

UNIVERSIDAD DE PALERMO

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Licenciatura en Psicología

Trabajo Final Integrador

Proceso de selección de personal individual por competencias en modalidad virtual
aplicado a un perfil administrativo.

Alumna: Del Aguila Bedia, Sofía Alexandra

Tutora: Dra. Lupano Pegurini, María Laura

Buenos Aires, 5 de julio de 2021

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Introducción | 3 |
| 2. Objetivo General | 4 |
| 2.1. Objetivos específicos..... | 4 |
| 3. Marco teórico | 4 |
| 3.1. Psicología del trabajo y de las organizaciones | 4 |
| 3.2. Proceso de selección y reclutamiento | 6 |
| 3.2.1. Definición de reclutamiento | 7 |
| 3.2.2. Definición de selección | 9 |
| 3.3. Modelos de proceso de selección | 10 |
| 3.3.1. Enfoque tradicional..... | 10 |
| 3.3.2. Gestión por competencias | 11 |
| 3.4. Etapas del proceso de selección | 13 |
| 3.4.1. Definición de perfil y preselección | 13 |
| 3.4.2. Entrevista | 14 |
| 3.4.2.1. Entrevista por competencia | 15 |
| 3.4.3. Evaluación psicológica | 16 |
| 3.4.4. Elaboración del informe psicolaboral | 17 |
| 3.5. Proceso de selección en modalidad virtual | 18 |
| 3.5.1. <i>E-recruitment</i> y el proceso de preselección | 19 |
| 3.5.2. Entrevista virtual | 20 |
| 3.5.3. Evaluación psicológica virtual | 21 |
| 3.6. Perfil administrativo | 22 |
| 4. Metodología | 24 |
| 4.1. Tipo de estudios | 24 |
| 4.2. Participantes | 24 |
| 4.3. Instrumentos..... | 24 |
| 4.4. Procedimiento | 26 |
| 5. Desarrollo | 27 |
| 5.1. Presentación del proceso de selección en modalidad virtual | 27 |
| 5.2. La entrevista individual por competencias en modalidad virtual aplicado a un perfil administrativo | 30 |

| | |
|---|-----------|
| 5.3. Las evaluaciones psicológicas individuales en modalidad virtual aplicado a un perfil administrativo | 33 |
| 5.4. El armado del informe psicolaboral por competencias en modalidad virtual aplicado a un perfil administrativo | 39 |
| 6. Conclusión | 41 |
| 7. Referencias bibliográficas | 46 |

1. Introducción

El presente Trabajo Final Integrador (TFI) se realizó durante la Práctica Profesional efectuada en una Consultora de Recursos Humanos ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La misma está conformada por el director y un equipo de dos psicólogas, quienes realizan las pruebas psicométricas y participan en el proceso de selección. Está especializada en diseñar servicios en base a las necesidades planteadas por las empresas clientes, considerando la cultura y el proyecto estratégico de cada negocio.

Dentro de los servicios que ofrece se encuentran la búsqueda y selección de personal, *assesment center*, evaluaciones psicotécnicas, capacitación, desarrollo gerencial y *coaching* organizacional. Durante la pasantía se presenciaron los procesos de selección tanto individual como grupal, así como también la administración de tests psicométricos. Además, se realizaron actividades relacionadas a la selección y filtrado de currículos para puestos específicos dentro de una empresa que requieran ciertas competencias, supervisiones grupales en relación a los procesos de selección de personal y lectura bibliográfica. Asimismo, se colaboró en el desarrollo y planificación de las actividades tanto de selección de personal como de capacitaciones requeridas por las distintas empresas.

Por otra parte, cabe resaltar que la pasantía se realizó en modalidad virtual, debido al contexto actual de pandemia. Por lo cual puede verse delimitada la practica a aquellas actividades que pudieron realizarse de manera online.

Por último, a partir de lo visto en la práctica surgió el interés en investigar más acerca de la utilización de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC's) en el ámbito laboral de la psicología. Por esta razón, el tema seleccionado está orientado a un proceso de selección por competencias en modalidad virtual para un perfil administrativo, el cual se llevó acabo para una empresa Pyme en tiempos de aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) por la Covid-19. Dentro del actual contexto pandémico es importante la incorporación de las TICS en los procesos de selección y la adaptación del mismo.

2. Objetivo General

Describir el proceso de selección de personal individual por competencias en modalidad virtual aplicado a un perfil administrativo.

2.1.Objetivos Específicos

1. Describir la entrevista individual por competencias en modalidad virtual aplicado a un perfil administrativo.
2. Describir las evaluaciones psicológicas individuales en modalidad virtual aplicado a un perfil administrativo.
3. Describir el armado del informe psicolaboral por competencias en modalidad virtual aplicado a un perfil administrativo.

3. Marco Teórico

3.1.Psicología del trabajo y de las organizaciones

La psicología del trabajo y de las organizaciones es una subárea de la psicología, la cual surgió a mediados del siglo XIX; no obstante, tuvo su auge en la Primera Guerra Mundial. Después de la guerra, los psicólogos se interesaron en este ámbito debido a los resultados obtenidos en la selección de soldados durante la guerra; asimismo, las industrias también empezaron a tomar en serio la psicología y su eficacia en el departamento de personal (Ardila, 1968). Inicialmente esta disciplina incursionó en el ámbito empresarial abarcando principalmente temas como los métodos de selección de personal y métodos de la eficacia del trabajo; estos fueron evaluados mediante tests y trabajos grupales (Forero & Toro, 2004). Sin embargo, posteriormente, esta disciplina sufrió diversos cambios, los cuales se han visto reflejados en múltiples investigaciones y teorías desarrolladas respecto a temáticas variadas, tales como: la motivación y productividad de los empleados; así como también la organización de una corporación, la resolución de conflictos en una organización, entre otros (Schein, 1982). Esta disciplina es una ciencia aplicada, la cual intenta explicar los complejos procesos psicológicos desencadenados en la interdependencia entre el sujeto y el contexto en el que se desarrolla. Por tanto, su campo de conocimiento está relacionado al reconocimiento de las organizaciones formales como sistemas sociales complejos (Filippi, 1998; Schein, 1982).

Siguiendo esta línea del campo de trabajo, una organización surge de la idea de una o más personas, uno de los principales problemas es el proceso de convertir esa idea en un manual de actividades a desarrollar. Si la organización logra con éxito su objetivo de crear demanda de nuevos productos o servicios, entonces puede crecer y establecerse.

Entonces, una organización formal debe ser entendida como la planificación de un conjunto complejo de personas que, a través de actividades programadas, se desarrollan con la finalidad de alcanzar un propósito expreso y colectivo, mediante la repartición de funciones y el establecimiento de rangos en base a la autoridad y responsabilidad; lo que debe diferenciarse de una organización social o informal (Schein, 1982). En la actualidad, las organizaciones formales viven en constante cambio debido a la globalización y avances tecnológicos; motivo por el cual se ven obligados a replantar estrategias para su correcta adaptación a los mismos (Álvarez-Silva, Marin & Baldeon, 2018).

Una organización es un plan de actividades humanas, el cual no entra en vigor hasta después de reclutar personas que asumirán diversos cargos. Por lo tanto, en cualquier organización, el mayor problema humano es cómo reclutar y seleccionar empleados, socializarlos y asignarlos a nuevos puestos para garantizar una mayor eficiencia (Schein, 1982). En referencia a esto, el psicólogo ocupa un lugar dentro de la organización en el área de gestión de recursos humanos y/o área de talento humano, dichas áreas son compartidas de manera interdisciplinaria con otros profesionales tales como: ingenieros, administradores, entre otros. Estas áreas están enfocadas a la búsqueda de nuevos empleados, garantizar el adecuado estado de sus colaboradores y el desarrollo de sus competencias; siendo el psicólogo proveedor de conocimiento y competencias multidisciplinares (Alles, 2012; Álvarez-Silva et al., 2018; Forero & Toro, 2004).

Con respecto a las competencias y conocimientos más valoradas que el psicólogo en este ámbito debe poseer; según investigaciones, están relacionadas a los procesos de selección, uso de técnicas proyectivas y psicométricas, desarrollo de programas de capacitaciones y conocimiento de ofimática básica. Además, es considerado la buena redacción de informes y los diagnósticos realizados en base a las diversas evaluaciones y técnicas psicológicas utilizadas (Castro Solano, 2004).

Según lo anteriormente mencionado, el rol del psicólogo en el ámbito organizacional consta de diversas tareas o funciones. Una de las más frecuentes, es la evaluación de la capacidad de una persona para trabajar; tanto para colaboradores actuales como de futuros empleados, en función al puesto solicitado y la cultura corporativa (Fernández Liporace, Cayssials & Pérez, 2009). Dicha evaluación puede requerirse de manera interna en la organización (área de recursos humanos) o externa (consultoras de recursos humanos). Tiene como objetivo realizar un proceso de selección, reubicación de personal y/o promoción interna, es decir reclutamientos externos o internos de acuerdo sea el caso. (Albajari & Mames, 2005; Alles, 2006). Cabe resaltar que, la realización del proceso de

selección de personal, desde la formación de un psicólogo, brinda aspectos peculiares y distintos de los que pueden brindar cualquier otro profesional en el área (Richino, 2000).

Asimismo, las tareas realizadas por los psicólogos no son únicamente dirigidas a la realización de pruebas y/o entrevistas psicológicas; al contrario, aporta conocimientos en temáticas tales como: comunicación, liderazgo, motivación, trabajo en equipo, entre otros (Albajari & Mames, 2005). Adicionalmente, realiza actividades relacionadas a la formación y capacitación de personal, salud ocupacional, evaluación del clima laboral, coaching y salud emocional (Alles, 2012). En la actualidad, la función principal de los psicólogos organizacionales no es solo ser ejecutores de procesos y/o consultores. Por el contrario, son aliados con características estratégicas de análisis, mejora continua y control, considerando el desarrollo organizacional; ya que el prolongado proceso de globalización condiciona y modifica constantemente los diferentes tipos de trabajo, motivo por el cual, el profesional organizacional intenta reducir la brecha entre el clima y cultura organizacional. Por consiguiente, el rol ejecutado, dentro de la organización, no es fijo; debido a que se va a ir adaptando de acuerdo a las necesidades que la misma requiera. (Álvarez-Silva et al., 2018)

3.2. Proceso de selección y reclutamiento

El proceso de selección y reclutamiento es aquella actividad que tiene como objetivo atraer, evaluar e identificar características personales de un conjunto de candidatos, denominados así ya que cuentan con características y habilidades; las cuales son los requisitos clave para la ejecución efectiva de determinadas tareas profesionales, por tanto, son diferenciados de otros. (Ansorena Cao, 1996). Cuenta con una serie de etapas sucesivas con el fin de optimizar la contratación del personal requerido por la empresa. Este comienza con la necesidad de incorporar a un nuevo colaborador y es formalizado con algún tipo de documento, denominado “solicitud de personal”. Cabe resaltar que, ambos términos (reclutamiento y selección) suelen ser utilizados como sinónimos; aunque, por el contrario, cada término refiere a una etapa distintas, aunque están ampliamente ligados (Alles, 2006; Chaves Paz, 2000).

En la actualidad, tanto el proceso de selección como el de reclutamiento, son considerados como la base y eje del éxito de una organización; ya que, en un mercado globalizado y cambiante, al reclutar e incorporar a los mejores talentos, beneficiará el empoderamiento de la organización y podrá alcanzar la cima del éxito empresarial (Agreda, 2016).

3.2.1. Definición de reclutamiento

El reclutamiento es el proceso mediante el cual se identifican y atraen a potenciales candidatos; de los cuales, uno de ellos será seleccionado y obtendrá una oportunidad laboral. Dicho proceso es anterior al proceso de selección, motivo por el cual es fundamental realizarlo con éxito para obtener como resultado final un buen proceso de selección. Por tanto, tiene como finalidad atraer, de manera selectiva, a los candidatos que cumplen los requisitos mínimos; para ello debe conocer las habilidades, conocimientos y competencias necesarias del puesto requerido (Alles, 2006; Bretones & Rodríguez, 2008). Para que este proceso pueda darse de manera exitosa, es necesario determinar la cantidad suficiente de candidatos requeridos; por lo que, es indispensable un estudio del mercado laboral y conocimiento de las diversas técnicas más efectivas de reclutamiento (Bretones & Rodríguez, 2008). Respecto a las técnicas, que utilizan, existen múltiples, las que pueden agruparse en dos tipos de reclutamiento: las internas y externas; sin embargo, las que se seleccionen dependerá de acuerdo a lo solicitado por la organización. (Alles, 2006; Chaves Paz, 2000).

En el reclutamiento interno, las vacantes son comunicadas a sus actuales empleados. Este proceso suele conocerse como *job posting* o autopostulación; es decir, se realizan traslados y/o promociones dentro de la misma empresa (Alles, 2006; Bretones & Rodríguez, 2008). En este caso, las evaluaciones más comunes están relacionadas a la detección del potencial y habilidades que poseen sus empleados para ocupar cargos con mayor responsabilidad. Asimismo, se sugiere que dichas evaluaciones internas sean realizadas por psicólogos externos a la organización para garantizar la objetividad de esta (Albajari & Mames, 2005). Además, tiene como ventajas el ahorro de tiempo y costos a nivel monetario, por tanto, favorece la economía de la organización. De igual manera, quienes postulan tienen un mayor conocimiento de la empresa, su estructura, su cultura, sus normas y su metodología; lo cual favorece en la inducción y adaptación (Bretones & Rodríguez, 2008). Las organizaciones con estos procesos motivan a sus trabajadores a desempeñar sus labores de la mejor manera, reconoce la fidelidad y el esfuerzo de sus colaboradores; es decir, valoran el talento humano que poseen (Agreda, 2016; Alles, 2006). Sin embargo, es considerada una estrategia eficaz siempre que se cuenten con candidatos potenciales y posean las habilidades indispensables; en caso contrario, se cambiará de estrategia en búsqueda de nuevos empleados por fuera de la organización (Bretones & Rodríguez, 2008).

Por otra parte, el reclutamiento externo tiene como objetivo divulgar una propuesta laboral por fuera de la organización, lo cual, favorece el cambio e innovación en los recursos humanos de una organización. Este tipo de reclutamiento suele utilizarse, luego de una promoción interna, para poder ocupar el puesto del recién ascendido (Bretones & Rodríguez, 2008). A diferencia del reclutamiento interno; requiere más tiempo, tanto en el proceso de selección como en la inducción de personal, y es necesario una inversión económica mayor (Alles, 2006). Este proceso requiere de diversas evaluaciones psicolaborales; por lo que es necesario contar con herramientas confiables para facilitar la inserción y adaptación del nuevo colaborador a la organización (Albajari & Mames, 2005). En la actualidad, las nuevas estrategias realizadas por las organizaciones están enfocadas a los reclutamientos de este tipo (Agreda, 2016).

