursos humanos para cualquier organización presenta diversas ventajas para la empresa, pero también dificultades para el responsable encargado de la selección.

El primer obstáculo se pudo establecer en la sección dedicada a abordar los pasos de la selección, puesto que no hay un proceso específico que pueda aplicarse de manera mecánica y constante. Una táctica permanente de filtro estandarizado podría simplificar de gran manera el proceso de selección, pero la condición humana no es estándar y, por lo tanto, no puede seguir patrones establecidos.

A esta situación, Mondy y Noe (2005) agregan los siguientes factores ambientales que pueden afectar a la selección de personal:

- **Consideraciones legales.** La legislación tiene un fuerte impacto sobre la administración de recursos humanos, por lo cual los encargados deben

tener un conocimiento general de los aspectos legales, sobre todo con los criterios de discriminación.

- **Velocidad en la toma de decisiones.** El tiempo disponible para tomar una decisión de selección también tiene un efecto en el proceso, pues existen ocasiones en que la presión de la empresa dictará que se hagan excepciones a lo planeado.
- **Jerarquía organizacional.** Se suelen adoptar diferentes enfoques en la selección para llenar vacantes en los distintos niveles de la organización, pues dependiendo de éstos se solicitarán requisitos encaminados al perfil del puesto (extensas verificaciones, o experiencia y capacidad en mayor medida).
- **Grupo de solicitantes.** El número de solicitantes para un puesto específico influirá en el grado de selección: mientras más candidatos se aproximen a la organización se tendrá mayor posibilidad de elección; si hay pocos solicitantes, se deberá considerar a la persona disponible.
- **Tipo de organización.** El sector de la economía en el que se va a emplear a los individuos (empresa privada, gobierno u organización no lucrativa) influirá en la selección.

Así, se han abordado los conceptos básicos del proceso de selección. En el siguiente capítulo se introducirá, con mayor profundidad, el uso de las pruebas en la evaluación para la selección del personal.

CAPÍTULO 2

EMPLEO DE PRUEBAS EN LA EVALUACIÓN

En el proceso de selección tradicional se ha dado siempre una gran importancia a las pruebas o test, instrumentos que evalúan la personalidad, la inteligencia, las aptitudes y los conocimientos, a las que se considera una gran ayuda para realizar correctamente una selección.

Conocer la personalidad del candidato, entendida en general como aquellas características de la persona que explican determinadas pautas de comportamiento consistentes, puede resultar muy útil para rever la actuación del candidato en la empresa. La inteligencia y las aptitudes determinan la posibilidad de una persona de desarrollar tareas y funciones al nivel adecuado; así surgen las pruebas (Olleros, 2005).

La evaluación psicológica constituye uno de los recursos más ricos en el proceso de selección, para el cual los psicólogos cuentan con respuestas; no obstante, si no se logra sortear la tentación de concentrarse plenamente en el material, perdiendo de vista el conjunto del que forma parte, se enfrenta el serio riesgo de convertirse en “testista” (Richino, 2000).

El objetivo de este capítulo es describir el uso de las pruebas y sus características dentro del proceso de selección de personal, ejemplificar brevemente la clasificación que se puede establecer y describir la integración de baterías psicológicas.

2.1 Definición de prueba

La meta de la evaluación psicológica es saber algo sobre el individuo que está siendo evaluado con el propósito de hacer una inferencia sobre esa persona. En Psicología I/O la inferencia que se hace con frecuencia se refiere a si es probable que el individuo se desempeñe bien en un puesto, para lo cual se han desarrollado una amplia gama de medidas predictoras que ayuden a tomar decisiones sobre los individuos.

“Las **pruebas e inventarios psicológicos** han sido los predictores utilizados con más frecuencia en la Psicología I/O. La diferencia entre los dos es que en una prueba las respuestas son correctas o incorrectas, y en un inventario no hay respuestas correctas o erróneas [...]” (Muchinsky, 2007; p. 99)

De acuerdo con Landy y Conte (2006) Robert Guion estableció una definición de test en 1998 que coincidió con la de Clark Hull establecida setenta años antes:

“[...] (es) un procedimiento estandarizado y objetivo para medir un constructo psicológico usando una muestra de conducta.” (p. 123)

Por su parte, Cohen y Swerdlik (2004) consideran que:

“Una **prueba** puede definirse tan sólo como un dispositivo o procedimiento de medición. Cuando la palabra “prueba” es seguida por un adjetivo calificativo, a lo que se hace referencia es a un dispositivo o procedimiento de medición diseñado para medir una variable relacionada con ese adjetivo. [...] (Así) el término **prueba psicológica** se refiere a un dispositivo o procedimiento de medición diseñado para medir variables relacionadas con la psicología como inteligencia, personalidad, aptitudes, intereses, actitudes y valores. [...]” (p. 9)

En su libro, Llanos (2005) cita a Pichot (1991) definiendo la prueba psicológica como:

“Procedimiento sistemático de administración y calificación, que pretende medir una muestra de la conducta. Es una de las bases más importantes para tomar decisiones en el proceso de selección, ascensos, capacitación, promociones y transferencias.” (p. 24)

Así, las pruebas están siendo tomadas en cuenta como herramientas de selección porque constituyen el medio más confiable y preciso para seleccionar candidatos entre un grupo de solicitantes.

Tal como ocurre con todos los procedimientos de selección, es importante identificar las principales funciones de cada puesto y determinar las habilidades que se necesitan para su desempeño: las pruebas de selección deben estar relacionadas con los puestos (Mondy y Noe, 2005).

En particular, la utilización de pruebas es muy aconsejable en los siguientes casos:

- En procesos de selección de candidatos jóvenes, a los que no se puede juzgar por su experiencia profesional, ni por sus referencias, y en los cuales, además de determinar su idoneidad para un puesto concreto, conviene valorar su potencial para el desarrollo ulterior de su carrera profesional.
- En procesos de selección para puestos y ocupaciones concretas en los que se puedan objetivar con relativa facilidad las destrezas necesarias (por ejemplo, ocupaciones administrativas, contables, informáticas, puestos industriales manuales, etcétera) (Olleros, 2005).

2.2 Características de las pruebas

Siendo el destino de una prueba el de servir como instrumento de medida, debe tener una serie de cualidades, a fin de que su cometido sea satisfactorio. A continuación se enumeran aquellas características propuestas por algunos autores a considerar dentro de las pruebas psicológicas (Rivera, 1992; Werther y Davis, 1995; De la Calle y De Urbina, 2004; Guth, 2004):

- **Estandarización.** Se refiere a la uniformidad de los procedimientos y condiciones relacionado con la administración de pruebas. Con el fin de poder comprobar el desempeño de varios solicitantes en una misma prueba, es necesario que todos la tomen en condiciones tan cercanas a lo idéntico que sea posible.
- **Objetividad.** Se logra cuando todas las personas que califican una prueba obtienen los mismos resultados; es decir, los resultados no deben depender de opiniones personales, ni de impresiones subjetivas de las personas que examinan.
- **Normas.** Una norma proporciona un marco de referencia para comparar el desempeño de un solicitante con el de otros, pues refleja la distribución de muchas calificaciones obtenidas por personas similares al solicitante que está realizando la prueba.
- **Confiabilidad.** Es el grado en el cual una prueba de selección proporciona resultados consistentes, por lo cual puede ser aplicada varias veces al mismo sujeto en circunstancias similares, obteniéndose resultados análogos.
- **Validez.** Es el grado en que una prueba mide lo que se supone que debe medir.
- **Inédito.** Quiere decir que no sea conocido por el examinado, porque si lo fuera, el examen no tendría validez.

2.3 Clasificación de las pruebas

Resulta imposible tratar de clasificar los exámenes con un solo criterio, y ello se debe al punto de vista desde el que pretenda vérselos. Rivera (1992) elabora una clasificación tomando en cuenta seis puntos de vista de las pruebas (Figura 2.1).

1. **Operación.** Se refiere a la forma en que el examen va a trabajar.
 - **Proyectivos.** Enfocan a la personalidad, en la estructura de la respuesta no es limitativa y admite alternativas.
 - **No proyectivos.** La contestación es limitativa, no aceptando respuestas múltiples.
 - **Factoriales.** Método basado en el coeficiente de correlación, a través del cual se equiparan dos pruebas para conocer las características de una en función de otra.
 - **No factoriales.** No se considera correlación con ninguna otra prueba y su validez estriba en la estandarización que de ellas se haga.
2. **Área.** Según lo que se desee conocer será el ámbito que se examine.
 - **Personalidad.** Exploran los rasgos del carácter, la emotividad, la introversión, los intereses, los aspectos conativos y afectivos.
 - **Suficiencia.** A su vez se dividen en pruebas de inteligencia, conocimientos y aptitudes; buscan mensurar la capacidad intelectual, las adquisiciones culturales y las características biológicas.
3. **Procedimientos de administración.** Categóricamente se refiere a la aplicación individual o colectiva de las pruebas.
4. **Forma de aplicación.** Para llevar a cabo una prueba se requieren ciertos materiales para su ejecución, razón por la cual se subdividen en:
 - **Mudos.** Se requiere para su resolución ejecuciones prácticas, tales como partir alguna figura o reconstruir un rompecabezas.
 - **Orales.** Se refiere a las pruebas en las que el individuo examinado responde oralmente a las preguntas que se le formulen.

- **Escritos.** Son comunes y se refieren a contestar preguntas o a resolver problemas. Su nombre genérico es “pruebas de papel y lápiz”.
- **Instrumentales.** Consiste en la medición práctica a través de aparatos y dispositivos mecánicos.

5. Composición. A efecto de llegar al conocimiento de la personalidad, o de la suficiencia de un individuo, podrán aplicársele los siguientes tipos de pruebas:

- **Únicos.** Destinados a conocer exclusivamente un aspecto del examinado (inteligencia, memoria, etcétera).
- **Graduados.** Conjunto de pruebas con un grado de dificultad creciente, destinados a examinar un aspecto particular.
- **Sistema o batería.** Conjunto de pruebas destinadas a hacer distintas valoraciones

6. Finalidad. Atendiendo a este concepto, las pruebas pueden dividirse en:

- **Cualitativos.** A través de estas pruebas se pretende determinar en el examinado la presencia o la ausencia de un aspecto determinado.
- **Cuantitativos.** Con ellas se cuantifica la presencia cualitativa.
- **Diagnóstico.** Precisión objetiva del grado de desarrollo del individuo al momento de hacer la prueba.
- **Pronóstico.** Se refiere a la predeterminación del rendimiento del individuo con base en el valor del diagnóstico.

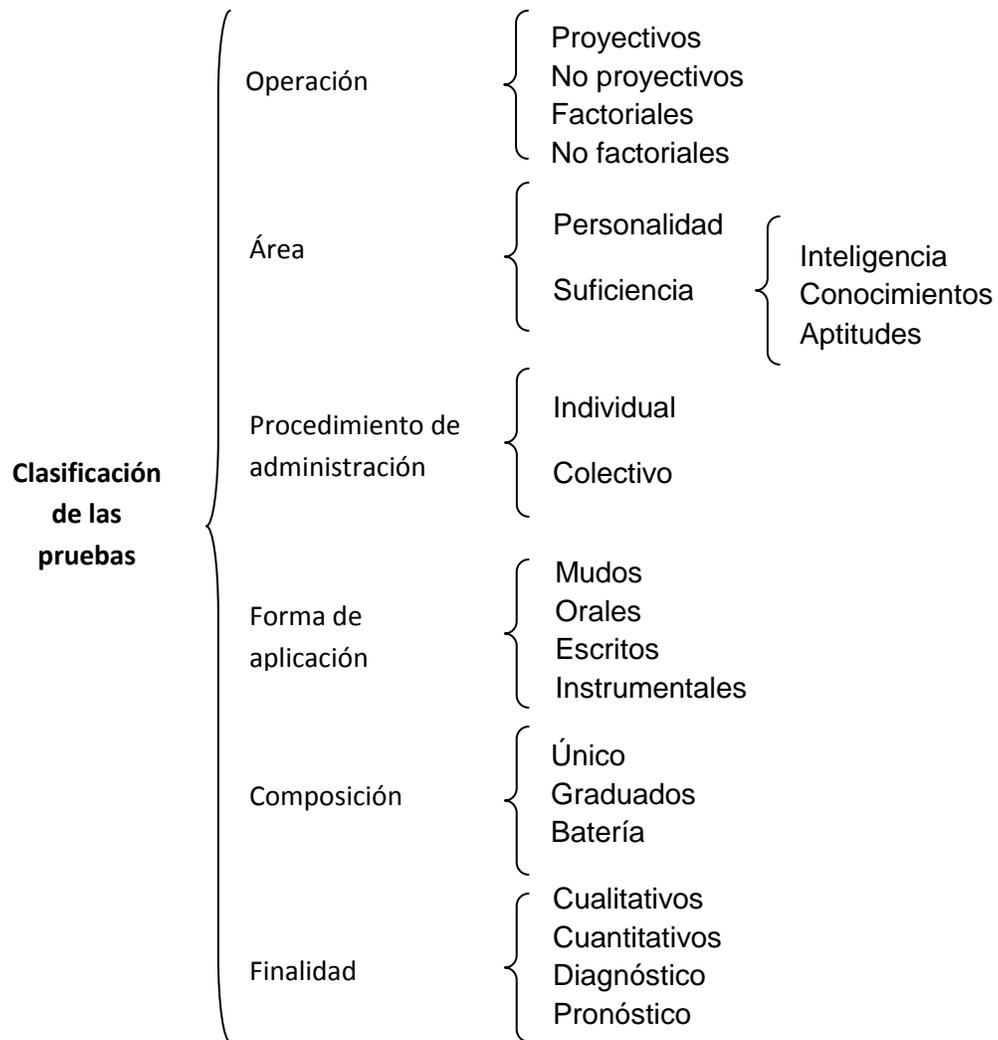


Figura 2.1 Cuadro sinóptico que muestra la agrupación de las pruebas según diversas características propuestas por Rivera (1992).

No obstante la clasificación mencionada, en la actualidad las pruebas se agrupan en diversas categorías, de acuerdo con el autor que las clasifica y tomando en cuenta lo que pretenden medir. Dentro del presente trabajo se tomarán en cuenta tres categorías: pruebas para evaluar capacidades, pruebas de capacidades físicas e inventarios de personalidad (Grados, 2003; Landy y Conte, 2006; Muchinsky, 2007).

2.3.1 Pruebas para evaluar capacidades

Se puede mencionar la **capacidad cognitiva** definida por Guion (1998, en Landy y Conte, 2006) como aquellas que:

“[...] permiten a una persona mostrar lo que sabe, percibe, recuerda, entiende o puede trabajar mentalmente. Incluye la identificación del problema, las tareas de solución de problemas, las habilidades perceptuales (no sensoriales), o la evaluación de ideas y recordar lo que se ha aprendido mediante la experiencia general o el entrenamiento específico.” (p. 132)

Muchinsky (2007) equipara el término capacidad cognoscitiva al de **inteligencia** y hace énfasis en el interés que se ha presentado en torno a este concepto desde hace muchos años en distintos ámbitos de la participación del ser humano.

Como puede esperarse, definir la variable inteligencia no es tarea fácil. De hecho, se trata de un constructo con casi tantos significados como autores la han estudiado. A pesar de ello se han realizado distintos esfuerzos de síntesis con el objetivo de poder trabajar científicamente con la inteligencia a pesar de las diferencias sobre sus definiciones o incluso, sobre su naturaleza. Una de las definiciones más completas de la inteligencia la aportaron a finales de los años noventa 52 investigadores de prestigio internacional y es la siguiente (en Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004):

“La **inteligencia** es una capacidad mental muy general que, entre otras cosas, implica la aptitud para razonar, planificar, resolver problemas, pensar de modo abstracto, comprender ideas complejas, aprender con rapidez y aprender de la experiencia [...]. Refleja una capacidad amplia y profunda para comprender el ambiente (darse cuenta, dar sentido a las cosas o imaginar qué se debe hacer).” (p. 194)

El mismo grupo de autores afirma que la inteligencia se puede medir y que además, los test la miden adecuadamente, siendo estos las técnicas de evaluación más precisas por su validez y fiabilidad. Por el contrario, estas pruebas no miden creatividad, carácter, personalidad u otras diferencias individuales, ni lo pretenden.

Existen diversas medidas de la inteligencia general, pero sin duda la más popular es el CI o **cociente intelectual**, tanto que puede considerarse como la única mediación psicológica que ha traspasado lo puramente científico hasta situarse en una posición de incluso cierta trascendencia social (Spector, 2002).

“La importancia práctica de la inteligencia deriva de la gran cantidad de resultados sociales, ocupacionales y educativos que están correlacionados con el CI. Por tanto, una alta puntuación en Ci supone una ventaja en la vida, dado que prácticamente todas las acciones requieren de algún tipo de razonamiento y de toma de decisiones. A la inversa, un CI bajo puede suponerse como una desventaja en la vida.” (Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004, p. 195)

Algunas pruebas que ejemplifican la medición de la inteligencia son:

- **Examen de personal Wonderlic.** Provee una estimación de la inteligencia de personas adultas a través de un conjunto de preguntas a lápiz y papel. (Wonderlic, 1980)
- **Test de factor “g” de Cattell (escalas 2 y 3).** Ambas escalas fueron elaboradas con elementos que eliminasen en el mayor grado posible las influencias culturales. Cada una contiene cuatro pruebas: Series,

Clasificación, Matrices y Condiciones, de las cuales se obtiene una sola puntuación. (Cattell, 1973)

- **Raven, matrices progresivas.** Con un material gráfico (matrices) universalmente conocido, la Escala SPM es aplicable desde los 6 años hasta adultos; contiene 60 elementos bastante bien ordenados según dificultad y sensibles a los procesos evolutivos de la inteligencia; las escalas de Color y Superior son más cortas (36 elementos) y adaptadas al examen de niños de 4 y 9 años (CPM) y adolescentes y adultos con mayor dotación (AMP). Las escalas de Raven son, a juicio del autor, una de las mejores estimaciones del factor “g” y de la inteligencia general, porque la capacidad educativa está en la base de esos constructos (Raven, 1972).