Existen diversas fuentes de reclutamiento para conseguir candidatos potenciales de acuerdo a lo buscado por la organización. Usualmente, algunas empresas, prefieren recurrir a conocidos, familiares o recomendados; mientras que otras, prefieren utilizar fuentes externas. (García Castro et al., 2016). Dentro de las fuentes externa, los anuncios son una de las opciones más utilizadas, ya que tienen una mayor cobertura publicitaria (Bretones & Rodríguez, 2008). También, se utilizan las bolsas de trabajo de las Universidades y de las Cámaras empresariales; estas búsquedas van a depender de la especialización que requiere el puesto vacante (Chaves Paz, 2000). Otra opción es la cartera de candidatos o base de datos, la cual consta del archivo de anteriores candidatos que realizaron procesos de selección similares y suele ser más económico tanto monetario como en cuestión de tiempo; puesto que se cuenta con el resultado de pruebas anteriores, entrevistas e información relevante (Bretones & Rodríguez, 2008). Igualmente, en la actualidad, existen otras opciones como: las redes sociales, páginas web y otras herramientas tecnológicas (García Castro et al., 2016).

Del mismo modo, existe una metodología llamada *headhunting* o cazadores de talentos, la cual permite seleccionar a jóvenes brillantes para puestos ejecutivos, es decir, sólo se convocan a personas con carreras exitosas. Esta metodología es utilizada normalmente por las consultoras, las cuales cuentan con su parlamento de investigación; quienes poseen los recursos, herramientas y conocimientos necesarios para realizar la búsqueda. (Alles, 2006). Siguiendo con la presente metodología, debido a la globalización, las búsquedas no suelen tener una clara ubicación geográfica; en especial para este nivel de ejecutivo. Los altos ejecutivos suelen ser seleccionados sin tener en cuenta su nacionalidad. Estos ejecutivos son capaces de dar vuelta la compañía y producir

grandes mejoras en los resultados, permite tener un equipo de nacionalidades mixta, poseen conocimientos técnicos pocos comunes y dominan lenguas extranjeras diversas (Agreda, 2016). Sin embargo, estos procesos suelen tener una duración mayor de tiempo y pueden contener peligros más grandes, porque se puede ofrecer posiciones inapropiadas a un candidato, el cual en un futuro pueda fracasar en el puesto (Alles, 2006; Bretones & Rodríguez, 2008).

3.2.2. Definición de selección

La selección es un proceso psicosocial que se lleva a cabo en la organización; tal como indica su nombre, es el proceso mediante el cual se elige a las personas más adecuadas para la realización de un trabajo. Es una actividad de clasificación cuyo objetivo principal es cubrir el puesto vacante; los candidatos pueden ser personas desempleadas o con empleo, estos últimos pueden pertenecer a la empresa que requiere el puesto de trabajo u otra empresa (Alles, 2006; Bretones & Rodríguez, 2008). Hoy en día, las propuestas informáticas y el uso de la inteligencia artificial facilitan y fortalecen este proceso (Agreda, 2016).

Durante la selección, los participantes deben estar correctamente informados sobre el tipo de posición a la cual están postulando y como serán las condiciones de su futura contratación. La claridad en la comunicación es de suma importancia, por consiguiente, se debe informar al candidato acerca de su horario de trabajo, lugar, días libres, viajes, salario, entre otros datos fundamentales (Alles, 2006; López, 2010). Una correcta selección de personal asegura contar con los colaboradores necesarios para una organización en específico y reduce la continua rotación de personal (García Castro et al., 2016).

Los colaboradores esperan que las organizaciones a las cuales pertenecen los traten como seres humanos, le den trabajo y facilidades que cubran sus necesidades básicas. Asimismo, pretenden crecer y aprender y que se les informe acerca de su desempeño al realizar sus laborales. La organización, por su parte, tiene expectativas más implícitas y sutiles, como que el empleado de una buena imagen a la organización, que sea leal, que todo lo que haga sea por el bien de la empresa, es decir que esté motivado para sacrificarse por la organización (Alles, 2006). Para esto es importante que se establezca el contrato psicológico, el cual va a cambiar con el tiempo a medida que cambien las necesidades de la organización y las del individuo (Schein, 1982); de esto radica la importancia de la selección de personal.

3.3. Modelos de procesos de selección

El proceso de selección puede ser entendido de dos maneras complementarias entre sí. Una de ellas está relacionada a cubrir el puesto de trabajo, en la cual se describe y analiza dicho puesto. Por otra parte, la segunda variable está basada al perfil del candidato diseñado por la empresa, el cual se obtiene a través de técnicas de selección (Chiavenato, 2009).

Existen una infinita variedad de técnicas e instrumentos utilizadas en los procesos de selección tales como: hojas de postulación, currículum, historial laboral, la entrevista, evaluaciones de habilidades, cuestionarios de personalidad, simulaciones, trabajos en grupos, referencias, entre otras. Dependiendo de las herramientas utilizadas, por el encargado del proceso, se pueden diferenciar el tipo de modelo o enfoque usado por cada organización. Se pueden distinguir dos tipos de modelos o enfoques del proceso de selección: el enfoque tradicional y la gestión por competencias (Alles, 2009; Salgado & Moscoso, 2008).

3.3.1. Enfoque tradicional

El enfoque tradicional está basado en el concepto de mercado económico y laboral, el cual se caracteriza por una alta estabilidad productiva. Este modelo supone que los empleados realizarán las mismas tareas año tras año. Por lo tanto, si una empresa quiere tener empleados altamente productivos, debe asegurarse de que sus procesos de selección determinen si los empleados poseen los conocimientos o características específicas para un puesto determinado y que puedan poner en práctica de inmediato para alcanzar esta meta de la organización (Salgado & Moscoso, 2008).

Anteriormente, las empresas tradicionales tenían puestos de trabajos predecibles y estos se centraban en características específicas de una persona para que pueda realizar dicha tarea. Estos trabajos, la mayoría del tiempo, eran ejecutados individualmente. Sin embargo, debido a la globalización y el avance tecnológico entró en crisis este tipo de modelo ya que no aprovechó el potencial de sus trabajadores y se centró en la productividad. De esto último, surge un dilema con la eficacia y efectividad debido a que, con el paso de los años, las tareas que se realizan ya no son obvias (Echeverría, 2000).

Las organizaciones que utiliza el modelo tradicional realizan el proceso de selección con métodos que sean más o menos adecuados para su entorno económico donde se desarrollan. Estos métodos están centrados a las lecturas del currículum vitae, la entrevista y las referencias. A esto puede añadirse la utilización de tests y exámenes

profesionales (Alles, 2009; Salgado & Moscoso, 2008). Las evaluaciones psicológicas realizadas desde este enfoque suelen realizarse por psicólogos profesionales, los cuales utilizan tests y están focalizados únicamente al cargo por ocupar. Por lo que se basa en los constructos psicológicos y se enfoca a las características de personalidad (Alles, 2006). Asimismo, estas evaluaciones psicológicas se centran en evaluar conocimientos, habilidades y elementos de personalidad; para lo cual se utilizan pruebas psicométricas y/o proyectivas. Por otra parte, también pueden surgir entrevistas focalizadas en conocer al candidato y contrarrestar su currículum vitae; tiene como técnica una hoja de evaluación que se centra en la descripción del puesto y la descripción de su trayectoria profesional (Ansorena Cao, 1996).

Con respecto a la contratación, la toma de decisión reside en si la persona a seleccionar posee buenos conocimientos y elevada experiencia en el puesto que va a desarrollar seguidamente (Salgado & Moscoso, 2008). En otros términos, se selecciona al personal en base a su rendimiento, el cual puede ser superior o promedio (Arancibia & Díaz, 2002).

3.3.2. Gestión por competencias

Tras la crisis del enfoque tradicional, aparece el modelo de gestión por competencias como nueva alternativa para ser implementada a las organizaciones. Para comprender este modelo, primero se debe entender y diferenciar los conceptos de conocimiento, habilidad, capacidad, destreza y competencias (Lora, Castilla & Góez, 2020).

El conocimiento es conjunto de saberes organizados sobre un tema en específico, materia o disciplina (Alles, 2009). Las capacidades, en cambio, son las habilidades cognitivas, es decir las que posibilitan actuar e interactuar en determinadas situaciones en base a los saberes que posee. Es decir, es entendida como el saber hacer. Las habilidades, a diferencia de la capacidad, es la posibilidad de incorporar la práctica, como una evolución esperable y positiva en base al *background* del individuo. Por otra parte, la destreza está relacionada a la habilidad motriz que se posee, se destaca lo físico y el desarrollo de los sentidos. (Albajari & Mames, 2005).

Finalmente, una competencia, puede ser definida como una capacidad, pero también está vinculada a las habilidades, conocimientos y destrezas de una persona. Por tanto, es un comportamiento observable en distintos niveles de saber y su desempeño en el ámbito social y laboral (Albajari & Mames, 2005; Chávez, 2012). Es decir, es la planificación general de conductas que algunas personas comprenden mejor que otras, lo que las hace

efectivas en una situación determinada. Estas se basan en la experiencia, y se obtienen de acuerdo a sus aptitudes y rasgos de personalidad (Levy-Leboyer, 1997).

Entonces, una competencia laboral, se entiende como aquellas características de personalidad, acontecidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso y productivo en un puesto de trabajo. (Alles, 2009; Montoya, Portilla & Trujillo, 2005). A diferencia de la inteligencia, las competencias pueden predecir el desempeño en sus puestos de trabajo (McClelland, 1973). Estas competencias tienen como fin satisfacer las necesidades de la organización y se ven reflejadas en situaciones laborales que requieren cierto grado de responsabilidad y toma de decisiones (Mulder, 2007). La definición de las competencias, así como sus grados, se encuentran en el diccionario o catálogo de competencias (Alles, 2006). De acuerdo con el autor que se seleccione, estas competencias van a variar en su tipología o clasificación (Gil Flores, 2007). Por lo general, las competencias pueden ser clasificadas en tres tipos: técnicas, bases y transversales. Las técnicas son las propias del puesto de trabajo específico; las bases son aquellas actitudes, habilidades y conocimientos que permiten al candidato a desarrollarse de manera adecuada en el puesto de trabajo designado; y las transversales son aquellas que con relación a la experiencia profesional que el candidato ha desarrollado (Lora et al., 2020).

Por consiguiente, el enfoque de gestión por competencias es un modelo conciso, confiable y eficaz para predecir el éxito de las personas en el puesto. Su aplicación, garantiza y facilita el éxito del proceso de reclutamiento, selección e inducción; teniendo como resultado la reducción de rotación en los puestos de trabajo (Lora et al., 2020). Con el transcurso de los años, diversas empresas se han interesado en instaurar este modelo en sus organizaciones; tanto para la evaluación de sus candidatos como para el desarrollo de su personal en función a sus competencias. Algunas de las evaluaciones implementadas son: El *software* de evaluación S.O.S.I.A., el método de *assessment center*, test *Monster*, evaluación 360, entre otras (Escobar, 2005). Las evaluaciones anteriormente mencionadas se enfocan en un parámetro teniendo en cuenta las aptitudes, habilidades y rasgos de personalidad de los evaluados; ya que las competencias, según diversas teorías, constituyen un saber formado desde la experiencia de la persona (Sánchez, 2006). Asimismo, estas competencias no sólo son evaluadas a sus trabajadores o supervisores, sino también a la misma organización (Gil Flores, 2007). Por esta razón, la función de estas empresas es saber distinguir las diversas competencias requeridas para una tarea en

específico y saber potenciar las mismas en sus empleados (Arancibia & Díaz, 2002; Chávez, 2012).

3.4.Etapas del proceso de selección

El proceso de selección consta de cuatro fases fundamentalmente: planificación, reclutamiento, selección y control (Agreda, 2016). Sin embargo, de esta surgen diversas etapas tales como: el análisis de la necesidad, la definición del perfil, la preselección, la entrevista, la evaluación psicológica, la elaboración del ranking, el informe laboral y la presentación final de candidatos adecuados. Aunque, en algunos casos, el proceso de selección finaliza en la inducción (Alles, 2006; López, 2010; Richino, 2000).

Dada la diversidad de etapas o pasos utilizados; el selector, en base a sus capacidades o competencias, tendrá la responsabilidad de seleccionar aquellas que le resulten más efectivas. Por otra parte, en algunos casos; a mayor cantidad de pasos, el resultado de los postulantes a seleccionar es más seguro (López, 2010).

3.4.1. Definición de perfil y preselección

Para el inicio del proceso, existe una necesidad de cubrir una posición y decisión de efectuarlo. Una vez que se ha definido, el proceso de selección comienza con la recolección de información necesaria para su realización, esto se denomina definición del perfil (Alles, 2006). El perfil es armado en base a la información brindada acerca de las tareas que debe efectuar y lo que se espera del candidato. Es decir, debe enfocarse en los problemas a resolver, las tareas a realizar, rol a cubrir, la posición dentro de la organización y la cultura organizacional (Alles, 2006; Richino, 2000). Desde el enfoque de gestión por competencias, es de gran importancia definir las competencias y el nivel del grado que debe poseer el postulante para el armado de la entrevista y batería psicológica que se utilizará durante el proceso de selección (Alles, 2006). Cabe resaltar que, los puestos de trabajo difieren dependiendo de las organizaciones, por tanto, la definición de perfil debe realizarse con la participación del área de Recursos Humanos o de quien realice el proceso y un colaborador del área que solicita la búsqueda (Chaves Paz, 2000).

Una vez recibidos los currículos provenientes del proceso de reclutamiento; se inicia con el proceso de preselección (Richino, 2000). Este comprende desde la primera lectura del currículum hasta las primeras entrevistas o aplicación de exámenes previos. El objetivo de esta etapa es dejar fuera a todo aquel candidato que no cuente con el perfil requerido (Alles, 2006). Con respecto a la primera lectura del currículum, debe centrarse

en la revisión de aspectos estructurales (edad, sexo, estudios), aspectos funcionales (historial laboral, continuidad, rotación) y aspectos formales (redacción, claridad y concisión). De acuerdo con lo observado y los requisitos excluyentes presentados, se tendrán tres grupos de candidatos: los que cumplen con las condiciones, los que no cumplen y los candidatos que se está en duda (Alles, 2006, Chaves Paz, 2000). En la actualidad, existen propuestas para facilitar la búsqueda y filtro de los candidatos acorde a perfiles requeridos; asegurando la temporalidad y correcto desempeño del mismo (Lora et al., 2020).