2.3.2 Pruebas de capacidades físicas

De acuerdo con un análisis (Hogan, 1991, en Muchinsky, 2007), el conjunto total de las capacidades físicas puede reducirse a tres constructos principales: fuerza, resistencia y calidad del movimiento, mismos que explican la mayor parte de la variación en la capacidad individual para desempeñar actividades agotadoras.

Las **pruebas de capacidades psicomotrices** implican el movimiento coordinado de los miembros en respuesta a factores situacionales. Las **pruebas de capacidad sensorial** evalúan agudeza visual, visión de color y sensibilidad auditiva.

Algunos ejemplos de estas pruebas son:

- **Carta ocular Snellen.** Un cartel con hileras de letras que se hacen cada vez más pequeñas; el evaluado se coloca a seis metros del cartel y lee cada hilera de las letras.

- **Audiómetro.** Mide la sensibilidad auditiva, produciendo tonos de diferentes frecuencias y sonoridades mismos que son señalados por el candidato al ser escuchados.
- **Tablero de clavijas de Purdue.** Quien responde a la prueba coloca clavijas en agujeros pequeños en un tablero usando la mano derecha, luego la izquierda y al final las dos. En la segunda parte se agregan collares y arandelas.
- **Prueba de destreza con partes pequeñas de Crawford.** Se colocan clavijas en agujeros en el tablero y luego coloca collares metálicos sobre las clavijas. En la segunda parte se usa un destornillador para insertar tornillos pequeños después que se han colocado con la mano en agujeros con rosca.

2.3.3 Inventarios de personalidad

Como en el caso de la inteligencia, la personalidad no es más que un constructo hipotético que se justifica por el tipo de actos que realizan cotidianamente las personas. Los términos personalidad y rasgos personales se utilizan para dar razón de muchos comportamientos habituales de un individuo, para explicar parte de su conducta que se manifiesta en diferentes situaciones y que permanece casi invariable a lo largo del tiempo.

“La **personalidad** está compuesta por un conjunto de características cognitivas y tendencias conductuales que determinan las similitudes y diferencias en pensamientos, sentimientos y conductas de los individuos. Estas predisposiciones tienen continuidad en el tiempo y no pueden ser explicadas simplemente por las presiones biológicas, psicosociales o sociales del momento.” (Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004, p. 204)

En relación con la medición de este constructo, Cohen y Swerdlik (2004) establecen que la **evaluación de la personalidad** es:

“[...] la medida de rasgos psicológicos, estados, valores, intereses, actitudes, perspectiva del mundo, aculturación, identidad personal, sentido del humor, estilos cognoscitivos y conductuales y/o características individuales relacionadas. [...]” (p. 36)

Los rasgos de personalidad se pueden medir a través de cuestionarios, en los que mediante preguntas y afirmaciones referentes al comportamiento del individuo frente a distintas circunstancias, se determinan diversos factores que en teoría forman la personalidad de los sujetos (Olleros, 2005).

A diferencia de las pruebas, los **inventarios de personalidad** no tienen respuestas correctas o incorrectas. Los tipos similares de preguntas por lo general forman una escala, la cual refleja la introversión, autoridad, confianza, etcétera, de una persona.

En ocasiones se hace uso de las **pruebas proyectivas**, inscritas dentro de la corriente dinámica de la Psicología. Parten de una hipótesis menos estructurada que pone a prueba la individualidad de la respuesta de cada persona para así presumir rasgos de su personalidad; la actividad proyectiva puede ser gráfica (Bender, DFH Machover, Koppitz, HTP), o narrativa (TAT, Symonds, CAT, Rorschach), su uso suele ser más en el ámbito clínico, forense e infantil.

“Las pruebas de personalidad, sobre todo las pruebas proyectivas, requieren de gran sensibilidad por parte de quien las interpreta. El conocimiento íntegro y completo de la teoría sobre la cual se apoya, otorga al profesional de la conducta una herramienta poderosa para el análisis de la personalidad.” (Llanos, 2005, p. 22)

Algunos ejemplos de pruebas e inventarios de personalidad son:

- **Perfil e inventario de Personalidad de Gordon (P-IPG)**. Mide ocho rasgos de la personalidad que son significativos en el funcionamiento diario del individuo normal: ascendencia, responsabilidad, estabilidad emocional,

sociabilidad, cautela, originalidad, relaciones personales y vigor. Además proporciona una medida de autoestima. (Gordon, 1994)

- **Escala Multidimensional de asertividad (EMA).** Escala de medición de la asertividad elaborada para población latinoamericana, a través de un cuestionario de lápiz y papel. (Flores y Díaz-Loving, 2004)
- **Prueba de frases incompletas con aplicación a la industria (FIGS).** Consta de 68 frases que valoran 17 actividades. Están clasificadas en cuatro áreas: Responsabilidad, Relaciones interpersonales, Motivaciones, Concepto de sí mismo. Esta prueba permite describir la conducta de modo que tales resultados sean útiles para selección de personal, análisis y evaluación de puestos (Grados, 1988).

Por otra parte, ha sido tradicional evaluar los **intereses vocacionales** como una manera de seleccionar a candidatos que se identifiquen con la organización. La lógica en la evaluación es que el puntaje del candidato se compara con normas de diversas ocupaciones. Se asume que la norma del grupo más cercana a los intereses expresados corresponde a la ocupación en la que el candidato será más apropiado (Landy y Conte, 2006).

Los cuestionarios más conocidos son:

- Cuestionario de intereses profesionales de Thurstone.
- Registro de intereses profesionales de Kuder.
- Cuestionario de interés profesional de Stone.
- Cuestionario de intereses de Holland.

2.3.4 Otras pruebas a considerar

Diversos autores (Richino, 2000; Olleros, 2005; Muchinsky, 2007) agregan categorías de pruebas diferentes a las mencionadas, considerando que es útil su consideración en algunos puestos.

Un ejemplo son las **pruebas profesionales o test de conocimientos**, pruebas que pretenden medir de forma directa el desempeño en el trabajo, evaluando los conocimientos adquiridos, capacidades y destrezas en la realización de tareas que implica el desarrollo del puesto.

Se utilizan cuando la actividad que se va a desempeñar requiere el conocimiento de tareas y/o técnicas específicas. Se pueden aplicar de forma individual o colectiva, y ser orales, escritas o manuales.

Las **pruebas de idiomas** son aplicadas cuando el conocimiento de idiomas es un requerimiento fundamental del puesto de trabajo. Si su nivel de conocimiento por parte del psicólogo es perfecto, se puede establecer una conversación a modo de evaluación, de lo contrario se podrían buscar alternativas externas.

Finalmente, las **pruebas de integridad** están diseñadas para identificar a candidatos a empleo que no le robará a su patrón ni adoptarán una conducta contraproducente en el trabajo. Estas pruebas son de lápiz y papel, y pueden caer en la categoría de prueba abierta de integridad (el candidato entiende con claridad el aspecto a evaluar) o en la medición basada en la personalidad (reactivos que pueden ser predictivos de robo).

Existen herramientas alternativas que, sin ser consideradas pruebas en el estricto sentido de la palabra, han apoyado en el proceso de selección de personal. Su validez y la controversia que provocan, los hace un interesante foco de atención.

La **Grafología** es el estudio de la escritura considerada, desde esta perspectiva como la representación gráfica de la personalidad del ser humano, por

lo cual puede desentrañarse el grado de energía, inhibición y espontaneidad que posee una persona (De Cerezo y Robbins, 2003).

Según Xandró (1995) la grafología agrupa a la escritura para su estudio en ocho grandes grupos:

- Tamaño de letras
- Forma de la escritura
- Presión del trazo
- Dirección de las líneas
- Velocidad del proceso escritor
- Inclinación de las letras
- Cohesión o forma de unir las letras
- Orden o impresión de conjunto, distribución de márgenes, etcétera.

A pesar del número relativamente alto de organizaciones que admiten que utilizan la grafología como herramienta, existen pocas evidencias sustanciales que apoyen este método como un instrumento válido de selección (De Cerezo y Robbins, 2003).

En cuanto al uso del **polígrafo** (también llamado “detector de mentiras”), puede ser muy útil cuando se selecciona personal de confianza, custodia de bienes o de seguridad. Sin embargo, no puede ser utilizado sin previa autorización escrita del candidato y el compromiso de remitirse a lo directamente relacionado con la vacante (Grados, 2003).

2.4 Baterías de pruebas

Una **batería de pruebas** es un conjunto de ellas y no una sola. El término “batería” por lo general implica que todos los test pueden aplicarse en una sola sesión o en periodos cortos (Landy y Conte, 2006).

“Batería psicológica, es un conjunto de pruebas mediante las que se intenta obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades.” (Grados, 2003, p. 305)

El psicólogo del trabajo tiene que enfrentarse con el problema de seleccionar las pruebas que van a integrar sus baterías. No existe una prueba que por sí sola sea capaz de medir todas las capacidades que se requieren para desempeñar un trabajo, por tanto es imprescindible el empleo de un conjunto de pruebas.

Una batería bien planeada debe estar sistematizada e integrada por varias pruebas que consideren el examen de diversas funciones psicológicas, pues debe suponer una base firme para el diagnóstico diferencial.

Para diseñar un batería se deben considerar los siguientes factores:

- a) **Según el puesto.** Con base en el análisis de puestos se establece cuáles funciones psicológicas son deseables que mida en un aspirante a determinado puesto.
- b) **Según el tiempo.** Las pruebas deben requerir de poca inversión de tiempo, tanto para su administración como para calificación e interpretación de los datos.
- c) **Según el costo.** Seleccionar pruebas económicas y que, además, se ajusten a lo requerido.

Para armar una batería se necesita algún test de nivel, varios proyectivos o test de personalidad orientados a explorar aspectos cualitativos. El número de exámenes que contiene cada batería está determinado por el grado de

importancia de cada función psicológica, en relación con el puesto (Richino, 2000; Grados, 2003).

Para entender de forma más clara esta concepción, Grados (2003) proporciona ejemplos de algunas pruebas que pueden integrar una batería para los diferentes niveles de una organización:

	Nivel gerencial-alto	Nivel medio-mandos intermedios	Nivel bajo-operativo
Inteligencia	Raven, Dominós, Meili, Otis forma A, WAIS, NOVIS.	Raven, Dominós, Armi Beta, Otis forma sencilla, WAIS, NOVIS.	Barsit, Armi Beta
Personalidad	Jackson, Cattel, Gordon, Idare, Moss, HTP, FIGS, MMPI, Lúsher, Lifo, 16 FP.	Jackson, Cattel, HTP, Machover, Thurstone, FIGS, MMPI, Lúsher, Lifo, 16 FP.	Cattel, Thurstone, FIGS, Machover, HTP, Lúsher, Lifo.
Intereses y valores	Allport, Geist, Kuder, Hartman	Hereford, Kuder, Thurstone, Hartman.	Angellini, Thurstone.
Aptitudes	Razonamiento abstracto, razonamiento verbal, habilidad numérica, relaciones espaciales, Thurstone.	Habilidad numérica, velocidad y exactitud, razonamiento mecánico, exámenes secretariales, Thurstone.	Habilidad numérica, razonamiento mecánico, Flanagan.
Estilo de trabajo	Cleaver, Estilos gerenciales de Blanchard, Human Side, C.M.T	Cleaver, Human Side, C.M.T	C.M.T

Las pruebas psicológicas a elegir dependen del tipo de puesto y organización, así como de las propias necesidades organizacionales. El uso e interpretación de las mismas corresponde exclusivamente al psicólogo por razones éticas inherentes a las mismas y a la profesión.

CAPÍTULO 3

LA ENTREVISTA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

La entrevista nos brinda la oportunidad de enfrentarnos cara a cara con el solicitante y ampliar, de este modo, la impresión que de él sacamos mediante la solicitud de empleo. Los problemas inherentes a la entrevista están en que es subjetiva y que los candidatos cautos sólo revelarán su lado positivo (De la Calle y De Urbina, 2004).

No obstante, constituyen la técnica más ampliamente utilizada, y una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad: se puede adaptar a la selección de empleados no calificados, empleados calificados, profesionales gerenciales y directivos.

En el proceso de selección, es imperante que el entrevistador intente ser “objetivo” y, procurando no involucrar sus sentimientos y emociones en la decisión de aceptar o rechazar un candidato, busque el equilibrio entre los sentimientos de antipatía y seducción que en ocasiones le transmite el entrevistado. Sin embargo, la entrevista es una técnica que difícilmente se basa en la objetividad; se fundamenta en apreciaciones subjetivas y pretende obtener información mediante la interacción de dos personas que se relacionan y comunican elementos subjetivos por medio de la conversación o el diálogo (Llanos, 2005).

Este capítulo está dedicado a describir brevemente el concepto de entrevista, sus características o contenido, los tipos de entrevista y su aplicación dentro de las organizaciones como herramienta de selección de personal.

3.1 Definición de entrevista

Tanto una entrevista como una conversación implican a dos o más personas hablándose entre sí, ¿en qué aspectos una entrevista es diferente de una conversación ordinaria?

Una entrevista es comúnmente más dirigida y orientada a metas que una conversación ordinaria. La primera es conducida por uno de los participantes quien está interesado en obtener información de la otra parte. La entrevista es, sin embargo, comúnmente un acontecimiento mutuo del que cada persona espera obtener beneficio; siempre debe tener un propósito y nunca debe ser tan solo una forma de pasar el tiempo durante el día (Morgan y Cogger, 1975).

La definición proporcionada por Grados (2003) establece que:

“La **entrevista** es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes.” (p. 235)

De acuerdo con Llanos (2005), la entrevista es:

“[...] una técnica de análisis del comportamiento humano en el proceso de selección de personal, cuya finalidad es inferir si las características de la estructura de carácter del entrevistado son adecuadas para llevar a cabo las funciones, responsabilidades y tareas que la jerarquía del puesto exige.” (p. 58)

El mismo autor señala que sus objetivos son:

- Analizar y conocer la dinámica del sujeto e inferir si es compatible con las funciones, tareas y responsabilidades inherentes al puesto.
- Obtener, en la medida de lo posible, un conocimiento amplio (aunque no profundo) sobre la vida del candidato y sus características de personalidad.

- Analizar los rasgos de personalidad, y apoyar la decisión de incorporación o no, a la plantilla de recursos humanos.
- Proporcionar información relevante y esencial respecto al puesto por el cual el candidato está interesado.
- Establecer una alianza de trabajo con el interesado, así como lograr la participación y cooperación que permitan alcanzar los objetivos.
- Establecer una alianza de trabajo basada en la empatía.
- Recabar la información necesaria para conformar la historia del candidato.

Grados (2003) sintetiza los objetivos de la entrevista en el siguiente párrafo:

“[...] valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores [...]. Dicha información debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras. Además, sirve para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión [...]. Asimismo, sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione de modo adecuado dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se requiere cubrir. [...]” (p. 235)

A continuación se describirá la forma en que se estructura una entrevista generalmente.

3.2 Estructura de la entrevista

En relación con la secuencia de la entrevista, a continuación se mencionan las etapas en las que se encuentra dividida (Grados, 2003):

1. **Apertura.** Es la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo.
2. **Rapport.** Es la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad. Existen dos aspectos:

- **Approach.** Es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo con el tipo de entrevista y el objetivo de la misma.
 - **Empatía.** Capacidad de ubicarse en lugar de la otra persona y así, entenderla mejor.
3. **Desarrollo.** Es la parte central de la entrevista, en la que se obtiene mayor información, sobre todo de tipo cuantitativo.
 4. **Cima.** En esta parte se obtiene información básicamente cualitativa y, por tanto, es más significativa. También es mayor la intervención del entrevistado; conviene investigar el área del concepto de sí mismo y metas.
 5. **Cierre.** Es el anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista está a punto de finalizar. Se puede preguntar al candidato si no tiene algo más que agregar o si no tiene alguna duda que desee aclarar.

Richino (2000) agrega a esta última etapa la **síntesis**, por la cual se entiende el resumen de los datos más significativos acerca de la historia y la experiencia del candidato que evidencian la construcción realizada por el evaluador y sus criterios de valor.

3.3 Tipos de entrevista

En relación a la clasificación de las entrevistas dentro del campo laboral, la mayoría de los autores (Werther y Davis, 1995; Richino, 2000; Grados, 2003; Llanos, 2005; Mondy y Noe, 2005) coinciden en agruparlas en tres tipos:

1. **Entrevistas no estructuradas.** Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma que semeja una plática común. Requiere gran experiencia del entrevistador para no perder de vista el objetivo.
2. **Entrevistas estructuradas.** Se basan en un marco de preguntas predeterminadas, mismas que se establecen antes de que se inicie la

entrevista. Este enfoque mejora la confiabilidad, aunque restringe la exploración en respuestas interesantes o poco comunes.

- 3. Entrevistas mixtas.** En la práctica los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y con preguntas no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base de información que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Por su parte, Werther y Davis (1995), agregan dos tipos de entrevista más:

- 4. Entrevistas de solución de problemas.** Se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Con frecuencia se trata de soluciones interpersonales hipotéticas que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.
- 5. Entrevistas de provocación de tensión.** Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento. La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa. Se debe tener cuidado en el uso de esta técnica.