Luego de realizarse los filtros, los candidatos que cumplen con los requisitos excluyentes pueden ser evaluados previamente mediante exámenes de conocimientos, exámenes por Internet, cuestionario de preentrevistas y/o preentrevistas. Esta última, puede realizarse mediante una llamada telefónica o mediante medios electrónicos; suelen ser breves y se centran en aspectos personales, confirmar la experiencia laboral, conocer las pretensiones salariales y la disponibilidad para continuar con el proceso, así como también comentar un poco más acerca de la empresa y el puesto de trabajo solicitado (García Castro et al., 2016; Grados, 2013). Además, se analiza la compatibilidad de cada personalidad con la de quien será su jefe inmediato o con quien compartirá tareas. Se sugiere que, en esta etapa, sean dos profesionales quienes decidan que candidatos serán los que continúen con el proceso (Alles, 2006; Chaves Paz, 2000).

3.4.2. Entrevista

La entrevista es conceptualizada como un encuentro realizado de manera bipersonal (entrevistador y entrevistado), en relación a los roles que ocupan en el espacio determinado. Esta herramienta facilita la recolección de datos importantes y con mayor amplitud que cualquier otra técnica de evaluación; asimismo, puede tener una pluralidad de usos, los cuales dependen del objetivo con el que se emplee. Cabe resaltar, que con una entrevista psicológica no es posible llegar a un psicodiagnóstico, sino que requiere ser complementada con otras técnicas psicométricas, proyectivas y lúdicas (Albajari, 1996; Nahoum, 1961).

En el ámbito laboral, la entrevista psicológica tiene como principal finalidad conocer al candidato y evaluar sus cualidades, capacidades e intereses para poder adherirse a un puesto de trabajo determinado (Albajari, 1996); por tanto, solo llegan a esta instancia los que poseen los requisitos básicos (Alles, 2006). Las entrevistas realizarse de manera presencial u online, individual o grupal, según sea la preferencia del selector (Sardi &

Trolio, 2020). A su vez, pueden ser abiertas, semidirigidas o estructuradas. (Alonso, Moscoso & Cuadrado, 2015).

3.4.2.1. Entrevista por competencias

La entrevista por competencias se utiliza para detectar cuales son las personas que, cumplen con el perfil, poseen las competencias requeridas y otras características personales para alcanzar un desempeño exitoso. Si bien las competencias son lo más difícil de evaluar, estas se evaluarán a lo largo de la etapa de selección (Alles, 2006). En los últimos años, ha predominado el uso de este tipo de entrevista (Alonso et al., 2015); la cual, surge con la incorporación de preguntas para evaluar las competencias dominantes. Se pregunta por las competencias requeridas y se detectan aquellas competencias adicionales que presenta el candidato. Tiene la ventaja de ser muy sencilla en su administración y puede ser utilizada por cualquier persona, no necesariamente un consultor o alguien con experiencia en recursos humanos. (Alles, 2006; Grados, 2013; Lotito, 2015).

Existen diversas metodologías para realizar una entrevista por competencias; una de las más utilizadas es la estructura estrella o estructura STAR. Esta metodología evalúa las competencias mediante una serie de preguntas relacionadas una situación determinada; donde se pide al sujeto que se relate cuál fue la tarea indicada, las acciones llevo a cabo y los resultados de esas acciones. Para ello, se utilizan preguntas tales como: ¿dónde? ¿con quién? ¿cuándo? ¿cómo?; tiene como propósito profundizar en el relato y definir si el candidato cuenta con las competencias necesarias para cubrir el puesto. Suele iniciarse con una pregunta abierta sobre su experiencia laboral para que el evaluador tenga una idea sobre sus conocimientos básicos, y, en base a ello formular las preguntas situacionales más centradas a las competencias. Las competencias frecuentemente evaluadas son: el trabajo en equipo, orientación a resultados, planificación, resolución de problemas, comunicación, adaptabilidad y proactividad. Este método es considerado efectivo puesto a que estimula la memoria del candidato y pueda expresar su experiencia mediante hechos (Alles, 2006).

Si bien, las entrevistas por competencias son distintas a las tradicionales; hoy en día, se propone utilizar estos mismos métodos a través del uso de dispositivos tecnológicos ya que, según estudios, son más económicos y se adaptan a las innovaciones (Sardi & Trolio, 2020).

3.4.3. Evaluación Psicológica

En un proceso de selección, existen diversas instancias para evaluar las habilidades, capacidades y conocimientos. Por consiguiente, se cuenta con un listado de técnicas; de las cuales se seleccionan una cantidad determinada para el armado de una batería psicológica. Estas pueden ser aplicadas de manera individual o grupal; el selector encargado debe tener en cuenta el tiempo, el lugar y el día en el cual serán aplicadas. Se recomienda que sean aplicadas en un lugar tranquilo, con buena iluminación y amplio; este último es prioridad siempre y cuando se les aplique a varios candidatos, ya que debe existir una distancia adecuada entre cada candidato. Asimismo, el selector debe contar con el material necesario antes de su aplicación, tales como: Hojas, pruebas, hoja de respuestas, lápices, lapiceros, entre otros (Bretones & Rodríguez, 2008).

Las pruebas psicológicas ejecutadas en el ámbito laboral (pruebas psicolaborales) son técnicas de evaluación que pueden sopesar de manera precisa y objetiva las diversas condiciones del evaluado; tomando en cuenta aspectos cognitivos, rasgos o características de personalidad, destrezas, niveles de estrés, modalidades interrelacionales, motivación, entre otros. La evaluación psicolaboral tiene en cuenta este tipo de herramientas y es comúnmente conocida como estudio psicotécnico (Pérez Jáuregui et al., 2012). Frecuentemente, los tests psicométricos y los proyectivos son utilizados como parte de la evaluación o batería psicolaboral (Lotito, 2015). Los tests psicométricos facilitan los resultados cuantitativos evaluados de un comportamiento en un dominio específico, por lo que requieren de estándares de validez y confiabilidad; suelen tener respuestas preestablecidas y se basan en diversas teorías. En cambio, los tests proyectivos facilitan los resultados cualitativos, son poco estructurados y tiene una amplia gama de posibles respuestas; la evaluación es holística y todas estas pruebas se basan en el modelo psicoanalítico. Por tanto, es recomendable, que se usen de manera conjunta ambas vertientes (Fernández Liporace et al, 2009).

Con respecto a las pruebas psicométrica, son utilizadas para evaluar el área cognitiva y características o rasgos de personalidad; las comúnmente utilizadas, son: el Test de Aptitudes Diferenciales (DAT), Test de Domino, Test de Raven, el Inventario de Estilos de Personalidad de Millon (MIPS), Cuestionario Big Five y de Motivación para Liderar (POTENLID). Por otra parte, las pruebas proyectivas se dividen en dimensiones; la más empleadas son los tests de láminas, tests gráficos y los tests verbales. En algunas ocasiones se suelen utilizar tests psicomotrices tales como: Test Gestáltico Visomotor de Bender (Lotito, 2015; Pérez Jáuregui et al., 2012). Es de importancia mencionar que no

todas son utilizadas con la misma frecuencia, sin embargo, estas herramientas serán utilizadas cuando se requieran y se considere necesario (Albajari & Mames, 2005). En algunos casos específicos, el uso de cada prueba dependerá del objetivo deseado; es decir, se considera el tipo de habilidades, capacidades o rasgos de personalidad requeridos para el puesto (Lotito, 2015). Asimismo, el uso de estos instrumentos en el proceso de selección permite acceder a ciertas aproximaciones; sin embargo, debe ser complementado con diversas evaluaciones realizadas a lo largo del proceso (Agreda, 2016).

Culminada la etapa de evaluación psicológica, el selector realizará una evaluación de cada candidato para presentar a los finalistas; a este proceso se le llama la elaboración del ranking, donde se definen quienes se ajustan y en qué grado al perfil solicitado (Richino, 2000).

3.4.4. Informe laboral

La elaboración del informe psicolaboral es el resultado de la integración personal y la producción cuidadosa de datos obtenidos a través de diversas técnicas de aplicación. Se trata de una comunicación escrita, científica y confidencial realizada por psicólogos profesionales sobre los resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico psicológico y/o intervenciones psicológicas individuales o grupales (Pérez Jáuregui et al., 2012). Un informe psicolaboral no solo proporciona información interesante sobre el proceso de selección, sino que también aporta datos para el proceso de integración e inducción del candidato; esta información debe complementarse con entrevistas realizadas por el jefe inmediato o representante del área (Bretones & Rodríguez, 2008). Este informe debe analizarse de acuerdo con los requisitos del puesto; el bajo grado de observación y evaluación de ciertos aspectos puede no ser necesario para el puesto en cuestión (Alles, 2006). Cabe resaltar que, este documento ayudará, a quien se dirige el documento, a tomar una decisión sobre aquel candidato que más se adapte a los requerimientos de la solicitud del puesto (Lotito, 2015)

Esta elaboración debe ser concisa, clara y breve. Se centra en los motivos por los que fue solicitado y se adapta a la particularidad del contexto en el que se desarrolla. Es redactado de manera formal, impersonal, con un adecuado vocabulario y debe excluir los juicios de valor. Es fundamental que este escrito cuente con una síntesis de las áreas o dominios evaluados. Asimismo, se debe tener en cuenta las consideraciones éticas. Por esta razón, debe contarse con una solicitud consentimiento informado; el mismo asegura

la confidencialidad, secreto profesional y protección de documentos (Boso, 2012). Desde el aspecto estructural, debe contar con las siguientes dimensiones: encabezamiento formal, fase observacional – comportamiento manifiesto, fase descriptiva y analítica – contenido del informe y; conclusiones y sugerencias o recomendaciones (Pérez Jáuregui et al., 2012).

Finalmente, se realiza la presentación de los candidatos finalistas. La cual consta la presentación del currículum y el informe psicolaboral de cada uno de ellos (Richino, 2000). En algunas ocasiones, se adjunta también la confirmación de las referencias laborales presentadas por el candidato (Chaves Paz, 2000).

3.5. Proceso de selección en modalidad virtual

Con el crecimiento de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se ha agilizado el proceso de reclutamiento y selección, emergiendo como un método más ventajoso y eficiente que el tradicional; ya que, el avance de la tecnología facilita los procedimientos y las operaciones de una organización. Por ende, existen empresas han empleado diversas herramientas tecnológicas en sus procesos de selección (Khan, Awang & Ghouri, 2013). Empezando por la recepción de CVs mediante las diversas plataformas digitales (correo electrónico, bolsas de empleo electrónicas, foros, etc.), seguido por la selección que puede realizarse mediante software especializados; y finalmente concluyendo con la contratación e inducción del personal, la cuales pueden realizarse mediante videos multimediales y/o *e-learning* (Riascos & Aguilera, 2011).

Es de importancia resaltar que, a partir del confinamiento social surgido en el año 2020 debido a la covid-19, la mayoría de las organizaciones fueron obligadas a paralizar sus actividades total o parcialmente; estas últimas realizaron el trabajo de manera remota. Esto último conllevó a situaciones de estrés y ansiedad, debido a la incertidumbre de la pérdida de empleo y por tanto la búsqueda e ingreso a uno nuevo; por lo que las áreas encargadas han priorizado y preservado la salud mental de sus colaboradores (Briones-Jácome, 2020). Los procesos de selección y contratación también son realizados de manera remota; es decir, son realizados con ayuda de herramientas digitales y las nuevas tecnologías. En esta nueva normalidad, se presta más atención a la motivación, la devoción por el trabajo y el compromiso por el trabajo de los candidatos. Gestionar sus emociones en tiempos de crisis, incluida su capacidad de adaptación a modelos de trabajo flexibles y remotos; son aspectos evaluados y considerados para su contratación (Sánchez Montero, 2021).

3.5.1. E-recruitment y el proceso de preselección

Como alternativa del método tradicional de reclutamiento nace el e-recruitment, el cual es el sistema principal de atracción de nuevos talentos a las organizaciones; es un canal intermedio entre el ofertante y el demandante de empleo (González, 2005). El e-recruitment inicia con la publicación de la búsqueda en la página web de la organización o en un portal de reclutamiento, permitiendo a los solicitantes enviar sus currículos a través de formularios o mediante el correo electrónico, por tanto, se agiliza las tareas y mejora el proceso (Khan et al., 2013). A lo largo de los años, se han creado diversos portales que facilitan la tarea de carga de currículum vitae y preselección de candidatos (González, 2005).

Asimismo, debido a los requerimientos de un mayor nivel de conocimientos y habilidades, los profesionales encargados del área de recursos humanos y/o reclutadores necesitan utilizar herramientas innovadoras y profesionales, las cuales permitan identificar los talentos esperados para las organizaciones solicitantes. En consecuencia, se ha implementado el uso de las redes sociales como herramienta para los procesos de selección y reclutamiento de personal (García Castro et al., 2016). Por ejemplo, en los últimos años, diversas empresas han optado por el reclutamiento 3.0, el cual consta de la utilización de diversas redes sociales multiplataformas de Internet compatibles o accesibles desde diferentes plataformas digitales (Google+, Twitter, Facebook, Hi5, LinkedIn, Tuenti, Xing, Dejaboo, etc.); con el fin de buscar candidatos para sus procesos de selección y reclutamiento. Este tipo de reclutamiento no espera que los candidatos envíen sus solicitudes; sino, por el contrario, va en búsqueda de candidatos que encuadren con el puesto de trabajo y la cultura organizacional (Mukiur, 2016).

Por otra parte, desde hace algunos años, diversas organizaciones han empleado múltiples herramientas digitales para su proceso de preselección de candidatos (Khan et al., 2013). En un primer acercamiento al candidato, utilizan el sistema de respuesta de voz interactiva (IVR) para examinar a los candidatos mediante una llamada telefónica; esta herramienta permite la interacción a través de grabaciones de voz y el reconocimiento de respuestas simples. Luego se procede a realizar entrevistas asistidas por ordenador y/o pruebas de conocimiento adaptados a la modalidad online; lo cual determinará a los candidatos preseleccionados (Chapman & Webstes, 2003).