3.4 Áreas de investigación en la entrevista

Puesto que cada candidato es único, cada entrevista realizada se desarrollará de manera diferente. En el estilo estarán inmersas las habilidades con las que cuente el entrevistador, la naturaleza del puesto vacante y las características del entrevistado.

No obstante, existen algunas áreas que, por lo general, se abordan en la mayoría de las entrevistas de selección. A continuación se describen brevemente:

- **Área general.** Se refiere a datos generales del candidato, como son: nombre, edad, estado civil, domicilio, etcétera. Las preguntas iniciales

sirven para dar al entrevistador una idea general de la persona que tiene al frente.

- **Área escolar.** Permite detectar el potencial de desarrollo de nuestro entrevistado y si cuenta con los conocimientos teóricos que se requieren para el puesto. También hace posible determinar qué calidad de enseñanza recibió el candidato, indicando el entorno sociocultural y económico en el que se desarrolló.
- **Área ocupacional.** Es de suma importancia, pues permite determinar cuál ha sido su desempeño, cuáles son sus niveles de logro y la experiencia adquirida.
- **Autoconcepto.** Permite detectar qué imagen tiene de sí mismo el entrevistado; de esta manera se puede confrontar la coherencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista.
- **Metas.** Se obtiene información de cómo intenta proyectarse hacia el futuro el entrevistado, lo que se cuestiona en tres niveles: a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, se investiga qué es lo que está haciendo para lograr sus metas y si éstas están planteadas de manera objetiva en relación con sus capacidades.
- **Área familiar.** Se investiga el núcleo social de origen: la familia, que es la que imprime la primera etapa de la educación, los valores y la dirección de esfuerzo.
- **Pasatiempos.** La finalidad es conocer cómo utiliza el tiempo libre y si sus actividades son de tipo individualista o involucra a un grupo.
- **Salud.** Se investigan qué enfermedades ha padecido el aspirante y en qué etapa cronológica, si son típicas o algunas que dejen secuelas.

Así, el psicólogo laboral cuenta con una estructura general de las áreas a considerar. La editorial Manual Moderno cuenta con un libro titulado “El manual del entrevistador”, mismo que cuenta con una guía para la entrevista la cual se ha incluido en el segundo anexo del presente escrito.

3.5 Problemas potenciales de la entrevista

De acuerdo con Mondy y Noe (2005), pueden existir problemas potenciales durante la entrevista, entre los que destacan:

- **Preguntas indebidas.** Aunque no hay preguntas ilegales, muchas son claramente indebidas. Cuando se formulan, las respuestas generadas crean una responsabilidad legal para el patrón. La regla fundamental de la entrevista es formular sólo preguntas relacionadas con el puesto.
- **Juicios prematuros.** La investigación sugiere que con frecuencia los entrevistadores se forman juicios acerca de los candidatos en los primeros minutos de la entrevista. Cuando esto ocurre, no se toma en cuenta una gran cantidad de información potencialmente valiosa.
- **Dominio del entrevistador.** En las entrevistas exitosas, la información relevante debe fluir en ambas direcciones. Por tanto, los entrevistadores deben aprender a escuchar, lo mismo que a suministrar información.
- **Preguntas inconsistentes.** Si los entrevistadores formulan en esencia las mismas preguntas a los solicitantes y en idéntica secuencia, se juzga a todos los solicitantes sobre la misma base. Su ventaja sería la reducción del tiempo y disminución de probabilidad de cargos sobre discriminación.
- **Tendencia central.** Cuando los entrevistadores califican virtualmente a todos los candidatos como promedio, no logran diferenciar a los candidatos fuertes de los débiles.
- **Efecto de halo.** Cuando los entrevistadores permiten que sólo una o unas pocas características personales influyan en su impresión global de los candidatos, es posible que no se seleccione al mejor solicitante.
- **Prejuicios del entrevistador.** Los entrevistadores deben comprender y reconocer sus propios prejuicios y aprender a tratarlos.
- **Comunicación no verbal.** Los entrevistadores deben hacer un esfuerzo consciente para verse a sí mismos como lo hacen los solicitantes, con el fin de evitar el envío de señales no verbales inapropiadas o sin intención.

CAPÍTULO 4

OTRAS TENDENCIAS: COMPETENCIAS, CENTRO DE EVALUACIÓN Y USO DE SOFTWARE

Hasta este momento se han abordado los pasos para evaluar y seleccionar al personal con “modelos clásicos”. Sin embargo, con los procesos de apertura económica y globalización progresiva de la economía, las empresas han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación, ventaja y competitividad es la forma de optimizar el talento humano vinculado y por vincular a la empresa.

Además, los cambios tecnológicos y el constante desarrollo de la Psicología como profesión encaminada a la integración de recursos humanos en diversos ámbitos organizacionales, ha tenido como resultado la aparición y el consecuente desarrollo de propuestas para seleccionar al personal tomando en cuenta nuevos factores.

Este último capítulo pretende mostrar un breve panorama de tres modelos o herramientas que surgieron en las últimas tres décadas para apoyar el proceso de selección: selección por modelo de competencias, centros de evaluación (assessment center) y el uso de software y medios electrónicos.

4.1 Selección por competencias

Tal como se ha mencionado, el estudio de las diferencias individuales en el trabajo es una labor ineludible para toda organización. De esta forma, el estudio de variables como aptitudes, habilidades, emociones, actitudes, motivaciones o rasgos personales, se ha convertido en uno de los núcleos fundamentales por los que se ha desarrollado, y continúa haciéndolo la Psicología I/O.

Como evolución de esta tendencia, la práctica profesional ha explicitado la necesidad de utilizar constructos integradores para definir un tipo de comportamiento laboral caracterizado por un rendimiento particularmente excelente. En este nuevo contexto nace el término de competencia o **competencia profesional** (Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004).

El enfoque de competencias sirve para el proceso de selección de personal, el cual puede apoyarse ya no en títulos o diplomas, sino en las reales capacidades demostradas por un aspirante. Los lineamientos en materia de vinculación de personal exitoso se inscriben en criterios de perfiles basados en competencias. La formación, capacitación, desarrollo y evaluación de los trabajadores resultan mucho más objetivos y útiles mediante mecanismos de evaluación de las competencias disponibles que faciliten la identificación de aquellas que requieren ser desarrolladas por los servicios de gestión humana (Urdaneta, 2005).

4.1.1 Definición de competencia

Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada (Zúñiga, 2004).

Este mismo autor considera que una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques: el primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores.

Una definición específica es la propuesta por Urdaneta (2005) que la define como:

“[...] una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. Es el conjunto de conocimientos, aptitudes, actitudes y rasgos de la personalidad necesarios para ejecutar con éxito una responsabilidad.” (p. 249)

La última definición que se propone dentro del presente ensayo, es la rescatada por Alles (2002) quien cita a Spencer y Spencer (1993):

“Competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estado de efectividad y/o a un rendimiento superior en un trabajo o situación.” (p. 20)

Para entender de forma más clara esta última definición, la autora desglosa algunos fragmentos de la misma, y afirma que “**característica subyacente**” significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad.

“**Casualmente relacionada**” significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. “**Estándar de efectividad**” significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

En este sentido, son cinco los principales tipos de competencias:

- 1. Motivación.** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
- 2. Características.** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- 3. Concepto propio o concepto de uno mismo.** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

4. Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas.

5. Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Finalmente, se puede establecer una clasificación de las competencias de la forma que sigue:

- **Competencias de logro y acción.** Orientación al logro; preocupación por el orden, calidad y precisión; iniciativa, y búsqueda de información.
- **Competencias de ayuda y servicio.** Entendimiento interpersonal y orientación al cliente.
- **Competencias de influencia.** Influencia e impacto, construcción de relaciones y conciencia organizacional.
- **Competencias gerenciales.** Desarrollo de personas; dirección de personas; trabajo en equipo y cooperación, y liderazgo.
- **Competencias cognoscitivas.** Pensamiento analítico, razonamiento conceptual y experiencia técnica/profesional/de dirección.
- **Competencias de eficacia personal.** Autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los factores y flexibilidad.

A continuación se abordará la utilidad que tiene el modelo de competencias en el proceso de selección.

4.1.2 Evaluación de competencias en el proceso de selección

La evaluación en el proceso de selección es el medio del cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo con el fin de determinar si es competente o no, para una función laboral (Grados, 2003).

La detección de las competencias necesarias para la organización y sus puestos se realiza a partir de la definición de la **plantilla cualitativa** de la empresa, lo cual supone describir cuáles serán las competencias que deben

poseer las personas que ocupan los distintos puestos de trabajo en la organización (Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004).

Las principales fases de este proceso son:

- 1. Definición del inventario provisional de competencias.** Analizar, mediante procedimientos de análisis de mercado, su estrategia y el resultado de sus proyectos. Así estará en condiciones de establecer sus **competencias genéricas o cardinales** necesarias para conseguir los objetivos estratégicos, respetando los valores y la cultura de la organización. Estas competencias también son denominadas **competencias de la empresa u organizacionales** y resultan de una combinación de elementos: competencias individuales, factores empresariales, equipamientos y características organizacionales no tangibles (misión, cultura, valores, estructura, etcétera).
- 2. Definición de las competencias de las unidades funcionales.** Traslación de las competencias genéricas a cada una de las unidades funcionales de la organización (departamentos y áreas) donde se comprueba la relevancia de cada una de ellas y se establecen las **competencias técnicas**, que son los aspectos necesarios para que cada unidad funcional consiga sus objetivos a partir de su misión dentro de la estrategia organizacional.
- 3. Definición de los perfiles de competencias de los puestos.** Constituye el momento central del proceso de detección, ya que se buscan aquellas que deben reunir los trabajadores para poder rendir con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción. Se aborda a expertos en personal y ocupantes del puesto, con seminarios de evaluación, entrevistas de incidentes críticos y paneles de expertos, entre otros.
- 4. Elaboración del catálogo de competencias.** Se intenta comprobar cuáles de las competencias tienen un auténtico poder discriminativo respecto al rendimiento laboral de cada trabajador.

Una vez obtenidas las competencias que requieren los puestos de la organización, se vuelve lógica la selección de personal por este método, pues se necesita tomar en consideración las características del puesto vacante para la evaluación del candidato.

Algunas de las técnicas para la selección de personal, directamente relacionadas con la evaluación de competencias de los candidatos son (Alles, 2002; Irigoín y Vargas, 2002; Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004; Zúñiga, 2004):

- **Las pruebas situacionales.** Requieren que los candidatos pongan en práctica buena parte de las habilidades, conocimientos o destrezas (las competencias) necesarias para obtener un rendimiento adecuado en el puesto de trabajo. Con este objetivo, se diseñan situaciones concretas que limitan totalmente o en parte una actividad laboral, solicitándose a los candidatos que se comporten como lo harían si ocuparan dicho puesto de trabajo.
- **Los assessment centers.** Se trata de un programa compuesto por diversas técnicas donde las pruebas situacionales tienen un papel clave. El abordaje de esta técnica se detallará en la siguiente sección.
- **Las evaluaciones de 360°.** Por lo general se utiliza para evaluar a personal dentro de la organización, por lo que es útil si se intenta cubrir una vacante por medio de una promoción. Buscan una valoración completa del rendimiento de los trabajadores. Con este objetivo, se pide información a todo el círculo de contactos que tenga un empleado concreto: supervisores, compañeros, subordinados, clientes, proveedores, etcétera.
- **La entrevista de evaluación.** Se centra únicamente en aspectos competenciales. Generalmente se orienta hacia el futuro partiendo desde el pasado, es decir, se basa en cuestionamientos relacionados con desempeño y/o dificultades que se llegaron a tener con anterioridad, su forma de solución y cómo actuaría si se presentara nuevamente ese problema.

De acuerdo con Alles (2006) la manera correcta de preguntar es pidiendo al entrevistado que relate su comportamiento ante una determinada situación, lo cual permitirá evaluar la competencia deseada. Después el gran secreto es preguntar; no es sencillo requiere experiencia y reflejos rápidos. El objeto de la repregunta es asegurarse de haber comprendido adecuadamente las respuestas y mediante esta vía garantizar la evaluación correcta de la competencia.

En este sentido, Martha Alicia Alles ha generado diversos manuales que auxilian al encargado de la selección en distintos aspectos. Para cerrar con esta sección, es importante rescatar la propuesta que se presenta en sus libros sobre los niveles de competencia, utilizando cuatro niveles que se enumeran a continuación:

- A. Alto desempeño o superior.** Es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.
- B. Bueno.** Por sobre el estándar.
- C. Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido.** Por lo general significa un nivel “bajo” aceptable de trabajo.
- D. Insatisfactorio.** No se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto no será necesario indicar el nivel.

4.2 Centro de evaluación (Assessment center)

Aún cuando la palabra “centro” evoque una imagen de un lugar físico, los **centros de evaluación** son conjuntos de procedimientos de evaluación, sin importar dónde se lleven a cabo tales procedimientos (Landy y Conte, 2006).

“Los centros de evaluación son una serie estandarizada de actividades orientadas a un grupo que proporciona una base para juicios o predicciones del comportamiento humano que se cree o se sabe que son relevantes para

el trabajo desempeñado en un escenario organizacional.” (Muchinsky, 2007, p. 118)

Un centro de evaluación está compuesto de un sistema de simulaciones de problemas y situaciones directamente relacionadas con el trabajo a realizar. Se crea con ayuda de una serie de ejercicios de simulación y un ambiente tan parecido al del trabajo, que permita ver las reacciones de los individuos que son colocados ahí con ese propósito.

Grados (2003) establece que el producto de la actividad del centro deberá ser:

- **Describir** el comportamiento de la persona.
- **Explicar** el comportamiento, conociendo la razón o el por qué ocurrió de esa manera.
- **Predecir** el comportamiento, es decir, bajo qué condiciones y en que otro momento se presentará nuevamente.

Olleros (2005) y Landy y Conte (2006) consideran que la mayoría de los centros de evaluación comparten las siguientes características:

- La evaluación se realiza en grupos, cuyo tamaño va de los 5 a los 12 integrantes. Este formato da la oportunidad de la evaluación de los pares.
- La evaluación la realizan los grupos: los evaluadores de los centro son los supervisores elegidos por la organización, pero desconocidos para los candidatos.
- Se utilizan múltiples métodos de evaluación y pueden incluirse pruebas de lápiz y papel, ejercicios grupales, entrevistas y pruebas clínicas.
- Los centros de evaluación invariablemente tienen una influencia relevante tanto para asesores como para los evaluados: son interpretados como reales.

Grados (2003) y Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez (2004) consideran que para administrar un centro de evaluación, se requieren elementos humanos y de tipo material. Los elementos humanos son:

- **Coordinador.** Es el responsable de la definición, diseño, implementación y funcionamiento del centro abarcando: el contacto con el cliente, la clasificación de los puestos, la determinación de las dimensiones a medir, la aplicación de encuestas para la determinación de dimensiones, la selección de ejercicios a aplicar, programación de tiempos, corroborar validez y confiabilidad de los ejercicios, selección de fechas y recinto, programación de los ejercicios, aclaración de dudas de observadores, moderador en la evaluación, y elaborar el reporte final.
- **Evaluadores o sombras.** Son los que de manera directa observan, registran, clasifican, evalúan, informan y retroalimentan la conducta de los candidatos y deben conocer a fondo la plantilla de calificación, donde se incluyen conductas, dimensiones o competencias.
- **Candidatos.** Son los candidatos a ingresar a un puesto, hacerse acreedores a una promoción o a inscribirse en el programa de desarrollo resultante del proceso de evaluación.
- **Personas de apoyo.** Son aquellas que participan con roles asignados que van desde el presentarse de una manera muy agresiva con los candidatos, hasta orientarlos siendo amables con ellos en todas sus variables.

Como puede observarse, este tipo de evaluación implica una inversión en tiempo y dinero, por lo cual se ve como un inconveniente. Sin embargo, es importante no ver estos costos como un gasto, sino como una inversión en donde los beneficios pocas veces se cosechan a corto plazo, pero con repercusiones positivas a futuro.

4.3 Uso de software en la selección de personal

En la actualidad, el uso de la computadora es un hábito cotidiano para la mayoría de las personas que tienen contacto con el mundo empresarial, y el psicólogo I/O no es la excepción.

Virtualmente todas las pruebas en papel también se encuentran disponibles para computadora. Muchas incluso se encuentran en Internet, lo que permite su transmisión y calificación directa. Ésta es una situación de ventaja, porque reduce tiempo y esfuerzo para el candidato y permite al empleador procesar de manera sofisticada grandes cantidades de datos para tomar decisiones de selección e incluso reduce el tiempo que toma informar a los candidatos sobre su estatus en la secuencia de contratación (Landy y Conte, 2006).

“El uso del término **evaluación asistida por computadora**, en su sentido más amplio, siempre implica que el evaluador es asistido de alguna manera por una computadora; no necesariamente implica que el examinando sea asistido de manera directa por una computadora o incluso use una computadora para introducir datos. [...] La evaluación psicológica asistida por computadora implica la aplicación de pruebas computarizadas, [...] (donde) las respuestas del examinando son introducidas en varias formas: por medio de un teclado, un ratón, un lápiz óptico, tocando la pantalla o con palabras habladas. [...]” (Cohen y Swerdlik, 2004, p. 661)

Algunos ejemplos de estas nuevas herramientas los proporcionan De la Calle y De Urbina (2004):

- **Sistemas Expertos (Expert y Síes)**, plataformas informáticas que permiten la realización de las pruebas en PC, con una rentabilidad y rapidez sólida, debido a su sistema inteligente que permite generar gran variedad de resultados de evaluación en pocos minutos y con alto nivel en sus contenidos.
- **Sistemas On-line sustentados en Internet**, que permiten la realización de cuestionarios de personalidad a distancia, pudiéndose efectuar de manera

simultánea, en cualquier parte del mundo y en cualquiera de los idiomas más hablados en los cinco continentes.