3.5.1. Entrevista virtual

El avance de la tecnología de la comunicación y la globalización del mercado laboral ha permitido la adaptación de las entrevistas de selección (Blasco, 2004). Hoy en día, existen dos métodos para llevarse a cabo; a través de videoconferencias o mediante entrevistas digitalizadas asincrónicas. Ambos modos de entrevistas suelen ser más factibles para contactarse con los solicitantes de zonas más alejadas, de manera económica, y también favorece la ampliación del grupo de solicitantes ya que puede realizarse con candidatos de procedencia extranjera (Agreda, 2016; Chapman & Rowe, 2002). La entrevista digitalizada asincrónica, consiste en grabaciones de video de los postulantes respondiendo las preguntas que reciben a través de texto, audio o vídeo en una plataforma en línea; una vez culminada la grabación, el video será enviado al evaluador para que pueda verlo y calificarlo en cualquier momento (Brenner, Otner & Fay, 2016). Sin embargo, si bien es una alternativa novedosa, este método suele ser contraproducente en aspectos afectivos, interpersonales y relacionados a la privacidad; por tanto, aún requiere de modificaciones (Langer, König & Krause, 2017).

Con respecto al uso de videoconferencias, el software más utilizado para realizarse, según investigaciones, suele ser Skype; sin embargo, existen otras plataformas como: Hangouts, Zoom, Meet (Google), Teams Platform (Microsoft) y G Suite (Google). Aunque, algunos reclutadores implementan el uso de videollamadas por Whatsapp (Sardi & Trolio, 2020). Este tipo de entrevistas suelen ser de corta duración y de tipo conductual estructurada o entrevista por competencia; ya que algunos estudios demostraron que, para obtener una buena entrevista en modalidad virtual, el uso de entrevistas dirigidas disminuye la presencia de ansiedad en los candidatos, y, por consiguiente, se sientan más cómodos en el desarrollo de esta. Por tanto, las preguntas realizadas serán similares a las usualmente utilizadas por las organizaciones, pero implementando el uso de herramientas digitales; es decir, la metodología y estructura utilizada va a depender del selector y la organización que la realice (Chapman & Rowe, 2001; Sardi & Trolio, 2020). A pesar de su similitud con las entrevistas presenciales (cara a cara), existen algunas desventajas en su uso. La principal limitación radica en la conectividad y el uso de Internet; puesto que, las imágenes pueden ser muy pequeñas y distorsionadas, el movimiento es discontinuo, la calidad del sonido se pierde y frecuentemente se queda paralizado todo (Blasco, 2004). Siguiendo este lineamiento, capacidad de observación del reclutador respecto al comportamiento no verbal del candidato se ve condicionado. A eso se adiciona que, el candidato suele mostrarse desde la altura del pecho hacia arriba; por lo que, lo observado

se basa de acuerdo con lo enfocado por la cámara (Chapman & Rowe, 2001). Por otra parte, cabe resaltar que, este tipo de entrevistas dan mejor resultados en perfiles IT, junior y senior en diferentes profesiones o cargos ejecutivos; por el contrario, resulta más dificultoso realizarse en perfiles comerciales y operativos, ya que estos perfiles suelen ser evaluados de manera grupal mediante *role-play*, *assessment center* o evaluaciones de destreza física (Sardi & Trolio, 2020).

3.5.2. Evaluación psicológica virtual

Para el uso de evaluaciones psicológicas en modalidad virtual, se han adaptado diversas pruebas para ser utilizadas mediante softwares o herramientas digitales en Internet. Los candidatos ingresan a estos aplicativos mediante sus dispositivos digitales (computadora, tablets o celulares) y registran su respuesta; una vez culminada la prueba, el software puntúa y genera los informes de las pruebas registradas para enviarlas al selector encargado. Por tanto, permite realizar, en menos tiempo, un diagnóstico con mayor precisión y claridad en diferencia al realizado manualmente (Bacca et al., 2015; Naglieri et al., 2004). Asimismo, las pruebas adaptadas al uso de herramientas digitales le permiten conocer con más certeza otros datos, tales como la latencia de tiempo entre respuesta (Blasco, 2004). Por otra parte, las pruebas que son accesibles mediante Internet; solo requieren, para su resolución, tener un correo electrónico y firmar el consentimiento informado. Estos sistemas ayudan a que los candidatos respondan todas las preguntas, ya que no permite guardar los datos hasta que todo esté completado (Morales, Escoto, García, Molinar & Hidalgo, 2012). De igual importancia, estudios muestran que tanto los instrumentos electrónicos como en papel pueden proporcionar resultados igualmente confiables y válidos. Incluso, la aplicación electrónica evita la pérdida de datos, lo que es una situación muy favorable en la investigación (Calleja, Candelario Mosco, Rosas Medina, & Souza Colin, 2020). Sin embargo, uno de sus principales riesgos es la veracidad de la confidencialidad y privacidad de datos; ya que estos datos son cargados a una plataforma digital donde están expuesto a peligros como: ataques de virus, *malware*, *hacker*, etc. Por otra parte, el cambio de las condiciones de la prueba puede afectar los resultados en el informe final. Del mismo modo, no es fácil la aplicación y adaptación de todas las pruebas debido al *copyright* existente en cada una de ellas (Elousa, 2021).

Siguiendo este lineamiento, se realizaron las adaptaciones de las pruebas más utilizadas y clásicas (Blasco, 2004); por tanto, en la actualidad, las pruebas psicométricas para la aplicación remota aún son limitadas. (Calleja et al., 2020). Respecto a las pruebas

proyectivas, si bien no existe una adaptación remota, debido al contexto de pandemia por la covid-19 es aplicada de manera online, mediante videoconferencias, imitando o al menos aproximarse a los protocolos estandarizados a los procedimientos de administración presentados en los manuales de las pruebas. Sin embargo, en el caso de las proyectivas verbales pueden existir problemáticas en la calidad de los datos recogidos ya que este tipo de pruebas se basan principalmente en la audición y el habla. De igual manera calidad de las imágenes (borrosidad, sombras, etc.) es un factor importante a tener en cuenta para el uso potencial de cualquier elemento visual, ya que tiene una mayor probabilidad de afectar negativamente a los resultados; motivo por el cual, se debe pensar en cada tarea administrada y decidir en qué medida la calidad de los datos puede verse afectada por el formato de administración alternativo (American Psychological Association, 2020).

Entonces, la aplicación remota de pruebas, tanto psicométricas como proyectivas, requieren que los candidatos y selectores cuenten con la disponibilidad y acceso a los recursos tecnológicos (equipamiento y conectividad) que permita una estabilidad en la conexión para el desarrollo de la evaluación (Elousa, 2021). Por tanto, presentan como desventaja la desigualdad de oportunidades; puesto que, no todas las personas que están en búsqueda de un empleo poseen las mismas oportunidades de adquisición y de conocimiento de las diversas herramientas y dispositivos tecnológicos (American Psychological Association, 2020; Blasco, 2004).

3.6. Perfil administrativo

La tarea del departamento administrativo es explicar las metas propuestas por la organización y transformarlas en acciones organizacionales a través de planes. Organizar, orientar y controlar todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización con el fin de lograr este objetivo de la manera más adecuada y asegurar la competitividad en un mundo muy comercial. De modo que, la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr las metas organizacionales (Chiavenato, 2007). Esta área está dirigida por la gerencia o dirección administrativa, dependiendo del organigrama de la empresa. Por lo general, está encargada de la contabilidad y la administración de recursos humanos; así como también está relacionada con el departamento de cobranzas, compras, finanzas, entre otros (Grados, 2013).

Tradicionalmente, la formación de los profesionales, que se desempeñan en esta área, se basa en dos métodos principales: uno se centra en el contenido del trabajo administrativo y su contenido completo (finanzas, marketing, producción, recursos humanos, etc.), y el otro se centra en la gestión como un proceso de proceso; métodos de trabajo en planificación, organización, integración, orientación y control, así como las conductas y habilidades necesarias para un adecuado desempeño administrativo (Chiavenato, 2004; Robbins & Coulter, 2005).

Independientemente del tamaño o nivel de la organización, los administradores son figuras esenciales e importantes para ellos. En una organización, el administrador puede ser presidente o director, gerente o supervisor, según el cargo que ocupe. Sin embargo, esta área también está conformada por administrativos que conforman la base inferior del organigrama. En este último caso, tienen la función de gestionar la ejecución y finalización de tareas y actividades diarias; debe tener una visión operativa. Tiene como responsabilidad la supervisión de primera línea porque está directamente relacionada con la ejecución y operación de otros empleados (Chiavenato, 2002).

Por consiguiente, los candidatos que postulan en esta área deben cumplir con un perfil laboral que incluya las habilidades para planificar acciones para identificar y corregir rápidamente problemas específicos que afectan a la organización. En este sentido, según investigaciones, los profesionales administrativos suelen cumplir lo mencionado (Richart Varela, Álvarez-Flores & Martínez-Rodríguez, 2019). De igual forma, debe contar con habilidades técnicas; es decir, poseer el conocimiento necesario para poder desarrollarse en el área. Estos conocimientos pueden ser de ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura. Asimismo, debe contar con habilidades personales; tales como, el buen trato y comunicación con lo demás empleados y la capacidad de realizar el trabajo tanto de manera individual como grupal. En el caso de los gerentes administrativos, deben saber persuadir a sus trabajadores, motivarlos, liderar, infundir entusiasmo y confianza. Siguiendo con los aspectos requeridos por los gerentes administrativos, estos también deben contar con habilidades conceptuales; dicho de otra manera, deben pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Los profesionales que se desempeñan en dicha área están en constante capacitación y actualización, debido a que sus funciones pueden ser variadas y van a depender del organigrama y organización de la empresa (Robbins & Coulter, 2005).

Además, desde el modelo de gestión por competencia, los candidatos o colaboradores administrativos deben ser innovadores; dicha competencia es, sin dudas, la más

importante ya que son agentes del cambio (Chiavenato, 2007). Respecto a las competencias específicas, comúnmente solicitadas para esta área, suelen considerarse la tolerancia a la presión de trabajo, calidad de trabajo, productividad, trabajo en equipo, negociación, liderazgo, toma de decisiones y solución de problemas (Alles, 2012; Cabeza, Castrillón & Lombana, 2017).

4. Metodología

4.1. Tipo de estudio

Estudio descriptivo.

4.2. Participantes

Para llevar a cabo el trabajo, se contó con la participación de dos candidatas seleccionadas; fueron evaluadas por competencias durante el proceso de selección para cubrir el puesto de empleado administrativo contable requeridos por una empresa pyme. En la búsqueda de candidatos preseleccionados, ambos géneros fueron tomados en cuenta y las edades estuvieron comprendidas entre los 24 y 48 años; fue requisito excluyente que el postulante resida en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y que cuente con al menos un año de experiencia.

Además, participó el coordinador y dueño de la consultora, especializado en psicología laboral y coaching organizacional, quien desempeñó el rol de entrevistar a los candidatos preseleccionados y realizar las entrevistas por competencias a las candidatas seleccionadas.

También se contó con la participación de dos psicólogas, ambas especializadas en psicología laboral y las cuales prestan sus servicios de manera free lance a la consultora hace 5 años aproximadamente. Dichas psicólogas realizaron las evaluaciones psicológicas a las candidatas seleccionadas.

4.3. Instrumentos

- Entrevista con el director de la consultora. Se llevó a cabo una entrevista de manera online a través de la plataforma Meet, con el director de la consultora, con el fin de conocer cómo se realiza el proceso de selección en modalidad virtual y los perfiles requeridos por las empresas para ocupar un puesto en el área administrativa.
- Observación no participante en modalidad virtual. Se realizó un registro acerca de la forma en la que se llevó el proceso de selección en base a las

observaciones realizadas en las actividades participadas (entrevistas, psicotécnicos, entre otras).

- Registro de observación no participante de la entrevista basada en competencias para los candidatos. Se llevaron a cabo entrevistas individuales en modalidad virtual con cada selector, donde se recolectaron datos personales, estudios, experiencia laboral, entre otros. Asimismo, se evaluó el perfil por competencias con el fin de identificar las competencias requeridas para el cargo administrativo de la corporación.
- Test de la Persona Bajo la Lluvia. Es una prueba proyectiva gráfica creada por Fay en 1924; adaptada, para su uso en Argentina, por Querol y Chaves Paz (1997). Esta técnica evalúa la imagen corporal del individuo bajo condiciones ambientales desagradables y/o tensas; como así también, considera los mecanismos de defensa presentados en el evaluado. Asimismo, analiza los recursos expresivos (tiempo, dimensiones, desplazamiento, presión, secuencia, sombreado y movimiento) y de contenido (detalles en el dibujo de la persona, orientación, posturas, borradura, el paraguas o su reemplazo, partes del cuerpo, vestimenta y expresiones de conflicto).
- Test de las Dos Personas Trabajando (Kaneko, 2014). Es una técnica proyectiva gráfica. Se utiliza para evaluar siete factores relacionados al trabajo tales como: liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, negociación, rendimiento laboral, estabilidad emocional y percepción del entorno laboral. De igual manera, analiza el área de intrafigura, es decir, examina los recursos de contenido (detalles en el dibujo de la persona) y estructural (tamaño, presión, sombreado y tipo de línea); por otra parte, analiza el área de interfigura (altura, distancia, localización, colaboración laboral y herramientas utilizadas).
- Test de Zulliger. Es una prueba proyectiva creada por Zulliger (1970), adaptada para su uso en Argentina por Zdunic (2008). Es utilizada en el ámbito laboral, la cual consta de 3 láminas con una mancha en cada una. Evalúa principalmente distintos aspectos de la personalidad (aspectos cognitivos, afectivos e interpersonales). En la primera lámina se suele evaluar la adaptación del sujeto a situaciones nuevas; en la segunda lámina, en cambio está relacionada al aspecto afectivo, analiza la posición del sujeto frente a situaciones de crítica o presión; finalmente, la tercera lamina, se relaciona con

las relaciones interpersonales del sujeto. Asimismo, se considera la calidad, localización, cantidad y contenido de respuesta que da en cada lámina.

- Test Gestáltico Visomotor de Bender (Bender, 1955). Es una prueba gráfica. Consta de nueve tarjetas y su objetivo es medir la habilidad visomotora en términos de coordinación ojo-mano para realizar tareas de copia de modelos visuales gestálticos. Evalúa la percepción visual y el manejo en el espacio; lo cual está asociado a diversas funciones de inteligencia (percepción visual, coordinación, memoria, concepto espacio- temporales y organización cognitiva). Para su evaluación en adultos se utiliza el manual de Hutt (1975).
- Cuestionario Desiderativo. Es una prueba diseñada por Pigem y Cordoba en 1946; adaptada para su uso en Argentina por Celener y Guinzbourg (1990). Esta prueba proyectiva verbal permite evaluar de manera profunda rasgo de la personalidad de las personas; es decir, analiza el modo de defensa habitual, el tipo de vínculos, ansiedades prevalecientes, capacidad de aprendizaje, tolerancia a la frustración y estrés. Las preguntas positivas realizadas exploran cómo las personas se protegen del peligro, mientras que las negativas indican lo que defienden.