- **Entrevistas informatizadas.** Han sido desarrollados sistemas de entrevistas estructuradas en PC. Algunos diseños están totalmente adaptados a perfiles específicos, lo que permite la estandarización y objetivación de las observaciones de entrevistadores no especializados.
- **Perfiladores de puestos.** El técnico o evaluador puede diseñar el perfil de ideal para el puesto, en base al perfil de personal establecido en las primeras fases del proceso, obteniendo, tras la aplicación al candidato, la información cualitativa habitual, e información cuantitativa que nos indica el porcentaje de adecuación al criterio y la comparativa entre el perfil requerido y el obtenido por el candidato.
- **Sistemas multimedia.** Desarrollados para los ejercicios de gestión más habituales, ejercicios de análisis y presentación. Constituyen un paso más en la adecuación de la situación simulada de la evaluación y la situación laboral real, ya que la mayoría de las actividades que se llevan a cabo hoy en día son realizadas con PC.

Así, los candidatos interactúan con el sistema, llevando a cabo las tareas que habitualmente se realizaban en lápiz y papel. Permiten la realización a distancia de ejercicios de evaluación a candidatos en situación controlada.

Las ventajas del uso de este tipo de herramientas son enumeradas por Cohen y Swerdlik (2004) e incluyen:

- Economía en el tiempo profesional.
- La posibilidad de emplear asistentes capacitados para supervisar la aplicación de la prueba en momentos en que no se disponga de un psicólogo.
- El retraso de tiempo insignificante entre la aplicación de una prueba y su calificación e interpretación.
- La eliminación virtual de los errores de calificación resultantes de fallas humanas de atención o juicio.

- La capacidad de una computadora para combinar datos de acuerdo a una regla con mayor precisión, que la capacidad de los humanos.
- La estandarización de las interpretaciones eliminan la falta de confiabilidad fácil de seguir hasta puntos de vista que difieren en el juicio profesional.
- El potencial para la recopilación sistemática y el acceso a bases de datos normativas extensas que trascienden las capacidades de los intérpretes de pruebas humanos.
- La posibilidad de emplear complejas estrategias de calificación y combinación de datos que de otra forma resultan poco prácticas.
- La aplicación de la evaluación asistida por computadora a poblaciones especiales.

A primera vista pareciera que el uso de la tecnología en el proceso de selección de personal sería una cuestión ideal dentro de las organizaciones. Sin embargo, también se manifiestan aspectos que contrarrestan la parte de los beneficios.

Una de estas cuestiones es la impersonalidad que se va adquiriendo, de forma gradual, al permitir que la aplicación de la evaluación se efectúe (en ocasiones) por un auxiliar y no por el psicólogo. Esta situación se vuelve contraproducente, pues es más difícil tomar una decisión de contratación si se ha tratado poco al candidato.

Al mismo tiempo, podría manifestarse incomodidad por parte del candidato al puesto, cuando debe responder directamente a una computadora en vez de una evaluación tradicional, aunque esta situación cada vez es menos frecuente gracias a la cotidianidad de la tecnología en nuestro entorno.

Se finalizará este capítulo reconociendo las ventajas que tiene el uso de estos modelos de selección relativamente recientes, aunque haciendo hincapié en la importancia de un análisis detenido para sopesar las necesidades de la organización, las del candidato y la forma en que el psicólogo puede sortear estos y otros obstáculos.

CONCLUSIONES

A lo largo del presente ensayo fueron abordados los aspectos básicos del proceso de selección de personal en la mayoría de las empresas, así como las herramientas de las que se vale el encargado para llevar a cabo dicho proceso.

Desde inicios del siglo pasado quedó clara la importancia que tiene el factor humano dentro de cualquier tipo de organización, puesto que depende de éste el adecuado funcionamiento de la misma. En este sentido, vale la pena que el departamento de recursos humanos se detenga un poco a reflexionar sobre la importancia y el peso que tienen sus decisiones dentro de la empresa y en las personas que en ella laboran.

Dentro del departamento de recursos humanos (donde se llevan a cabo estas tareas) laboran profesionistas con diferentes enfoques, como administradores, trabajadores sociales y psicólogos. La importancia de cada uno dentro de la organización es innegable, y el trabajo en conjunto de todos ellos permite obtener resultados satisfactorios para la organización en general.

Sin embargo, es importante rescatar el papel del psicólogo, en particular en el proceso de selección, ya que, de acuerdo con investigaciones al respecto y con los resultados obtenidos en la práctica, es un profesional altamente capacitado para responder a situaciones donde interactúa con diferentes tipos de personas, en especial cuando éstas no pertenecen al entorno cotidiano de la empresa.

La formación con la que el profesional de la Psicología cuenta es su herramienta principal para llevar a cabo una adecuada selección de personal que beneficie, no sólo a la empresa, sino al candidato mismo al ser colocado en el puesto donde sus probabilidades de desarrollo sean mayores.

De forma breve, es posible comentar que las características con las que cuenta el psicólogo para enfrentar la tarea mencionada incluyen su capacidad de

análisis, desde la recepción de solicitudes hasta la toma de decisión (ya sea de forma individual o con el encargado del departamento que presenta la vacante).

Además, los conocimientos enfocados hacia los instrumentos de selección, como las pruebas, no se limitan a la simple aplicación de los mismos, sino a su análisis, comprensión y, en ocasiones, la posibilidad de llevar a cabo su adaptación a la población en particular, ya que muchas de las evaluaciones son adoptadas de otros países y pocas veces se toma en consideración que no poseemos las mismas cualidades.

Por otro lado, vale la pena comentar que las actividades planeadas de análisis de puestos, reclutamiento y selección de personal, tienen mayor presencia en grandes empresas y transnacionales, mismas que están conscientes de los beneficios que se obtienen al considerar de forma constante las actividades descritas.

Algunas empresas medianas consideran necesario contar con la participación del psicólogo para la toma de decisiones, pero el resto, y, en especial, las pequeñas empresas, pocas veces consideran pertinente la integración de un profesional de este tipo a sus filas de empleados, y mucho menos a la actualización en este ámbito.

En este sentido, es importante crear la divulgación del conocimiento relacionado con nuestra área, de tal forma que las empresas (sin importar su tamaño) tomen en cuenta la necesidad de contar con una planeación y un control en relación a la integración y salida de sus recursos humanos. De esta forma, pueden encontrar beneficios a corto, mediano y largo plazo.

En relación a las propuestas más recientes para la selección de personal, las reflexiones son diversas y contienen argumentos a favor y en contra de su aplicación dentro de las organizaciones.

El modelo de competencias, abordado con mayor ímpetu en las dos recientes décadas, permite complementar las herramientas tradicionales o típicas

en la selección del personal. En esta tarea, se rescata nuevamente la importancia del psicólogo, quien, después de realizar un adecuado análisis del perfil de puesto, puede ser capaz de identificar a la persona que se ajuste a esta vacante. Sin embargo, las empresas han considerado que esta actividad requiere de una fuerte inversión de tiempo y, en ocasiones, monetaria, por lo cual restringen la oportunidad para que el psicólogo desarrolle este tipo de modelos y de a conocer los resultados obtenidos en su organización.

Los centros de evaluación también se han considerado una herramienta confiable, pero costosa en su uso. En esta propuesta, todos los autores revisados coinciden en la importancia de que el psicólogo se encuentre presente para diseñar la mecánica de evaluación, valorar a los candidatos y tomar la decisión correspondiente. Pero actualmente, se ha agregado otra dificultad respecto al uso de este método, y se refiere a las consideraciones éticas y repercusiones que el proceso puede presentar en los candidatos (debido a la naturaleza de las evaluaciones elegidas). Por esta razón, es importante que el psicólogo lleve a cabo un análisis a conciencia sobre el desarrollo de esta propuesta.

Finalmente, la utilidad de la tecnología en las organizaciones es innegable, pero es necesario reflexionar respecto a las implicaciones y consecuencias que puede presentar su uso. Una de estos aspectos a considerar, es el abuso de la psicometría computarizada, ya que puede provocar un exceso de confianza al desviar la atención de elementos básicos como la entrevista y el análisis del candidato (mismos que no puede efectuar la computadora). Lo ideal, en este sentido, es apoyarse en las nuevas tecnologías sin perder de vista el objetivo central y recordando la importancia que tienen los factores básicos del proceso, mismos que pueden proporcionar información relevante para la toma de decisión.

El panorama de la Psicología I/O es muy amplio y las posibilidades del psicólogo son infinitas de cada uno de nosotros depende la construcción del conocimiento y la búsqueda de nuevas alternativas para solucionar los problemas que aparecen día con día en este mundo lleno de cambios.

REFERENCIAS

- Alcover, C., Martínez, D., Rodríguez, F. & Domínguez, R. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*; España: McGraw Hill
- Alles, M. A. (2002). La gestión de recursos humanos por competencias. En: *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. El diccionario* (pp. 17-36) Argentina: Granica
- Alles, M. A. (2004). Diccionario de comportamientos. Como utilizarlo. En: *Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias. Cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos* (pp. 43-63); Argentina: Granica
- Alles, M. A. (2006). Breve introducción a la gestión por competencias y a la entrevista por competencias. En: *Diccionario de preguntas: Gestión por competencias. Cómo planificar la entrevista por competencias* (pp. 17-45); Argentina: Granica
- Cattell, R. B. (1973). *Test de factor "g" de Cattell*; España: Tea
- Cohen, R. J. & Swerdlik, M. E. (2004). *Pruebas y evaluación psicológicas. Introducción a las pruebas y a la medición* (4ª ed.); México: McGraw Hill
- De la Calle, M. C. & De Urbina, M. O. (2004). Reclutamiento y selección. En: *Fundamentos de recursos humanos* (pp. 77-108); España: Pearson
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI* (2ª ed.); Colombia: McGraw Hill;
- Flores, M. M. & Díaz-Loving, R. (2004). *Escala multidimensional de asertividad*; México: Manual moderno

- Gordon, L. (1994). *Perfil-Inventario de la personalidad (P-IPG)* (2ª ed.); México: Manual moderno
- Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección e inducción del personal* (3ª ed.); México: Manual Moderno
- Guth, A. (2004). *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos* (3ª reimpresión); México: Trillas
- Irigoin, M. & Vargas, F. (2002) *Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones al sector salud*; Montevideo: Cinterfor
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2006). *Psicología Industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional*; México: McGraw Hill
- Llanos, J. (2005). *Cómo entrevistar en la selección de personal*; México: Pax
- Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005) *Administración de recursos humanos* (9ª ed.); México: Pearson Education
- Morgan, H. H. & Cogger, J. W. (1975). *El manual del entrevistador*; México: Manual Moderno
- Muchinsky, P. M. (2007). *Psicología Aplicada al Trabajo* (8ª ed.); México: Thomson
- Olleros, M. (2005). *El proceso de capacitación y selección de personal* (3ª ed.); España: Gestión 2000.com
- Raven, J. C. (1972). *Test de matrices progresivas*; España: Tea
- Richino, S. (2000). *Selección de personal* (2ª ed.); Argentina: Paidós
- Rivera, R. (1992). *Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal* (9ª reimpresión); México: Limusa
- Spector, P. (2002). Métodos de evaluación para selección y ubicación. En: *Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica* (2ª ed., pp. 91-114); México: Manual Moderno

- Swan, W. (1992). *Cómo escoger al personal adecuado*; Colombia: Norma
- Urdaneta, O. (2005). *Psicología organizacional aplicada a la gestión del capital humano* (2ª ed.); Colombia: 3R editores
- Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*; Montevideo: Cinterfor
- Werther, W. B. & Davis, K. (1995). Planeación de los recursos humanos. En: *Administración de personal y recursos humanos* (3ª ed., pp. 45-63); México: McGraw Hill
- Xandró, M. (1995). Leyes generales de interpretación. En: *Grafología y Recursos Humanos* (pp. 23-30); España: EOS
- Consulta de cédulas profesionales. Recuperado el 5 de noviembre de 2008, de http://www.sep.gob.mx/wb/sep1/sep1_Consulta_de_Cedulas_Profesionales

A
NEXOS

ANEXO 1

Una requisición de empleados

Número del puesto	Título del puesto	Fecha de la vacante	Fecha que se necesita el reemplazo
Favor de marcar	<input type="checkbox"/> Permanente	<input type="checkbox"/> Temporal	<input type="checkbox"/> Tiempo parcial
	<input type="checkbox"/> Exento	<input type="checkbox"/> No exento	Si marcó no exento, anote la clase del puesto
Razón de la requisición ¿Qué acciones administrativas o de empleados ocasionaron la vacante?			
Breve descripción del mínimo de cualidades que deben reunir los candidatos al puesto			
Breve descripción de los deberes del puesto			

Nombre de la ubicación	
Fecha	Firma del gerente

ANEXO 2

Guía de la entrevista¹

ESCUCHE

COMENTE

INDAGUE

Sea receptivo y reactivo

Converse claro

Sondee: ¿Qué?
 ¿Cómo?
 ¿Por qué?

Haga que las preguntas sean de respuesta abierta.

INTRODUCCIÓN		
Considere: Saludo Plática breve Pregunta inicial Pregunta guía		Busque: Apariencia Porte Autoexpresión Reactividad
EXPERIENCIA DE TRABAJO		
Considere: Títulos más tempranos de tiempo parcial, temporales. Asignaciones en el servicio militar. Posiciones de tiempo completo	Pregunte: ¿Cosas mejor hechas? ¿Menos bien hechas? ¿Cosas que más le gustaron? ¿Qué menos le gustaron? ¿Logros principales? ¿Cómo fueron logrados? ¿Problemas más difíciles afrontados? ¿Cómo fueron manejados? ¿Formas más efectivas con las personas? ¿Formas menos efectivas? ¿Nivel de salarios? ¿Razones de cambio de trabajo? ¿Qué aprendió de la experiencia de trabajo? ¿Qué busca en el trabajo? ¿En la carrera?	Busque: Relevancia del trato Suficiencia del trabajo Habilidad y competencia Adaptabilidad Productividad Motivación Relaciones interpersonales Liderazgos Crecimiento y desarrollo
ESTUDIOS		
Considere: Escuela primaria Secundaria y bachillerato Universidad Entrenamiento especializado Cursos recientes	Pregunte: ¿Mejores materias? ¿Materias con dificultades? ¿Materias que más y menos le gustaron? ¿Reacciones ante los maestros? ¿Nivel de calificaciones? ¿Esfuerzo requerido? ¿Razones para seleccionar la escuela? ¿Área principal? ¿Logros principales? ¿Problemas más arduos? ¿Papel en actividades extra escolares? ¿Relación de los estudios con la carrera? ¿Consideración de estudios ulteriores?	Busque: Relevancia de los estudios Suficiencia de los estudios Capacidades intelectuales Versatilidad Amplitud y profundidad de conocimientos Nivel de logro Motivación Trabajo en grupo Liderazgo

¹ Morgan, H. H. & Cogger, J. W. (1975). *El manual del entrevistador*, México: Manual Moderno

PRIMEROS AÑOS (OPTATIVO)		
Considere: Familia y hogar Educación y disciplina Actividades individuales y de grupo Vecindario y comunidad	Pregunte: ¿Cómo se ganaba el padre la vida? ¿Describa los intereses de los padres? ¿Sus personalidades? ¿Qué acerca de hermanos y hermanas? ¿Contraste consigo mismo? ¿Expectativas de los padres? ¿Cómo utilizaba el tiempo? ¿Cómo describe el vecindario? ¿La comunidad? ¿Efecto de influencia temprana?	Busque: Nivel socioeconómico Ejemplos parentales Actitudes hacia logros, trabajos y personas. Adaptación emocional y social Valores y metas
ACTIVIDADES E INTERESES ACTUALES		
Considere: Intereses y pasatiempos especiales Acontecimientos cívicos y de la comunidad Condiciones de vida Matrimonio y familia Finanzas Salud y energía Preferencias geográficas	Pregunte: ¿Cosas que le gusta hacer en el tiempo libre? ¿Qué actividades sociales? ¿Grado de implicación en la comunidad? ¿Describa el hogar? ¿Y la familia? ¿Oportunidades para formar reserva financiera? ¿Qué clase de problemas de salud? ¿Examen físico? ¿Reacción a traslado?	Busque: Vitalidad Manejo de tiempo, energía y dinero. Madurez y juicio Desarrollo intelectual Amplitud cultural Diversidad de intereses Intereses sociales Habilidades sociales Liderazgo Valores y metas Factores situacionales
RESUMEN		
Considere: Méritos Deficiencias	Pregunte: ¿Qué le trajo al trabajo? ¿Cuáles son las ventajas? ¿Cuáles son las mejores habilidades? ¿Qué cualidades vistas por sí mismo y otros? ¿Qué le hace buena inversión para el empresario? ¿Cuáles son sus defectos? ¿Qué áreas necesitarían mejora? ¿Qué cualidades desea desarrollar? ¿Qué entrenamiento considera necesitar?	Busque: Talento Habilidades Conocimiento Energía Motivación Intereses Cualidades Efectividad social Carácter Factores situacionales
ADVERTENCIA DE TERMINACIÓN		
Considere: Comentarios en relación con la entrevista y el solicitante Contactos posteriores que se habrán de realizar Curso de la acción que se va a realizar Despedida cordial		