4.4.Procedimiento

La recolección de datos se llevó a cabo dentro de la consultora de recursos humanos donde se realizaron las observaciones no participantes de las distintas actividades del proceso de selección: psicotécnicos, entrevistas, etc.

Se observaron las entrevistas individuales por competencias en modalidad virtual a las dos candidatas preseleccionadas de la plataforma virtual utilizada por la consultora, cada entrevista duró un aproximado de 30 minutos. Luego, se realizó un registro sobre la administración de las distintas técnicas seleccionadas; esta evaluación psicológica duró entre 30 minutos a 1 hora dependiendo de la evaluadora. Culminado dicho proceso, cada psicóloga procedió a explicar sobre lo evaluado en cada prueba y cómo era el armado del informe psicolaboral; al cual se tuvo acceso una vez culminado.

Finalmente, de acuerdo a lo observado y según las notas de los registros, se le realizaron dos entrevistas al director, cada una de 30 minutos, para recabar más datos de la búsqueda y el proceso laboral; así como también obtener información acerca de las competencias que se buscaron y cuáles son las más requeridas para un perfil administrativo.

5. Desarrollo

5.1. Presentación del proceso de selección en modalidad virtual

En el transcurso de la práctica profesional, una empresa pyme acudió a la consultora para que realice la búsqueda de candidatos con la finalidad de cubrir el puesto de asistente administrativo-contable; a pesar de que dicha empresa cuenta con un área de recursos humanos, en este caso, prefirió que sean los psicólogos organizacionales de la consultora quienes lleven el proceso de selección, ya que desde su formación pueden brindar aspectos peculiares en comparación a otros profesionales dentro de su organización (Fernández Liporace et al., 2009; Richino, 2000).

Para llevar a cabo el proceso de selección, existe la necesidad de cubrir un puesto de trabajo; el cual es requerido mediante una solicitud para formalizar el pedido (Alles, 2006). En este caso, el pedido fue formalizado mediante una solicitud vía mail, en el cual se pactaba una reunión con el solicitante para armar el perfil y definir el tipo de reclutamiento que desean llevar a cabo para la búsqueda de candidatos. Para poder llevar a cabo dicho proceso de reclutamiento, y de esta manera, identificar y atraer nuevos potenciales candidatos (Alles, 2006; Bretones & Rodríguez, 2008), la empresa pidió la búsqueda por fuera de la organización, es decir, realizar un reclutamiento externo; ya que por las características por el puesto no se contaban con personal calificado que pueda acceder a una promoción interna. Si bien, este tipo de reclutamiento es más costoso en cuestión de tiempo y dinero para las organizaciones, ha sido el más utilizado y mejorado en los últimos años (Agreda, 2016; Alles, 2006).

De igual importancia, el encargado del área administrativa y el dueño de la consultora definieron el perfil del puesto para proceder con la búsqueda de candidatos, lo cual es recomendado por Chaves Paz (2000) ya que cada puesto de trabajo difiere dependiendo de cada empresa. El armado de perfil debe enfocarse en los problemas a resolver, las tareas a realizar, rol a cubrir, la posición dentro de la organización y la cultura organizacional (Alles, 2006; Richino, 2000). Por lo mencionado, se definió que los postulantes debían cumplir ciertos criterios excluyentes tales como: estudio secundario completo, un año de experiencia en puestos similares y tener residencia en Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de preferencia, se sugirió vivir cerca al lugar del trabajo. Asimismo, se definió las tareas principales a realizar, las cuales son: manejo cobranzas en cualquier medio de pago, manejo de cuentas, confección de recibos e imputación de cobranzas y manejo de caja chica; también se precisó que se requiere una persona de confianza, responsable, cumplidora y puntual. Respecto al organigrama de la empresa, el

puesto de empleado administrativo contable pertenece al área administrativa y le debe reportar su trabajo al encargado del área; no cuenta con personal a cargo. De igual manera, desde el enfoque de gestión por competencias, es de gran importancia definir las competencias y el nivel del grado que debe poseer el postulante para el armado de la entrevista y batería psicológica que se utilizará durante el proceso de selección (Alles, 2006); ambas organizaciones (la consultora y la empresa pyme) poseen como modelo presente el de gestión por competencias, por lo que se le agrega un valor especial e importante definir, en el perfil, las competencias que se requieren en el puesto. En los perfiles administrativos se suelen considerar: tolerancia a la presión de trabajo, calidad de trabajo, productividad, trabajo en equipo, negociación, liderazgo, toma de decisiones y solución de problemas (Alles, 2012; Cabeza et al., 2017); esto fue constatado con la entrevista realizada al dueño de la consultora; sin embargo, para esta búsqueda, de acuerdo a las características y el puesto descrito se considerará la presencia de competencias tales como: Trabajo en equipo, Orientación a resultados y análisis de problemas. Es de importancia resaltar que, según lo mencionado por el equipo que lleva a cargo el proceso, cualquier otra competencia que se presente también será considerada.

Al finalizar la definición del perfil, se procedió a publicar el anuncio para iniciar con la búsqueda de candidatos. Existen diversas fuentes de reclutamiento para conseguir solicitantes potenciales de acuerdo a lo buscado por la organización; en los últimos años, se empezaron a emplear las redes sociales, portales, páginas web y otras herramientas tecnológicas; ya que, debido a los requerimientos de un mayor nivel de conocimientos y habilidades, los profesionales reclutadores necesitan utilizar herramientas innovadoras y profesionales, con lo cual nace el e-recruitment como alternativa al método tradicional (García Castro et al., 2016; González, 2005; Khan et al., 2013). Desde hace algunos años, la consultora propone a sus clientes utilizar los portales web para realizar el proceso o, si en caso el puesto lo requiere, se propone el uso de la metodología headhunting o cazadores de talento. Este último se usa exclusivamente para puestos ejecutivos que buscan profesionales jóvenes (Alles, 2006), para este proceso se suele utilizar LinkedIn y no se espera el envío de solicitudes; sino, por el contrario, va en búsqueda de candidatos que encuadren con el puesto de trabajo y la cultura organizacional (Mukiur, 2016). En este caso, en particular, se utilizó el portal digital de trabajo Bumeran; en esta plataforma se publicó un anuncio con las tareas principales a realizar, el nivel de estudio y los requisitos excluyentes.

En este anuncio postularon un aproximado de 3000 candidatos; una vez recibidos los currículos provenientes del proceso de reclutamiento; se inicia con el proceso de preselección (Richino, 2000), el cual comprende desde la primera lectura del currículum hasta las primeras entrevistas o aplicación de exámenes previos. El objetivo de esta etapa es dejar fuera a todo aquel candidato que no cuente con los requisitos excluyentes y perfil requerido (Alles, 2006). Con respecto a la primera lectura de CVs, se aplicaron los filtros proporcionados por la plataforma para poder visualizar solo aquellos candidatos que cumplen con los requisitos excluyentes; al leer los CVs se considera la revisión de aspectos estructurales, funcionales y formales (Alles, 2006, Chaves Paz, 2000).

Una vez finalizada la lectura, quedaron sólo seis candidatos fueron preseleccionados; estos suelen ser evaluados previamente mediante exámenes de conocimientos, exámenes por Internet, cuestionario de preentrevistas y/o preentrevistas, esta última puede realizarse mediante una llamada telefónica o vía correo electrónico (Grados, 2013; García Castro et al., 2016). La consultora prefiere realizar un primer contacto mediante llamada telefónica o mail para pactar una preentrevista presencial; sin embargo, debido a que se llevó a cabo en el contexto actual de pandemia por la covid-19 todo el proceso fue realizado de manera remota y adaptado a la modalidad virtual (Briones-Jácome, 2020). Por esta razón, se pactó mediante el uso del correo electrónico las preentrevistas por videollamada; en las cuales se constató la experiencia laboral, si actualmente estaba empleado, motivo del desligue del último empleo y expectativa salarial. A su vez, se le informó acerca del puesto de trabajo, la carga laboral, horarios, ubicación y se le comentó un poco de la empresa a la cual estaba postulando; tal y como lo sugieren las teorías de Grados (2013) y García Castro et al. (2016). Los datos recabados en este primer acercamiento con los candidatos fueron enviados al área encargada, por si deseaban realizarles alguna entrevista a los candidatos preseleccionados. Finalmente, para culminar con el proceso de preselección, el encargado, en base a lo informado y sugerido por el entrevistador, sus entrevistas y datos recabados, pidió que sólo continuaran el proceso con las dos candidatas que según el criterio de la empresa y encargado eran quienes mejor se ajustaban al perfil del puesto. Normalmente, en esta etapa, son dos profesionales quienes deciden que candidatos son los que continúan con las siguientes fases (Alles, 2006; Chaves Paz, 2000).

5.2. La entrevista individual por competencias en modalidad virtual aplicado a un perfil administrativo.

En esta instancia, los encargados del área le pidieron a la consultora que continuaran el proceso de selección con las dos candidatas seleccionadas. Para esto se les realizó una entrevista individual con el fin de recabar datos importantes y con mayor amplitud, siendo el objetivo principal, en este ámbito, conocer al candidato y evaluar sus cualidades, capacidades e intereses para poder adherirse al puesto de trabajo determinado (Albajari, 1996; Nahoum, 1961). Debido a las circunstancias, se implementó la modalidad online; para ello, se coordinó, con cada candidata, mediante un mail la hora y fecha indicada para poder realizarse. Conjuntamente, en el mail se les adjuntaba un link de la reunión, la cual se eligió como herramienta la plataforma Meet; por esta razón, también se les indicó que la entrevista sería mediante una videoconferencia sincrónica para lo cual debían contar con una cámara y micrófono. Esta modalidad es posible ya que, con el avance de la tecnología, desde hace algunos años, se implementó como herramienta de entrevista el uso de videoconferencias sincrónicas o asincrónicas mediante diversas plataformas que hoy en día ofrece Internet (Agreda, 2016; Chapman & Rowe, 2002; Sardi & Trolio, 2020). Asimismo, se les recomendó estar ubicadas en un espacio con buena iluminación y silencioso, para poder asemejar el ambiente adecuado en donde generalmente se realizan las entrevistas. De igual manera, se les pidió contar con una buena señal de Internet y poseer el correcto audio y video, por lo que se les sugirió que probaran los aplicativos con anticipación a la entrevista para así prevenir/evitar mayores inconvenientes antes y durante la entrevista; ya que la principal limitación de esta modalidad radica en la conectividad y el uso de Internet (Blasco, 2004).

Siguiendo con este lineamiento, en la modalidad virtual, se sugiere que las entrevistas sean de tipo conductual estructuradas o entrevista por competencias, debido a que este tipo de entrevistas disminuye la presencia de ansiedad en los candidatos y, por tanto, suelen sentirse más cómodos (Chapman & Rowe, 2001; Sardi & Trolio, 2020). La consultora prioriza el uso de las entrevistas por competencias, motivo por el cual se eligió utilizarla en este proceso de evaluación psicológica. Este tipo de entrevista detecta si la persona cuenta con las competencias requeridas y otras características para alcanzar un desempeño exitoso; además, de que su administración es sencilla (Alles, 2006; Grados, 2013; Lotito, 2015).

Las entrevistas por competencias realizadas a ambas candidatas fueron similares, ya que se siguió la misma estructura y lineamiento respecto a las preguntas para poder

recolectar los datos necesarios en función al perfil y las competencias del puesto. Asimismo, ambas tuvieron el mismo tiempo de duración (30 minutos aproximadamente). En cada entrevista, se inició con una breve explicación de la etapa del proceso en el que se encontraban y si tenían alguna duda o habían podido averiguar un poco más de la empresa. Después, se procedió a realizar una serie de preguntas en función a datos personales y estudios tales como: “¿Fecha de nacimiento? ¿Con quién vive? ¿Estudios secundarios completos (bachiller o técnico)? ¿Qué estudió? ¿Culminó sus estudios superiores? ¿Ha llevado algún otro tipo de cursos o capacitaciones? ¿Está estudiando o llevando algún curso en la actualidad?” Posteriormente, se continuó con preguntas más enfocadas a su experiencia laboral, más que nada enfocados en los últimos 5 años; en esta parte de la entrevista se preguntó: “¿Dónde trabajaste o trabajas? ¿Cuánto tiempo estuviste? ¿Qué funciones cumplías? ¿Qué pasó que dejaste ese lugar? ¿A qué te dedicabas antes? ¿Tuviste algún trabajo anterior?” Se suele iniciar con estas preguntas, para indagar un poco más acerca de sus conocimientos y aptitudes desarrolladas a lo largo de este tiempo, incluso da noción de algunas competencias que puede poseer. Según Alles (2006), el uso de estas preguntas abiertas ayuda a la formulación de preguntas situacionales más concretas enfocadas a las competencias; para ello se puede utilizar diversas metodologías, sin embargo, en esta oportunidad se empleó la estructura STAR, la cual evalúa las competencias mediante una serie de preguntas relacionadas una situación determinada; donde se pide al sujeto que profundice su relato en función a la tarea indicada, “¿dónde? ¿con quién? ¿cuándo? ¿cómo?”. En estas entrevistas, la situación estaba orientada en función a experiencias pasadas en su vida laboral; específicamente en relación a los problemas con el requerimiento y presentación de documentos importantes (facturación) en fechas solicitadas. Para esto se realizaron diversas preguntas “¿Ha tenido alguna situación en la que le faltaba documentación para presentar en fechas cercanas? ¿Cuándo fue? ¿Qué era lo que tenía que realizar? ¿Cómo lo solucionó?”. En esta parte de la entrevista, se esperaba que cada candidata cuente, con el mayor detalle posible, su experiencia; ya que podría surgir situaciones similares en la empresa y estarán involucradas en ellas. Asimismo, según lo indicado por el entrevistador, en esta parte se intentaba reconocer si las candidatas poseían las competencias específicas de: trabajo en equipo, planificación y seguimiento, análisis en problemas y orientación a resultados. Las competencias son comportamientos observables en distintos niveles de saber y su desempeño dependiendo del ámbito; en el laboral, predicen y aseguran el éxito laboral. Estas competencias pueden ser técnicas,

bases o transversales (Alles, 2009; Montoya et al., 2005; Lora et al., 2020); en esta etapa, las competencias seleccionadas son las técnicas o específicas, las cuales son requeridas para los puestos solicitados; asegurando así el éxito de su rendimiento en la organización.

Finalmente, se realizan preguntas con el fin de que relate sus fortalezas y debilidades; para ello se le realizan preguntas tales como: “¿Cómo te definirías? ¿Qué crees que me dirían tus amigos de vos? ¿Si llamo a tu jefe que crees que diría acerca de vos? ¿Te han felicitado por algo? ¿Qué crees que deberías mejorar?”. Para concluir, se les preguntó si tenían alguna duda o inquietud, o si deseaban agregar alguna información más; para luego proceder a explicar cómo continúa el proceso y finalizar la videollamada.

Como resultado de los apuntes realizados en las entrevistas como observadora no participante y los datos recabados durante las entrevistas efectuadas al director de la consultora de acuerdo a lo evaluado durante este proceso, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Candidata 1: Se presentó puntualmente a la entrevista y se encontraba vestida, según lo observado, acorde al momento. Era cordial, estaba atenta a las preguntas y mostraba interés en el proceso. Según lo informado, la candidata cuenta con el secundario completo, sin embargo, respecto a los estudios superiores aún adeuda dos materias de la carrera de Contabilidad; posee conocimiento de lengua extranjera nivel intermedio (inglés) y manejo avanzado en ofimática. En referencia al aspecto laboral, posee 10 años de experiencia en un puesto similar con tareas semejantes a las buscadas en el anuncio; del cual su desligue con la empresa se debió a motivos personales y por el cierre de la sucursal donde desempeñaba su labor. Refiere que estuvo dos años sin actividad; sin embargo, en la actualidad, cuenta con el tiempo necesario para volver a trabajar. Asimismo, en base a su experiencia, respecto a las preguntas por competencias; se refirió acerca de una situación que vivió al realizar una de las tareas designadas, en la empresa donde trabajaba, en relación a su puesto; en donde requería documentación fundamental para presentar a fin de mes. En cuanto a esto relató que, cuando surgía inconvenientes con las entregas puntuales de algún documento importante que se solicitaba, la manera en que solucionaba la situación era siguiendo los procedimientos planteados en la organización e intentando llegar a un acuerdo con los otros empleados que se encontraban implicados; a su vez, si no llegaba a un acuerdo, procedía a comunicarse con los cargos superiores para poder llegar a una solución y no retrasar la presentación en las fechas estimadas. Siguiendo con este lineamiento, las respuestas dadas por la entrevistada denotan que presenta las competencias de: comunicación, trabajo en equipo, orientación

a resultados, planificación y seguimiento. Finalmente, se definió como una persona “responsable, amistosa, puntual, cariñosa, honesta, centrada y colaboradora”; aunque, cree que debería ser “menos inocente e ingenua”.

Candidata 2: Se presentó de manera adecuada y puntual para la ocasión. Se mostró amable y respetuosa durante toda la entrevista. La candidata informó que cuenta con los estudios secundarios y superiores completos en la carrera de Administración de empresas; posee un nivel intermedio y básico en diversas lenguas extranjeras (inglés, francés y portugués), así como también conocimiento avanzado en ofimática. En referencia al aspecto laboral, posee 9 años de experiencia en diversas organizaciones, donde realizó tareas similares a las propuestas en la búsqueda; actualmente, se encuentra laborando, pero, debido a la pandemia, la empresa se encuentra reduciendo personal por lo cual menciona que está en búsqueda de nuevas ofertas laborales. De igual manera, en base a lo que refirió de su experiencia, en relación a las preguntas por competencias; contó acerca de una situación que vivió al realizar sus funciones, en la última organización en la que labora, y requerir documentación importante a presentar, ya que suelen tener problemas en la recolección de documentos y entregas. Refirió que, cuando surgía este tipo de situaciones, las solucionaba siguiendo los procedimientos planteados en la organización y comunicándose con el área encargada; teniendo como resultado la entrega de la información completa solicitada en los tiempos estimados. Siguiendo con este lineamiento, las respuestas dadas por la entrevistada denotan que presenta las competencias de: orientación a resultados, planificación y seguimiento. Finalmente, se definió como una persona “respetuosa, responsable, prolija, organizada, amistosa y puntual”; sin embargo, cree que debe mejorar en aspectos relacionados a la “comunicación con los demás”.

Cabe resaltar que, las observaciones durante la entrevista en función del lenguaje no verbal, gestos y movimientos eran limitados por la posición de la cámara web y los problemas de conexión de Internet, siendo las desventajas usualmente presentadas durante las entrevistas sincrónicas (Chapman & Rowe; 2001); motivo por el cual, los datos y anotaciones realizadas por el entrevistador pueden verse influenciadas.

5.3.Las evaluaciones psicológicas individuales en modalidad virtual aplicado a un perfil administrativo.

Para continuar con el proceso, se realizaron, de manera individual, las evaluaciones psicológicas. Para ello, se les mandó un mail adjuntando el link del Meet con la fecha y

hora de la videoconferencia; adicionalmente se les pidió que tengan cerca unas cuantas hojas bond (blancas), lápiz y borrador. Normalmente este tipo de materiales los suele brindar el selector o la organización (Bretones & Rodríguez, 2008); sin embargo, debido al contexto, se le pide al candidato que cuente con el material ya que el cumplimiento de estas indicaciones serán evaluadas dentro de esta etapa.

En la modalidad virtual, existen diversas técnicas psicométricas adaptadas para su aplicación asincrónica mediante el uso de herramientas digitales (Bacca et al., 2015; Naglieri et al., 2004); sin embargo, para este proceso no fueron consideradas debido a las opciones limitadas, los peligros que existen en Internet y el costo del pago de copyright (Calleja et al., 2020; Elousa, 2021). Por esta razón, según el director de la consultora, priorizaron el uso de pruebas proyectivas, así como también el uso de una prueba psicomotriz; aunque estas no contaran con una adaptación virtual oficial. Estas pruebas seleccionadas fueron aplicadas respetando y simulando su uso según los manuales respectivos (American Psychological Association, 2020), la única diferencia partió en que las láminas y dibujos fueron proyectados mediante aplicativos y el uso de la cámara web. Estas pruebas son poco estructuradas, cuentan con múltiples respuestas y su evaluación es cualitativa; la frecuencia de su uso se dará siempre y cuando se requieran o se considere necesario. (Albajari & Mames, 2005; Fernández Liporace et al, 2009; Lotito, 2015).

Para la consultora, esta etapa es importante ya que brinda información, mediante test o pruebas psicológicas, adicional a la adquirida mediante la entrevista por competencias. Se obtienen datos más precisos y objetivos en relación a los diversos aspectos a evaluar en el proceso de selección (Pérez Jáuregui et al., 2012; Lotito, 2015). Asimismo, según lo mencionado por los encargados del proceso, en la batería psicológica utilizada también se considera las competencias brindadas y se refuerza con lo visto en las entrevistas. Según diversos autores, para realizar algún informe psicológico es necesario el uso de entrevistas y técnicas psicométricas, proyectivas y lúdicas, de manera complementaria (Agreda, 2016; Albajari, 1996; Nahoum, 1961).

Es de importancia mencionar que, a diferencia de las entrevistas por competencias, las evaluaciones de cada candidata fueron asignadas a una psicóloga diferente. A pesar de ello, las pruebas seleccionadas en ambos procesos eran similares; al igual que el uso de manuales y técnicas de interpretación de resultados. Por otra parte, con respecto a las evaluaciones aplicadas en el proceso, en una de las candidatas, se incluyó una prueba

adicional ya que la psicóloga encargada del psicotécnico creyó conveniente para la recolección de datos su aplicación.

Para la primera candidata, la psicóloga encargada del proceso inició indicándole como se realizaría la evaluación en esta etapa. Luego, procedió a pedirle que le muestre los materiales indicados en el mail (hojas bond blancas, lápiz y borrador) para poder proceder a la aplicación de test. La primera prueba utilizada fue el Test Gestáltico Visomotor de Bender (Bender, 1955), para ello se le señaló que se le iba a mostrar una serie de tarjetas, las cuales contienen un dibujo; asimismo, se le mencionó que esos dibujos debía copiarlos en el papel lo más parecido posible, y, que cuando terminara cada una avisara para pasarlas. En este caso, la psicóloga le enseñó cada uno de los dibujos mediante su cámara web; una vez finalizada la copia de la última tarjeta, se le pidió a la candidata que se lo mostrara el papel a través de la cámara web. Luego, se procedió con la aplicación del Test de la Persona Bajo la Lluvia (Querol & Chaves Paz, 1997), en esta ocasión, se le pidió a la candidata que, en otro papel, dibujara a una persona bajo la lluvia; según lo indicado por el director de la consultora y lo señalado por el manual de interpretación (Querol & Chaves Paz, 1997) es necesario decir “persona” y no responder preguntas que influyan con las respuestas del candidato, para esto ante cualquier duda se le responde “Cómo vos quieras/desees”. Una vez finalizado el dibujo, se le pidió que lo muestre a la cámara, inmediatamente se le indicó a la candidata que le coloque un título y escriba una breve historia sobre el dibujo; al concluir se le solicitó que mostrara nuevamente el dibujo. Posteriormente, se procedió a tomar Test de las Dos Personas Trabajando (Kaneko, 2014); en esta ocasión, se le pidió que dibuje a dos personas trabajando y, una vez realizado el dibujo, haga un diálogo entre ellos. Cuando la candidata culminó con la tarea procedió a mostrarlo frente a la cámara. Después, se continuó con la aplicación del Test de Zulliger (Zdunic, 2008), para esta prueba se le explicó que se le mostrarían tres láminas, las cuales contienen una mancha. Por cada lámina debía señalar que era lo que vía, donde y por qué lo veía; la psicóloga pasaba de lámina cuando la candidata daba tres respuestas por lo menos. Seguidamente, la psicóloga adicionó la aplicación Cuestionario Desiderativo (Celener & Guinzbourg, 1990); en la cual se le dio la indicación que mencionara tres objetos que le gustaría ser si no fuera un humano preguntándole el porqué de la elección, y, por el contrario, cuáles son los tres objetos que no le gustaría ser si no fuera humano, también preguntándole el por qué. Finalmente, se culminó esta etapa con una breve entrevista, la cual consistió en aspectos laborales y personales, este último respecto a sus vínculos afectivos y la relación con ellos; cuando

se terminó con la entrevista, se le indicó que el informe sería elaborado y entregado a la organización solicitante las próximas 48 a 72hs; así como también que, quienes solicitaron el puesto se pondrán en contacto con ella. Asimismo, se le pedía que adjunte al mail, donde se le envió el link, cada uno de los dibujos con su nombre y apellido; podía ser escaneado o una fotografía.

Por otra parte, con la segunda candidata la psicóloga encargada también inició indicándole como era el proceso de evaluación en esta etapa. Luego, se procedió a realizar una breve entrevista para luego continuar con la aplicación de tests. La entrevista se basó en aspectos laborales (relato de tareas y funciones de su último trabajo) y aspectos personales (cómo se define, fortalezas, debilidades y actividades que realiza en tiempos libres). Después, se procedió a pedirle el material solicitados para la aplicación del Test Gestáltico Visomotor de Bender (Bender, 1955), Test de la Persona Bajo la Lluvia (Querol & Chaves Paz, 1997), Test de las Dos Personas Trabajando (Kaneko, 2014) y se finalizó con el Test de Zulliger (Zdunic, 2008); a diferencia de la primera candidata, la psicóloga prefirió escanear las láminas del Test Gestáltico Visomotor de Bender (Bender, 1955) y Test de Zulliger (Zdunic, 2008) para proyectarlas como imagen desde el aplicativo de Meet. Con respecto a las indicaciones sobre la tarea, fueron las mismas ya que se respeta lo sugerido en los manuales de cada uno de los tests; y, de igual manera, por cada tarea culminada se le pedía a la candidata para que lo muestre a través de la cámara web. Finalmente, se le explicó que el informe estaría dentro de las 72hs hábiles y que serían comunicados por medio de la organización; al igual que en la anterior candidata, se le pidió que adjuntara al mail los dibujos realizados con nombre y apellido lo más pronto posible.

En base a lo informado por las psicólogas, se conoció que los test seleccionados para este proceso son predeterminados a la lista de pruebas que utiliza la consultora, estos test se eligieron ya que ayudan a evaluar las competencias normalmente solicitadas; sin embargo, el empleo de cada uno de ellos va a depender del criterio del selector. En la etapa del psicotécnico, el evaluador debe contar con la batería psicológica necesaria para el puesto requerido (Bretones & Rodríguez, 2008). En el caso de la psicóloga que evaluó a la primera candidata, sostuvo que suele utilizar el Cuestionario Desiderativo (Celener & Guinzbourg, 1990) ya que es una prueba que hace reflexionar a los candidatos sacándolos de su zona de confort; asimismo, es interesante debido a que son preguntas que normalmente uno, en la vida cotidiana, se las suele hacer.

Según los datos recabados durante las entrevistas realizadas a las encargadas del proceso y los informes realizados del psicotécnico, se obtuvo como resultado:

Candidata 1: Se presentó puntualmente a la videollamada, se mostró interesada y atenta durante toda la evaluación; aunque, al inicio se le notaba un poco tensa, pero con el paso de los minutos y pruebas pudo relajarse. Una observación que acotó la encargada fue el hecho que todas las pruebas las realizó con lapicera, a pesar, de que se le había indicado el uso de lápiz. Con respecto a los tests aplicados, los resultados, en general, fueron los esperados. En el caso del Test Gestáltico Visomotor de Bender, los dibujos estaban copiados dentro de los parámetros según lo revisado en el manual de Hutt (1975); aunque estaban algo desorganizados y en uno de ellos realizó una pequeña tachadura. En el Test de la Persona Bajo la Lluvia, el dibujo fue realizado en el tiempo esperado; este dibujo junto con su relato refiere que es una persona centrada, enérgica, optimista, alegre y que cuenta con los recursos necesarios para afrontar presiones ambientales. El Test de las Dos Personas Trabajando, por su parte, muestra la relación del trabajo entre un jefe y su empleado, se encuentran ubicados en un adecuado espacio y la relación que muestra tener, según el diálogo, es la acertada; de igual manera se muestra una eficacia en su rendimiento laboral. En el Test de Zulliger, existe una capacidad cognitiva para dar respuestas bastante elaboradas; asimismo estas corresponden a respuesta universales o comúnmente dadas, las cuales refieren que la candidata es una persona que es capaz de afrontar situaciones nuevas y sus relaciones interpersonales suelen ser las adecuadas. En el Cuestionario Desiderativo, los objetos que le gustaría ser y los motivos que dio concuerdan con lo referido por la candidata respecto a su definición como persona; es decir, se relacionan con la alegría, la amabilidad y la dureza. Siguiendo con este lineamiento, respecto a los objetos que no le gustaría ser, se relacionan a cosas que le causan temor o que no le agradan por su forma. Es de importancia resaltar que existen dos objetos que no son tomados en consideración ya que este no pertenece a la nominación de objetos. En relación a la entrevista, los datos fueron similares a los recolectados en la entrevista por competencias; a este solo se añadió que uno de sus pasatiempos era practicar deportes de fuerza y pasar tiempo con familia y amigos.

Candidata 2: Al igual que en la entrevista, se presentó puntualmente a la videollamada. En un inicio se mostró interesada y atenta; sin embargo, conforme se fue avanzado con la evaluación se pudo observar cierto cansancio y desgano. En relación a los objetos solicitado, las indicaciones fueron cumplidos en su totalidad. Durante la entrevista, los datos recabados fueron similares a lo mencionado en la entrevista por

competencias; sus tiempos libres lo ocupa en descansar o pasar tiempo en familia. Con respecto a los test aplicados, los resultados fueron variados. En el caso del Test Gestáltico Visomotor de Bender, los dibujos estaban copiados dentro de los parámetros y fueron realizados en orden, dejando un espacio prudente entre cada dibujo según lo indicado en el manual de Hutt (1975). En el Test de la Persona Bajo la Lluvia, el dibujo fue realizado en el tiempo esperado; este dibujo junto con su relato refiere que es una persona optimista, aunque puede necesitar ser reconocido por otros y no cuenta con suficientes recursos para afrontar las situaciones estresantes. El Test de las Dos Personas Trabajando, por su parte, muestra la relación del trabajo entre dos compañeros de trabajo, se encuentran ubicados en un adecuado espacio; de igual manera se muestra una eficacia en su rendimiento laboral, el trabajo en equipo y adaptabilidad frente a situaciones nuevas. El Test de Zulliger, existe una capacidad cognitiva para dar respuestas bastante elaboradas; asimismo la mayoría de las respuestas corresponden al grupo de respuestas universales o comúnmente dadas, las cuales refieren que la candidata es una persona que es capaz de afrontar situaciones nuevas; sin embargo, existieron momentos en que la candidata no prestaba atención por lo que sus contestaciones eran inusuales con excesivo enfoque en los colores. De igual manera, refería a ver manchas o relacionar lo observado con fuego, todos estos datos fueron considerados en negativo para su evaluación debido a que no coincidían con los otros datos recabados.

En esta etapa, según los datos recabados en las entrevistas y en las observaciones no participantes, se intentó simular el psicotécnico presencial utilizando todas las herramientas digitales posibles, aunque, al igual que las entrevistas surgieron problemas de conectividad; motivo por el cual se perdía la calidad del audio e imagen. Siguiendo con este lineamiento, debe considerarse que el uso de elementos visuales puede verse borrosos o distorsionados por lo que se debe buscar que en la medida la calidad de lo posible los datos no sean afectados por el formato de administración alternativo (American Psychological Association, 2020). Asimismo, se observó que, cada psicóloga tiene su estilo y forma particular de tomar las evaluaciones; si bien se intenta respetar lo indicado en los diversos manuales, depende del criterio del evaluador la manera en cómo proyectará las imágenes y cómo procederá a aplicárselas (sincrónica o asincrónicamente).

5.4.El armado del informe psicolaboral por competencias en modalidad virtual aplicado a un perfil administrativo

Una vez finalizado el proceso de entrevista y las evaluaciones psicológicas, cada psicóloga procedió a reunirse de manera virtual con el director de la consultora para dialogar y debatir lo que cada uno percibió de las candidatas. Esta posibilidad de trabajo a pesar del ASPO fue posible debido al crecimiento de las TICs, que han agilizado todas las etapas del proceso de selección, debido a que pueden ser adaptados a una modalidad remota; desde las reuniones, evaluaciones e inducciones (Khan et al., 2013; Riascos & Aguilera, 2011).

Cuando concluyen con la reunión, en base a lo referido por el director de la consultora, se especifica que datos son necesarios de puntualizar o resaltar para el conocimiento de quien solicita el informe; asimismo, se detalla que candidata es la más apta para el puesto y cual menos, incluyendo los motivos, para detallarle al cliente y pueda tomar su decisión. De igual manera, el director de la consultora durante la entrevista con la pasante detalló que, si se hubiera detectado que alguna candidata no es considerada apta por razones sustanciales, se le comunica al cliente para darle una solución inmediata (buscar una nueva candidata o sólo presentar una candidata finalista). Por otra parte, indicó que la consultora, para el armado del informe laboral, tiene en cuenta que debe aportar información complementaria al jefe inmediato para justificar su decisión de contratar a un candidato; por esta razón, debe integrar los datos obtenidos y lo observado por el selector durante el proceso (Bretones & Rodríguez, 2008; Lotito, 2015; Pérez Jáuregui et al., 2012).

Estos fueron elaborados, por cada una de las psicólogas, en base a sus observaciones e interpretaciones de cada uno de los tests aplicados durante el psicotécnico; de igual manera, adicionaron la información brindada por el director, quien fue el encargado de realizar las entrevistas por competencias. Para su redacción, la consultora cuenta con un modelo predeterminado de informes, puesto que debe ser realizado de manera organizada y respetando una estructura sugerida (Pérez Jáuregui et al., 2012). Este se encuentra conformado por diversos apartados tales como: los datos personales del candidato, las competencias presentes y evaluadas en el candidato conjuntamente con las definiciones pertinentes de cada una, un cuadro con las observaciones globales (interés por el puesto, puntualidad, vocabulario, discurso, modalidad de vinculo, presencia y predisposición) con sus respectivos niveles para marcar, modalidad de trabajo, características intelectuales, aspectos emocionales, relaciones interpersonales; en estos últimos cuatro

apartados se consideran nuevamente las competencias y el grado en el cual se presenta, y, finalmente se culmina con las conclusiones, en esta se da cuatro opciones para marcar con el significado de cada uno (apto, apto con observaciones, apto con reservas o no apto); en este punto, también, se incluyen las fortalezas y las áreas a mejorar. Cabe resaltar que, al final se le añade una nota donde se indica que el documento es confidencial y se prohíbe su circulación sin el consentimiento; asimismo, resalta que el documento solo puede ser destinado al área de recursos humanos, área requerida y el candidato. Al ser un documento redactado y presentado por psicólogos deben contar con las consideraciones éticas necesarias, tales como: confidencialidad, secreto profesional y protección de documentos (Boso, 2012).

Los informes presentados de la consultora suelen realizarse de la manera más breve, concisa y claramente posible, de igual manera deben abarcar de manera sintetizada toda la información brindada en cada evaluación y entrevista, tal y como lo que indica Boso (2012). Siguiendo este lineamiento, al ser nueva la metodología online aplicada y debido a las fallas técnicas con respecto a la conexión que existieron durante el proceso, fue tomado en cuenta y notificado al entregar los informes. De igual manera, se consideró que el presente proceso de selección, además de la adaptación a la modalidad virtual, se dio en un contexto de pandemia por la covid-19 por lo que era esperable encontrarse con personas que atravesaban situaciones de estrés y ansiedad, debido a la incertidumbre generada por la misma enfermedad y las consecuencias que trajo el aislamiento social obligatorio (Briones-Jácome, 2020). Por tanto, también fueron tomadas en cuenta todas aquellas herramientas que presentaban las candidatas para sobrellevar y adaptarse a situaciones como las que actualmente se viven; así como también prestó más atención a la motivación, la devoción por el trabajo y el compromiso por el trabajo de los candidatos (Sánchez Montero, 2021). Por otra parte, en relación a las conclusiones, según lo señalado por el director, si los candidatos son aptos, tienen como política siempre marcar “aptos con observaciones”; esto se debe a que necesariamente, quien reciba el documento y seleccione el personal, tendrá que leer y considerar no solo las fortalezas del candidato sino también los aspectos a mejorar para tener en cuenta y reforzarlos. El informe psicolaboral no solo debe proporcionar información para el proceso de selección, sino que también incluye datos para la integración e inducción del candidato (Bretones & Rodríguez, 2008).

Si bien ambas candidatas eran aptas según lo solicitado, se consideró que la *candidata 1* se adaptaba más al perfil y poseía más competencias relacionadas al puesto de trabajo;

por lo que se cree que su desempeño sería exitoso en la organización (orientación al cliente, planificación y seguimiento, trabajo en equipo, atención a los detalles, motivación por la excelencia y análisis de problemas). Por tanto, esto fue especificado mediante un mail a quien solicitó el servicio, incluyendo los motivos de la sugerencia y sustentándolo con lo previamente dialogado con él. De igual manera, se adjuntó los CVs, el informe psicolaboral y la confirmación de las referencias laborales de cada candidata, este último fue solicitado como requisito excluyente por la organización que contrató el servicio. Dependiendo de la organización, el proceso de selección suele culminar con la presentación de las tres documentaciones mencionadas anteriormente; sin embargo, puede variar de acuerdo a lo solicitado por la empresa (Chaves Paz, 2000; Richino, 2000).

6. Conclusiones

El presente trabajo se llevó a cabo con la finalidad de describir el proceso de selección desde una modalidad virtual, para perfiles administrativos; el cual fue realizado para una empresa pyme. A través de lo observado durante la pasantía, los datos recabados desde la observación no participante y las entrevistas realizadas al director de la consultora se pudo responder a los objetivos planteados inicialmente.

En primer lugar, en relación a las entrevistas por competencias en modalidad virtual, se pudo observar que es viable adaptarlo a la utilización de herramientas digitales para su aplicación remota y sincrónica; esto fue posible a través de videoconferencias ejecutadas gracias a los softwares y plataformas diseñadas a lo largo del tiempo (Agreda, 2016; Chapman & Rowe, 2002; Sardi & Trolio, 2020). De igual manera, en general, esta etapa fue realizada siguiendo los lineamientos de preguntas armadas por la consultora cuando esta efectuaba los procesos de selección en modalidad presencial, puesto que la modalidad virtual favorece la utilización de las entrevistas por competencias, de esta manera se respeta la estructura previamente seleccionada (Chapman & Rowe, 2001; Sardi & Trolio, 2020). Asimismo, los datos recabados fueron sustanciales y pertinentes para la continuación del proceso; sin embargo, existe información que se perdió o no fue posible de obtener con respecto al lenguaje no verbal del candidato. Esto último se debe a los problemas de conectividad, las imágenes pequeñas y la posición de la cámara web (Blasco, 2004; Chapman & Rowe, 2001).

Respecto a las evaluaciones psicológicas en modalidad virtual, se pudo describir toda la etapa ya que, las pruebas requeridas, fueron adaptadas temporalmente para el proceso de selección observado. Según lo informado por la consultora, se priorizó la utilización

de pruebas proyectivas, debido a las desventajas relacionadas a las pruebas psicométricas adaptadas a la modalidad online; tales como: la confidencialidad de datos, el copyright, entre otros. Si bien estas no cuentan con una adaptación oficial, fueron aplicadas respetando los manuales con ayuda de las diferentes herramientas que hoy en día ofrece Internet. (American Psychological Association, 2020; Bacca et al., 2015; Elousa, 2021; Naglieri et al., 2004). En general, se pudo obtener toda la información y contar con el material necesario para la interpretación de cada test aplicado, pese a los problemas de conectividad, las posibles alteraciones del material visual y la objetividad de su aplicación; de igual manera, todos los inconvenientes fueron considerados como parte de las interpretaciones.

Finalmente, se pudieron obtener los datos necesarios para la descripción del armado del informe psicolaboral. Esta última etapa, pudo llevarse de manera virtual gracias al crecimiento de las TICs, el cual ha facilitado y agilizado todas las etapas del proceso de selección; permitiendo las reuniones, evaluaciones e inducciones de manera remota (Khan et al., 2013; Riascos & Aguilera, 2011). En relación a su elaboración, se respetaron los formatos existentes de la consultora para este tipo de perfiles; sin embargo, fueron considerados los inconvenientes presentados en el proceso de selección, así como también se entendió que era un tipo de modalidad nueva con la utilización de las nuevas tecnologías, al cual no todos estaban acostumbrados o manejan bien. Asimismo, fue considerado el contexto actual de pandemia por la covid-19 y todos aquellos datos que fueran necesarios de remarcar en relación al candidato (Briones-Jácome, 2020; Sánchez Montero, 2021).

En cuanto a las limitaciones presentadas en la realización de este trabajo, hay ciertas falencias que están vinculadas con la falta de material teórico y variedad de autores existentes respecto a la modalidad virtual en las etapas específicas que se requieren en los objetivos planteados tales como la entrevista, la evaluación psicológica y el armado del informe psicolaboral. Salvo algunas excepciones, hasta la fecha se ha elaborado muy poco material, lo que ocurre por ser un tema muy actual, y dificulta la realización de una integración teórica- práctica con bibliografía específica de esas etapas en modalidad virtual. Por otra parte, la información sobre el empleo de pruebas proyectivas adaptado al uso de herramientas digitales era limitada; a pesar que eran herramientas seleccionadas por la consultora para realizar las evaluaciones pertinentes, en la actualidad, este tipo de tests no cuentan con una adaptación oficial (American Psychological Association, 2020).

Otra limitación fue el contexto en el que se llevó a cabo la recolección de datos e información para el desarrollo del trabajo. Las observaciones no participantes y las entrevistas semidirigidas realizadas al director de la consultora no se llevaron a cabo de manera presencial, debido al confinamiento originado por la pandemia de la covid-19, por esta razón se tuvo que recurrir al uso de plataformas online; lo cual era una característica propuesta durante la pasantía. El uso de la modalidad virtual para la búsqueda de información y recolección de datos durante el desarrollo de la práctica profesional, en algunas ocasiones, trajo consigo inconvenientes con respecto a la pérdida de la calidad de imagen y audio; ya que durante las entrevistas existieron problemas de conectividad de Internet por lo que se desconectaba el programa utilizado para el presente proceso de selección. Asimismo, existieron algunas complicaciones para pactar reuniones con los encargados del proceso debido a la disponibilidad de tiempos.

Por último, desde el aspecto instrumental se puede mencionar como limitación, la existencia del uso exclusivo de pruebas proyectivas con interpretación teórica psicoanalítica. Por esta razón, existieron inconvenientes con la búsqueda de material teórico para su sustentación con la parte práctica del trabajo; por ejemplo, el uso del Test Gestáltico Visomotor de Bender (1955), el cual es un test psicomotriz diseñado originalmente para evaluar a niños, sin embargo, este fue evaluado, de manera proyectiva, en adultos utilizando el manual de Hutt (1975).

Desde una perspectiva crítica y lo leído en el material teórico seleccionado, podría realizarse como sugerencia, la posibilidad de añadir, dentro de la etapa de las evaluaciones psicológicas, la utilización de pruebas psicométricas; ya que, de acuerdo a lo observado durante la pasantía, se prioriza el uso de pruebas proyectivas. Para Fernandez Liporace et al (2009), es recomendable, que se usen de manera conjunta la vertiente psicométrica como la proyectiva. Asimismo, pese a las pruebas psicométricas adaptadas a la modalidad virtual requieran algunas modificaciones para la seguridad de datos, permiten obtener datos completos y conocer con más certeza otros datos; por tanto, da como resultado informes válidos y confiables (Blasco, 2004; Calleja et al, 2020; Morales et al., 2012).

Por otra parte, de acuerdo a lo observado por la pasante durante el desarrollo de las horas prácticas y la lectura realizada, surge como pregunta, si existe la posibilidad de que, en un futuro, se pueda continuar con la modalidad virtual dentro de los procesos de selección en los perfiles administrativos; lo que conllevaría la adaptación de herramientas digitales donde los candidatos no se sientan incómodos de realizar estos procesos. Según los estudios de Brenner et al. (2016) y Sardi y Trolío (2020), sugieren que sean realizados

utilizando herramientas sincrónicas debido a que no resultan contraproducente en lo que refiere a lo afectivo e interpersonal; de igual manera, en base a lo observado durante el desarrollo de las prácticas, los postulantes preferían llevar a cabo las evaluaciones de forma sincrónica en lugar de grabar un video con sus respuestas y enviarlo a la consultora. A su vez, realizar una búsqueda de alternativas para aquellos perfiles técnicos para los cuales es necesario actividades físicas o de contacto; como, por ejemplo, intentar utilizar una modalidad combinada entre presencial y virtual, ya que los candidatos, a quien va dirigido la búsqueda, no se encuentran acostumbrados a la utilización de herramientas tecnológicas y/o no poseen los recursos necesarios para aplicar a este tipo de procesos (American Psychological Association, 2020; Blasco, 2004); durante los procesos de selección realizados respecto a este tipo de perfiles, solían existir inconvenientes con la plataforma virtual utilizada puesto que para los candidatos era una herramienta nueva. También, surge la cuestión que, si todos los profesionales especializados se encuentran capacitados para el uso modalidad virtual en los procesos de selección; si bien es cierto, la globalización ha hecho que los psicólogos en las organizaciones estén en constante adaptación respecto a sus funciones a lo que se requiere en el momento (Álvarez-Silva et al., 2018).

La realización del presente trabajo permitió ampliar el conocimiento sobre los procesos de selección y brindar nuevas herramientas en relación a la adaptación de la modalidad virtual. Esta integración teórico-práctica, ayudó a no sólo obtener información de material bibliográfico sino también la perspectiva de los profesionales de la consultora, los cuales, en base a su experiencia en el ámbito, dieron a conocer su punto de vista y fundamentaron sus preferencias y elecciones respecto a las múltiples herramientas existentes. Asimismo, los resultados obtenidos a lo largo del desarrollo, la pasante pudo adquirir datos e información nueva; surgiéndole interés sobre el futuro de la integración de la modalidad virtual, ya que, pese a las limitaciones y obstáculos que presenta, estaría surgiendo como una alternativa novedosa e interesante para los próximos años. Esta información podrá ser utilizada para su futura capacitación sobre el tema y su inserción al mundo laboral/profesional.

Desde las nuevas líneas de investigación, se debe tender a continuar con la investigación de la realización de procesos de selección en modalidad virtual para perfiles administrativos como para otros perfiles profesionales, definiendo las ventajas presentadas como el: ahorro de tiempo y dinero, la agilidad y globalización de los procesos; así como también las desventajas tales como: el material disponible para su uso,

la conectividad, entre otros. El conocer esto último permitirá, continuar indagando y experimentando para su mejora. Asimismo, como se mencionó en líneas anteriores, se debe considerar la necesidad de contar con pruebas proyectivas donde se consideren los diversos recursos expresivos y contenido posibles de analizar (calidad de dibujo, margen, tiempo, orden, trazo, entre otros) dentro de la modalidad virtual para así limitar las desventajas presentadas en comparación a la modalidad presencial. De igual manera, sería importante la adaptación de más pruebas psicométricas con la misma calidad psicométrica de validez y confiabilidad que las pruebas realizadas en papel, y que, a su vez sean de fácil acceso para todos, tratando de reducir los problemas de confidencialidad que suelen verse con el uso de herramientas digitales (Blasco, 2004; Elousa, 2021). Con respecto a las entrevistas, enfocarse en la posibilidad de no dejar de lado, dentro de lo posible, las observaciones sobre el lenguaje no verbal de las personas (Chapman & Rowe, 2001); para ello, se puede sugerir a los candidatos posicionar su cámara web de tal manera que sea más accesible observar los gestos y movimientos que realicen durante la entrevista.

En concordancia con lo expuesto, este trabajo pretende dejar planteado la inquietud para que se desarrolle y se tenga en cuenta a la hora de evaluar los perfiles administrativos, las diversas herramientas digitales que existen, de manera local, para la utilización de la modalidad virtual en las diversas etapas del proceso de selección; considerando todas las limitaciones presentadas durante el desarrollo del mismo para la apertura a nuevas líneas de investigaciones. Debido a la globalización, el mundo está en constante cambio y adaptación a nuevos modelos, por lo que los psicólogos especializados en el ámbito organizacional deben estar constantemente adaptándose a lo requerido por las organizaciones y el mercado laboral (Álvarez-Silva et al., 2018).

7. Referencias bibliográficas

- Albajari, V. & Mames, S. (2005). *La evaluación psicológica en selección de personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Albajari, V. (1996). *La entrevista en el proceso psicodiagnóstico*. Buenos Aires: Psicoteca.
- Alles, M (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M (2009) *Diccionario de competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 79-89. doi: 10.1016/j.rpto.2015.04.002
- Álvarez-Silva, L. & Marín, B. & Baldeón, S. (2018) Rol del Psicólogo Organizacional en la gestión de Talento Humano. *PODIUM*, (33), 79-90. doi: 10.31095/podium.2018.33.8
- American Psychological Association. (2020, May 1). *Guidance on psychological tele-assessment during the COVID-19 crisis*. Recuperado de: <http://www.apaservices.org/practice/reimbursement/health-codes/testing/tele-assessment-covid-19>
- Ansorena Cao, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós.
- Arancibia, V. H., & Díaz, R. (2002). Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las personas. *Psykhé*, 11(2), 207-214.
- Ardila, R. (1968). Orígenes de la psicología industrial. *Revista Colombiana de Psicología*, 13(1-2), 123-133.
- Agreda, S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín informativo CEI*, 3(1), 66-76.
- Bacca, L., Meza, J., Senior, K., Torres, D., Zabaleta, E., & Azoumana, K. (2015). iPsicoWeb: tecnologías de la información en la aplicación de pruebas psicométricas. *Investigación y Desarrollo en TIC*, 6(1), 7-13.
- Bender, L. (1955/2012). *Test Gestáltico Visomotor (B.G)*. BENDER. *Juego de 9 tarjetas*. Buenos Aires: Paidós.

- Blasco, R. D. (2004). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(2), 141-167.
- Boso, R. (2012, octubre). El informe psicolaboral: lineamientos y claves para su confección [en línea]. *Presentado en Segunda Jornada de Intercambio Académico y de Investigación*, Universidad Católica Argentina, Facultad de Psicología y Psicopedagogía, Buenos Aires, Argentina.
- Brenner, F. S., Ortner, T. M., & Fay, D. (2016). Asynchronous video interviewing as a new technology in personnel selection: The applicant's point of view. *Frontiers in psychology*, 7, 863. doi:10.3389/fpsyg.2016.00863
- Bretones, F. D., & Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A Mañas y A. Delgado, *Recursos Humanos* (pp. 101-134). Madrid: Pirámide.
- Briones-Jácome, I. E. (2020). Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 26-34.
- Cabeza, L., Castrillón, J., & Lombana, J. (2017). Importancia y coincidencia de competencias para egresados de administración y empleadores: un enfoque por regiones de Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25(2), 105-122. doi: 10.18359/rfce.1983
- Calleja, N., Candelario Mosco, J., B., Rosas Medina, H. & Souza Colin, E., (2020). Equivalencia psicométrica de las aplicaciones impresas y electrónicas de tres escalas psicosociales. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 2 (12), 50-58.
- Castro Solano, A. (2004). Las competencias profesionales del psicólogo y las necesidades de perfiles profesionales en los diferentes ámbitos laborales. *Interdisciplinaria*, 21(2), 117-152.
- Celener, G. & Guinzbourg, M. (1990/2004). *El cuestionario desiderativo*. Buenos Aires: Lugar editorial.
- Chaves Paz, M. (2000). *Metodología y Herramientas para la Búsqueda de Personal*. Buenos Aires: JVE Editores.
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & gestión*, (33), 140-161.
- Chapman, D.S. & Rowe, P.M. (2001). The impact of videoconference technology, interview structure, and interviewer gender on interviewer evaluations in the

- employment interview: A field experiment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(3), 279-297. doi: 10.1348/096317901167361
- Chapman, D.S. & Rowe, P. M. (2002). The Influence of Videoconference Technology and Interview Structure on the Recruiting Function of the Employment Interview: A Field Experiment. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(3), 185-197. doi: 10.1111/1468-2389.00208
- Chapman, D. S., & Webster, J. (2003). The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates. *International journal of selection and assessment*, 11(2-3), 113-120. doi: 10.1111/1468-2389.00234
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Elosua, P. (2021). Aplicación remota de test: Riesgos y recomendaciones. *Papeles del psicólogo*, 42(1), 33-37. doi:10.23923/pap.psicol2021.2952
- Escobar Valencia, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios gerenciales*, 21(96), 31-55.
- Fernández Liporace, M. M., Cayssials, A. & Pérez, M. (2009). *Curso básico de Psicometría*. Buenos Aires: Lugar.
- Filippi, G. (1998). *El aporte de la psicología del trabajo a los procesos de cambio organizacional*. Buenos Aires: Eudeba.
- Forero, E. E., & Toro, L. E. P. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta colombiana de Psicología*, (11), 5-22.
- García Castro, P. E., Gatica Barrientos, M. L., Cruz Sosa, E. R., Luis Gatica, K., Vargas Hernández, R. del R., Hernández García, J., Ramos Velázquez, V. A., & Macías Díaz, D. M. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales / Recruitment and social networks. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 6(12), 60 – 76. doi:10.23913/ride.v6i12.226

- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 10, 83-106.
- González, R. (2005). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de RRHH: las TIC's como herramienta de mejora permanente del capital humano*. Pontevedra: Ideaspropias Editorial.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. Ciudad de México: Editorial El Manual Moderno.
- Hutt, M. (1975). *La Adaptación Hutt del Test Guestáltico Visomotor de Bender*. Buenos Aires: Guadalupe.
- Kaneko, J (2014) *Test de las dos personas trabajando T2PT*. Buenos Aires: Lugar editorial.
- Khan, N. R., Awang, M., & Ghouri, A. M. (2013). Impact of e-recruitment and job-seekers perception on intention to pursue the Jobs. *Management & Marketing*, 11(1), 47-57.
- Langer, M., König, C. J., & Krause, K. (2017). Examining digital interviews for personnel selection: Applicant reactions and interviewer ratings. *International journal of selection and assessment*, 25(4), 371-382. doi:10.1111/ijsa.12191
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.
- Lora, H., Castilla, S. & Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83 – 94.
- Lotito, F. (2015). Test Psicológicos Y Entrevistas: Usos Y Aplicaciones Claves En El Proceso De Selección E Integración De Personas a Las Empresas. *RAN-Revista Academia & Negocios*, 1(2), 79-90.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for" intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1-14. doi:10.1037/h0034092
- Montoya, L. A., Portilla, L. M., & de Trujillo, M. E. F. (2007). Competencias y empleabilidad. *Scientia et technica*, 1(37), 379-382.
- Morales, A., Escoto, M., García, R., Molinar, J. & Hidalgo, C. (2012). Sistema para la aplicación de pruebas psicológicas vía web. *Acta universitaria*, 22(3), 5-13. doi:10.15174/au.2012.379

- Mulder, M. (2007). Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. *Revista europea de formación profesional*, (40), 5-24.
- Mukiur, R. M. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (10), 135-151.
- Naglieri, J. A., Drasgow, F., Schmit, M., Handler, L., Prifitera, A., Margolis, A., & Velasquez, R. (2004). Psychological testing on the Internet: new problems, old issues. *American Psychologist*, 59(3), 150-162. doi:10.1037/0003-066X.59.3.150
- Nahoum, C. (1961). *La entrevista psicológica*. Buenos aires: Kapelusz
- Pérez Jáuregui, I., Adam, G. & Boso, R. (2012), *La evaluación psicolaboral. Fundamentos y prácticas*. Buenos Aires: Paidós.
- Querol, S. & Chaves Paz, M. (1997). *Adaptación y Aplicación del Test de la Persona Bajo la Lluvia*. Buenos Aires: JVE Editores.
- Riascos, S. C. & Aguilera, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de administración*, 27(46), 141-154.
- Richart Varela, R. E., Álvarez-Flores, E. P., & Martínez-Rodríguez, R. D. C. (2019). Competencias del perfil del administrador. Análisis comparativo en diferentes modalidades educativas. *Perfiles educativos*, 41(164), 82-98.
- Richino, S. (2000) *Selección de Personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson educación.
- Salgado, J. F. & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 16-24.
- Sánchez, A. (2006). *Modelo de evaluación por competencias laborales*. México DF: Publicaciones Cruz O.
- Sánchez Montero, N. (2021). Procesos de selección de personal en remoto, ¿podemos preguntar sobre la pandemia? *Especial Directivos*, 1791, 63–67.
- Sardi, B., & Troilo, F. (2020). Entrevistas de Selección de Personal Mediadas por Tecnología: la perspectiva de selectores. *Documentos de Trabajo*, 737, 1–50.
- Zdunic, A., (2008). *El test de Zulliger en la evaluación del personal. Aportes del Sistema Comprehensivo de Exner*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Zulliger, H. (1970). El test de Zulliger. *Un test individual y colectivo*. Buenos Aires: Kapelusz.